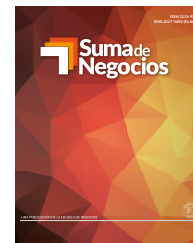




## SUMA DE NEGOCIOS



## Artículo de investigación

# Capacidades dinámicas: revisión sistemática de su evolución y modelos teóricos 2003-2025

Benigno Javier Alcívar Martínez<sup>1\*</sup>  y Frank Ángel Lemoine Quintero<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Magíster en Administración de Empresas. Docente investigador, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Calceta, Ecuador (autor de correspondencia). Correo electrónico: [balcivar@espam.edu.ec](mailto:balcivar@espam.edu.ec)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas. Docente investigador, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía, Ecuador. Correo electrónico: [frank.lemoine@uleam.edu.ec](mailto:frank.lemoine@uleam.edu.ec)

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido: 24 de mayo de 2025

Aceptado: 9 de noviembre de 2025

Online: 15 de diciembre de 2025

Códigos JEL:

M1, M19, M21, O32.

Palabras clave:

Capacidades dinámicas,  
competitividad,  
estrategias,  
innovación,  
organización,  
revisión,  
sostenibilidad.

Keywords:

Dynamic capabilities,  
competitiveness,  
strategies,  
innovation,  
organization,  
review,  
sustainability.

## RESUMEN

**Introducción/objetivo:** revisar sistemáticamente la evolución teórica y empírica de las capacidades dinámicas entre el 2003 y 2025, como marco fundamental para la innovación y la competitividad organizacional en contextos dinámicos.

**Metodología:** se adoptó un enfoque mixto para la revisión sistemática, caracterizado por un tipo de investigación documental, descriptiva y exploratoria. Se examinaron 59 publicaciones que cumplieron con los criterios de selección, tras una búsqueda exhaustiva en Scopus, Web of Science, Springer Journals, ProQuest y JSTOR, utilizando la ecuación de búsqueda “dynamic capabilities” AND “models” OR “innovation” OR “strategy” OR “competitive advantage” OR “organizational performance” OR “SMEs”.

**Resultados:** las capacidades dinámicas se consolidan en torno a tres dimensiones claves: *sensing*, *seizing* y *transforming*, al mismo tiempo que se distinguen capacidades de segundo orden como el aprendizaje, la innovación y la resiliencia, particularmente en las pymes y las economías emergentes.

**Conclusiones:** las capacidades dinámicas (CD) son vitales para sostener una ventaja competitiva, particularmente en sectores altamente volátiles. Permiten el despliegue de innovación y respuestas estratégicas ante el cambio. Este estudio ofrece un marco integrador para localizar las capacidades dinámicas en contextos específicos. Por tanto, las futuras investigaciones deberían desarrollar los vínculos de las dimensiones de las CD en marcos más pragmáticos y orientados a la aplicación.

## Dynamic capabilities: A systematic review of their evolution and theoretical models 2003-2025

## ABSTRACT

**Introduction/objective:** to systematically review the theoretical and empirical evolution of dynamic capabilities between 2003 and 2025, as an essential framework for organizational innovation and competitiveness in dynamic contexts.

**Methodology:** a mixed method approach was adopted for the systematic review, characterized by documentary, descriptive, and exploratory research. Fifty-nine publications that met the inclusion criteria were examined after a comprehensive search of Scopus, Web of Science, Springer Journals, ProQuest, and JSTOR, using the search terms “dynamic capabilities” AND “models” OR “innovation” OR “strategy” OR “competitive advantage” OR “organizational performance” OR “SMEs”.

**Results:** dynamic capabilities are consolidated around three key dimensions: sensing, seizing, and transforming, while second order capabilities such as learning, innovation, and resilience are also distinguished, particularly in SMEs and emerging economies.

**Conclusions:** dynamic capabilities are vital to sustaining competitive advantage, particularly in highly volatile sectors. They enable the deployment of innovation and strategic responses to change. This study offers an integrative framework in specific contexts. Therefore, future research should develop the links between the dimensions of dynamic capabilities within more pragmatic and application oriented frameworks.

## Introducción

Las revisiones sistemáticas constituyen una herramienta esencial para sintetizar conocimiento científico, al minimizar sesgos y proporcionar bases sólidas para futuras investigaciones (Blanco Pena, 2024; Grant & Booth, 2009). En este sentido, su aplicación al estudio de las capacidades dinámicas (CD) es particularmente relevante, dado el dinamismo de este campo y la necesidad de integrar perspectivas teóricas y empíricas diversas.

Las CD denotan la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas (Schoemaker et al., 2018; Teece et al., 1997); representa uno de los principios teóricos más influyentes en la gestión de la estrategia moderna. Estas capacidades fomentan la destreza de las empresas para adaptarse, mantener y proteger la ventaja competitiva, lo cual es esencial para la competitividad en ecosistemas caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y el acelerado cambio tecnológico. Facilitando la detección de oportunidades, su configuración y transformación de recursos y de sus procesos.

