



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 11, Núm. 31 (enero – abril del 2026).

Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.

ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

Capacidades dinámicas de las Pymes en Latinoamérica: perspectiva teórica

Dynamic capabilities of small and medium-sized enterprises in Latin America: a theoretical perspective

Deydi Lizzette Cruz Cipriano ¹ ; Susana Céspedes Gallegos ² ; Miguel Ángel Clara Zafra ³

Recibido: 19 de agosto de 2025.

Aceptado: 26 de febrero de 2026.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v11i31.345>

JEL: M1. Administración de empresas.

M14. Cultura Corporativa.

D21. Comportamiento de la empresa.

Resumen

En contextos empresariales caracterizados por la alta incertidumbre y cambios constante las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) latinoamericanas enfrentan el reto de fortalecer su competitividad y sostenibilidad. La metodología es de enfoque cualitativo y diseño documental, analiza la literatura científica reciente (2019-2025) indexada a Scopus, Scielo, Redalyc y Web of Science, con el objetivo de examinar el papel de las capacidades dinámicas en la gestión estratégica. Los hallazgos teóricos evidencian que dichas capacidades

permiten integrar, reconfigurar y renovar recursos organizacionales, incidiendo de manera directa en la innovación, aprendizaje organizacional, liderazgo estratégico y agilidad organizacional, elementos para responder a entornos dinámicos. Sin embargo, se identifican limitaciones significativas en su aplicación práctica en las Pymes latinoamericanas, asociadas particularmente a modelos de gestión tradicionales, restricciones financieras y debilidades en la planeación estratégica, lo que pone de manifiesto la existencia de una

¹ Deydi Lizzette Cruz Cipriano. Universidad Veracruzana. Correo: zS21016546@estudiantes.uv.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1603-7451>.

² Susana Céspedes Gallegos. Universidad Veracruzana. Correo: scespedes@uv.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5035-207X>.

³ Miguel Ángel Clara Zafra. Universidad Veracruzana. Correo: mclara@uv.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8152-0507>.

brecha entre el reconocimiento teórico de las capacidades dinámicas y su implementación efectiva, abriendo así líneas futuras de investigación como estudios empíricos y comparativos.

Palabras claves: administración, capacidades dinámicas, Pymes.

Abstract

In business contexts characterized by high uncertainty and constant change, Latin American small and medium-sized enterprises (SMEs) face the challenge of strengthening their competitiveness and sustainability. The methodology employs a qualitative approach and documentary design, analyzing recent scientific literature (2019-2025) indexed in Scopus, SciELO, Redalyc, and Web of Science, with the aim of examining the role of dynamic capabilities in strategic management. The theoretical findings demonstrate that these capabilities allow for the integration, reconfiguration, and renewal of organizational resources, directly impacting innovation, organizational learning, strategic leadership, and organizational agility—elements essential for responding to dynamic environments. However, significant limitations are identified in their practical application within Latin American SMEs, particularly associated with traditional management models, financial constraints, and weaknesses in strategic planning. This highlights a gap between the theoretical recognition of dynamic capabilities and their effective implementation, thus opening future avenues for research, such as empirical and comparative studies.

Keywords: Management, Dynamic Capabilities, SMEs.

1. Introducción

En un entorno empresarial dinámico y cambiante las empresas requieren de una gestión adecuada, orgánica y sostenible que respondan a las necesidades de los mercados. Las habilidades y competencias de los gerentes

de las organizaciones actuales deben ser adaptativas a cualquier entorno empresarial, las capacidades dinámicas contribuyen a las habilidades organizacionales para integrar, construir y reconfigurar recursos internos y externos con la finalidad de enfrentar cambios del entorno. Las capacidades dinámicas contribuyen a los gerentes a mejorar la toma de decisiones estratégicas, a la adaptación organizacional, impulso de la innovación, liderazgo estratégico y generar ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, el desarrollo de capacidades dinámicas en la gestión organizacional y directiva no solo implica la acumulación de experiencia, sino también la promoción de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la observación del entorno y la flexibilidad estratégica. Los gerentes que fomenten estas capacidades impulsan procesos de reflexión, retroalimentación y renovación organizacional, lo que permite a las empresas anticiparse a los cambios y responder de manera oportuna a las exigencias del contexto competitivo. Así, las capacidades dinámicas se convierten en un componente articulador entre la estrategia, la innovación y sostenibilidad organizacional, fortaleciendo la resiliencia empresarial en escenarios de incertidumbre.

Capacidades dinámicas es un concepto vinculado a la gestión empresarial, administración, negocios, estrategia empresarial y por supuesto, la innovación. De acuerdo con Perrilla y González (2021), la innovación ha adquirido una relevancia creciente a través del tiempo, específicamente cuando se vincula con la innovación tecnológica, lo que ha favorecido que la innovación organizacional sea analizada desde diversos enfoques teóricos y prácticos. En consonancia con ello, Motta (2022), sostiene que la exploración organizacional contribuye al equilibrio de las competencias organizacionales mediante un liderazgo profesional y flexible, capaz de adaptarse a los diferentes comportamientos del entorno. Esta perspectiva facilita la identificación de las capacidades que las organizaciones requieren para enfrentar contextos dinámicos y de alta incertidumbre. Sin embargo, se advierte que, en varios

países de América Latina, la incorporación de capacidades dinámicas en el ámbito de los negocios aún es limitada, pues continúan prevaleciendo modelos organizacionales tradicionales y en algunos casos obsoletos.

Este ensayo teórico tiene como objetivo mostrar el debate existente sobre las capacidades dinámicas en la gestión empresarial y de negocios de Pymes particularmente en América Latina. Se reconoce la contribución del economista neozelandés David Teece como el principal exponente de la teoría de capacidades dinámicas, estableciendo que las ventajas competitivas de las empresas no dependen solo de los recursos que poseen sino de su capacidad para renovarlos, reconfigurarlos y adaptarlos continuamente en entorno dinámicos y cambiantes (Teece, 1997; Teece, 2007; Teece, 2018). Asimismo, las aportaciones de Pisano y Shuen fortalecieron la teoría logrando conectar las capacidades dinámicas con la teoría de basada en recursos y dar solidez académica al modelo. Teece, Pisano y Shuen (Teece et al., 1997), contribuyeron a la teoría de gestión estratégica al desarrollar el enfoque de capacidades dinámicas, explicando que las organizaciones construyen y renuevan sus competencias para adaptarse al entorno. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) informó que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) representan el 99.5% de las organizaciones en Latinoamérica, estas generan el 60% del empleo productivo formal, contribuyen con el 13.4% del crecimiento económico. Asimismo, el 10% de las Pymes exporta sus productos, el 25% contribuye con el Producto Interno Bruto (PIB) en su país de origen y existen alrededor de 12.9 millones de Pymes en Latinoamérica evidenciando la importancia para el desarrollo económico en la región.

