

## Dynamic Capabilities and Management in Commercial Businesses in San Vicente, Ecuador

**ID Benigno Javier Alcívar Martínez 1**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
MFL, Ecuador, Ecuador  
balcivar@espam.edu.ec

**ID Frank Ángel Lemoine Quintero 2**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador,  
Ecuador  
flemoine1964@gmail.com

**ID Elian Patricio Medranda Canchingre 3**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador,  
Ecuador

### Revista Estrategia Organizacional

vol. 14, núm. 2, 2025

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia

ISSN: 2339-3866

ISSN-E: 2539-2786

Periodicidad: Semestral

revista.ecacen@unad.edu.co

Recepción: 01 octubre 2024

Revisado: 04 noviembre 2024

Aprobación: 07 enero 2025

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/133/1335429002/>

**Resumen:** *Introducción:* El estudio analiza las capacidades dinámicas como estrategias de competitividad para el desarrollo organizacional en los negocios comerciales de San Vicente, Ecuador. Estas capacidades, concebidas como recursos intangibles de gestión, permiten a las organizaciones adaptarse de forma reactiva o proactiva a los cambios del entorno, generando ventajas competitivas sostenibles y fortaleciendo su desarrollo organizacional. *Metodología:* La investigación adoptó un enfoque mixto con un diseño exploratorio, descriptivo y de campo, complementado con métodos empíricos y analíticos. La población de estudio estuvo conformada por 44 locales comerciales, equivalentes al 48,8 % de la actividad económica del cantón. La fiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con un valor de 0,903 que confirma su consistencia interna. *Resultados:* Se evidenció que las capacidades de innovación, adaptación y estructura organizacional requieren fortalecimiento debido a la carencia de una jerarquía interna definida, lo cual limita la respuesta ante los desafíos del entorno competitivo. La implementación de la matriz MIR se plantea como una herramienta estratégica para mejorar los indicadores de capacidades dinámicas, optimizar la gestión y potenciar la competitividad de los negocios. El estudio concluye que las capacidades dinámicas constituyen un factor esencial para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial en contextos locales.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas, gestión, competitividad, desarrollo organizacional, negocios comerciales.

### Notas de autor

- 1 Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL, Calceta, Ecuador. Correo electrónico: balcivar@espam.edu.ec
- 2 Docente de la Carrera de Mercadotecnia de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Sucre, Ecuador. Correo electrónico: flemoine1964@gmail.com
- 3 Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía, Ecuador

**Abstract:** *Introduction:* This study analyzes dynamic capabilities as competitiveness strategies for organizational development in commercial businesses in San Vicente, Ecuador. These capabilities, understood as intangible management resources, enable organizations to adapt proactively or reactively to environmental changes, achieving sustainable competitive advantages and strengthening organizational development. *Methodology:* The research adopted a mixed approach with an exploratory, descriptive, and field design, complemented by empirical and analytical methods. The study population consisted of 44 commercial establishments, representing 48.8% of the total economic activity in the canton. The reliability of the instrument was tested using Cronbach's Alpha coefficient, obtaining a value of 0.903, confirming internal consistency. *Results:* The findings reveal that innovation, adaptability, and organizational structure capabilities require improvement due to the lack of a well-defined hierarchy that limits responsiveness to competitive challenges. The implementation of the MIR matrix is proposed as a strategic management tool to improve dynamic capability indicators, enhance organizational management, and strengthen business competitiveness. The study concludes that dynamic capabilities are a key factor for organizational development and business sustainability in local contexts.

**Keywords:** dynamic capabilities, management, competitiveness, organizational development, commercial businesses.

## INTRODUCCIÓN

Las capacidades dinámicas son esenciales para que las organizaciones integren, construyan y reconfiguren sus competencias internas y externas con el fin de adaptarse a entornos cambiantes (Teece et al., 1997; Zapata Rotundo, 2020). Estas habilidades permiten a las organizaciones detectar oportunidades y amenazas en su entorno, así como modificar sus rutinas organizativas para mantener ventajas competitivas sostenibles (Zajac et al., 2000; Helfat y Peteraf, 2007).

Considerando la relevancia del estudio de las capacidades dinámicas como estrategias para el desarrollo organizacional y empresarial, se presenta este trabajo enfocado en los negocios del cantón San Vicente. Este análisis busca integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas necesarias para enfrentar un entorno cambiante, especialmente en el contexto de los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19 (Zapata Rotundo, 2020).

Es fundamental reconocer que las empresas deben estar preparadas para adaptarse a los constantes cambios del entorno. Según Feijoo Pardo y González Illescas (2020), el monitoreo de las transformaciones del mercado es esencial para identificar las modificaciones necesarias que permitan a los negocios responder adecuadamente a las nuevas exigencias de la demanda. La implementación efectiva de capacidades dinámicas no solo mejora el desempeño y la productividad de las empresas, sino que también se traduce en beneficios significativos a nivel cantonal para los consumidores de San Vicente. Estas capacidades se consideran un factor crítico de éxito que contribuye al desarrollo organizacional (Rueda Sánchez et al., 2022).