A pesar de su contribución, persiste una brecha teórica significativa respecto a la proliferación conceptual y dimensional de las CD, la cual ha generado solapamientos, inconsistencias y redundancias conceptuales. Este crecimiento teórico dificulta la integración y aplicación práctica en contextos diferentes (Cyfert et al., 2021; Hernández-Linares et al., 2020; Rashidirad & Salimian, 2020). La mayoría de las teorías, además, derivan de contextos e industrias donde existe un mayor grado de estabilidad económica, política y social; mientras que, en regiones como América Latina, la volatilidad económica y las restricciones institucionales plantean desafíos únicos para la implementación y desarrollo efectivo de tales capacidades (Beltrán-Díaz et al.,

2023; Morales-Rubiano et al., 2019). Esto evidencia la necesidad de evaluar y adaptar modelos teóricos a los contextos particulares de los sectores de las empresas informales y micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes).

Dentro del estado de arte, la literatura ha vinculado las capacidades dinámicas con aspectos fundamentales del rendimiento organizacional, como la innovación (Zhou et al., 2017), la transformación digital (Muhic & Bengtsson, 2019) y la sostenibilidad empresarial (Minatogawa et al., 2022). Sin embargo, la evidencia sobre cómo se adoptan, se desarrollan y sostienen tales capacidades en diferentes culturas y mercados sigue siendo limitada (Zapata-Cantu & González, 2021).

En consecuencia, este estudio propone revisar sistemáticamente la evolución teórica y empírica de las capacidades dinámicas en el periodo 2003 y 2025.

A fin de lograr el objetivo trazado, se formulan las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué dimensiones de las capacidades dinámicas son más relevantes y consistentes en diversos estudios teóricos y empíricos? ¿Cómo han evolucionado los modelos teóricos y empíricos de las capacidades dinámicas asociados a estrategia, ventaja competitiva, desempeño organizacional, innovación y pymes entre el 2003 y 2025? ¿Cuáles son las implicaciones prácticas de las capacidades dinámicas para la competitividad empresarial?

Los objetivos específicos planteados en la revisión se centran en identificar los principales modelos teóricos y empíricos en correspondencia con los estudios de capacidades dinámicas. Analizar la evolución conceptual de las capacidades dinámicas desde sus fundamentos teóricos hasta las interpretaciones contemporáneas. Establecer las implicaciones prácticas de las capacidades dinámicas dentro de contextos empresariales.

## Datos y metodología

### Datos

La revisión sistemática se realizó siguiendo el protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), lo que garantiza la rigurosidad y transparencia en los procedimientos de identificación, selección, evaluación y síntesis de la literatura científica en el marco de la evolución teórica y empírica de las capacidades dinámicas. Para tal fin, se aplicó la lista de verificación PRISMA que comprende 27 ítems de verificación, distribuidos en siete secciones que guían la revisión.

Para centrar y delimitar el corpus de análisis y evitar sesgos potenciales, se aplicaron filtros de manera discreta y separada a los campos de título, resumen, introducción, metodología, resultados y discusión. Además, se aplicaron filtros para capturar los conceptos centrales del fenómeno estudiado: estrategia, ventaja competitiva, desempeño organizacional, innovación y pymes.

La investigación se basó en el procedimiento propuesto por Pardal-Refoyo y Pardal-Peláez (2020), e incluyó los requisitos de selección: publicaciones indexadas en bases de datos reconocidas desde el 2003 hasta el 2025, en español, inglés y portugués, y disponibles en texto completo. Se eliminaron documentos duplicados, aquellos que no centraron su análisis en capacidades dinámicas, además de la literatura gris y no sometida a revisión por pares, siguiendo el protocolo metodológico de Blanco Pena (2024).

En la tabla 1 se presentan los criterios utilizados para la selección de publicaciones.

Se efectuó un análisis cualitativo detallado de las publicaciones seleccionadas, siguiendo la guía metodológica de García Tort y Monsalve Lorente (2024) para garantizar un análisis integral. Las categorías analizadas se organizaron conforme al enfoque de Higgins et al. (2024), cubriendo frecuencia, definiciones conceptuales, aportes, metodologías, hallazgos, sectores analizados y sus implicaciones.

### Tipo, alcance y diseño

Para la revisión sistemática se adoptó un enfoque mixto, caracterizado por un tipo de investigación documental, descriptiva y exploratoria. El diseño utilizado fue de carácter no experimental y fundamentado en la teoría, conforme a los lineamientos de Grant y Booth (2009). El objetivo principal consistió en revisar y analizar la evolución teórica y empírica de las capacidades dinámicas durante el periodo comprendido entre el 2003-2025.

