

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

**Inteligencia artificial en nuevos emprendimientos:
revisión crítica del desempeño empresarial**

Artificial intelligence in new ventures: a critical review of business
performance

Elisa Amelia Cisneros Prieto

elisa.cisneros.prieto@upacifico.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6211-392X>
Universidad del Pacífico
Guayaquil – Ecuador

Ricarte Francisco Carreño Calderón

carreno_ricarte@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-5080-0968>
Investigador independiente
Guayaquil – Ecuador

Daniela María Terán Muñoz

tdaniela@tecnologicoargos.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4761-2771>
Tecnológico Universitario ARGOS
Guayaquil – Ecuador

José Eduardo Ayala Tandazo

jayalat@eespppiura.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4168-5574>
EESPP "PIURA" PERÚ
Piura – Perú

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i4.6408>



Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 03 de abril de 2026.

Aceptado para publicación: 03 de septiembre de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i4.6408>

Inteligencia artificial en nuevos emprendimientos: revisión crítica del desempeño empresarial

Artificial intelligence in new ventures: a critical review of business performance

Elisa Amelia Cisneros Prieto¹

elisa.cisneros.prieto@upacifico.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6211-392X>

Universidad del Pacífico

Guayaquil – Ecuador

Ricarte Francisco Carreño Calderón

carreno_ricarte@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-5080-0968>

Investigador independiente

Guayaquil – Ecuador

Daniela María Terán Muñoz

tdaniela@tecnologicoargos.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4761-2771>

Tecnológico Universitario ARGOS

Guayaquil – Ecuador

José Eduardo Ayala Tandazo

jayalat@eespppiura.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4168-5574>

EESPP "PIURA" PERÚ

Piura – Perú

Artículo recibido: 03 de abril 2026. Aceptado para publicación: 03 de septiembre de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente revisión tuvo como objetivo analizar la relación entre adoptar herramientas de IA y el desempeño empresarial de los nuevos emprendimientos, a fin de proponer lineamientos estratégicos. Se revisó críticamente la literatura publicada entre 2021 y 2026 con un enfoque cualitativo de tipo documental, se registró cada publicación en una matriz de análisis documental y la información fue procesada mediante análisis de contenido temático organizado en cuatro categorías. La revisión identificó cinco herramientas con eficacia documentada, la IA generativa, el aprendizaje automático, la analítica predictiva, los sistemas de inteligencia de negocios y los chatbots inteligentes, y mostró que sus beneficios sobre la productividad, la eficiencia operativa, la innovación y la competitividad dependen menos de la herramienta que de la organización que la adopta. Formar digitalmente al equipo, liderar el cambio, cuidar la calidad de los datos y alinear la tecnología con la estrategia explican por qué emprendimientos con recursos similares obtienen resultados distintos. Con estos hallazgos el estudio construyó el Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos (MEAINE), que ordena la incorporación de estas tecnologías en cinco componentes, del diagnóstico organizacional a la evaluación continua, y concluye que la IA fortalece al emprendimiento en la medida en que este desarrolla la capacidad de aprovecharla.

¹ Autor de correspondencia.

Palabras clave: inteligencia artificial, desempeño empresarial, nuevos emprendimientos, transformación digital

Abstract

This review aimed to analyze the relationship between the adoption of artificial intelligence (AI) tools and the business performance of new ventures in order to propose strategic guidelines for their implementation. A critical review of the literature published between 2021 and 2026 was conducted using a qualitative documentary approach. Each publication was recorded in a documentary analysis matrix, and the information was processed through thematic content analysis organized into four categories. The review identified five tools with documented effectiveness: generative AI, machine learning, predictive analytics, business intelligence systems, and intelligent chatbots. The findings showed that their effects on productivity, operational efficiency, innovation, and competitiveness depend less on the specific technology than on the organizational conditions under which it is adopted. Digital workforce training, change-oriented leadership, data quality management, and alignment between technology and business strategy explain why ventures with similar resources achieve different outcomes. Based on these findings, the study developed the Strategic Model for the Adoption of Artificial Intelligence in New Ventures (MEAINE), which structures the incorporation of these technologies into five components, ranging from organizational diagnosis to continuous evaluation. The study concludes that AI strengthens new ventures to the extent that they develop the organizational capabilities required to use it effectively.

Keywords: artificial intelligence, business performance, new ventures, digital transformation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Cisneros Prieto, E. A., Carreño Calderón, R. F., Terán Muñoz, D. M., & Ayala Tandazo, J. E. (2026). Inteligencia artificial en nuevos emprendimientos: revisión crítica del desempeño empresarial. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (4), 2413 – 2432.
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i4.6408>

INTRODUCCIÓN

Las empresas ya no compiten como lo hacían hace una década, pues la digitalización modificó la manera de asignar recursos, de vender y de relacionarse con los clientes, y en medio de ese proceso la inteligencia artificial (IA) fue ganando un peso que hoy resulta difícil de ignorar en la gestión: donde antes se necesitaban semanas de trabajo manual para revisar información comercial, un algoritmo entrega ahora resultados en horas; donde la atención al cliente dependía del horario de oficina, un asistente automatizado responde a cualquier hora. Empresas de todos los tamaños han incorporado este tipo de soluciones, aunque con resultados desiguales.

El fenómeno interesa aquí por un motivo puntual, y es que los nuevos emprendimientos, que operan casi siempre con poco capital, equipos reducidos y una infraestructura tecnológica mínima, son al mismo tiempo quienes más podrían ganar con estas herramientas y quienes menos margen tienen para equivocarse al adoptarlas; una corporación grande puede absorber el costo de un proyecto tecnológico fallido, mientras que un emprendimiento en sus primeros años difícilmente sobrevive a ese tropiezo.

La literatura disponible describe con detalle qué hace cada herramienta y con mucha menos frecuencia cómo se la incorpora a una organización que apenas tiene equipo, y ese desnivel es el que este artículo intenta corregir; la evidencia reciente se revisa aquí de manera crítica para extraer criterios de implementación pensados para organizaciones emergentes, que son los que sostienen el modelo estratégico propuesto en las secciones finales.

La producción empírica sobre inteligencia artificial en la gestión empresarial acumula ya resultados obtenidos con muestras amplias: Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024) midieron en 225 pymes de Ghana el efecto de la inteligencia artificial aplicada al marketing sobre cuatro dimensiones del desempeño, la financiera, la relación con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional, con mejoras significativas en las cuatro; Ardito et al. (2025) ampliaron la escala a 11.429 pymes europeas y hallaron una mayor probabilidad de crecimiento en los ingresos, con un efecto que se intensifica cuando la tecnología opera junto al internet de las cosas y a la analítica de grandes datos y que resulta más moderado cuando se incorpora de manera aislada; y Adekunle et al. (2024) centraron el análisis en empresas de reciente creación, donde registraron asociaciones positivas entre la integración de estas herramientas, el crecimiento de los ingresos y el desarrollo de productos.

El crecimiento de esa producción no ha venido acompañado de integración: Schwaeye et al. (2025) revisaron 106 artículos arbitrados sobre adopción de inteligencia artificial en empresas pequeñas y los distribuyeron en ocho agrupaciones temáticas, entre ellas la compatibilidad con los sistemas instalados, la infraestructura disponible, el conocimiento acumulado, los recursos financieros y la cultura organizacional, sin que el conjunto permite establecer cómo emplean estas herramientas las empresas pequeñas en su operación cotidiana; Ayinaddis (2025) obtuvo un resultado equivalente mediante revisión sistemática y análisis bibliométrico de la producción indexada, al comparar la dinámica de adopción de las pymes con la de las grandes corporaciones y comprobar que los hallazgos se acumulan sin converger en un cuerpo de conocimiento articulado.