Detectar y fomentar estas capacidades dentro de una empresa es crucial para crear, implementar y proteger activos intangibles que, a largo plazo, generen un rendimiento comercial superior (Peñarroya, 2020). Además, Trillo-Holgado et al. (2022) discuten la importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. En este sentido, Miranda Torrez (2015) propone un modelo metodológico que identifica variables e indicadores clave para ayudar a los directivos a comprender cómo los recursos y capacidades influyen en el desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios, y su relación con la reconfiguración de la ventaja competitiva.

Es importante reconocer la evolución de las capacidades dinámicas y su trascendencia en el crecimiento de las organizaciones, marcando pautas para obtener rendimientos sostenibles. En este proceso también influyen factores como la innovación, la digitalización, el aprendizaje y la absorción del conocimiento, los cuales evidencian la gestión empresarial orientada al logro de los objetivos (Romero y Bernal, 2024).

Por su parte, las aportaciones generadas por Cadrazco-Parra et al. (2020) señalan que las empresas actuales buscan desarrollar capacidades que les permitan responder con agilidad a las demandas del mercado, adaptarse a los avances tecnológicos y desenvolverse en contextos inciertos. Al fortalecer sus capacidades dinámicas, logran reorganizar y ajustar sus recursos para enfrentar eficazmente los desafíos del entorno.

Aunque en la actualidad existe un interés creciente por definir capacidades dinámicas más interactivas, es necesario aclarar que el concepto de Capacidades Dinámicas (CD) resalta la habilidad de las organizaciones, incluidas las universidades, para integrar, desarrollar y reconfigurar sus competencias internas y externas de manera estratégica. En el contexto actual, marcado por la globalización, la transformación digital y la incertidumbre, las instituciones de educación superior enfrentan el reto de ser más ágiles, resilientes e interactivas. Para mantenerse competitivas y relevantes, deben fortalecer capacidades como la absorción de conocimiento, la adaptación al cambio, el aprendizaje continuo y la innovación, lo que les permitirá anticiparse a las demandas del entorno, responder de forma efectiva y liderar procesos de transformación académica, tecnológica y social (Rincón, 2024).

El rol de las universidades frente a las capacidades dinámicas es clave para liderar procesos de transformación en un entorno global caracterizado por la incertidumbre, la aceleración tecnológica y la demanda constante de innovación. En este contexto, las instituciones de educación superior deben adoptar una postura proactiva que les permita desarrollar entornos de aprendizaje flexibles, fomentar la investigación aplicada y la transferencia de conocimiento, y establecer vínculos sólidos con los sectores productivos, sociales y gubernamentales.

La implementación de capacidades dinámicas en las universidades implica reconfigurar sus estructuras organizativas para facilitar una toma de decisiones ágil, promover la innovación continua y fortalecer su capacidad de absorción del conocimiento externo. Además, es fundamental impulsar el aprendizaje organizacional como herramienta para adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno. De este modo, las universidades no solo garantizan su sostenibilidad institucional, sino que también se posicionan como agentes estratégicos del desarrollo territorial y motores de resiliencia, capaces de acompañar activamente a sus comunidades frente a los desafíos contemporáneos.

En relación con lo anteriormente planteado, la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Escuela Superior Politécnica Manuel Félix López vienen consolidando proyectos de investigación y vinculación orientados al fortalecimiento de las empresas y negocios ubicados en su radio de acción, con el propósito de trazar estrategias efectivas que fortalezcan las capacidades dinámicas internas y externas, de acuerdo con las problemáticas evidenciadas y en función de la competitividad empresarial.

De este modo, se plantea el siguiente problema: ¿Por qué no existe, a nivel de actividad comercial, un dominio de las capacidades dinámicas como estrategias para el desempeño organizacional de los negocios establecidos en San Vicente? Con este antecedente, se formulan el siguiente objetivo general y los objetivos específicos que orientan la eficiencia de la investigación. Como objetivo general, se propone analizar las capacidades dinámicas como estrategias de competitividad para el desarrollo organizacional en los negocios de San Vicente; y, como objetivos específicos, diagnosticar la situación actual de los negocios del cantón para medir el reconocimiento de las capacidades dinámicas a nivel de actividades comerciales, y proponer la metodología de la matriz MIR (Matriz de Indicadores por Resultados) que facilite acciones para medir las capacidades dinámicas dentro del contexto comercial local.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en un enfoque de investigación mixto, orientado a la comprensión integral de las capacidades dinámicas y su incidencia en el desarrollo organizacional de los negocios comerciales del cantón San Vicente. Este enfoque combina métodos cualitativos y cuantitativos que permiten contrastar la percepción de los actores con los resultados empíricos obtenidos, proporcionando una visión holística del fenómeno estudiado. La elección de esta metodología responde a la necesidad de captar no solo los aspectos medibles de las capacidades organizacionales, sino también las interpretaciones, experiencias y prácticas que definen su aplicación en el contexto empresarial local.

El tipo de investigación es exploratorio, descriptivo y de campo, características que permiten aproximarse al objeto de estudio desde un nivel inicial de conocimiento, describiendo sus principales rasgos y analizando las condiciones reales en que operan los negocios. La naturaleza exploratoria posibilita identificar los factores que inciden en el desarrollo de las capacidades dinámicas; la descriptiva contribuye a caracterizar las relaciones entre las variables; y el trabajo de campo permite recoger información directa del entorno, fortaleciendo la validez de los resultados.