Cómo señalan Burbano et al. (2025), las Pymes desempeñan un papel fundamental en los sectores de bienes y servicios, ya que fomentan la competencia y producción mediante el aprovechamiento del conocimiento y una gestión adecuada, lo que impacta a

mayores niveles de eficiencia y calidad. Dada su diversidad en formas y tamaños, estas organizaciones requieren estrategias de gestión que les permitan sostener su permanencia en el mercado. En tal sentido, Mora (2022), establece que las Pymes deben orientarse hacia un crecimiento sostenible, evitando enfocarse exclusivamente en la digitalización y financiamiento, e incorporando también mejores prácticas de administración. Por su parte, Agila et al. (2023), destacan que las organizaciones actuales deben demostrar capacidad para enfrentar obstáculos en entornos dinámicos y cambiantes, donde el enfoque de capacidades dinámicas resulta pertinente para fortalecer esas destrezas. Asimismo, la literatura sobre capacidades dinámicas abarca estudios enfocados en su fundamentación teórica, en sus resultados organizacionales y en su desarrollo práctico dentro de las empresas.

Para Ordoñez et al. (2024) los estudios sobre capacidades dinámicas destacan la relevancia en la estrategia empresarial y gestión del conocimiento, al tiempo que subrayan su vínculo con el aprendizaje organizacional y fortalecimiento de los recursos organizacionales. En su conjunto, estos elementos contribuyen a comprender como las organizaciones pueden mejorar su desempeño mediante el desarrollo de capacidades dinámicas. De esta manera se contribuye a la literatura sobre cómo las capacidades dinámicas fortalecen la gestión estratégica de las Pymes en Latinoamérica impactando al desarrollo económico de la región. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, (UNDP, 2026) actualmente las Pymes conforman el 99.5% del tejido empresarial, es decir, existe actualmente 17, 217, 911 Pymes a cargo de mujeres y generan un 60% del empleo productivo forma.

2. Metodología

La presente investigación se desarrolló como un estudio cualitativo con la intención de mostrar un ensayo científico que de acuerdo con Espinoza (2020), contribuye con un análisis de la información, generación de

conocimiento, socialización de los resultados, interpretación de la realidad con respecto a las Pymes en Latinoamérica. Asimismo, la fundamentación teórica y desarrollo de un pensamiento crítico y reflexivo para la comprensión del fenómeno de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Mora (2022), indica que la investigación cualitativa implica la fenomenología derivada que consiste en la extracción de información relevantes, resultado del cual surge la explicación de como las pymes en Latinoamérica brindando la oportunidad de fundamentar las bases filosóficas del objeto estudiado.

2. 1. Tipo, alcance y diseño

Para Fernández et al. (2024), de acuerdo a su finalidad, el estudio es de tipo básico porque su propósito es la generación de conocimiento con base a los principios de su naturaleza, de acuerdo a su enfoque es de tipo cualitativo, porque depende de la subjetividad y percepción del investigador. De acuerdo a la fuente de datos, corresponde a una investigación documental, puesto que para la elaboración del ensayo se recurrió a fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información y el análisis para visibilizar las condiciones de las Pymes en el contexto Latinoamericano. De acuerdo al tiempo, es una investigación transversal, realizada en el semestre enero-junio 2025. De acuerdo a su alcance, es una investigación explicativa y descriptiva, porque describe las cualidades y características de la variable de estudio.

2. 2. Procedimiento de análisis

Desde la óptica de Odón (2023), la investigación cualitativa requiere de una revisión narrativa bibliográfica que permita recopilar y sintetizar la información, así como también de una revisión sistemática que permita la obtención de una evidencia científica a través de datos y la generación de conocimiento derivado de la búsqueda de la información en línea y bases de datos académicos.

2. 3. Análisis de datos

Basado en la perspectiva de Martínez y Palacios (2019), y CIFE (2027), en primer lugar, se realiza un análisis

documental para analizar, criticar, comparar, contrastar ideas, términos, conceptos, procedimientos y metodologías, derivado del cual se determinan las siguientes categorías de estudio; diagnóstico de las Pymes en Latinoamérica, estudio de las capacidades dinámicas, agilidad organizacional y contexto de las Pymes en Latinoamérica.

2. 4. Búsqueda de la información

De acuerdo con los autores citados, se utilizaron las bases de datos de *Scielo*, *Dialnet*, *Redalyc*, *Scopus*, *Doaj*, *Ebsco*, *Clarivate Analytics*, *Google Scholar*, *Copernicus Index*, *Base Search*, *Latindex* y *Miar*. Se utilizaron palabras claves para la búsqueda de información como “capacidades dinámicas”, “Pymes en el contexto Latinoamericano” y “agilidad organizacional”. Como criterios de selección, se discriminaron aquellos artículos que no cumplieran como los criterios establecidos o bien dentro del contexto determinado. El período de búsqueda corresponde dentro del rango 2019-2025, sin embargo, se recurrieron a fuentes de información de años anteriores porque fundamentan históricamente las bases del objeto de estudio.

3. Las capacidades dinámicas en las Pymes de Latinoamérica

3. 1. Relevancia del aprovechamiento de las capacidades dinámicas en las organizaciones

Las organizaciones se enfrentan de manera creciente a entornos caracterizados por una elevada competitividad, incertidumbre y cambios constantes, lo que exige una adaptación continua de sus estrategias y procesos. En este contexto, las capacidades dinámicas adquieren una relevancia estratégica fundamental, al permitir a las empresas entregar, construir y reconfigurar sus recursos y competencias para responder eficazmente a las demandas del entorno. Estas capacidades facilitan la toma de decisiones más informadas y oportunas, orientadas al logro de los objetivos organizacionales, y contribuyen a explicar de manera sistemática como las organizaciones identifican oportunidades, enfrentan amenazas y sostienen ventajas competitivas en escenarios altamente

dinámicos (Acevedo & Albornoz, 2019).

Barrios et al. (2020), señalan que las capacidades dinámicas son relevantes en la medida en que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos organizacionales lo que favorece la innovación en los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones. En esta misma línea, Zapata (2020), destaca que el estudio de las capacidades dinámicas ha adquirido una creciente importancia para comprender los procesos de innovación, el comportamiento organizacional y la obtención de mejores niveles de desempeño y ventajas competitivas sostenibles (Otero et al., 2025). De manera complementaria, Robledo et al. (2020), enfatizan que las capacidades dinámicas constituyen una herramienta clave para apoyar y sostener dichos objetivos estratégico, además de fortalecer la competitividad organizacional (Céspedes *et al.*, 2024). Por otro lado, Cadrazco et al. (2020), la relevancia de las capacidades dinámicas radica en su contribución radica en su contribución al aprovechamiento eficiente de los recursos y al desarrollo de reflexiones que faciliten la identificación de oportunidades de oportunidades y amenazas en entornos cambiantes.