Ordenar esa evidencia dispersa exige dos preguntas, y ninguna se contesta con la teoría de la otra. La primera indaga por qué una empresa decide incorporar una tecnología, o por qué la deja pasar, y la segunda llega más tarde; cuando la herramienta ya está adentro, por qué a unas organizaciones les mejora el desempeño y a otras no.

El primero es el marco tecnología-organización-entorno (TOE), formulado originalmente por Tornatzky y Fleischer a inicios de los años noventa y convertido desde entonces en el instrumento más

utilizado para estudiar la adopción de tecnología en las empresas; la investigación reciente sobre IA lo mantiene plenamente vigente, como muestran Sánchez et al. (2025), quienes lo aplicaron al análisis de la adopción de IA en pequeñas y medianas empresas e identificaron diez desafíos críticos repartidos entre sus tres contextos: el tecnológico, que abarca la compatibilidad con los sistemas ya instalados, la complejidad percibida de la nueva herramienta y la infraestructura y calidad de datos con que se cuenta; el organizacional, que reúne el liderazgo, los recursos financieros, las competencias del personal y la cultura interna; y el del entorno, que incluye la presión competitiva, la regulación y el apoyo institucional disponible. La evidencia empírica de los últimos años confirma el poder explicativo de esas tres dimensiones, pues Alkhatib et al. (2026) encontraron, en una muestra de pymes manufactureras de Jordania, que los tres contextos influyen de manera significativa en la adopción de IA y que está, a su vez, mejora el desempeño sostenible; Badghish & Soomro (2024) obtuvieron resultados equivalentes en Arabia Saudita, con el matiz de que el tamaño de la empresa modera la relación; y Mammadov et al. (2024) mostraron para el caso español que la formación universitaria de quienes dirigen la empresa, la presencia de especialistas informáticos y la capacitación interna en tecnología elevan de forma notable la probabilidad de adoptar IA, resultados que apuntan directamente a la dimensión organizacional del marco. Hay además una razón práctica para elegirlo aquí, y es que los factores condicionantes que la literatura viene reportando para los emprendimientos, entre ellos la madurez digital, la calidad de datos, la formación del talento humano, la inversión tecnológica y la cultura de innovación, encajan de manera casi directa en esos tres contextos.

La investigación reciente trasladó ese planteamiento al terreno de la inteligencia artificial: Gao et al. (2025) analizaron el mecanismo por el que la tecnología incide sobre la capacidad de innovación y lo situaron en la reconfiguración de los recursos internos, de manera que el efecto aparece cuando la empresa reordena lo que ya posee y no por la sola incorporación de la herramienta; y Feng et al. (2024), al examinar la eficiencia en innovación verde, comprobaron que las capacidades dinámicas operan como variable moderadora, puesto que el efecto de la inteligencia artificial se intensifica en las organizaciones que las tienen más desarrolladas. Ambos resultados atribuyen el rendimiento de la tecnología a las condiciones internas de la empresa que la adopta, lo que explica que organizaciones equipadas con herramientas equivalentes registren desempeños distintos; el enfoque procede además de la visión basada en recursos, perspectiva desde la cual Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024) y Ardito et al. (2025) midieron el efecto de la inteligencia artificial sobre el desempeño empresarial, lo que otorga continuidad teórica al conjunto de la evidencia revisada.

Que la relación existe y es positiva es real, sin embargo, no está claro bajo qué condiciones la IA mejora efectivamente sus resultados, ni por qué algunas implementaciones fracasan aun cuando la herramienta elegida era, en principio, la adecuada. Esa dispersión le resta utilidad práctica al conocimiento acumulado y deja sin responder la pregunta que este estudio aborda: ¿qué relación existe entre la adopción de herramientas de inteligencia artificial y el desempeño empresarial en los nuevos emprendimientos, y qué factores condicionan esa relación?

El objetivo general de esta investigación es analizar, a partir de la evidencia científica reciente, la relación entre la adopción de herramientas de inteligencia artificial y el desempeño empresarial en los nuevos emprendimientos, con el propósito de proponer lineamientos estratégicos que orienten su implementación y contribuyan al fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Los objetivos específicos son cuatro: Identificar las principales herramientas de inteligencia artificial utilizadas en los nuevos emprendimientos y analizar sus aplicaciones en la gestión empresarial y la toma de decisiones. Examinar los indicadores empleados para evaluar el desempeño empresarial en términos de eficiencia, innovación, competitividad y crecimiento organizacional. Analizar la evidencia científica sobre la relación entre la adopción de herramientas de IA y el desempeño empresarial, identificando los factores que la favorecen o la limitan. Proponer

lineamientos estratégicos, sustentados en la literatura revisada, que orienten la adopción de la IA como recurso para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de los nuevos emprendimientos.

De esta manera, la revisión abarca la literatura publicada entre 2021 y 2026, ventana que se explica por la difusión masiva de las herramientas de inteligencia artificial generativa, un fenómeno que reorganizó el panorama de la adopción tecnológica en las organizaciones pequeñas y dejó buena parte de la evidencia anterior referida a tecnologías distintas de las que hoy utilizan los emprendimientos. En el plano conceptual el trabajo se ocupa de las aplicaciones de gestión y no del desarrollo técnico de estas tecnologías, y de las organizaciones emergentes antes que de las corporaciones consolidadas, cuya evidencia se emplea como término de comparación; cuatro conceptos atraviesan el análisis y se precisan a detalle.

Por inteligencia artificial aplicada a la gestión se entiende el desarrollo de sistemas, principalmente de software, capaces de ejecutar tareas que requieren capacidades asociadas a la inteligencia humana, como aprender, razonar y decidir (Sánchez et al., 2025); en el terreno de la gestión sus usos habituales comprenden la automatización de tareas rutinarias, el pronóstico de la demanda, la personalización del servicio al cliente, la generación de contenido y el apoyo a la toma de decisiones, funciones que se ejecutan sobre los datos que la propia empresa produce en su operación diaria.

Los nuevos emprendimientos son empresas de creación reciente, todavía en fase de consolidación, que operan con restricciones de capital, de personal y de infraestructura tecnológica, y que compensan en parte esas carencias con una estructura más liviana, decisiones más rápidas y un contacto directo con el cliente que las organizaciones establecidas suelen haber perdido (Adekunle et al., 2024); tales características condicionan qué herramientas están a su alcance, en qué orden pueden incorporarlas y cuánto pueden esperar de ellas.

El desempeño empresarial se entiende aquí como un constructo multidimensional que abarca la eficiencia operativa, la innovación, la competitividad y el crecimiento organizacional, de modo que su medición no se agota en los estados financieros, sino que incorpora la rapidez con que la empresa decide, la calidad del servicio que entrega y su capacidad para sostener el crecimiento en el tiempo (Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi, 2024; Badghish & Soomro, 2024); la medición se retoma con detalle en la segunda categoría de la revisión.

La adopción tecnológica, finalmente, se entiende como un proceso y no como un acto puntual de compra, pues comprende la decisión de incorporar una tecnología y su integración posterior a las operaciones y a la estrategia; vista desde el marco TOE, está condicionada por factores tecnológicos, organizacionales y del entorno (Alkhatib et al., 2026), y vista desde las capacidades dinámicas, su éxito depende de cuánto logre la empresa reconfigurarse en torno a lo incorporado (Gao et al., 2025).