Para la recolección de datos, se aplicaron técnicas específicas que aseguran la fiabilidad y pertinencia de la información obtenida. Se utilizó un cuestionario estructurado conformado por 11 ítems correspondientes a la variable capacidades dinámicas y 14 ítems asociados a la variable desarrollo organizacional. Este instrumento fue diseñado bajo criterios de claridad, coherencia y relevancia, y validado a través de la revisión de expertos y de un proceso piloto con un grupo reducido de participantes. Su aplicación permitió identificar los niveles de desarrollo de las capacidades de innovación, adaptación y estructura organizacional presentes en los negocios del cantón.

La población objeto del estudio estuvo compuesta por 94 negocios registrados formalmente. De este total se seleccionó una muestra de 44 locales comerciales, equivalente al 46,8 % de la actividad económica activa, según el catastro del Observatorio Turístico de la Extensión Sucre. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de inclusión y exclusión definidos a partir de la accesibilidad, disponibilidad y representatividad de los establecimientos. Este método permitió garantizar la participación de negocios con diferentes características, como tamaño, tipo de producto o servicio, y antigüedad en el mercado, a fin de obtener una visión amplia del sector.

El análisis de los datos se complementó con el uso de la matriz MIR (Matriz de Indicadores por Resultados), herramienta metodológica que facilita la interpretación estructurada de la información y el establecimiento de relaciones entre los indicadores de gestión y las variables de estudio. Su aplicación permitió jerarquizar las dimensiones de las capacidades dinámicas, identificar fortalezas y debilidades organizacionales y establecer lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento competitivo del sector comercial de San Vicente.

En síntesis, el diseño metodológico del estudio permitió articular de manera coherente la recolección, el procesamiento y la interpretación de los datos, asegurando una comprensión profunda de las capacidades dinámicas en el contexto empresarial local y su vínculo con la gestión del desarrollo organizacional.

## RESULTADOS

Los valores obtenidos en la tabla 1 muestran que la fiabilidad de ambas variables es similar y se considera muy buena, de acuerdo con los criterios establecidos por Pérez-León (2022). Es importante señalar que la fiabilidad total superó las expectativas de la investigación, siendo reconocida por los autores como excelente. Esto indica que el instrumento utilizado fue diseñado conforme a las exigencias investigativas, respondiendo adecuadamente a los objetivos del estudio.

Tabla 1  
Análisis de la fiabilidad a nivel de variable.

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Capacidades dinámicas	,847	11
Desarrollo organizacional	,808	14
Fiabilidad total	,903	26

elaboración propia. Software estadístico SPSS v26

De los resultados obtenidos, la tabla 2 indica que un 54,5 % de los encuestados considera que las competencias y procesos integrados y adaptativos para la identificación “son poco importantes”. En contraste, un 15,9 % los considera “importantes”, un 13,6 % se manifiesta “neutral” y, finalmente, un 11,4 % los califica como “muy importantes”. Estos datos sugieren que existe un equilibrio en la percepción sobre las competencias y los procesos integrados. No obstante, se recomienda continuar fortaleciendo las capacidades dinámicas para mejorar esta situación.

Tabla 2  
Capacidad de innovación: métodos y experiencias en la renovación de recursos, competencias y procesos integrados.

	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	2	4,5	4,5
	Poco importante	24	54,5	59,1
	Neutro	6	13,6	72,7
	Importante	7	15,9	88,6
	Muy importante	5	11,4	100,0
	Total	44	100,0	

elaboración propia. Encuesta aplicada a los propietarios de los negocios.

Se debe puntualizar que una mayoría significativa de los encuestados (54,5 %) considera que las competencias y procesos integrados y adaptativos para la identificación e innovación son “poco importantes”, y un 4,5 % adicional los califica como “nada importantes”. Esto indica una debilidad notable en la percepción y valoración de estos elementos estratégicos, esenciales para fortalecer la capacidad de innovación en los negocios. Este escenario podría responder a una falta de conocimiento técnico, escasa formación en gestión del cambio o ausencia de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. No obstante, se identifica un segmento relevante de propietarios (15,9 %) que los considera “importantes” y un 11,4 % que los valora como “muy importantes”, lo cual representa una fortaleza desde la cual se puede iniciar un proceso de transformación. Además, el 13,6 % que se mantiene en una posición neutral constituye una oportunidad para ser sensibilizado y orientado hacia una mayor comprensión del valor estratégico de estos procesos. En consecuencia, se recomienda fortalecer las capacidades dinámicas mediante programas de capacitación, asesoría técnica y experiencias colaborativas que fomenten la integración de prácticas innovadoras en la gestión empresarial.

Otro resultado se evidencia respecto a la capacidad de adaptación. La tabla 3 revela que los resultados presentados muestran que una proporción considerable de los encuestados (54,5 %) considera que las rutinas y cualidades necesarias para adaptar la estructura del negocio frente a nuevos cambios son “poco importantes”, y un 6,8 % adicional las califica como “nada importantes”, lo que evidencia una debilidad crítica en la capacidad de adaptación organizacional. Esta falta de valoración puede limitar la resiliencia de los negocios ante escenarios cambiantes del entorno. Sin embargo, se identifica como punto fuerte que un 18,2 % de los encuestados considera estas capacidades como “importantes” y un 15,9 % como “muy importantes”, sumando un 34,1 % con una percepción positiva y proactiva frente a la adaptación.