### Procedimiento

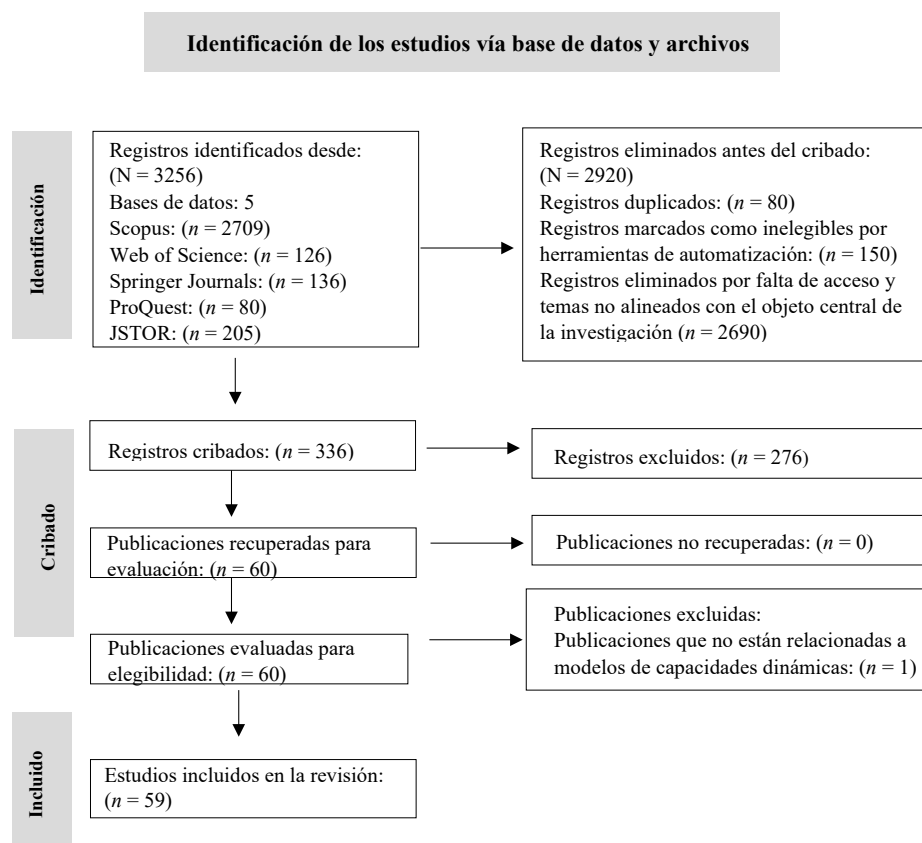
El proceso de selección siguió las cuatro fases clásicas del flujo PRISMA: identificación, tamizaje, elegibilidad e inclusión. En la fase de identificación se recuperaron todos los registros potenciales; en el tamizaje se eliminaron duplicados y se realizó una primera evaluación basada en títulos y resúmenes; en la etapa de elegibilidad se examinaron los textos completos para verificar el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión. Finalmente, se seleccionaron las publicaciones que cumplieran con todos los requerimientos para el análisis final.

La figura 1 muestra el flujo del proceso PRISMA con las etapas de búsqueda, selección y exclusión de estudios incluidos.

**Tabla 1. Descripción de los criterios de selección**

Objetivos	Inclusión	Exclusión
i. Fuente de información	Publicaciones que proporcionan un modelo conceptual o empírico definido de capacidades dinámicas.	Publicaciones que no proporcionan un modelo que se centre en capacidades dinámicas.
ii. Tipos de estudios	Investigaciones cualitativas, cuantitativas o mixtas, teóricas o empíricas desarrolladas en el campo de las capacidades dinámicas en las empresas.	
iii. Base de datos consultados	Artículos indexados en Scopus, Web of Science, Springer Journals, ProQuest.	Artículos que son duplicados entre bases de datos.
iv. Ecuación de búsqueda	“dynamic capabilities” AND “models” OR “innovation” OR “strategy” OR “competitive advantage” OR “organizational performance” OR “SMEs”.	
v. Tipo de documento	Artículos o tesis doctorales con revisión por pares académicos.	Literatura gris (ponencia, documentos no académicos y artículos sin revisión por pares).
vi. Periodo temporal	Publicaciones entre el 2003-2025 alineadas con trabajos seminales de Teece et al. (1997).	Publicaciones fuera del periodo.
vii. Idioma	Español, inglés y portugués.	En idiomas diferentes a los especificados.
viii. Acceso	Acceso libre al texto completo.	Publicaciones con acceso restringido.

Fuente: elaboración propia.



**Figura 1.** Flujograma método PRISMA para la revisión sistemática

Fuente: elaboración propia.