Barrios et al. (2020), señalan que estructurar los recursos y revisar las capacidades de la organización es el enfoque que da la aplicación de las capacidades dinámicas, así mismo, Zapata (2020), explica que brinda la oportunidad de la toma de decisiones sobre los recursos que una organización requiere, para ajustarse y expandirse a la innovación. Demuner et al. (2022), afirman que las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones aprovechar al máximo sus recursos mediante la integración, reconfiguración, modificación e innovación de estos. Lo que implica enfocarse en el conocimiento como un recurso, desarrollar estrategias para su creación, adquisición, diseminación e integración, para (Aguilar & Yepes, 2021) la perspectiva de las capacidades dinámicas brinda una comprensión profunda de cómo se desarrollan y utilizan las capacidades en una organización.

Por otro lado, Ellström et al. (2021) sostienen que las capacidades dinámicas son esenciales para que las

organizaciones logren adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno, los cuales pueden comprometer la competitividad y el valor de las capacidades existentes. En este sentido, el desarrollo de capacidades dinámicas resulta crucial para mantener y fortalecer la posición competitiva en el mercado. De acuerdo con Teece (1997) y Trillo et al. (2022), este proceso se materializa a través de la adecuada combinación y reconfiguración de recursos estratégicos, tales como el capital humano y el liderazgo organizacional (Sánchez et al., 2024). Asimismo, Rueda et al. (2022) señalan que la teoría de capacidades dinámicas surge como una respuesta a la nueva dinámica empresarial, caracterizada por la innovación y el cambio continuo, enfocándose en la optimización de los procesos de innovación dentro de las organizaciones y subrayando el papel fundamental del liderazgo para su desarrollo efectivo. Para Motta et al. (2022), destaca que el enfoque de capacidades dinámicas ha sido aplicado en diversas organizaciones y área de la administración, lo que evidencian su versatilidad y utilidad más allá de su concepción original en el ámbito de la gestión estratégica.

Para Esparza et al. (2022), la capacidad de una organización para detectar oportunidades, aprender e innovar es crucial para su sostenibilidad, porque implica reconfigurar y renovar sus competencias para crear valor. Según Rueda et al. (2022), afirma que la importancia radica en su papel entre el presente y el futuro de una organización. Sin estas la empresa se estanca y se ve afectada negativamente por los cambios, argumentado por Shoemaker, Heaton y Teece en 2018. En otra perspectiva, Agila et al. (2023) menciona que la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios es fundamental para su competitividad, debido que les permite identificar oportunidades para innovar y mejorar sus productos y servicios, y así mantenerse en un entorno en constante evolución.

Asimismo, Intriago et al. (2024), menciona que la investigación sobre capacidades dinámicas sigue creciendo, reconoce la importancia de este tópico para el éxito empresarial en un contexto dinámico y competitivo,

de igual forma contribuye a fomentar la colaboración y el aprendizaje organizacional en la perspectiva de Pacheco et al. (2024). En la misma sintonía Remedi y Arzuaga (2024), advierten que la competitividad de las empresas depende de sus capacidades, las cuales provienen de una combinación de recursos difíciles de igualar y esto les permite adaptarse a los cambios en el mercado (Aguirre et al., 2019). Lo mismo es sostenido por Bernal et al. (2024) sobre que las capacidades dinámicas interactivas son importantes ya que aportan detección, aprovechamiento y reconfiguración de competencias tanto internas como externas. Se indica mediante Iturrios et al. (2024), que dentro de la organización se identifica que las capacidades abarcan la gestión administrativa, liderazgo y rutinas organizacionales. Con estas perspectivas se comprende que las capacidades se generan internamente en las organizaciones mediante el aprendizaje, utilización de recursos y la forma en que se convierten en conocimiento.

En suma, las organizaciones contemporáneas obtienen una ventaja significativa al implementar las capacidades dinámicas, dada su capacidad para integrar, reconfigurar e innovar los recursos estratégicos, tales como el conocimiento, capital humano y liderazgo. Este enfoque teórico se consolida como uno de los más amplios y pertinentes para enfrentar el equilibrio, fortalezcan su capacidad de adaptación y orienten sus acciones hacia el logro del éxito organizacional. La literatura revisada coincide en que la adecuada aplicación de las capacidades dinámicas contribuye a mejorar la toma de decisiones, impulsar la innovación y fortalecer el desempeño organizacional. Asimismo, su estudio y aplicación se han extendido a diversas áreas de la administración, lo que evidencia su utilidad y vigencia desde su formulación inicial hasta la actualidad, proyectándose como un factor determinante para la supervivencia y el éxito futuro de las organizaciones.

3. 2. Agilidad organizacional: impulsora de la creatividad e innovación en las organizaciones

En el contexto organizacional contemporáneo, se identifican diversos enfoques al logro de objetivos

estratégicos, entre los cuales la creatividad, innovación y agilidad organizacional destacan como procesos interrelacionados que fortalecen la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos complejos, dinámicos y altamente competitivos (Céspedes et al., 2025). La integración de estos electos favorece la optimización de recursos, la mejora en la toma de decisiones y la transición hacia estructuras organizacionales más flexibles, resilientes y orientadas al desempeño competitivo.

Desde esta perspectiva, Salazar et al. (2020), señalan que la creatividad, cuando se articula con una actitud proactiva, impulsa el emprendimiento y genera innovaciones con impactos positivos tanto para las organizaciones como para los individuos, considerando la innovación como un proceso continuo que inicia con la identificación de oportunidades. En concordancia, Díaz (2020), sostiene que la creatividad se consolida como un recurso clave para viabilizar acciones orientadas a la innovación. Asimismo, Fierro (2021), identifica que el concepto de agilidad organizacional adquiere mayor relevancia hacia finales del siglo XX, periodo en el que también se incrementa el interés académico y práctico por la innovación, mientras que Lapicki y Telarto (2021), destacan su relación con la promoción del trabajo en equipo y la colaboración organizacional.

Diferentes autores coinciden en que el fortalecimiento de la capacidad innovadora de todos los miembros de la organización resulta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional ágil, entendida como una forma de pensar sustentada en valores y principios que se materializan en prácticas estratégicas adaptativas. En este sentido, Asgarnezhad y Mir (2020), afirman que la agilidad organizacional es esencial en entornos competitivos, debido que mejora el desempeño empresarial al facilitar la adaptación rápida a cambios internos y externos, promover la innovación y fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

De acuerdo con Araque et al. (2020), la innovación debe integrarse de manera explícita en la visión, misión y estrategias organizacionales, generando entornos que estimulen la creatividad y favorezcan la implementación de innovaciones. En esta línea, Campora et al. (2020), destacan que la agilidad organizacional se ha consolidado como un factor clave en la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de capacidades innovadoras, contribuyendo al desempeño individual y colectivo. No obstante, Blanco (2021), plantea una visión alternativa que vincula la agilidad organizacional a ámbitos específicos como la gestión de proyectos y el desarrollo de software, subrayando que su implementación implica transformaciones tanto organizacionales como individuales. Complementariamente, Miran (2021), define la agilidad organizacional, desde un enfoque estratégico, como la capacidad de identificar oportunamente oportunidades y responder a las amenazas del entorno.