Este grupo representa un segmento clave sobre el cual se pueden diseñar estrategias de fortalecimiento interno. La baja proporción de respuestas neutras (4,5 %) indica que las opiniones están claramente definidas, lo que sugiere una urgencia por intervenir en la transformación de la mentalidad empresarial mediante acciones formativas, acompañamiento técnico y fomento de una cultura de innovación flexible y adaptativa. Estos resultados indican un equilibrio relevante en la percepción sobre la influencia de las capacidades dinámicas en el cambio, tanto a nivel de actividad comercial como a nivel organizacional.

Tabla 3.  
Capacidad de adaptación: Rutinas y cualidades para cambiar la estructura en el negocio para enfrentar a nuevos cambios.

	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	3	6,8	6,8
	Poco importante	24	54,5	61,4
	Neutro	2	4,5	65,9
	Importante	8	18,2	84,1
	Muy importante	7	15,9	100,0
	Total	44	100,0	

elaboración propia. Encuesta aplicada a los propietarios de los negocios.

En cambio estudios correspondiente a las prácticas y experiencias para que la empresa evolucione hacia otros mercados y segmentos denotan resultados significativos tal y como se exponen en la tabla 4.

Tabla 4.  
Capacidad de adaptación: Prácticas y experiencias para que la empresa evolucione hacia otros mercados y segmentos

	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	3	6,8	6,8
	Poco importante	19	43,2	50,0
	Neutro	9	20,5	70,5
	Importante	4	9,1	79,5
	Muy importante	9	20,5	100,0
	Total	44	100,0	

elaboración propia. Encuesta aplicada a los propietarios de los negocios



Los resultados de la tabla 4 reflejan una percepción dividida sobre la importancia de las prácticas y experiencias orientadas a que la empresa evolucione hacia nuevos mercados y segmentos. Un 50 % de los encuestados considera estas acciones como “poco importantes” o “nada importantes”, lo cual representa una debilidad significativa en la visión estratégica de expansión y diversificación empresarial. Esta percepción limitada puede obstaculizar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. No obstante, se observa un punto fuerte en el 20,5 % de los encuestados que las califican como “muy importantes” y un 9,1 % como “importantes”, lo que evidencia un grupo que reconoce el valor de la adaptación proactiva y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

Por otro lado, el 20,5 % mantiene una posición “neutral”, que representa una oportunidad estratégica para ser sensibilizado y capacitado en prácticas innovadoras de diversificación. En conjunto, estos datos sugieren la necesidad de fortalecer el pensamiento estratégico y las competencias comerciales para fomentar una actitud empresarial orientada a la evolución y la exploración de nuevos nichos de mercado. Estos resultados reflejan una particularidad en la percepción sobre la relevancia de esta variable en los negocios existentes.

Respecto a los resultados de la capacidad de resiliencia empresarial, que abarca las actividades y aptitudes para responder de manera productiva y significativa ante cambios inesperados en el corto y mediano plazo, se observaron resultados que evidencian tanto puntos fuertes como débiles. Tal como se muestra en la tabla 5, estos resultados indican un desinterés en la ejecución de actividades alineadas con el cumplimiento de las capacidades dinámicas necesarias para fomentar negocios sostenibles y responsables.

Tabla 5.  
Capacidad de resiliencia empresarial: actividades y aptitudes para responder productiva y significativamente a cambios inesperados en el corto y mediano plazo.

	Parámetros	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	3	6,8	6,8
	Poco importante	24	54,5	61,4
	Neutro	2	4,5	65,9
	Importante	8	18,2	84,1
	Muy importante	7	15,9	100,0
	Total	44	100,0	

elaboración propia. Encuesta aplicada a los propietarios de los negocios.

Como se evidencia en los resultados anteriormente expuestos, se denota una tendencia preocupante en cuanto a la percepción sobre la resiliencia empresarial, entendida como la capacidad de responder de manera productiva y significativa ante cambios inesperados en el corto y mediano plazo. Un 54,5 % de los encuestados considera estas actividades y aptitudes como “poco importantes”, y un 6,8 % adicional las valora como “nada importantes”, lo cual representa una debilidad clara en la preparación organizacional frente a la incertidumbre y la crisis. Esta baja valoración puede traducirse en una vulnerabilidad operativa ante escenarios adversos. Sin embargo, se destaca como punto fuerte que un 18,2 % de los encuestados reconoce la



importancia de estas capacidades y un 15,9 % adicional las califica como “muy importantes”, alcanzando un 34,1 % de valoración positiva. Este grupo representa una base proactiva que puede ser clave en la promoción de prácticas resilientes dentro del ecosistema empresarial. La baja proporción de respuestas neutrales (4,5 %) sugiere que las percepciones están bien definidas, lo que permite identificar con claridad las áreas donde es necesario intervenir mediante formación, planificación estratégica y desarrollo de capacidades para una gestión efectiva del cambio.

En cuanto a la interrogante que aborda la estructura organizacional a partir de la cadena de mando y el grado de formalización y especialización del trabajo, los resultados indican la necesidad de dar seguimiento a este parámetro, ya que su adecuada gestión no solo impacta la actividad comercial de los negocios, sino que también afecta la integridad de los responsables, tal como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6  
Estructura organizacional: Cadena de mando y grado de formalización y especialización del trabajo.