METODOLOGÍA

El enfoque elegido fue cualitativo, de tipo documental. Podría haberse planteado un estudio de campo con encuestas a emprendedores, y de hecho esa es una de las recomendaciones que este trabajo deja para el futuro; pero antes de medir hace falta saber qué medir, y en un campo que cambia tan rápido como el de la inteligencia artificial aplicada a la gestión, con hallazgos repartidos entre disciplinas y contextos que rara vez dialogan entre sí, lo primero que se necesita es ordenar lo que ya se sabe. Esa es la tarea que asume esta revisión crítica. Kraus et al. (2022) han defendido que las revisiones de literatura son estudios independientes con valor científico propio, capaces de responder preguntas que ningún estudio individual resolvería por sí solo.

El diseño corresponde a una revisión crítica, no a una revisión narrativa ni a una sistemática, y la distinción importa. De la narrativa se aparta porque no se conforma con describir lo publicado, sino

que lo interpreta, contrasta enfoques y busca huecos donde construir algo nuevo; de la sistemática toma prestada la disciplina sin asumir todas sus exigencias, pues el proceso de búsqueda, selección y síntesis siguió la lógica secuencial que Sauer & Seuring (2023) recomiendan para las revisiones en investigación de gestión, y de la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021) se adoptaron los principios de transparencia y trazabilidad, de modo que cualquier lector pueda reconstruir el camino recorrido. El punto de llegada es un producto conceptual, el Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos (MEAINE), armado por integración de los hallazgos de la literatura.

La recopilación se realizó en cinco fuentes de literatura científica, Scopus y Web of Science como bases principales por su cobertura de revistas arbitradas de alto impacto, Scielo y Dialnet para asegurar la presencia de producción iberoamericana en español, y Google Scholar como fuente complementaria destinada a detectar publicaciones recientes todavía no indexadas en las anteriores. Las ecuaciones de búsqueda combinaron descriptores en español y en inglés mediante los operadores booleanos AND y OR, con el fin de ampliar o cerrar el foco según la etapa: inteligencia artificial, artificial intelligence, emprendimiento, entrepreneurship, desempeño empresarial, business performance, transformación digital y digital transformation, articulados en expresiones del tipo (artificial intelligence AND business performance) AND (SMEs OR startups OR new ventures).

Dos limitaciones acotaron deliberadamente el resultado. La primera es temporal, ya que solo se consideraron publicaciones aparecidas entre 2021 y 2026, criterio que responde a la irrupción de la IA generativa y que deja fuera evidencia anterior cuyo objeto tecnológico difiere del actual; se admitieron como excepción las obras fundacionales del marco tecnología–organización–entorno y del enfoque de capacidades dinámicas, referidas en el texto por su valor histórico y citadas siempre a través de aplicaciones recientes. La segunda es idiomática, pues la búsqueda se restringió al español y al inglés, lenguas en las que se concentra la producción disponible sobre el tema y que la autora domina, con la consecuencia asumida de que queda fuera la literatura publicada en otros idiomas.

Se incluyeron artículos científicos arbitrados, libros académicos, capítulos e informes técnicos de organismos reconocidos, siempre que abordaran de manera directa la relación entre inteligencia artificial, emprendimiento y desempeño empresarial y que cumplieran las dos limitaciones anteriores. Quedaron fuera los documentos duplicados entre bases, los textos de divulgación, las noticias, las entradas de blog y el material sin respaldo académico, así como los trabajos que rozaban el tema sin abordarlo o cuya información resultaba demasiado delgada para el análisis, entre ellos los resúmenes de congreso sin texto completo. La depuración se ejecutó en dos pasos, primero por título y resumen y después por lectura completa del documento, y el corpus se cerró por saturación informativa, es decir, cuando las nuevas lecturas dejaron de aportar hallazgos sustancialmente distintos de los ya registrados en la matriz de análisis.

El instrumento de registro fue una matriz de análisis documental levantada en hoja de cálculo, con una fila por publicación y con columnas destinadas a los datos bibliográficos completos, al enfoque teórico desde el que trabaja cada autor, al diseño metodológico que emplea, al tamaño y la procedencia de la muestra cuando el estudio es empírico, a los resultados que reporta y al objetivo específico de esta revisión con el que se vincula. Sobre esa matriz el trabajo avanzó en cinco etapas. La primera fue la identificación y recopilación de la literatura mediante las ecuaciones de búsqueda ya descritas; la segunda, la depuración del material con los criterios de inclusión y exclusión, aplicados primero sobre títulos y resúmenes y después sobre el texto completo; la tercera, la lectura analítica de cada documento y su vaciado en la matriz, etapa que consumió la mayor parte del tiempo porque exigía revisar los artículos íntegros y no solo sus resúmenes; la cuarta, la organización de la información en las cuatro categorías temáticas derivadas de los objetivos específicos; y la quinta, la síntesis crítica, que confrontó los aportes entre sí y desembocó en los lineamientos estratégicos y en el modelo

propuesto. La Tabla 1 resume las fases con sus actividades y productos, y la Figura 1 muestra la secuencia completa.

Tabla 1

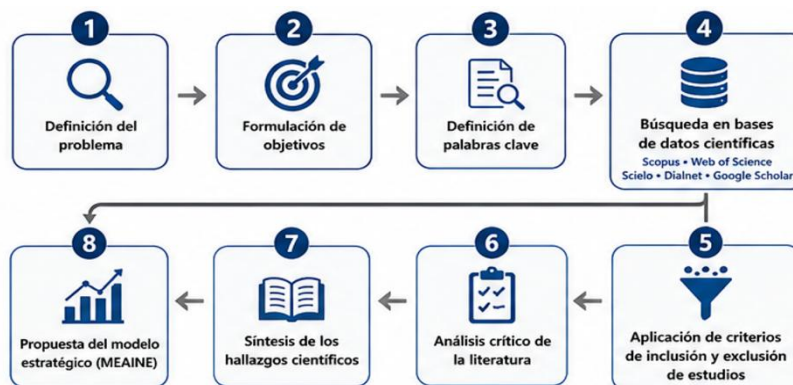
Fases del proceso metodológico

Fase	Actividad desarrollada	Producto obtenido
Identificación	Definición del problema de investigación y búsqueda en Scopus, Web of Science, Scielo, Dialnet y Google Scholar	Base documental inicial
Selección	Aplicación de criterios de inclusión y exclusión por título, resumen y texto completo	Conjunto de publicaciones pertinentes
Organización	Lectura analítica, valoración de la calidad y clasificación temática en la matriz de análisis	Categorías de análisis
Análisis	Comparación crítica e integración de los hallazgos de la literatura	Síntesis de la evidencia científica
Integración	Elaboración de lineamientos estratégicos y propuesta conceptual	Modelo estratégico para la adopción de IA en nuevos emprendimientos

Fuente: elaboración propia con base en Page et al. (2021), Kraus et al. (2022) y Sauer & Seuring (2023).

Figura 1

Proceso metodológico de la investigación



Fuente: elaboración propia con base en Page et al. (2021), Kraus et al. (2022) y Sauer & Seuring (2023).