### Análisis de datos

Además, se utilizó el software estadístico RStudio Bibliometrix, que facilitó la identificación de tendencias a través de mapas temáticos y análisis de coocurrencia de palabras clave, contribuyendo así a la validación y enriquecimiento de las categorías y temáticas extraídas.

### Consideración ética

Esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de revisión sistemática de literatura, por lo que no involucró la participación directa de personas ni la recopilación de datos primarios. No obstante, los principios éticos aplicables a la investigación de fuentes secundarias se aplicaron cuidadosamente y se respetaron los derechos de propiedad intelectual, y solo se utilizaron publicaciones revisadas por pares y legalmente accesibles de acuerdo con los criterios de la metodología (Grant & Booth, 2009). El análisis sistemático de la literatura proporciona una visión amplia y diversa sobre la conceptualización y aplicación de las capacidades dinámicas (CD) en distintos contextos organizacionales.

La tabla 2 presenta las dimensiones más relevantes de las CD identificadas en la revisión, derivadas tanto de modelos teóricos como de estudios empíricos. Entre las dimensiones predominantes destacan las capacidades fundacionales de *sensing* (detección de oportunidades), *seizing* (aprovechamiento de oportunidades) y *transforming* (gestión de riesgos y transformación) propuestas por Teece (2007) y validadas por múltiples autores (Hernández-Linares et al., 2020; Schoemaker et al., 2018). Además, se reconocen las capacidades de forma de aprendizaje, absorción, innovación, reconfiguración, integración y adaptación, como factores de segundo orden, lo que demuestra por sí misma la profundidad y sofisticación que este campo de estudio ha alcanzado.

Las capacidades emergentes de baja frecuencia, pero que podrían ser relevantes en el futuro, como la alianza, la gestión, el liderazgo, la resiliencia empresarial y la capacidad cognitiva, señalan líneas emergentes de investigación y exploración para el futuro. Esta distribución revela una consolidación conceptual junto a una continua evolución y diversificación teórica en el estudio de las capacidades dinámicas.