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			
Nada importante	3	6,8	
Poco importante	19	43,2	50,0
Neutro	9	20,5	70,5
Importante	4	9,1	79,5
Muy importante	9	20,5	100,0
Total	44	100,0	

elaboración propia. Encuesta aplicada a los propietarios de los negocios

Los datos anteriormente expuestos revelan una percepción dispersa respecto a la relevancia de la estructura organizacional, entendida como la cadena de mando, el grado de formalización y la especialización del trabajo. Un 43,2 % de los encuestados considera este aspecto como “poco importante” y un 6,8 % como “nada importante”, lo que refleja una debilidad en la valoración de la organización interna, que puede traducirse en una gestión informal, desorganizada y poco eficiente. No obstante, se identifican puntos fuertes en el 20,5 % de los encuestados que califican este componente como “muy importante” y otro 9,1 % que lo considera “importante”, lo cual indica que existe una base de negocios que reconoce la necesidad de estructuras claras para una operación eficiente. Estas apreciaciones denotan que el 20,5 % de respuestas “neutras” puede representar una oportunidad de intervención, ya que podría tratarse de emprendedores con estructuras incipientes o en proceso de consolidación. En este contexto, se recomienda fomentar la adopción de modelos organizacionales adecuados a las necesidades de cada negocio mediante procesos de capacitación y asesoría que fortalezcan la formalización, la asignación de roles y la especialización del trabajo para una mayor eficacia empresarial.

El análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a propietarios de negocios ha evidenciado importantes debilidades en el desarrollo de las capacidades dinámicas —como la innovación, adaptación, resiliencia y estructura organizacional— en el contexto comercial local. En la mayoría de los casos, más del 50 % de los encuestados subestimaron la importancia de estas capacidades, lo que sugiere una baja internalización del valor estratégico que tienen para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. Sin embargo, también se identificaron nichos de percepción positiva que constituyen fortalezas y puntos de partida para la transformación.

Ante este panorama, la Matriz de Indicadores por Resultados (MIR) se convierte en una herramienta metodológica clave para traducir los hallazgos diagnósticos en acciones concretas, medibles y orientadas a resultados. La MIR permite vincular de manera lógica los objetivos, propósitos, componentes y actividades con indicadores verificables, medios de verificación y supuestos, facilitando así una gestión basada en resultados.

Con el objetivo de fortalecer la actividad comercial, se emplea la matriz MIR para evaluar las áreas principales y los indicadores correspondientes a cada una de ellas, permitiendo una mejor ubicación estratégica. Esta herramienta busca identificar los puntos críticos y, a partir de estos hallazgos, gestionar estrategias que posicionen al sector en un mercado objetivo.

La puntuación se asignará en una escala del 1 al 5, de acuerdo con los criterios de expertos: 1 indica un desempeño deficiente, 2 se considera regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente. La evaluación está sujeta a la participación de los expertos y a los resultados obtenidos, con el fin de alcanzar un consenso que contribuya significativamente al desarrollo de la actividad. Los elementos que componen la matriz fueron determinados mediante el criterio de expertos, con el propósito de obtener resultados representativos que aporten de manera significativa a la investigación y que respondan a los criterios establecidos para fortalecer las capacidades dinámicas en el ámbito comercial.

Tabla 8							
Área principal	Ponderación por área	Criterios por área	Ponderación de criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada por área	Índices calculados por área	Nivel esperado por área
Capacidad de innovación	0,35	Métodos y experiencias en la renovación de recursos.	0,2	3	2,13	0,74	0,88
		Competencias y procesos integrados y adaptativos.	0,3	1			
		La interacción con el ambiente.	0,28	3,5			
		Aptitudes e instrucciones de adquirir nuevos saberes análogos	0,22	1			
Capacidad de adaptación	0,17	Procesos y competencias adaptativas	0,3	1	1,45	0,25	0,43
		Rutinas y cualidades para cambiar la estructura	0,25	2			
		Adaptación estratégica operativa dual	0,1	2,5			
		Prácticas y experiencias para que la empresa se enfrente a nuevos cambios	0,35	0,3			

Capacidad de resiliencia empresarial	0,13	Competencias y procesos para ser flexible y adaptarse continuamente a nuevas situaciones	0,25	2	2,88	0,37	0,33
		Actividades y aptitudes para responder	0,15	4			
		Habilidad y rutinas para recuperarse	0,2	1,8			
		Prácticas y experiencias	0,4	3,7			
Gestión empresarial	0,25	Planificación	0,3	3,5	3,17	0,79	0,61
		Organización	0,5	3,5			
		Coordinación	0,2	2,5			
Estructura organizacional	0,1	Cadena de mando	0,6	1	1,83	0,18	0,25
		Grado de formalización	0,3	2			
		Especialización del trabajo	0,1	2,5			
Evaluación de la gestión empresarial						2,339	2,5

elaboración propia

Como se observa en los resultados, las capacidades de innovación, adaptación y la estructura organizacional requieren un seguimiento constante. A pesar de que estos negocios son de carácter familiar, carecen de una estructura jerárquica que facilite el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores. En contraste, solo la capacidad de resiliencia empresarial y la gestión empresarial han obtenido calificaciones aprobatorias; sin embargo, ambas áreas necesitan estrategias de mantenimiento basadas en capacitaciones dirigidas a los propietarios.