La calidad de cada documento se valoró antes de incorporarlo al análisis mediante cuatro criterios aplicados de manera uniforme: la pertinencia temática, entendida como el grado en que el estudio aborda de manera directa la relación entre inteligencia artificial y desempeño y no de forma tangencial; la actualidad, verificada por la fecha de publicación dentro de la ventana definida; el rigor académico de la fuente, valorado por el arbitraje por pares, por el posicionamiento de la revista en los índices consultados y por la solidez del diseño que el propio estudio declara, atendiendo al tamaño de la muestra, al procedimiento de recolección y al tratamiento estadístico cuando se trata de trabajos empíricos; y el aporte específico a los objetivos de esta revisión, medido por la posibilidad de vincular sus resultados con alguna de las cuatro categorías de análisis. La aplicación de estos criterios permitió jerarquizar la evidencia, de manera que los estudios empíricos con muestras amplias y procedimientos

verificables pesan más en la interpretación que los trabajos exploratorios o de carácter ensayístico, jerarquía que se hace explícita en la discusión de los hallazgos.

La síntesis se realizó mediante análisis de contenido temático, técnica que consiste en codificar el material documental en categorías definidas a partir de los objetivos, y que aquí dio lugar a cuatro: las herramientas de inteligencia artificial y sus aplicaciones en la gestión, donde se registraron el tipo de tecnología y la función empresarial en que se emplea; las dimensiones e indicadores del desempeño empresarial, donde se anotó qué mide cada estudio y con qué instrumento; los factores que condicionan la adopción, separados según correspondan al contexto tecnológico, al organizacional o al del entorno; y las estrategias de implementación en organizaciones emergentes, donde se recogieron las recomendaciones que cada autor formula. Por ello, la comparación entre autores se efectuó dentro de cada categoría y quedó registrada en la misma matriz: se anotó en qué puntos los estudios coinciden, en cuáles atribuyen el efecto a factores distintos y qué aspectos de la relación entre adopción y desempeño ninguno de ellos aborda; ese registro proporcionó el material de la discusión y los criterios con que se construyó el modelo conceptual, procedimiento que Kraus et al. (2022) denominan síntesis integradora.

El estudio trabaja sobre documentos publicados y no sobre la participación de personas, de manera que no correspondía solicitar la aprobación de un comité de ética ni recabar consentimiento informado, y el resguardo ético se concentró en el tratamiento de las fuentes. Las publicaciones analizadas se citaron conforme a las normas APA en su séptima edición, con atribución expresa de cada idea a quien la formuló y sin paráfrasis que omitieran la referencia correspondiente; los datos bibliográficos de cada entrada, esto es, la autoría, el año, el título de la revista, el volumen y la paginación, se contrastaron con el registro del editor mediante el identificador digital de objeto, procedimiento destinado a descartar tanto las referencias inexistentes como las consignadas con datos erróneos; los textos completos se consultaron por vías legítimas, obtenidos a través de bases institucionales

DESARROLLO

La literatura se organizó por temas y no por fechas, dado que el corpus se concentra en un intervalo de cinco años en el que los trabajos comparten el mismo contexto tecnológico y difieren sobre todo en el problema que abordan y en el país donde se realizaron, de manera que la agrupación temática reúne en un mismo apartado los estudios de Ghana, de Europa, de Jordania, de Arabia Saudita y de España que examinan una misma cuestión. Las cuatro categorías reproducen los objetivos específicos y avanzan de lo descriptivo a lo propositivo: la primera inventaría las herramientas de inteligencia artificial que emplean los emprendimientos y las funciones de gestión en que se aplican; la segunda examina con qué dimensiones e indicadores mide la literatura el desempeño empresarial; la tercera confronta la evidencia disponible sobre la relación entre ambas y sobre los factores que la favorecen o la limitan; y la cuarta reúne los lineamientos estratégicos que dan forma al modelo propuesto. Cierran el apartado la síntesis de similitudes, discrepancias y tendencias y la identificación de las lagunas que la revisión deja al descubierto.

Categoría 1. Herramientas de inteligencia artificial aplicadas a los nuevos emprendimientos

Las aplicaciones empresariales de la inteligencia artificial se limitaron durante años a automatizar tareas repetitivas, mientras que las disponibles hoy procesan volúmenes de información superiores a los que un equipo humano alcanza a revisar, reconocen patrones en el comportamiento de compra, estiman la demanda de los períodos siguientes y ordenan datos de mercado que antes obligaban a contratar un estudio externo; esa diferencia de alcance explica que la tecnología haya dejado de ser patrimonio de las grandes corporaciones y esté al alcance de organizaciones pequeñas y medianas, aunque su disponibilidad no equivale a su aprovechamiento, pues los resultados dependen de las condiciones en que se la incorpore (Dwivedi et al., 2021; Sánchez et al., 2025).

La eficacia documentada de cada herramienta se asocia a una función determinada dentro de la gestión: los asistentes virtuales y los chatbots atienden consultas repetidas fuera del horario laboral; la analítica predictiva estima la demanda y el comportamiento de compra a partir de los registros de venta; las plataformas de inteligencia de negocios consolidan en un solo tablero datos que las áreas mantienen por separado; y el aprendizaje automático identifica patrones en las series históricas de operación. A ese conjunto se incorporó la inteligencia artificial generativa, empleada en la redacción de contenidos, el diseño de campañas de marketing, la atención automatizada de clientes y el apoyo a la planificación (Adekunle et al., 2024; Sánchez et al., 2025), cuya adopción cuenta ya con estudios centrados específicamente en emprendedores: Gupta (2024) validó empíricamente un modelo de adopción desde la perspectiva de quienes emprenden y halló que la experimentación gradual con la herramienta sostiene su incorporación posterior; Gupta & Yang (2024) registraron las percepciones y las actitudes que guían la adopción de ChatGPT en empresas de reciente creación; y Goel & Nelson (2025) compararon la difusión de la información referida a la inteligencia artificial en general con la relativa a herramientas específicas, y comprobaron que ambas circulan entre emprendedores por canales distintos.

También hay matices por área de aplicación. En marketing, Abrokwah-Larbi y Awuku-Larbi (2024) encontraron que la personalización, los sistemas colaborativos de decisión y el internet de las cosas explican buena parte de la mejora del desempeño de las pymes; en atención al cliente, Urbani et al. (2024) advierten que la integración de chatbots depende menos de la sofisticación del sistema que de la preparación organizacional para sostenerlo, y proponen un marco directivo para evaluar esa preparación antes de implantarlo; y para las empresas emergentes en particular, Adekunle et al. (2024) señalan la analítica predictiva, los motores de personalización y las plataformas escalables como las herramientas de mayor impacto, porque atacan de frente sus tres restricciones de siempre, que son la competencia de mercado, la escasez de recursos y la presión por innovar. Herani & Angela (2025), en cambio, matizan el entusiasmo al mostrar que en economías emergentes el acceso a estas herramientas convive con dudas sobre su utilidad real para emprender.

Nada de esto garantiza resultados por sí solo. Los beneficios dependen de la calidad de la información disponible, de las competencias digitales, de la capacitación del talento humano y de una cultura organizacional abierta a la innovación, así que la IA debe tratarse como un recurso estratégico cuya efectividad está atada a su integración con los procesos de gestión y con los objetivos del negocio (Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi, 2024; Mammadov et al., 2024). La Tabla 2 sintetiza las principales herramientas identificadas, sus aplicaciones y sus beneficios.