**Tabla 2. Dimensiones de las CD más relevantes en contextos organizacionales**

Frecuencia	Autor(es)	Dimensión
24	Teece (2007); Pavlou y El Sawy (2011); Ellonen et al. (2011); MacInerney-May (2011); Nieves (2014); Nagel (2016); García García (2017); Zhou et al. (2017); Fallon-Byrne y Harney (2017); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Teece (2018a, 2018b); Garrido et al. (2020); Hernández-Linares et al. (2020); Schoemaker et al. (2018); Muhic y Bengtsson (2019); Rashidirad y Salimian (2020); Hernández-Linares et al. (2020); Zapata-Cantu y González (2021); Chavarro-Rodríguez et al. (2022); Minatogawa et al. (2022); Schiavon et al. (2022); Sesabo et al. (2023); Shiferaw y Amentie Kero (2024); Martínez Campo (2024).	Sensing (detección de oportunidades)
14	Teece (2007); Ellonen et al. (2011); Nagel (2016); García García (2017); Fallon-Byrne y Harney (2017); Schoemaker et al. (2018); Teece (2018a, 2018b); Muhic y Bengtsson (2019); Garrido et al. (2020); Zapata-Cantu y González (2021); Minatogawa et al. (2022); Schiavon et al. (2022); Sesabo et al. (2023); Shiferaw y Amentie Kero (2024).	Seizing (aprovechamiento de oportunidades)
13	Bravo Ibarra (2005); Teece (2007); Nagles García y Saiz Álvarez (2014); García García (2017); Schoemaker et al. (2018); Teece (2018a, 2018b); Muhic y Bengtsson (2019); Garrido et al. (2020); Zapata-Cantu y González (2021); Minatogawa et al. (2022); Schiavon et al. (2022); Sesabo et al. (2023); Shiferaw y Amentie Kero (2024).	Managing threats / Transforming (gestión de riesgo y transformación)
20	Bravo Ibarra (2005); Pavlou y El Sawy (2011); MacInerney-May (2011); Nagles García y Saiz Álvarez (2014); Nieves (2014); Garzón Castrillón (2015); Mendoza Betin (2018); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Velandia Fera (2018); Zapata Rotundo (2020); Zea-Fernández et al. (2020); Rashidirad y Salimian (2020); Cyfert et al. (2021); Hernández-Linares et al. (2020); Trillo-Holgado et al. (2022); Chavarro-Rodríguez et al. (2022); Scheuer y Thaler (2023); Bonilla Rueda et al. (2022); Herrera Martínez et al. (2023); Beltrán-Díaz et al. (2023).	Capacidad de aprendizaje
10	Nagles García y Saiz Álvarez (2014); Garzón Castrillón (2015); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Mendoza Betin (2018); Velandia Fera (2018); Zapata Rotundo (2020); Zea-Fernández et al. (2020); Bonilla Rueda et al. (2022); Herrera Martínez et al. (2023); Beltrán-Díaz et al. (2023).	Capacidad de adaptación
14	Garzón Castrillón (2015); Solano (2016); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Mendoza Betin (2018); Velandia Fera (2018); Leuro (2019); Zapata Rotundo (2020); Zea-Fernández et al. (2020); Chavarro-Rodríguez et al. (2022); Scheuer y Thaler (2023); Bonilla Rueda et al. (2022); Herrera Martínez et al. (2023); Beltrán-Díaz et al. (2023); Martínez Campo (2024).	Capacidad de innovación
16	Verona y Ravasi (2003); Garzón Castrillón (2015); Solano (2016); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Velandia Fera (2018); Mendoza Betin (2018); Leuro (2019); Zapata Rotundo (2020); Zea-Fernández et al. (2020); Demuner et al. (2021); Trillo-Holgado et al. (2022); Scheuer y Thaler (2023); Bonilla Rueda et al. (2022); Herrera Martínez et al. (2023); Beltrán-Díaz et al. (2023); Martínez Campo (2024).	Capacidad de absorción
7	Bravo Ibarra (2005); Pavlou y El Sawy (2011); Nieves (2014); Rashidirad y Salimian (2020); Cyfert et al. (2021); Hernández-Linares et al. (2020); Chavarro-Rodríguez et al. (2022).	Capacidad de coordinación
10	Verona y Ravasi (2003); Bravo Ibarra (2005); Pavlou y El Sawy (2011); Nieves (2014); Zhou et al. (2017); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Rashidirad y Salimian (2020); Hernández-Linares et al. (2020); Trillo-Holgado et al. (2022); Chavarro-Rodríguez et al. (2022)	Capacidad de integración
4	Solano (2016); Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018); Leuro (2019); Cyfert et al. (2021).	Capacidad organizacional
1	Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018).	Capacidad relacional
12	Verona y Ravasi (2003); Bravo Ibarra (2005); Ellonen et al. (2011); MacInerney-May (2011); Nagel (2016); Zhou et al. (2017); Fallon-Byrne y Harney (2017); Trillo-Holgado et al. (2022); Scheuer y Thaler (2023); Chavarro-Rodríguez et al. (2022); Schiavon et al. (2022); Martínez Campo (2024).	Capacidad de reconfiguración
1	Chavarro-Rodríguez et al. (2022).	Capacidad de alianza
1	Chavarro-Rodríguez et al. (2022).	Capacidad de gestión y liderazgo
1	Mendoza Betin (2018).	Capacidad de resiliencia empresarial
1	Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018).	Capacidad cognitiva
1	Nopo Olazábal (2020).	Capacidad de reconocimiento
1	Nopo Olazábal (2020).	Capacidad de asimilación
1	Nopo Olazábal (2020).	Capacidad de reestructuración

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los modelos.

La tabla 3 ilustra la evolución de las definiciones del constructo de capacidades dinámicas, agrupando las contribuciones clave de tres periodos fundamentales: el periodo fundacional (2003-2010), el periodo de desarrollo (2011-2017) y el periodo contemporáneo (2018-2025). Este recorrido muestra cómo la definición inicial, centrada en las explicaciones del campo organizacional (Teece et al., 1997), ha evolucionado posteriormente hacia modelos descriptivos que incorporen elementos de innovación, transformación digital y liderazgo estratégico (Hernández-Linares et al., 2020; Schoemaker et al., 2018; Zapata-Cantu & González, 2021). Destaca el aporte contextual a organizaciones como las pymes, en las que las CD ven como procesos específicos de adaptación y evolución.

La tabla 4 detalla las principales contribuciones metodológicas y hallazgos de estudios teóricos y empíricos seleccionados. Esto permite visualizar los diversos enfoques aplicados al estudio de las CD, así como las implicaciones concretas para el rendimiento organizacional, y destacar patrones comunes y oportunidades de innovación teórica.

Por último, la tabla 5 presenta las implicaciones prácticas de las capacidades dinámicas en diversos sectores y contextos organizacionales. Los resultados ilustran la aplicación y ajuste de las CD y cómo difieren entre los sectores de la hotelería, la industria manufacturera e incluso dentro de las pymes industriales, y ponen de relieve el papel de las capacidades dinámicas en el fomento de la ventaja competitiva, la sostenibilidad y la innovación.