El análisis de la evaluación de la gestión empresarial mediante la ponderación de áreas clave revela una combinación de puntos fuertes y débiles que deben considerarse para la mejora continua. Entre los aspectos fuertes se destacan la gestión empresarial (índice: 0,79) y la capacidad de resiliencia empresarial (índice: 0,37), que alcanzan niveles aceptables gracias al adecuado desempeño en variables como planificación, organización y prácticas resilientes frente a cambios. No obstante, los puntos débiles se concentran en la capacidad de innovación (índice: 0,74 vs. 0,88 esperado), la capacidad de adaptación (0,25 vs. 0,43 esperado) y la estructura organizacional (0,18 vs. 0,25 esperado), áreas que muestran brechas significativas entre los niveles actuales y los esperados. Estas debilidades reflejan limitaciones en la adquisición de nuevos saberes, escasa flexibilidad para asumir cambios estratégicos y una estructura poco formalizada, lo cual compromete la agilidad empresarial ante un entorno competitivo. En conjunto, la puntuación global de 2,339 frente a un nivel esperado de 2,5 sugiere la necesidad de acciones correctivas prioritarias en capacidades dinámicas, especialmente mediante procesos de formación, rediseño organizacional y acompañamiento técnico.

La evaluación de la gestión empresarial, realizada a través de la matriz, arrojó un resultado de 2,50. Este valor refleja un equilibrio entre las fuerzas externas que actúan sobre el negocio y las acciones internas implementadas. Esto indica que es necesario trabajar en pro de alcanzar mejores niveles de gestión empresarial en las actividades comerciales.

## MATRIZ DE BRECHAS

La matriz de brechas refleja la situación de cada uno de los parámetros objeto de estudio, en función del índice calculado por área y el índice deseado. Esta comparación permite evidenciar la distancia existente entre ambos índices, tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9  
Matriz de brecha

Resultados	Índices Calculados	Nivel Esperado
Capacidad de resiliencia empresarial	0,37	0,33
Capacidad de adaptación	0,25	0,43
Capacidad de innovación	0,74	0,88
Gestión Empresarial	0,79	0,61
Estructura Organizacional	0,18	0,25
INDICADOR DE EVALUACION DE GESTIÓN	2,33	2,50

elaboración propia

La matriz de brechas facilitó identificar de manera precisa las distancias existentes entre el desempeño real y el nivel esperado en cada una de las áreas evaluadas, evidenciando tanto avances como rezagos. En términos positivos, se observa que la capacidad de resiliencia empresarial (0,37 vs. 0,33) y la gestión empresarial (0,79 vs. 0,61) superan los niveles esperados, lo cual sugiere que las empresas encuestadas cuentan con ciertas fortalezas en su respuesta ante situaciones adversas y en procesos de planificación y coordinación. Sin embargo, también se identifican brechas críticas que deben ser atendidas: la capacidad de adaptación presenta una diferencia negativa significativa (0,25 frente a 0,43), lo que indica dificultades para ajustar estructuras y procesos ante entornos cambiantes; de igual manera, la capacidad de innovación (0,74 vs. 0,88) aún no alcanza los niveles deseados, reflejando limitaciones en la implementación de métodos novedosos y en la adquisición de nuevos saberes. Finalmente, la estructura organizacional (0,18 frente a un esperado de 0,25) muestra una debilidad relacionada con la baja formalización y especialización del trabajo. En conjunto, el indicador global de evaluación de gestión (2,33 vs. 2,50) evidencia una brecha general que demanda estrategias correctivas orientadas al fortalecimiento de las capacidades dinámicas, con énfasis en la adaptabilidad, la innovación y el orden estructural para lograr una mayor competitividad en el entorno comercial.

Tabla 10  
Propuesta de mejora estratégica basada en la Matriz de Brecha

Área Estratégica	Brecha Detectada	Acciones Estratégicas Propuestas
Capacidad de Adaptación	Índice actual 0,25 vs. nivel esperado 0,43	- Capacitación en gestión del cambio. - Protocolos para reestructuración operativa - Espacios de innovación colaborativa.
Capacidad de Innovación	Índice actual 0,74 vs. nivel esperado 0,88	- Cultura de innovación continua. - Alianzas con universidades o centros de I+D. - Gestión interna del conocimiento.
Estructura Organizacional	Índice actual 0,18 vs. nivel esperado 0,25	- Formalizar cadenas de mando y roles. - Digitalizar operaciones básicas.- Capacitación en especialización funcional.
Gestión Empresarial	Índice actual 0,79 vs. nivel esperado 0,61 (superado)	- Mantener prácticas efectivas de planificación y coordinación.- Sistematizar herramientas administrativas eficientes.
Capacidad de Resiliencia	Índice actual 0,37 vs. nivel esperado 0,33 (superado)	- Sistematizar rutinas exitosas de recuperación.- Compartir buenas prácticas entre negocios similares del sector.
Sistema de Monitoreo y Evaluación	Evaluación general: 2,33 vs. nivel deseado: 2,50	- Crear unidad interna de evaluación. - Aplicar la matriz MIR cada 6 meses. - Establecer indicadores de seguimiento claros.
Integración Territorial/Política Pública	N/A	- Buscar apoyo técnico y financiero público. - Integrar redes de colaboración empresarial y programas locales de desarrollo.