Tabla 2

Principales herramientas de inteligencia artificial aplicadas a los nuevos emprendimientos

Herramienta de IA	Aplicaciones principales	Beneficios para el emprendimiento
Inteligencia artificial generativa	Creación de contenido, marketing, asistencia en planificación	Incrementa la productividad y reduce tiempos de elaboración
Chatbots inteligentes	Atención al cliente y soporte automatizado	Mejora la experiencia del cliente y la disponibilidad del servicio
Analítica predictiva	Pronóstico de demanda y comportamiento del mercado	Facilita la toma de decisiones y disminuye la incertidumbre
Business Intelligence	Análisis e interpretación de datos empresariales	Optimiza la planificación estratégica y el control de la gestión
Machine Learning	Identificación de patrones y automatización de decisiones	Favorece la innovación y mejora la eficiencia operativa

Fuente: elaboración propia con base en Dwivedi et al. (2021), Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024), Adekunle et al. (2024), Gupta (2024), Urbani et al. (2024) y Sánchez et al. (2025).

Categoría 2. Desempeño empresarial en los nuevos emprendimientos: dimensiones e indicadores

Medir el desempeño de un emprendimiento solo por sus resultados financieros se quedó corto hace tiempo. El concepto abarca hoy la eficiencia operativa, la innovación, la satisfacción del cliente, la competitividad y la capacidad de adaptación, un constructo multidimensional que refleja cómo la empresa convierte sus recursos en valor, y la evidencia empírica reciente respalda esa lectura con datos: Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024) midieron el efecto de la IA sobre cuatro dimensiones a la vez, la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, y hallaron mejoras significativas en las cuatro.

Los indicadores tradicionales no sobran, desde luego; el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado siguen importando, y Ardito et al. (2025) demostraron precisamente que adoptar IA eleva la probabilidad de crecer en ingresos. Lo que los estudios recientes piden es sumar variables como la rapidez en la toma de decisiones, la capacidad de innovación, la automatización de procesos, la calidad del servicio y la experiencia del cliente (Dwivedi et al., 2021), y una más que gana terreno, la sostenibilidad organizacional, entendida como la capacidad de adaptarse al entorno y seguir creciendo mediante aprendizaje continuo, que Alkhatib et al. (2026) vincularon empíricamente con la adopción de IA en pymes manufactureras y que Badghish & Soomro (2024) desagregaron en desempeño operativo y económico, con la observación añadida de que el tamaño de la empresa modera la intensidad del efecto. Las dimensiones, además, se tocan entre sí, pues la automatización puede subir la productividad y de paso empujar la innovación y la competitividad; por eso el impacto de la IA debe evaluarse de manera integral. La Tabla 3 resume las dimensiones e indicadores utilizados en la literatura.

Tabla 3

Dimensiones e indicadores del desempeño empresarial identificados en la literatura

Dimensión	Indicadores representativos	Contribución al desempeño empresarial
Productividad	Eficiencia operativa, reducción de tiempos y optimización de recursos	Incrementa la capacidad operativa y reduce costos
Innovación	Desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos	Favorece la diferenciación y el crecimiento organizacional
Competitividad	Posicionamiento en el mercado, capacidad de respuesta y adaptación	Fortalece las ventajas competitivas sostenibles
Satisfacción del cliente	Calidad del servicio, personalización y fidelización	Mejora la experiencia del cliente y fortalece la relación comercial
Sostenibilidad organizacional	Aprendizaje continuo, adaptación al cambio y mejora permanente	Garantiza el crecimiento y la permanencia del emprendimiento en el largo plazo

Fuente: elaboración propia con base en Dwivedi et al. (2021), Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024), Badghish & Soomro (2024), Ardito et al. (2025) y Alkhatib et al. (2026).

Categoría 3. Relación entre la adopción de inteligencia artificial y el desempeño empresarial

Sobre el papel estratégico de la IA hay consenso creciente; sobre sus condiciones, una advertencia que se repite en casi todos los estudios, y es que los beneficios no vienen con la herramienta sino con la organización capaz de integrar en su estrategia, sus procesos y su cultura. La IA habilita capacidades, no las sustituye. El hallazgo de Ardito et al. (2025) lo ilustra bien, pues el efecto sobre el crecimiento de los ingresos se amplifica cuando la IA convive con internet de las cosas y con analítica de grandes datos, es decir, cuando pertenece a un ecosistema tecnológico articulado y no a una compra suelta.

La automatización de tareas rutinarias reduce el tiempo dedicado a los procesos administrativos y acorta los plazos de respuesta al cliente, y el procesamiento de los registros internos permite reconocer tendencias de consumo, estimar variaciones de la demanda y apoyar las decisiones comerciales en información sistematizada, efectos que la literatura registra en la productividad, la innovación, la satisfacción del cliente y la competitividad (Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi, 2024; Gao et al., 2025). Los obstáculos que impiden alcanzarlos se repiten en estudios realizados en contextos distintos: la formación digital insuficiente del personal, que limita tanto la definición de lo que debe resolver la herramienta como la interpretación de los resultados que entrega; la resistencia al cambio entre quienes ven modificadas sus rutinas de trabajo; las restricciones presupuestarias, que obligan a repartir un mismo monto entre licencias, infraestructura y capacitación; la baja calidad de los datos internos, registrados con frecuencia en archivos independientes y sin criterios comunes de clasificación; y la falta de una planificación previa que determine el propósito de la incorporación. Schwaeke et al. (2025) ordenaron esos obstáculos en ocho agrupaciones siguiendo el modelo tecnología, organización y entorno, entre ellas la compatibilidad con los sistemas ya instalados, la infraestructura disponible, el conocimiento acumulado en la organización, los recursos financieros y la cultura interna; Almashawreh et al. (2024) comprobaron en pymes jordanas que la orientación tecnológica y la orientación organizacional pesan de manera decisiva sobre la decisión de adoptar; y Mammadov et al. (2024) hallaron para el caso español que la probabilidad de adopción se eleva cuando la dirección cuenta con formación universitaria, cuando la plantilla incluye especialistas informáticos y cuando la empresa capacita internamente en tecnología, tres condiciones que remiten al contexto organizacional y no al tecnológico.

Todo apunta en la misma dirección: la relación entre la inteligencia artificial y el desempeño está mediada por capacidades organizacionales, tal como anticipan los enfoques teóricos adoptados en este estudio. Gao et al. (2025) mostraron que la IA fortalece la capacidad de innovación a través de la reconfiguración de capacidades internas, y Feng et al. (2024) encontraron que el efecto crece donde las capacidades dinámicas están más desarrolladas, lo que explica algo que de otro modo sería un misterio, que organizaciones con herramientas similares obtengan resultados distintos. La Figura 2 sintetiza esta relación.

Figura 2

Relación entre la adopción de inteligencia artificial y el desempeño empresarial



Fuente: laboración propia con base en Dwivedi et al. (2021), Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024), Adekunle et al. (2024), Mammadov et al. (2024), Ardito et al. (2025), Gao et al. (2025) y Schwaeke et al. (2025).

Categoría 4. Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos (MEAINE)

De todo lo anterior nace la propuesta central del artículo. Si el éxito no depende de la tecnología en sí sino de la interacción entre lo estratégico, lo organizacional y lo tecnológico, entonces hace falta un mapa de esa interacción, y eso pretende ser el Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos (MEAINE), una guía conceptual para incorporar soluciones de IA de manera progresiva en organizaciones emergentes. Son cinco componentes interrelacionados, pensados como proceso continuo y no como lista de chequeo, y su filiación teórica es explícita, pues los tres primeros recogen los contextos del marco tecnología–organización–entorno y el cuarto pone en práctica el enfoque de capacidades dinámicas.