**Tabla 3. Evolución conceptual de las capacidades dinámicas**

Autor(es)	Definición	Contribución clave
<b>Periodo fundacional (2003-2010)</b>		
Verona y Ravasi (2003)	“Mecanismos organizacionales a través de los cuales las empresas crean, integran y recombinan continuamente sus recursos para desarrollar nuevos productos”.	Vinculación específica con la innovación de productos y procesos continuos.
Bravo Ibarra (2005)	“Capacidades organizativas que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos para responder a las condiciones cambiantes del mercado”.	Énfasis en la innovación que resulta directamente de las capacidades dinámicas.
Martín de Castro et al. (2010)	“Rutinas organizativas destinadas a la creación, adaptación y recombinación de otros recursos y capacidades organizacionales”.	Incorporación del concepto de rutinas organizacionales en la definición.
<b>Periodo de desarrollo (2011-2017)</b>		
Arndt (2011)	“Se entienden como mecanismos organizacionales que permiten a la empresa renovar y adaptar sus recursos y competencias en respuesta a las demandas estratégicas y operativas del entorno”.	Propone una clasificación basada en las diferentes escuelas de pensamiento de Mintzberg, destacando la necesidad de integrar enfoques para evaluar mejor las capacidades que fomentan la agilidad organizacional y la ventaja competitiva sostenible.
Pavlou y El Sawy (2011)	“Capacidades que ayudan en la mejora, alteración o creación de capacidades ordinarias”.	Distinción entre capacidades ordinarias y dinámicas.
Ellonen et al. (2011)	“Organizaciones y procesos de estrategias con capacidades específicas que crean valor en empresas de mercados dinámicos”.	Atención a la creación de valor y al énfasis en los mercados dinámicos.
Garzón Castrillón (2015)	“Potencial y capacidad de la organización para crear nuevo conocimiento organizacional como consecuencia de los procesos de aprendizaje”.	Incorporación del aprendizaje organizacional como elemento central.
Fallon-Byrne y Harney (2017)	“Microfundamentos que sustentan la capacidad de una organización para innovar y adaptarse al cambio”.	Enfoque en los microfundamentos de las capacidades dinámicas.
<b>Periodo contemporáneo (2018-2025)</b>		
Schoemaker et al. (2018)	“Capacidades que permiten a las organizaciones detectar, aprovechar oportunidades y mantener la competitividad”.	Integración con liderazgo e innovación estratégica.
Muhic y Bengtsson (2019)	“Capacidades que permiten la transformación digital y la innovación del modelo de negocio”.	Incorporación de la dimensión digital y tecnológica.
Hernández-Linares et al. (2020)	“Un conjunto de procesos específicos e identificables que facilitan la adaptación y evolución a nivel organizacional en pymes”.	Aplicación específica al contexto de pymes.
Zapata Rotundo (2020)	“Capacidades organizacionales para integrar, construir y reconfigurar recursos y capacidades internos y externos, para mantener el rendimiento mientras cambian las condiciones del entorno empresarial”.	Síntesis integradora de definiciones previas.

(Continúa)

Autor(es)	Definición	Contribución clave
Cyfert et al. (2021)	“Procesos organizacionales que cambian la base de recursos de la empresa y ayudan a la adaptación al entorno”.	Énfasis en procesos organizativos y modificación de recursos.
Trillo-Holgado et al. (2022)	“Capacidades para reconfigurar recursos y competencias para lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos”.	Enfoque en la sostenibilidad de ventajas competitivas.
Ledesma-Chaves y Arenas-Gaitán (2022)	“Las capacidades dinámicas son vistas como un conjunto de habilidades que permiten a las empresas innovar y tomar decisiones orientadas al mercado, lo que es crucial para mantener una ventaja competitiva”.	Ofrece recomendaciones para la gestión en desarrollar una cultura de capacidades dinámicas en las empresas, especialmente en entornos de alta variabilidad.
Beltrán-Díaz et al. (2023)	“Conjunto de capacidades que determinan la capacidad de innovación y adaptación en contextos específicos”.	Vinculación con capacidad de innovación en contextos locales.
Shiferaw y Amentie Kero (2024)	“Enfoques empresariales que permiten una adaptación continua y una renovación estratégica en respuesta a los cambios en el entorno”.	Énfasis en la aplicación práctica y renovación estratégica.
Silva y Gohr (2025)	“Un conjunto de habilidades de naturaleza organizativa que permite la integración y coordinación de actividades innovadoras orientadas a la sostenibilidad, particularmente en redes empresariales colaborativa”.	Presenta un marco integrador que vincula las capacidades dinámicas y procesos innovadores sostenibles, destacando su importancia para lograr la competitividad al interconectar la innovación con la responsabilidad social y ambiental.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los artículos seleccionados.