elaboración propia

## DISCUSIÓN

Las capacidades dinámicas son esenciales para que las organizaciones se adapten y prosperen en entornos cambiantes. Este estudio ha revelado que, a pesar de la importancia teórica de estas capacidades, su implementación práctica en los negocios comerciales de San Vicente enfrenta desafíos significativos. Los resultados obtenidos indican que las capacidades de innovación, adaptación y estructura organizacional requieren seguimiento constante, dado que muchos de estos negocios familiares carecen de una jerarquía adecuada que facilite el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores. Esta falta de una estructura organizativa clara puede limitar la efectividad de las capacidades dinámicas, lo cual coincide con la afirmación de Eisenhardt y Martin (2000), quienes sostienen que las capacidades dinámicas son esenciales para la competitividad y el rendimiento organizacional.

Los resultados indican que la resiliencia empresarial fue calificada como “muy importante” por solo un 15,9 % de los encuestados, lo que sugiere una falta de preparación ante crisis potenciales. Vargas y Rivera (2019) enfatizan que la resiliencia empresarial es una capacidad dinámica esencial para superar adversidades extremas, lo que hace imperativo implementar programas de capacitación dirigidos a los propietarios y colaboradores para fortalecer estas competencias.

Asimismo, los resultados sugieren que es necesario trabajar en pro de alcanzar mejores niveles de gestión empresarial en las actividades comerciales. Vick et al. (2015) destacan los desafíos organizacionales del siglo XXI, subrayando la importancia de innovar y desarrollar capacidades dinámicas para enfrentar los nuevos retos. La implementación efectiva de estrategias basadas en estas capacidades no solo mejorará el desempeño individual de los negocios, sino que también contribuirá al desarrollo económico general de la localidad.

En la actualidad se evidencian colaboraciones orientadas al fortalecimiento de capacidades dinámicas que aportan a la innovación en las MiPymes dedicadas al cultivo agrícola. Intriago et al. (2024), en su estudio, identificaron dificultades en la innovación, principalmente en las dimensiones de gestión y comercialización. De manera similar, Pin et al. (2024) señalaron las mismas limitaciones en MiPymes del sector camaronero de Manabí, observando que estas debilidades se generalizan en diferentes sectores, tanto en la actividad comercial como en las agroproductivas de la provincia (Alcívar, 2025).

Otros estudios sobre capacidades dinámicas, como los realizados por Bustamante-Jumbo et al. (2022), sostienen que estas han generado valor agregado en las empresas agroindustriales de la provincia de El Oro, demostrando que la innovación, además de aportar valor, ha contribuido al desarrollo económico y productivo de las organizaciones. Al innovar, las empresas lograron generar estrategias y ventajas competitivas que les permitieron adaptarse a un mercado más dinámico y comercial.

Es importante destacar que ha existido una continuidad en los estudios científicos relacionados con las capacidades dinámicas en el ámbito de la innovación. Se percibe una preocupación constante por fortalecer esta capacidad en las áreas de negocios, gestión y contabilidad, especialmente en lo que respecta a la capacidad de absorción, entendida como la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y aplicar conocimientos externos. Este proceso fortalece las competencias en áreas clave como marketing, producción y distribución, impulsando así el desarrollo organizacional (Penagos et al., 2023).

## CONCLUSIÓN



El estudio permitió analizar de manera integral el papel de las capacidades dinámicas como estrategias de competitividad y desarrollo organizacional en los negocios comerciales del cantón San Vicente. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la mayoría de los establecimientos, especialmente los de carácter familiar, presentan debilidades en la formalización de su estructura organizacional, en la planificación estratégica y en la incorporación de procesos de innovación. Estas limitaciones afectan directamente su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, generando vulnerabilidad ante escenarios de crisis o inestabilidad del mercado.

Los hallazgos evidencian que las capacidades de innovación, adaptación y estructura organizacional requieren un seguimiento constante y acciones correctivas sostenidas. En particular, los bajos niveles de valoración otorgados a la innovación y a la adaptación reflejan una falta de conciencia sobre su importancia estratégica, lo que repercute en la competitividad y la sostenibilidad de los negocios. En contraste, la resiliencia empresarial y la gestión comercial muestran comportamientos más sólidos, lo que representa un punto de partida favorable para consolidar procesos de mejora continua orientados a fortalecer la gestión del cambio.

La aplicación de la matriz MIR constituyó una herramienta metodológica eficaz para el diagnóstico y análisis de las capacidades dinámicas. Esta permitió identificar con precisión las brechas existentes entre el desempeño actual y el nivel esperado en cada área evaluada, evidenciando tanto los avances en resiliencia y gestión empresarial como los rezagos en innovación, adaptación y estructura organizacional. Dichas brechas reflejan la necesidad de promover programas de capacitación, asesoría técnica y acompañamiento especializado que fortalezcan las competencias de los propietarios y su equipo de trabajo.