El diagnóstico organizacional abre la secuencia y consiste en un relevamiento de la situación de partida, que comprende los procesos donde se concentran las horas de trabajo del equipo, la información que la empresa genera en su operación diaria junto con el estado en que la conserva, las competencias digitales del personal disponible y el monto que puede destinarse a la incorporación sin comprometer la operación corriente, de manera que la selección posterior de herramientas se apoye en necesidades identificadas. Urbani et al. (2024) muestran que evaluar esa preparación previa reduce el riesgo de implantaciones que la organización después no logra sostener. La planificación estratégica convierte ese relevamiento en decisiones operativas, entre ellas los objetivos que persigue la incorporación, el orden en que se abordarán los procesos susceptibles de automatización, los indicadores con que se medirá el resultado y los recursos humanos, financieros y tecnológicos que demanda cada etapa; la alineación entre la estrategia empresarial y la transformación digital figura entre los factores que mejor predicen el éxito de la adopción (Badghish & Soomro, 2024; Alkhatib et al., 2026). La adopción tecnológica comprende la selección e integración de las herramientas escogidas, entre ellas la analítica predictiva, los asistentes virtuales, los sistemas de inteligencia de negocios, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial generativa, cuya incorporación conviene escalonar

comenzando por las aplicaciones de resultado visible en el corto plazo, criterio coherente con la experimentación progresiva que Gupta (2024) documenta entre emprendedores.

El desarrollo de capacidades organizacionales constituye el cuarto componente y condiciona el rendimiento de los tres anteriores, dado que la formación en competencias digitales permite al equipo delimitar qué debe resolver cada herramienta e interpretar los resultados que entrega; el liderazgo orientado a la innovación mantiene el respaldo institucional durante el período que media entre la implantación y la aparición de los primeros resultados medibles; la gestión del cambio atiende las objeciones del personal cuyas tareas resultan modificadas; y la cultura basada en datos consolida la práctica de fundamentar las decisiones en los registros que la propia empresa genera (Mammadov et al., 2024; Gao et al., 2025).

Figura 3

Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos (MEAINE)



Fuente: elaboración propia a partir de la integración de la evidencia científica revisada (Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi, 2024; Adekunle et al., 2024; Badghish & Soomro, 2024; Gupta, 2024; Mammadov et al., 2024; Urbani et al., 2024; Ardito et al., 2025; Gao et al., 2025; Sánchez et al., 2025; Schwaeye et al., 2025; Alkhatib et al., 2026).

Tabla 4

Componentes del Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos (MEAINE)

Componente	Objetivo	Resultado esperado
Diagnóstico organizacional	Identificar necesidades, recursos y nivel de madurez digital	Definición de oportunidades para la implementación de IA
Planificación estratégica	Establecer objetivos, prioridades e indicadores	Alineación entre la IA y la estrategia empresarial
Adopción tecnológica	Seleccionar e integrar herramientas de inteligencia artificial	Optimización de procesos y apoyo a la toma de decisiones
Desarrollo de capacidades organizacionales	Fortalecer competencias digitales, liderazgo y gestión del cambio	Mayor apropiación tecnológica e innovación organizacional
Evaluación y mejora continua	Monitorear resultados e implementar ajustes	Mejora sostenida del desempeño empresarial y la competitividad

Fuente: elaboración propia a partir de la integración de la literatura revisada (Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi, 2024; Badghish & Soomro, 2024; Mammadov et al., 2024; Gao et al., 2025; Sánchez et al., 2025; Alkhatib et al., 2026).

Puestos uno al lado del otro, los estudios revisados convergen en tres afirmaciones. La primera es que la adopción de IA se asocia positivamente con el desempeño, sostenida por muestras de tamaño y origen muy distintos, desde las 225 pymes ghanesas de Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024) hasta las 11 429 empresas europeas de Ardito et al. (2025). La segunda es que ese efecto está condicionado por factores organizacionales antes que tecnológicos, punto en el que coinciden Mammadov et al. (2024), Almashawreh et al. (2024), Badghish & Soomro (2024) y las dos revisiones sistemáticas del campo. La tercera es que el desempeño debe medirse en varias dimensiones a la vez, porque los efectos financieros llegan más tarde que los operativos.

Las discrepancias son igual de instructivas. Los estudios difieren en el peso que asignan a cada factor, ya que Ardito et al. (2025) sitúan la clave en la complementariedad entre tecnologías, mientras que Mammadov et al. (2024) la ubican en las competencias del personal y Feng et al. (2024) y Gao et al. (2025) en las capacidades dinámicas de la organización; difieren también en la unidad de análisis, pues la mayoría trabaja con pymes en general y muy pocos con empresas de creación reciente, categorías que la literatura tiende a confundir pese a que sus restricciones son distintas; y difieren, sobre todo, en cómo miden el desempeño, ya que conviven indicadores autorreportados de percepción directiva con datos financieros objetivos, lo que hace que los tamaños de efecto no sean estrictamente comparables entre estudios. A ello se suma un desacuerdo de fondo sobre el tamaño de la empresa, que para Badghish & Soomro (2024) modera la relación y para Ayinaddis (2025) implica dinámicas de adopción cualitativamente diferentes entre pymes y grandes firmas.

Tabla 5

Síntesis de similitudes, discrepancias y tendencias identificadas en la literatura

Aspecto	Contenido identificado	Estudios representativos
Similitud 1	Relación positiva entre adopción de IA y desempeño empresarial	Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024); Ardito et al. (2025); Alkhatib et al. (2026)
Similitud 2	Los factores organizacionales condicionan el efecto más que los tecnológicos	Mammadov et al. (2024); Almashawreh et al. (2024); Schwaeye et al. (2025)
Similitud 3	El desempeño requiere medición multidimensional	Abrokwah-Larbi & Awuku-Larbi (2024); Badghish & Soomro (2024)
Discrepancia 1	Peso relativo atribuido a la tecnología, a las competencias o a las capacidades dinámicas	Ardito et al. (2025); Mammadov et al. (2024); Gao et al. (2025)
Discrepancia 2	Confusión entre pymes consolidadas y empresas de creación reciente	Ayinaddis (2025); Adekunle et al. (2024)
Discrepancia 3	Heterogeneidad en la medición del desempeño, entre percepción directiva y datos financieros	Badghish & Soomro (2024); Ardito et al. (2025)
Tendencia 1	Desplazamiento del objeto de estudio hacia la inteligencia artificial generativa	Gupta (2024); Gupta & Yang (2024); Herani & Angela (2025)
Tendencia 2	Traslado del foco explicativo de la tecnología a la capacidad organizacional	Feng et al. (2024); Gao et al. (2025)
Tendencia 3	Maduración metodológica hacia muestras amplias y revisiones sistemáticas	Ayinaddis (2025); Schwaeye et al. (2025)

Fuente: elaboración propia a partir del análisis comparativo del corpus revisado.

La población estudiada constituye el primer vacío, ya que las empresas de creación reciente aparecen en la literatura revisada integradas al conjunto general de las pequeñas y medianas empresas, sin que los estudios distingan sus condiciones particulares, pese a que un emprendimiento en sus primeros ejercicios carece del historial financiero que exige el acceso al crédito, dispone de series de datos demasiado breves para alimentar modelos predictivos y opera con plantillas donde rara vez figura personal especializado en tecnología, tres elementos con los que una empresa consolidada ya cuenta cuando decide adoptar; Ayinaddis (2025) documenta que el tamaño y la trayectoria de la organización modifican la dinámica de adopción, de modo que la transferencia de esos resultados a organizaciones emergentes requiere verificación previa.