En entornos globales caracterizado por una alta presión competitiva, la agilidad organizacional emerge como un elemento estratégico para el desarrollo de productos y servicios de calidad mediante la innovación (Seifollahi & Shirazian, 2021). Abdelqader y Alshawabkeh (2021) resaltan, además el papel del liderazgo innovador y estratégico en el crecimiento organizacional a largo plazo, así como la relación positiva entre creatividad organizacional, agilidad e intercambio de conocimientos.

García y Lozada (2022), conceptualizan la agilidad organizacional como la capacidad de adaptación ante cambios recurrentes del mercado, permitiendo anticipar transformaciones y responder con rapidez a los desafíos competitivos. En paralelo, Correa (2022), concibe la innovación empresarial como un proceso orientado a la generación o mejora de recursos que incrementan la capacidad organizacional y crean valor. De la Cruz et al. (2022), refuerzan esta visión al considerar la agilidad organizacional como capacidad estratégica basado en rapidez, flexibilidad y adaptación, estrechamente

vinculada al uso de tecnologías de la información y a modelos dinámicos de innovación.

Estudios más recientes confirman que la agilidad organizacional facilita la identificación y el aprovechamiento oportuno de oportunidades del mercado (Gómez & Daza, 2023), constituye un factor esencial para la supervivencia organizacional (Majnoor & Vinayagam, 2023) y se observa fortalecida por el liderazgo estratégico en contextos empresariales dinámicos (De la Cruz, 2023). En la misma sintonía, la literatura señala que la agilidad organizacional favorece la ventaja competitiva al permitir la búsqueda y aplicación de conocimientos relevante, la implementación de cambios innovadores y la generación valor sostenible (Mulyono & Syamsuri, 2023; Millanes, 2023; Januário et al., 2024).

Diferentes investigaciones destacan que eventos disruptivos, como la pandemia por Covid-19, aceleraron la adopción de enfoques ágiles en las organizaciones, consolidando la agilidad organizacional como un factor esencial para la innovación, la integración de recursos y la respuesta eficiente al cambio (Striseo, 2024; Rivas, 2024). Desde esta postura, la innovación se reconoce como un elemento central para fortalecer la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta estratégica mediante estructuras flexibles y procesos de decisión descentralizados (Fachridian et al., 2024; Ramirez et al., 2025). En conjunto, la evidencia teórica y empírica confirma que la agilidad organizacional se ha consolidado como un enfoque estratégico fundamental para fomentar la creatividad y la innovación, generar valor y sostener ventajas competitivas. Su integración en la estrategia empresarial a las organizaciones afrontar de manera eficaz los desafíos internos y externos, mejorar su desempeño y asegurar su sostenibilidad en entornos empresariales en constante transformación.

3. 3. Estado actual de las capacidades dinámicas en las Pymes de América Latina

En la actualidad, la participación de las Pymes en

América Latina se caracteriza por un comportamiento dinámico y heterogéneo. Sin embargo, diferentes estudios evidencian la existencia de vacíos de la información sistematizada respecto a su impacto económico a nivel regional y nacional, a pesar de que estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo (Carmona, 2023). En este sentido, diferentes posturas coinciden en que el fortalecimiento de las capacidades dinámicas representa una oportunidad estratégica para impulsar el crecimiento, adaptación y sostenibilidad de las Pymes en entornos altamente cambiantes.

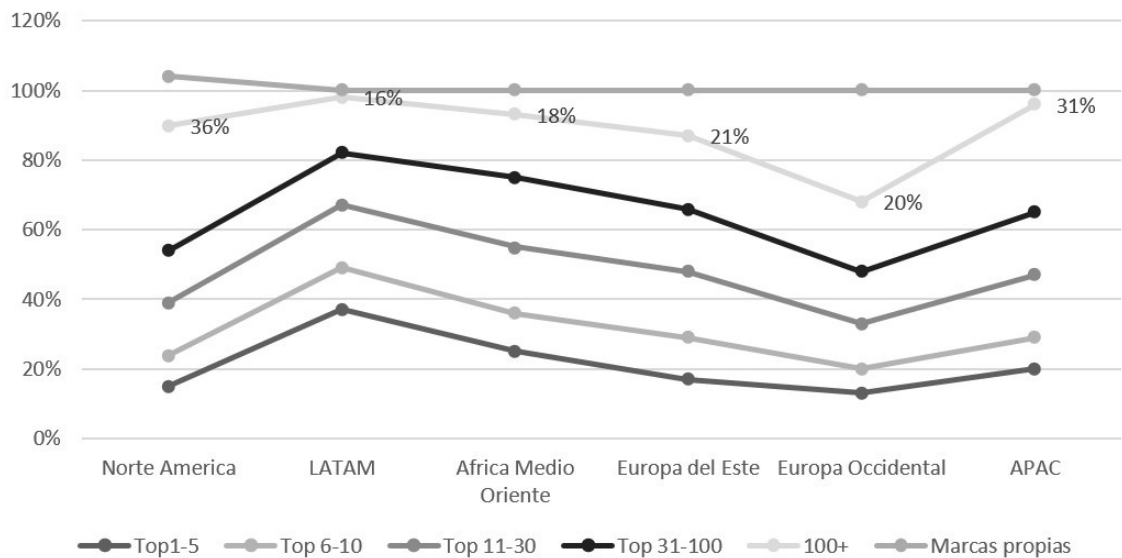
Perales et al. (2024), las Pymes latinoamericanas presentan una limitada participación en los mercados internacionales, principalmente debido a la escasez de conocimientos especializados, recursos financieros y vínculos con intermediarios estratégicos. Por su parte, Vélez y Moreno (2024), señalan que, durante la última década, ha emergido una nueva perspectiva económica que reconoce a las Pymes con actores esenciales del desarrollo y estabilidad económica, lo que ha favorecido su posicionamiento y crecimiento en diversos países de la región. No obstante, Charpentier et al. (2021), advierten que, aunque múltiples estudios identifican a las Pymes como una de las principales fuentes de empleo e ingresos en América Latina, persiste una falta de información clara y precisa sobre su distribución sectorial y contribución económica real.

Asimismo, investigaciones centradas en contexto nacionales evidencian que, en países como Argentina, la actividad comercial y productiva de las Pymes constituye uno de los principales motores del empleo, estrechamente vinculado a las condiciones macroeconómicas, dado que gran parte de su producción se destina al mercado interno (Sotelo & Quispe, 2025). En este sentido, políticas económicas restrictivas y la contracción del consumo impactan de manera directa y negativa en los niveles de empleo. De forma similar, Rodríguez y Avilés (2020), destacan que, en Ecuador, el desarrollo de las Pymes se ve condicionado por limitaciones en el acceso al financiamiento, lo que ha obstaculizado la creación de nuevos emprendimientos y ha generado un estancamiento en el crecimiento del sector.

Desde una perspectiva competitiva, Charpentier et al. (2021), subrayan que la competitividad de las Pymes constituye un fenómeno complejo que puede ser abordado desde múltiples enfoques, destacando la importancia del pensamiento estratégico y adopción de herramientas de gestión en diversas áreas organizacionales. En este marco, la innovación emerge como un factor clave influido tanto por variables internas como externas; sin embargo, a pesar de su reconocimiento teórico, en América Latina persisten debilidades en la implementación efectiva de estrategias innovadoras orientadas al fortalecimiento de la competitividad y generación de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la Figura 1 presenta el porcentaje de participación de las Pymes en América Latina.