Asimismo, el análisis comparativo entre las variables demostró que la gestión empresarial alcanza niveles aceptables, aunque aún requiere estrategias de sostenimiento que aseguren la continuidad de las prácticas exitosas. En conjunto, la puntuación global obtenida confirma que los negocios del cantón San Vicente presentan un desarrollo incipiente de sus capacidades dinámicas, pero con un potencial significativo de mejora si se implementan políticas orientadas al aprendizaje organizacional, la innovación y la profesionalización de la gestión.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento de las capacidades dinámicas —particularmente la innovación, la adaptación y la estructura organizacional— constituye una condición indispensable para la competitividad y sostenibilidad de los negocios locales. La incorporación sistemática de la matriz MIR en los procesos de evaluación y mejora permitirá a las empresas monitorear su desempeño, identificar áreas críticas y diseñar estrategias que impulsen su desarrollo. Estos resultados sientan las bases para futuras investigaciones orientadas a evaluar el impacto de la gestión de capacidades dinámicas en la transformación empresarial y en la consolidación del tejido productivo del cantón San Vicente.

## REFERENCIAS

- Alcívar, B. (2025). Capacidades dinámicas como impulsoras de innovación en MiPymes agroproductivas de Manabí, Ecuador. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 7, 1–13. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701102>
- Bustamante-Jumbo, P., Castillo-Cruz, R., Pacheco-Molina, J., & Mora-Sánchez, L. (2022). Capacidades dinámicas generadoras de valor agregado en las empresas agroindustriales de la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 94–107. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5.1301>
- Cadrazco-Parra, J., Zapata-Domínguez, M., & Lombana-Coy, J. (2020). Capacidades dinámicas: Aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1). <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <http://www.jstor.org/stable/3094429>
- Feijoo Pardo, D. C., & González Illescas, M. L. (2020). Las capacidades dinámicas: Análisis de las empresas exportadoras en América Latina. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 184–195. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1179>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Las capacidades cognitivas gerenciales y los microfundamentos de las capacidades dinámicas. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <http://www.jstor.org/stable/43897807>
- Intriago, J. J., Loor, J. G., & Alcívar, B. J. (2024). Capacidades dinámicas e innovación en las MiPymes productoras de pitahaya en la provincia de Manabí, Ecuador. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 5(9), 101–110. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.012>
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 81–93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005>
- Penagos, F., García, M., & Hernández, O. (2023). Capacidad dinámica de innovación en las empresas: Un análisis bibliométrico. *Cuadernos de Contabilidad*, 24. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc24.cdie>
- Peñarroya, M. (2020). Qué son las capacidades dinámicas y para qué sirven. *Montse Peñarroya*. <https://www.montsepenarroya.com/que-son-las-capacidades-dinamicas-y-para-que-sirven>
- Pérez-León, G. (2022). Qué es el Alfa de Cronbach. *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-y-para-sirve-el-alfa-de-cronbach-gabriel-p%C3%A9rez-le%C3%B3n->
- Pin, J. D., López, M. J., Alcívar, B., & Zambrano, J. (2024). Capacidades dinámicas y la innovación en MiPymes del sector camaronero de Manabí. *Revista Uniandes Episteme*, 11(1), 57–71. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3376>
- Rincón, M. (2024). Capacidades dinámicas y su abordaje en las universidades: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11), 15–36. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.1>
- Romero, A. K., & Bernal, D. (2024). Las capacidades dinámicas: Una revisión de su evolución y el papel que juegan en el crecimiento de las organizaciones. *Estudios y Perspectivas. Revista Científica y Académica*, 4(3), 181–197. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.382>
- Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., & Zapata Rotundo, G. J. (2022). Teoría de capacidades dinámicas: Aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendio*, 25(48). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Trillo-Holgado, M. A., García, P., López, R., & Fernández, S. (2022). The importance of dynamic capabilities in the reformulation of an innovative competitive advantage: Case study of Córdoba technology companies. *Revista de Estudios Andaluces*, 43, 125–143. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>
- Vargas, S., & Rivera, H. A. (2019). Business resilience: A dynamic capability to overcome extreme adversity. *Revista ESPACIOS*, 40(6). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n06/19400605.html>
- Vick, T. E., Machado, D. P. N., Paiva Junior, F. G., & Castro, C. C. (2015). Desafios organizacionais do século XXI: Uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 14–19. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p14-19>
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modelando la dinámica del ajuste estratégico: Un enfoque normativo para el cambio estratégico. *Revista de Gestión Estratégica*, 21(4), 429–453. <http://www.jstor.org/stable/3094237>
- Zapata Rotundo, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones: Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendio*, 23(45). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003>

## AmeliCA

### Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/133/1335429002/1335429002.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](http://portal.amelica.org)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Benigno Javier Alcívar Martínez,

Frank Ángel Lemoine Quintero,

Elian Patricio Medranda Canchingre

**Capacidades dinámicas y gestión en negocios  
comerciales de San Vicente, Ecuador**

**Dynamic Capabilities and Management in Commercial  
Businesses in San Vicente, Ecuador**

*Revista Estrategia Organizacional*

vol. 14, núm. 2, 2025

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia

[revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)

**ISSN:** 2339-3866

**ISSN-E:** 2539-2786



**CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
CompartirIgual 4.0 Internacional.**