El segundo vacío es geográfico. Los estudios empíricos revisados se realizaron en Ghana, en varios países europeos, en Jordania, en Arabia Saudita y en España, y América Latina no figura entre los contextos analizados, pese a que la región presenta una proporción de micro y pequeñas empresas superior a la de los mercados estudiados, una infraestructura digital desigual entre zonas urbanas y rurales y esquemas de financiamiento que restringen la inversión tecnológica inicial, condiciones que impiden trasladar sin mediación los resultados obtenidos en aquellos entornos. El tercer vacío es a la vez temporal y metodológico, pues los diseños transversales predominan en la literatura revisada y registran la relación entre adopción y desempeño en un solo momento, mientras que la incorporación de tecnología se despliega a lo largo de varios años; en ausencia de estudios longitudinales no es posible determinar si la inteligencia artificial mejora el desempeño o si son las empresas con mejor desempeño previo las que disponen de recursos para adoptarla, ambigüedad de causalidad inversa que los estudios revisados no discuten.

El cuarto vacío afecta directamente a la propuesta de este artículo, y es la ausencia de modelos de implementación validados empíricamente para organizaciones emergentes. Existen marcos explicativos de la adopción y existen mediciones del desempeño, pero casi no hay instrumentos que ordenen el proceso completo y hayan sido puestos a prueba en el terreno; el MEAINE se sitúa en ese hueco y comparte, por ahora, la misma limitación que denuncia. A estos cuatro se suma un vacío emergente sobre la IA generativa, cuya adopción avanza más rápido que la investigación que la estudia, de manera que buena parte de lo que hoy se afirma sobre ella en emprendimientos descansa en muestras pequeñas o en estudios exploratorios (Gupta & Yang, 2024; Herani & Angela, 2025).

DISCUSIÓN

La pregunta que abrió este trabajo indagaba qué relación existe entre la adopción de herramientas de inteligencia artificial y el desempeño empresarial en los nuevos emprendimientos, y qué factores condicionan esa relación. La evidencia revisada permite responderla en dos tiempos. La relación existe y es positiva, con respaldo empírico convergente en muestras de tamaño y procedencia muy distintos, de modo que esa parte de la pregunta puede darse por resuelta; lo que la revisión aporta es la segunda parte, porque los factores condicionantes resultaron ser predominantemente organizacionales y no tecnológicos, y ese desplazamiento cambia por completo el tipo de recomendación que cabe hacerle a un emprendedor.

La evidencia revisada respalda el planteamiento de Dwivedi et al. (2021), según el cual el valor de la inteligencia artificial procede de la interacción entre factores tecnológicos, organizacionales y humanos, y los estudios empíricos recientes alcanzan esa misma conclusión desde diseños que no se comunican entre sí: Ardito et al. (2025) la sitúan en la complementariedad entre tecnologías, que corresponde al contexto tecnológico del marco TOE; Mammadov et al. (2024) y Almashawreh et al. (2024) la ubican en la formación del personal y en las orientaciones organizacionales, propias del contexto organizacional; y Gao et al. (2025) y Feng et al. (2024) la localizan en la mediación de las

capacidades dinámicas, segundo pilar teórico de este estudio. Los estudios citados trabajaron con muestras, países e instrumentos de medición distintos y atribuyen el efecto a factores que no coinciden entre sí, de modo que sus resultados se complementan en lugar de superponerse, y esa complementariedad es la que esta revisión ordena en la secuencia de adopción que el MEAINE desarrolla en cinco componentes.

El trabajo enlaza dos marcos que la literatura emplea por separado, ya que el modelo de tecnología, organización y entorno da cuenta de las condiciones que llevan a una empresa a incorporar la tecnología, y el enfoque de capacidades dinámicas explica por qué el desempeño mejora solo en una parte de las organizaciones que la incorporan; el MEAINE reúne ambos en una secuencia aplicada a las organizaciones emergentes, segmento sobre el que la evidencia disponible resulta más escasa. La revisión respalda asimismo la medición multidimensional del desempeño, puesto que los efectos de la inteligencia artificial se distribuyen entre dimensiones financieras y no financieras y aparecen antes en la eficiencia operativa y en la relación con el cliente que en los estados de resultados. Para quienes emprenden, el orden que se desprende de la evidencia sitúa el diagnóstico organizacional y el desarrollo de competencias antes de la compra de tecnología y también durante su implantación, dado que el rendimiento de la inversión en herramientas depende de la inversión previa en formación; las incubadoras, aceleradoras y organismos de fomento encuentran en esos mismos resultados un argumento para orientar sus programas de apoyo al emprendimiento digital hacia la capacitación y la gestión del cambio antes que hacia el financiamiento de licencias, cuyo aprovechamiento requiere que exista en la empresa quien sepa emplearlas.

El origen geográfico de la evidencia acota el alcance de lo que aquí puede afirmarse, dado que los estudios empíricos revisados se realizaron en Ghana, en países europeos, en Jordania, en Arabia Saudita y en España, entornos cuyas condiciones institucionales, infraestructura digital y estructuras de financiamiento difieren de las latinoamericanas, de manera que las condiciones de éxito identificadas conservan aquí el estatuto de hipótesis pendientes de verificación; el predominio de diseños transversales impide descartar la causalidad inversa y obliga a formular los hallazgos en términos de asociación entre variables; la medición del desempeño combina indicadores autorreportados por la dirección con datos financieros auditados, diferencia que limita la comparación de magnitudes entre estudios; y la escasez de trabajos centrados en empresas de creación reciente obliga a inferir desde la pyme consolidada, procedimiento que puede atribuir al emprendimiento recursos y capacidades de los que todavía no dispone.

De ahí que la literatura identifique con solvencia qué factores intervienen en la relación entre adopción y desempeño y determine con mucha menor precisión cuánto pesa cada uno o en qué orden conviene atenderlos, puesto que las magnitudes obtenidas en muestras heterogéneas y con métricas dispares no admiten comparación directa; esa misma dispersión explica la fragmentación que reportan Schwaeke et al. (2025) y Ayinaddis (2025), ya que un campo que acumula resultados procedentes de contextos no comparables incorpora hallazgos sin llegar a consolidarlos en conclusiones estables. El presente trabajo comparte las limitaciones inherentes a los estudios documentales, dado que sus conclusiones proceden del análisis de literatura, sin recolección directa de datos en organizaciones, y el MEAINE, construido por integración de esa literatura, constituye una propuesta conceptual cuyos componentes y cuya secuencia requieren verificación empírica antes de formularse como recomendaciones.

CONCLUSIONES

El objetivo general planteado al inicio quedó resuelto mediante el análisis de la literatura publicada entre 2021 y 2026: la inteligencia artificial fortalece la productividad, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad organizacional de los nuevos emprendimientos, si bien su rendimiento depende de la capacidad de cada organización para integrar en su estrategia, formar a su equipo en competencias

digitales y sostener decisiones apoyadas en los registros que ella misma genera, capacidad que explica por qué los efectos medidos por Abrokwhah-Larbi & Awuku-Larbi (2024) en 225 pymes de Ghana y por Ardito et al. (2025) en 11.429 pymes europeas resultan positivos pero desiguales entre empresas.