Figura 1

Participación de las Pymes en Latinoamérica



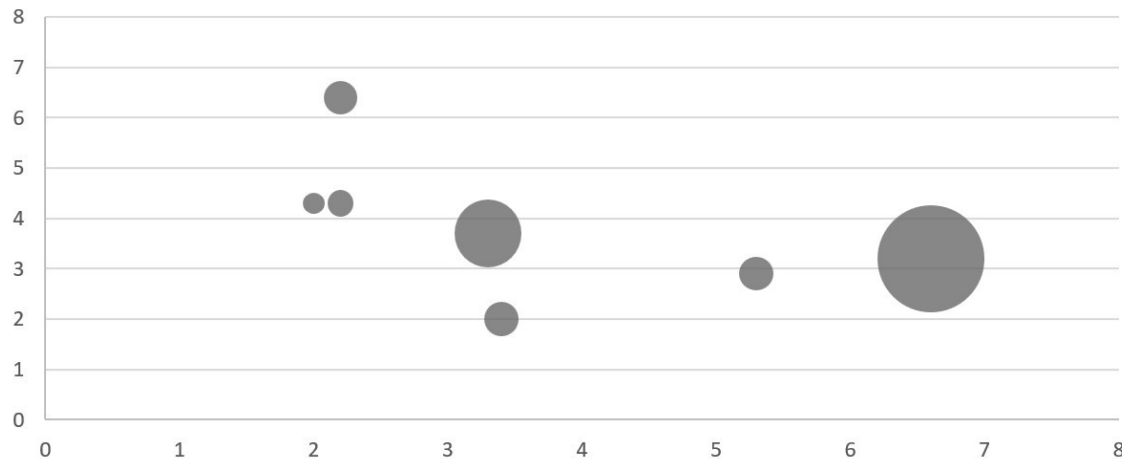
Nota: elaboración propia con información de NielsenIQ (2022).

Para NielsenIQ (2022), explica que, aunque las Pymes de América Latina tienen una participación menor en comparación con otras regiones, su tasa de crecimiento es la más alta, alcanzando un 13,4%, en el 2022 Brasil es el país que destaca en este crecimiento. Es por ello que,

aunque el avance no sea tan acelerado como en otros mercados, estas empresas han contribuido significativamente a transformar y expandir el sector de bienes de consumo (Figura 2).

Figura 2

Trayectoria de crecimiento e influencia de las Pymes de Latinoamérica



Nota: elaboración propia con información de NielsenIQ (2022).

Con base en la Figura 2, se demuestra que los indicadores proyectan un futuro que estaría marcado por el crecimiento de las Pymes. Según Carrer et al. (2024), las matrices empresariales en Latinoamérica están dominadas por Pymes lo que también se observa en otras partes del mundo, aunque enfrenten desafíos para aumentar su productividad y competitividad. Además, Paredes et al. (2023), añaden que el comportamiento de las Pymes en Latinoamérica requiere de nuevas dinámicas para efectos de una economía negativa. Añaden la participación de Colombia, las Pymes representan el 99,5% de las empresas y generan el 79,1% del empleo, aunque la capacidad exportadora es más elevada en México y Perú, por lo que Colombia necesita desarrollar una nueva estrategia para aprovechar su participación en nuevos mercados.

Para el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, (2025) describen que, en Brasil, las Pymes constituyen un sector clave representando el 10,7% del total de empresas y son responsables del 62% del empleo y generan el 50% del valor agregado en el país. Como relevancia para Jiménez y Barroso (2024) hay estudios que destacan la diferencia en productividad en las actividades económicas como como el comercio minorista, la agricultura y la ganadería como un bajo valor siendo un problema que también afecta a Panamá.

Como ha sido señalado por de Dávila y Bringas (2023), las Pymes están intentando adoptar una cultura organizacional formal, pero enfrentan diversos obstáculos como una planificación deficiente, presión constante, falta de tiempo en sus equipos por lo que estas dificultades limitan su desempeño, a pesar de que las Pymes son esenciales para las economías regionales, en Perú, muchas Pymes se generan de forma autónoma, con poco apoyo estatal, y suelen operar bajo modelos tradicionales. Además, según un reporte de *Organisation for Economic Co-operation and Development*, (2025) indica que Latinoamérica y el Caribe atraviesan una compleja situación macroeconómica, marcada por las políticas, la

pandemia de COVID-19 y los efectos de la guerra en Ucrania, afectando especialmente a países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Para la *Organisation for Economic Co-operation and Development*, también da a conocer en su artículo que las Pymes han resurgido como actores clave en la recuperación económica sostenible e inclusiva, por otro lado, Ruano et al. (2024), indican que el debate sobre si las capacidades dinámicas generan una ventaja competitiva continúa dando de qué hablar, diversos estudios coinciden en que herramientas como la innovación tienen una forma positiva y significativa con el rendimiento de las Pymes, favoreciendo el logro de ventajas competitivas y también indica que el capital humano influye de forma indirecta en la innovación y el desempeño general de estas empresas.

A partir del planteamiento de Cohen y Mantulak (2024), las Pymes son fundamentales para el crecimiento económico, ya que promueven el empleo, estas empresas representan casi la totalidad del tejido empresarial, y para mantenerse competitivas, deben desarrollar capacidades que les permitan alcanzar sus objetivos y aplicar estrategias organizacionales enfocadas en la innovación ya que enfrentan constantemente la presión de mejorar su productividad y ampliar su oferta de productos o servicios, y para Jiménez y Barroso (2024), de acuerdo al entorno empresarial competitivo y dinámico, las Pymes enfrentan retos mantenerse activos y alcanzar un crecimiento sostenible, por lo que las capacidades dinámicas se pueden considerar como un marco teórico esencial estas organizaciones ya que estas capacidades permiten implementar estrategias.

Plaza (2024), menciona que a medida que estas empresas fortalecen sus capacidades dinámicas, también tienden a incrementar su crecimiento y deben interpretar estos resultados para diseñar estrategias orientadas al desarrollo de las Pymes. Bajo el artículo también resalta

que, como otros países, en México las Pymes constituyen el 99.8% del total de negocios y son responsables de más del 70% del empleo, no obstante, muchas de estas empresas aún carecen de las herramientas necesarias para convertir esos datos en decisiones estratégicas que impulsen su crecimiento.

Es fundamental que las Pymes desarrollen y fortalezcan sus capacidades dinámicas para mejorar su productividad, competitividad y crecimiento sostenible. En perspectiva, las Pymes son fundamentales para el crecimiento socioeconómico de los países Latinoamericanos, ya que tienen un amplio protagonismo en la generación de empleos y el desarrollo económico, además de contribuir a la innovación y crear nuevas actividades comerciales. En Latinoamérica, países como México, Colombia o Argentina se han visto beneficiados social y económicamente al contar con Pymes dentro de sus territorios.