**Tabla 4. Modelos teóricos y empíricos para la comprensión y aplicación de las CD**

Autor(es)	Aporte	Metodología	Hallazgo
Garzón Castrillón (2015)	Plantea un modelo teórico, con base en capacidad de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación.	Revisión de literatura concerniente a las investigaciones.	Las capacidades dinámicas deben ser estudiadas y encaminadas a la creación de nuevo conocimiento específico para responder en un entorno altamente competitivo.
Nagel (2016)	Propuesta de un modelo que conecta capacidades con factores psicológicos.	Revisión literaria sobre capacidades dinámicas y psicología.	La profunda comprensión de capacidades dinámicas mejora la efectividad.
Romero Colmenárez et al. (2017)	Proponen un modelo teórico que identifica los mecanismos por los cuales la capacidad de absorción facilita la creación, transformación y explotación de conocimiento, impulsando el desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones.	Se realiza un análisis conceptual y se desarrolla un modelo teórico fundamentado en la revisión de literatura sobre capacidades dinámicas y absorción del conocimiento.	Los hallazgos revelan que la capacidad de absorción actúa como un catalizador esencial en este proceso, destacando cuatro elementos clave: motivación, recursos, procesos y cultura.
Mendoza Betin (2018)	Se propone un modelo teórico en el que se identifican seis variables a estudiar: conocimiento, capacidad de absorción, aprendizaje, innovación, adaptación y resiliencia.	Su metodología es exploratoria y transversal, basada en herramientas de recolección de datos propias del investigador, los cuales fueron validados por expertos.	Las capacidades dinámicas son eclécticas e integradas, y las capacidades de innovación y resiliencia amplifican el beneficio económico en las organizaciones.
Schoemaker et al. (2018)	Se propone un modelo que integre las capacidades dinámicas, la innovación en modelos de negocio y el liderazgo estratégico como elementos clave para el éxito organizacional en entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).	Los autores basan sus planteamientos en una revisión de literatura y un análisis de casos; el enfoque en empresas de innovación ha sido un elemento exitoso.	El liderazgo estratégico permite la reconfiguración de recursos y capacidades, de modo que las empresas pueden en todo momento anticiparse a los cambios para sacar ventaja de las nuevas oportunidades.
Teece (2018a)	Se establece que los modelos de negocio y las capacidades dinámicas son mutuamente interdependientes y que, por tanto, la efectividad de un modelo de negocio determinado está condicionada a la fuerza de las CD de la empresa.	El análisis conceptual actual integra diversas teorías existentes sobre modelos de negocio y capacidades dinámicas, y se basa en ejemplos prácticos relevantes para ilustrar estas interrelaciones.	Tres capacidades dinámicas esenciales: <i>sensing</i> (percepción), <i>seizing</i> (aprovechamiento) y <i>transforming</i> (transformación).

(Continúa)