Los cuatro objetivos específicos quedaron cubiertos en las categorías del apartado de revisión. La primera identificó cinco herramientas con eficacia documentada, la inteligencia artificial generativa, el aprendizaje automático, la analítica predictiva, los sistemas de inteligencia de negocios y los chatbots inteligentes, cada una asociada a una función determinada dentro de la gestión; la segunda estableció que el desempeño empresarial exige una evaluación multidimensional, dado que Abrokwhah-Larbi & Awuku-Larbi (2024) registraron mejoras simultáneas en las dimensiones financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje, mientras que Badghish & Soomro (2024) lo desagregaron en desempeño operativo y económico; la tercera verificó una relación positiva entre adopción y desempeño condicionada por el liderazgo, las competencias digitales del personal, la gestión del cambio, la calidad de los datos internos y la alineación con la estrategia del negocio; y la cuarta derivó de esas condiciones el Modelo Estratégico para la Adopción de Inteligencia Artificial en Nuevos Emprendimientos, cuyos cinco componentes ordenan la incorporación de la tecnología desde el diagnóstico organizacional hasta la evaluación continua.

La contribución de este trabajo al conocimiento disponible reside en el MEAINE, que enlaza en una sola secuencia el modelo de tecnología, organización y entorno con el enfoque de capacidades dinámicas, marcos que los estudios revisados emplean por separado, y traslada esa articulación a las organizaciones emergentes, ausentes como categoría diferenciada en la mayor parte de la literatura analizada; la síntesis de similitudes, discrepancias y tendencias, junto con las cuatro lagunas identificadas, delimita además qué aspectos de la relación entre inteligencia artificial y desempeño cuentan con respaldo empírico suficiente y cuáles permanecen abiertos, entre ellos la ausencia de estudios latinoamericanos, el predominio de diseños transversales y la falta de modelos de implementación sometidos a validación.

El orden que propone el modelo admite aplicación inmediata en tres ámbitos. Un emprendimiento que se plantee incorporar inteligencia artificial dispone de un procedimiento inicial consistente en diagnosticar su madurez digital y el estado de sus datos con anterioridad a la contratación de cualquier herramienta, concentrar el esfuerzo en uno o dos procesos de retorno visible en el corto plazo, reservar parte del presupuesto tecnológico para la formación del equipo y fijar desde el comienzo los indicadores con que juzgará el resultado, incluidos los no financieros. Las incubadoras, aceleradoras y programas públicos de fomento cuentan con un argumento para orientar el acompañamiento hacia las capacidades organizacionales, cuya ausencia limita el aprovechamiento de las licencias que financian. Y las instituciones de educación superior encuentran en los resultados de Mammadov et al. (2024), que asocian la probabilidad de adopción con la formación universitaria de quienes dirigen la empresa, un fundamento para incorporar la alfabetización en datos e inteligencia artificial a los programas de administración y emprendimiento.

Las cuatro lagunas identificadas delimitan la agenda que este trabajo deja abierta. La validación empírica del MEAINE mediante estudios de caso, diseños cuantitativos o enfoques mixtos aplicados a distintos sectores productivos constituye el paso inmediato, y su realización en América Latina resulta prioritaria, dado que ninguno de los estudios revisados se llevó a cabo en la región y que su estructura empresarial difiere de la europea y la asiática en el peso de la microempresa y en el acceso al financiamiento; los diseños longitudinales permitirían determinar si la tecnología mejora los resultados o si son las empresas con mejores resultados las que logran costearla, cuestión que los estudios transversales revisados dejan sin resolver; el efecto específico de la inteligencia artificial generativa requiere aislamiento, puesto que su difusión entre emprendedores avanza más rápido que la investigación disponible sobre ella; y la elaboración de instrumentos de medición del desempeño

multidimensional adaptados a organizaciones emergentes, junto con la diferenciación sistemática entre pymes consolidadas y empresas de creación reciente, haría comparables magnitudes que hoy proceden de métricas dispares.

REFERENCIAS

- Abrokwah-Larbi, K., & Awuku-Larbi, Y. (2024). The impact of artificial intelligence in marketing on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(4), 1090–1117. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2022-0207>
- Adekunle, O. K., Ologbon, E. G., & Abiodun, S. J. (2024). Artificial Intelligence (AI) Adoption and Startup Success Rates. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(XI), 3032–3043. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8110235>
- Alkhatib, A. W., Zaid, M., & Issa, A. (2026). Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption on the sustainable performance: the TOE framework perspective. *Information Discovery and Delivery*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/IDD-04-2025-0076>
- Almashawreh, R., Talukder, M., Charath, S. K., & Khan, M. I. (2024). AI Adoption in Jordanian SMEs: The Influence of Technological and Organizational Orientations. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509241250273>
- Ardito, L., Filieri, R., Raguseo, E., & Vitari, C. (2025). Artificial intelligence adoption and revenue growth in European SMEs: synergies with IoT and big data analytics. *Internet Research*, 35(4), 1508–1534. <https://doi.org/10.1108/INTR-02-2024-0195>
- Ayinaddis, S. G. (2025). Artificial intelligence adoption dynamics and knowledge in SMEs and large firms: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100682>
- Badghish, S., & Soomro, Y. A. (2024). Artificial Intelligence Adoption by SMEs to Achieve Sustainable Business Performance: Application of Technology–Organization–Environment Framework. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051864>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Feng, F., Li, J., Zhang, F., & Sun, J. (2024). The impact of artificial intelligence on green innovation efficiency: Moderating role of dynamic capability. *International Review of Economics and Finance*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103649>
- Gao, Y., Liu, S., & Yang, L. (2025). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. *International Review of Economics and Finance*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923>
- Goel, R. K., & Nelson, M. A. (2025). Awareness of artificial intelligence: diffusion of AI versus ChatGPT information with implications for entrepreneurship. *Journal of Technology Transfer*, 50(1), 96–113. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10089-3>
- Gupta, V. (2024). An Empirical Evaluation of a Generative Artificial Intelligence Technology Adoption Model from Entrepreneurs' Perspectives. *Systems*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/systems12030103>

Gupta, V., & Yang, H. (2024). Study protocol for factors influencing the adoption of ChatGPT technology by startups: Perceptions and attitudes of entrepreneurs. *PLoS ONE*, 19(2 February). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298427>

Herani, R., & Angela, J. (2025). Navigating ChatGPT: catalyst or challenge for Indonesian youth in digital entrepreneurship? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(3), 602–628. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2024-0181>

Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>

Mammadov, H., Ruiz-Gándara, Á., González-Abril, L., & Romero, I. (2024). Adoption of Artificial Intelligence in Small and Medium-Sized Enterprises in Spain: The Role of Competences and Skills. *Amfiteatru Economic*, 26(67), 705–705. <https://doi.org/10.24818/EA/2024/67/848>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Sánchez, E., Calderón, R., & Herrera, F. (2025). Artificial Intelligence Adoption in SMEs: Survey Based on TOE–DOI Framework, Primary Methodology and Challenges. *Applied Sciences (Switzerland)*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/app15126465>

Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1899–1933. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>

Schwaewe, J., Peters, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Jones, P. (2025). The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 63(3), 1297–1331. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2379999>

Urbani, R., Ferreira, C., & Lam, J. (2024). Managerial framework for evaluating AI chatbot integration: Bridging organizational readiness and technological challenges. *Business Horizons*, 67(5), 595–606. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.004>