4. Consideraciones finales

El presente ensayo teórico permite concluir que las capacidades dinámicas constituyen un enfoque estratégico esencial para la gestión empresarial de las Pymes en Latinoamérica, especialmente en contextos caracterizados por alta incertidumbre, cambios tecnológicos acelerados y presiones competitivas recientes. A partir de la revisión sistemática y narrativa de literatura, se corrobora que la ventaja competitiva de estas organizaciones no depende exclusivamente de la posesión de recursos, sino de su capacidad para integrarlos, reconfigurarlos y renovarlos de manera continua, en coherencia con los planteamientos de Teece, Pisano y Shuen.

Los hallazgos teóricos evidencian que las capacidades dinámicas se articulan de forma directa con procesos de toma de decisiones estratégicas, innovación, aprendizaje organizacional, liderazgo y gestión del conocimiento, convirtiéndose en un mecanismo explicativo robusto para comprender cómo las Pymes enfrentan entornos dinámicos. En tal sentido, la literatura coincide en que el

desarrollo de estas capacidades favorece la agilidad organizacional, entendida como la habilidad para anticipar cambios, responder con rapidez a las demandas del mercado y transformar oportunidades en valor organizacional sostenible.

Asimismo, el análisis muestra que la agilidad organizacional actúa como un catalizador de la creatividad e innovación, fortaleciendo la adaptabilidad de las organizaciones mediante estructuras más flexibles, procesos descentralizados y una mayor participación del talento humano. La evidencia teórica revisada confirma que la integración de la agilidad organizacional en la estrategia empresarial contribuye al fortalecimiento del desempeño, la generación de valor y la sostenibilidad de las Pymes, particularmente frente a eventos disruptivos como crisis económicas o sanitarias.

Por otro lado, se identifica que, en el contexto latinoamericano, la incorporación efectiva de las capacidades dinámicas aún enfrenta importantes limitaciones, derivadas de modelos de gestión tradicionales, restricciones financieras, debilidades en la planeación estratégica, bajo aprovechamiento del conocimiento y escaso acceso a mercados internacionales. A pesar de que las Pymes representa la base del tejido empresarial y una fuente indispensable de empleo y crecimiento económico, persisten brechas significativas entre el reconocimiento teórico de las capacidades dinámicas y su aplicación práctica en la gestión cotidiana.

Desde una perspectiva académica, este ensayo contribuye a la consolidación del debate teórico sobre las capacidades dinámicas en Pymes latinoamericanas, integrando dimensiones como la innovación, agilidad organizacional y contexto regional, lo que permite ampliar la comprensión del fenómeno desde su enfoque sistemático y contextualizado. A nivel práctico, los resultados sugieren la necesidad de que los directivos de Pymes promuevan culturas organizacionales orientadas al aprendizaje continuo, la flexibilidad estratégica y el

liderazgo adaptativo, como elementos esenciales para fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

En suma, se reconoce que este estudio presenta limitaciones propias de su naturaleza cualitativa y documental, por lo que se proponen líneas futuras de investigación orientadas al desarrollo de estudios empíricos que analicen la relación entre capacidad dinámicas, agilidad organizacional e innovación en Pymes específicas, así como investigaciones comparativas entre países de América Latina. De igual forma, se sugiere explorar modelo de medición y estrategias de implementación que permitan operacionalizar las capacidades dinámicas en contextos organizacionales reales, contribuyendo así a cerrar la brecha entre teoría y práctica y a fortalecer el desarrollo económico de la región.

5. Conflicto de intereses

Los autores manifiestan que no existe conflicto de intereses en la elaboración e interpretación de resultados de forma inapropiada en la redacción del presente estudio. Su finalidad es académica y con fines de investigación.

Referencias

- Abadi M., A., Hatrick, A., & Paniagua, C. (2022). Impactos microeconómicos de los programas de financiamiento público para pymes en América Latina. Qué sabemos. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1883>
- Acevedo-Gelves, L. K., & Albornoz-Arias, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, (46), 262-283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Agila-Salazar, T., Cárdenas-Pesantez, M., Sarmiento-Chugcho, C., & Mora-Sánchez, N. (2023). Las capacidades dinámicas y la rentabilidad financiera: Una mirada a las empresas agroindustriales. *Digital Publisher CEIT*, 8(3), 230-244. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1320>
- Aguilar, J. J., & Yepes, E. R. (2021) Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. <http://repositorio.altecasociacion.org:8080/handle/20.500.13048/228>
- Aguirre-Alemán, M. G., Clara-Zafra, M. Á., & Hernández-Luis, L. del C. (2019). Competencias Gerenciales en Directivos de Empresas de Servicios del Sur de Veracruz. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1219–1237. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-738>
- Alshawabkeh, Z.A. E., & Abdelqader, J. S. (2021). La influencia de la flexibilidad estratégica en la sostenibilidad empresarial del sector farmacéutico en Jordania. *Revista Internacional de Economía y Administración de Empresas*, 9(3) 79-98. <https://ideas.repec.org/a/ers/ijebaa/vixy2021i3p79-98.html>
- Araque, L. M., Saavedra-Carreño, C. A., & Contreras-Colmenares, A. F. (2020). Cómo crear una cultura escolar para gestionar el cambio. *Revista Digital La Pasión Del Saber*, 10(17), 75–91. <https://lapasiondelsaber.ujap.edu.ve/index.php/lapasiondelsaber-ojs/article/view/50>
- Asgarnezhad-Nouri, B., & Mir-Mousavi, M. (2020). Efecto de la gestión cooperativa en la agilidad organizacional con el papel mediador del empoderamiento de los empleados en el sector del transporte público. *Cuadernos De Gestión*, 20(2), 15–46. <https://doi.org/10.5295/cdg.170873ba>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (14/marzo/2025). Las pymes en Argentina. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2132>

- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020) Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/3466>
- Bernal-Alcántara, S., Canales-García, R. A., & Montiel-Méndez, O. J. (2024). Capacidades dinámicas interactivas e innovación abierta: hacia la conformación de un marco teórico conceptual. *Publicaciones E Investigación*, 18(1). <https://doi.org/10.22490/25394088.7563>
- Blanco-Reyna, A. (2023). Gestión del conocimiento y agilidad corporativa; sistemas disciplinarios para el manejo de entornos volátiles. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 8(23), 116–136. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.215>
- Burbano-Ronquillo, M. B., Curi Díaz, N. D. J., Villacrés-Jinez, P. E., Pérez-Caicedo, S. M., Pérez-Chávez, M. M., Guamán-Pilatasig, S. B., & Caiza-Pastuña, E. C. (2025). *Administración, evolución, proceso*. <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/3173>
- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, Á., & Lombana-Coy, J. (2020) Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-44492020000100325&script=sci_arttext
- Campora, J., Urchipía, G., García, M. L., Sager, L., Sanguinetti, N., Giay, D., & Rago, M. (2020). Innovación y creatividad en la gestión organizacional. *Anuario De Investigación USAL*, (7). <http://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/5238>
- Cardozo-de Barrios, M. L., Luna-Domínguez, E. M., & Moreno-Treviño, J. O. (2023). Latin America and China: international trade and economic growth. *Análisis económico*, 38(99), 23-52. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2023v38n99/cardozo>
- Carmona, F. J. (2023). Transformación digital y su impacto en la toma de decisiones gerenciales en PYMES latinoamericanas. *Innovarium International Journal*, 1(1), 1-12. <https://revinde.org/index.php/innovarium/article/view/2>
- Carrasco, R. J. O., & Benítez, E. V. (2021). Retos y oportunidades de las PYMES para fortalecer su competitividad. *Latam: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 115-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585389>
- Carrera-González, K. R., Dume-Candelario, B. A., Dume-Candelario, D. E., Candelario-Arévalo, J. M., & Dáger-López, E. J. (2024). Evaluación de Riesgos Empresariales en Pymes Mediante el uso de Matrices MEFE-MEFI. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5683-5701. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13997
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (17/mayo/2025). Acerca de microempresas y Pymes. <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme/acerca-microempresas-pymes>
- Céspedes Gallegos, S., Clara Zafra, M. Á., & Juárez Juárez, Y. J. (2025). Economía Social y Solidaria. Reflexiones desde la óptica de la Educación Superior en México. *Revista Inclusiones*, 12(2), 95-116. <https://doi.org/10.58210/fprc3615>

- Céspedes Gallegos, S., Pavón Valencia, L., y Clara Zafra, M. Á. (2024). Innovación en la detección de necesidades de capacitación de mipymes de la región sur de Veracruz, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(2), 37–55. <https://doi.org/10.16967/23898186.897>
- Charpentier-Alcívar, A., Feitó-Cespón, M., & Contreras-Velázquez, L. M. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las pymes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174-184. <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=721778110021>
- CIFE. (2017). Metodología del registro documental para la búsqueda y organización de la información científica (1ra. Ed. ed.). México: CIFE, 2016.
- Cohen, R. S., & Mantulak, M. J. (2024). Contribución Lean Manufacturing en la mejora e innovación de procesos en las Pymes manufactureras. 14, 1-11. <https://autoresjidetev.fio.unam.edu.ar/index.php/jidetev/article/view/48>
- Correa, P. (2022). Innovation in business models: B Corps. *Responsibility and Sustainability*, 7(1), 55–66. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6582824>
- Dávila-Velásquez, J. A., & Bringas-Ríos, V. Y. (2023). Cultura organizacional en las PYMES latinoamericanas, 2016-2023. (2023). *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Industrial*, 4(2), 07-13. <https://doi.org/10.47422/jstri.v4i2.39>
- de la Cruz-Llatas, O. Y. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: una revisión de la literatura 2018-2022. *Revista Científica Disciplinarias*, 2(3), 1-24. <https://iisunsa.com/index.php/Inicio/issue/view/1>
- De la Cruz-Maldonado, J. C., Almazán, D. Á., & Quintero, J. M. M. (2022). Efectos de las capacidades TI y organizacionales en el rendimiento de pymes. *Contaduría y administración*, 67(2), 187-211. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3168>
- Demuner-Flores, M. D. R., Saavedra-García, M. L., & Cortes Castillo, M. D. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1-49. <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=456071633003>
- Díaz-Santiago, A. Y., Figueroa-Rodríguez, S., Bigurra-de la Hoz, R., & Fontecilla-Martínez, H. O. (2020). El arte como herramienta para desarrollar la creatividad: una experiencia en un taller de expresión libre. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 2(2), 270-277. <https://revistacneipne.org/index.php/cneip/article/view/84>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E. & Josefsson, C. (2022). Capacidades dinámicas para la transformación digital", *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Esparza-García, I. G., Clark-Mendivil, Y., & Sánchez-Guerrero, M. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Esp. 28(6), 395-411. <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=28073815028>

- Espinoza-Freire, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000400103&script=sci_arttext
- Fachridian, A., Ramli, A. H., & de Araujo, L. M. (2024). Implementation of organizational agility strategies to meet the challenges of digital transformation in government organizations. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 39(2), 215-233. <https://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/4575/2306>
- Fernández-Bringas, T. C., Pérez-Martinot, M. R., & Bardales-Mendoza, O. T. (2024). Hacia una mejor comprensión de la validez y confiabilidad en la investigación: apuntes desde el entorno universitario. *Spirat. Revista Académica De Docencia Y Gestión Universitaria*, 2(1), 35-46. <https://doi.org/10.20453/spirat.v2i1.5247>
- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13, 1-30. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- García-Mendoza, J. A., & Lozada-Paredes, A. R. (2022). Branding y ventaja competitiva sostenible en el restaurante La sazón única de Rosita, distrito del Rímac. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_e94812c2b57e4bf43d14db5e4898c1e5
- Intriago-Loor, J. J., Loor-Mora, J. G., & Alcívar-Martínez, B. J. (2024). Capacidades dinámicas e innovación en las MiPymes productoras de pitahaya en la Provincia de Manabí-Ecuador. *ULEAM Bahía Magazine (UBM) E-ISSN 2600-6006*, 5(9), 101-110. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.012>
- Iturrios-Limón, M., Reyes-Bazua, X., Torres-López, L., Vega-Osuna, L. (2024). Capacidad Dinámica de Innovación, Ventaja Competitiva y Tercera Misión en las IES. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 523-540. <https://www.doi.org/10.36390/telos262.18>
- Januário, É. de C., Ferreira, M., Predes Junior, A. R., Almeida, A. C. R. de, & Calvosa, M. V. D. (2024). Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura orga-nizacional e agilidade organizacional. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(3), e997. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-060>
- Jiménez-Córdova, C. A., & Barroso-Tanoira, F. G. (2024). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas: implicaciones para la innovación y el crecimiento empresarial. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(1), 1492 – 1503. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1688>
- Lapicki, R. S., & Terlato, A. N. (2021). Empresas ágiles: Claves para sobrevivir a la complejidad del ambiente, Serie Documentos de Trabajo, No. 777, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires. <https://hdl.handle.net/10419/238402>
- Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The Ascendency of the Paradigm Shift from Organizational Change Management to Change Agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01151. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151>

- Martínez-Corona, J. I., & Palacios-Almón, G. E. (2019). Análisis de la Gestión para Resultados en el Marco de la Sociedad del Conocimiento. *Atenas*, 3(47), 180-197.
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=478060102011>
- Millanes-Mora, M. A., Hinojosa-Rodríguez, C. J., & Galván-Corral, A. (2023). Organizaciones Ágiles y la Transformación Digital: Nivel de adopción en las PYMES de Cajeme. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.555>
- Miranda-Torrez, J. (2015) El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200005&script=sci_arttext
- Mora-Cornejo, P. E. (2022). Análisis comparativo de las diferentes alternativas financieras bancarias en Latinoamérica aplicadas para el desarrollo de las Pymes en el sector de la construcción (Doctoral dissertation).
<http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1651>
- Mora-Ramírez, R. (2022). 19.- El valor de la investigación cualitativa y la comprensión: Un examen crítico. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(1), 389–405.
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i1.1625>
- Motta-Narváez, L. (2022). Capacidades dinámicas y de ambidiestralidad alcanzadas por el Banco Agrario de Colombia, con el desarrollo del proyecto tecnológico de análisis de imágenes satelitales con machine learning para cultivos de caña panelera en Boyacá. Universidad de los Andes. <https://hdl.handle.net/1992/59075>
- Mulyono, H., & Syamsuri, A. R. (2023). Organizational Agility, Open Innovation, and Business Competitive Advantage: Evidence from Culinary SMEs in Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), 268–275.
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.54083>
- NielsenIQ. (2022, 14 de noviembre). La evolución de las PyMEs en América Latina. Consultado el 17 de abril de 2025.
<https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2022/la-evolucion-de-las-pymes-en-america-latina/>
- Odón, F. A. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9-28.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>
- Ordoñez-Parra, Y., Bermeo-Pazmiño, V., & Pozo Rodríguez, S. E. (2024). Participación de las mujeres en las pymes en América del Sur. *Lúmina*, 25(1).
<https://doi.org/10.30554/lumina.v25.n2.5020.2024>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (04/ de 05/2025). Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024.
https://www.oecd.org/es/publications/indice-de-politicas-para-pymes-america-latina-y-el-caribe-2024_807e9eaf-es.html
- Otero Gómez, M. C., Giraldo Pérez, W., & Clara Zafra, M. Á. (2025). Innovación responsable: percepciones de los consumidores sobre la industria de la moda en Colombia y México. *Desarrollo Gerencial*, 17(1), 1–22.
<https://doi.org/10.17081/dege.17.1.7715>

- Pacheco-López, E., Céspedes-Gallegos, S., Vázquez-González, L. A., & Ceja-Romay, S. N. (2024). Estudio sobre las capacidades dinámicas de los estudiantes en un contexto educativo: Resultados empíricos. *Revista Educateconciencia*, 32(5), 6-40. <https://doi.org/10.58299/edutec.v32i5>
- Paredes-Chacín, A. J., Valenzuela-Reinoso, H. O., & Lozano-Moreno, J. A. (2023). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas: Un estudio comparativo entre Colombia, México y Ecuador. <https://red.uao.edu.co/entities/publication/6d5bfe5a-416c-45dd-8ca0-049e6b8c8ba8>
- Perales-Domínguez, C., Sánchez-Calle, J. E., Lévano-Rodríguez, D., & Gallegos-Carrillo, K. (2024). Methodologies for the construction of business intelligence solutions . *Revista Científica De Sistemas E Informática*, 4(1), e612. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v4i1.612>
- Perilla, R. B., & González, M. B. (2021) La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista Espacios*, 42(2), 84-100. <https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/21420208.html>
- Plaza, R. (2024). Unidos transformamos: aprovechando la IA para el éxito digital de las pymes peruanas. Congreso Internacional de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. 3, 17-30. <https://doi.org/10.26439/ciii2024.7782>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (05/de 02/2026). Si, hay esperanza para las MiPymes, en la región y más allá. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/si-hay-esperanza-para-las-mipyme-en-la-region-y-mas-alla>
- Ramírez-Rodríguez, B. E., Baque-Villanueva, L. K., Fiallos-Zárate, & Montes de Oca- Sánchez, J. E. (2024). Retos y oportunidades para líderes en entornos VUCA: una revisión de la literatura. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 12(2), 1-16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i2.4543>
- Remedi-Rumi, N., & Arzuaga-Williams, M. (2024). Capacidades dinámicas, adopción tecnológica y desempeño en PYMES industriales de Uruguay. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 593-608. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.9>
- Rivas, R. (2024) Innovación y creatividad desde el escenario de la alta gerencia. *Gerentia*, (1). 1-16. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1324>
- Robledo-Fernández, J. C., Vergara-Streinesberger, F., Del Rio-Cortina, J., & Martínez-Moreno, O. C. (2020). Capacidades Dinámicas: Reflexión Teórica desde el Campo de la Estrategia. *Ad-Gnosis*, 9(9), 21-31. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.434>
- Rodríguez-Mendoza, R., & Aviles-Sotomayor, V. (2020) Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1). https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/337/521/2829
- Ruano-Arcos, L., Silva-Castellano, T. F., & Echeverri-Romero, R. D. (2024) La ruta de la innovación abierta que promueve el desempeño y la ventaja competitiva de las Mipymes hortofrutícolas. *Contaduría y administración*, 69(4), 202-230. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5128>

- Rueda-Sánchez, M. P., Sigala-Paparella, L. E., Zapata-Rotundo, G. J., & Armas-Calderón, W. J. (2022). El liderazgo como componente de las capacidades dinámicas de las organizaciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (52), 234–259.
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/15158>
- Salazar-Bonilla, M., Barrera-Erreyes, H., Núñez-Torres, G., & Flor-Tapia, F. (2020). *Emprendimiento, creatividad e innovación en la gestión empresarial del Ecuador*, 6(10), 501-512.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.157>
- Sánchez Leyva, J. L., Céspedes Gallegos, S., & Clara Zafra, M. Á. (2024). Aproximación a la creatividad en las IES y el mercado laboral. *Trascender, contabilidad y gestión*, 9(27), 74-98.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v9i27.268>
- Seifollahi, S., & Shirazian, Z. (2021). On the relationship between employees' empowerment with competitive advantage and organizational agility mediated by organizational intelligence (Case study: employees in gas company of Hamadan). *ECORFAN Journal-Mexico*, 12-27:1-10.
<https://doi.org/10.35429/EJM.2021.27.12.1.10>
- Sotelo, CGM y Quispe, LAM. (2025). Marketing digital y sostenibilidad en pymes latinoamericanas: una revisión bibliográfica. *Veredas Do Direito*, 22(2), e3185.
<https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n2.3185>
- Striseo-Martínez, S. J. (2024). Innovación en la gestión empresarial nuevas tecnologías y su rol en la eficiencia organizacional. *Revista Sapiens. International, Multidisciplinary Journal*, 1.18.
<https://doi.org/10.71068/jeejby43>
- Teece, D. J. (2007). Explicando las capacidades dinámicas: la naturaleza y los microfundamentos del rendimiento empresarial (sostenible). *Revista de gestión estratégica*, 28(13), 1319-1350.
<https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). 19 Dynamic Capabilities and Strategic. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, 268.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Trillo-Holgado, M, A, H., León-Urbán, C, U., & López-Caballero, R, C. (2022) La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. *Revista de Estudios Andaluces*, (43), 125-143.
<https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>
- Vélez, J. G., & Morero, H. (2024). Los desafíos de la digitalización en Pymes de América Latina: un recorrido sobre los avances empíricos recientes; Asociación Civil Red Pymes Mercosur; Pymes. *Innovación y Desarrollo*, 12, 1-25.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/238009>
- Zapata-Rotundo, G. J. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Revista Científica Compendium*, 23(45), 3.
<https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/3890>