Autor(es)	Aporte	Metodología	Hallazgo
Zapata Rotundo y Mirabal Martínez (2018)	Los autores construyen el modelo teórico en dos dimensiones o componentes principales: el cognitivo y el relacional.	La investigación sobre estos estudios ha empleado la revisión sistemática de la literatura, así como el método de investigación cualitativa, centrándose en el tema de las capacidades dinámicas.	Este modelo se basa en la interacción continua entre las dos dimensiones y en el énfasis de las capacidades dinámicas entre estas dos dimensiones, concibiendo el aprendizaje y la adaptación como capacidades dinámicas.
Morales-Rubiano et al. (2019)	El sistema propuesto es un ejemplo de un modelo metodológico orientado a mejorar las capacidades dinámicas de innovación de las mipymes, enfatizando su importancia para la competitividad.	Con un enfoque cualitativo y un estudio de caso múltiple, esta investigación se concentró en los procesos y estrategias de innovación en cuatro mipymes colombianas de diferentes sectores. Esto implicó la recopilación de materiales a través de entrevistas, observación participante y análisis de documentos.	La evidencia permitió mostrar cómo las mipymes ya sean exitosas o no, desarrollan tres capacidades dinámicas fundamentales para la innovación: absorción, transformación y explotación.
Hernández-Linares et al. (2020)	Se propone un modelo de moderación conceptual de los efectos de la orientación del mercado en relación con las capacidades dinámicas.	El enfoque es cuantitativo con el uso de encuestas a 205 pymes, seguido de un análisis estadístico con modelados de ecuaciones estructurales para probar las asociaciones entre las variables.	Las empresas que invierten en desarrollar sus capacidades dinámicas y en entender las necesidades del mercado son capaces de lograr un rendimiento superior y una mayor sostenibilidad a largo plazo.
Zea-Fernández et al. (2020)	Proponen un instrumento validado para medir las capacidades dinámicas en el centro de instituciones de educación superior que, posteriormente, podrá utilizarse en cualquier otra institución que quiera conocer y medir sus capacidades en el contexto del emprendimiento.	Utiliza un método mixto; en la fase cualitativa, su enfoque es cualitativo; se realizó una revisión de la literatura y entrevistas a expertos. En la fase cuantitativa, se aplicó un cuestionario a una muestra de directivos y profesores de las IES (institución de educación superior).	Los resultados muestran que las capacidades dinámicas se agrupan en cuatro dimensiones: absorción, innovación, aprendizaje y adaptación.
Zapata-Cantu y González (2021)	Proponen un modelo que integre las capacidades dinámicas con el desarrollo institucional y humano; este trabajo sugiere que estas capacidades son fundamentales para promover la innovación sostenible.	Para la formulación, se implementó un enfoque analítico que combina la revisión de la literatura y el análisis de la política pública y la política relacionada con la innovación y el desarrollo sostenible en la región.	Estas capacidades como <i>sensing</i> , <i>seizing</i> y <i>transforming</i> permiten a las organizaciones “adaptarse a condiciones que cambian rápidamente y aprovechar oportunidades en un entorno de incertidumbre” y, por tanto, son cruciales para la sostenibilidad.
Minatogawa et al. (2022)	Se propone el modelo innovación sostenible de modelos de negocio (SBMI) que integra activos potenciales con un modelo de negocio sostenible, y su relevancia en el contexto al entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad)	Se completó una revisión cualitativa de la literatura utilizando bases de datos académicas para identificar y evaluar estudios pertinentes a las capacidades dinámicas y al SBMI.	Hay tres dimensiones importantes de los indicadores clave de rendimiento relacionados con SBMI: <i>sensing</i> , <i>seizing</i> y <i>reconfiguring</i> .
Trillo-Holgado et al. (2022)	Proponen un marco conceptual que vincula las capacidades dinámicas con la innovación y la ventaja competitiva.	Estudio de caso cualitativo centrado en empresas tecnológicas de Córdoba, con entrevistas a líderes y análisis de documentos.	Se identifican tres dimensiones clave: <i>sensing</i> , <i>seizing</i> y <i>reconfiguring</i> , que son esenciales para la innovación.
Bastanchury-López et al. (2023)	Destacan la importancia económica y social del modelo de capacidad dinámica en el sector ovino.	La validación de los elementos cuantitativos del modelo a través de la opinión de expertos utilizando el método Delphi, involucró a 107 especialistas en el campo.	Los resultados indican que el 56% de los indicadores encontrados en el modelo fueron corroborados por los expertos, y que el 77% de las brechas identificadas fueron explicadas.

(Continúa)



Autor(es)	Aporte	Metodología	Hallazgo
Herrera Martínez et al. (2023)	Facilitan el desarrollo de integrar y combinar la teoría empírica con habilidades de modelo de negocios y proporcionan ideas para guiar la investigación futura.	Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura en estos dominios en la base de conocimientos, utilizando el estudio de trabajos relevantes para detectar patrones y prácticas en el campo de las capacidades dinámicas y los modelos de negocio.	Las empresas adaptables pueden cambiar sus productos y procesos, fomentando así la innovación en su sector.
Cardoso et al. (2023)	Proporcionan implicaciones prácticas para los gerentes que están relacionados cómo construir una cultura organizacional que incorpore la innovación y el aprendizaje como parte de sus estrategias fundamentales.	Se identifican y analizan los componentes de <i>sensing</i> (percepción), <i>seizing</i> (aprovechamiento) y <i>transforming</i> (transformación) de las microfundaciones de las capacidades dinámicas, prestando especial atención a su importancia en un contexto organizacional.	Las capacidades dinámicas surgen de actividades rutinarias mediante las cuales las organizaciones aprenden a adaptarse, innovar y reconfigurar sus recursos, lo que resulta fundamental para mantener una ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los modelos propuestos.

**Tabla 5. Implicaciones prácticas de las capacidades dinámicas en el contexto empresarial**

Autor(es)	Sector	Implicaciones
Nieves (2014)	Empresas del sector hotelero en España	Los hallazgos de este estudio ayudan a incrementar los datos que necesitan los gestores de las empresas especializadas en la explotación hotelera para mejorar la toma de decisiones. En este sentido, el estudio demuestra que, si las empresas desarrollan la habilidad de identificar oportunidades del entorno y de reaccionar creando nuevo conocimiento, pueden ser más innovadoras.
Alves et al. (2017)	Empresas	Desarrollo de un modelo para evaluar las capacidades dinámicas, orientado a las empresas para fortalecer mecanismos que faciliten la innovación continua y la adaptación estratégica para mantener la ventaja en mercados dinámicos.
Mendoza Betin (2018)	Empresas del sector de saneamiento básico.	Las CD dentro de las organizaciones producen acciones tácticas y estratégicas de alto valor. Para lograr su ventaja competitiva sostenible, necesitará transformarse en puntos de reflexión organizacional permanentes.
Hernández-Linares et al. (2020)	Pymes	Ofrecen implicaciones prácticas para los gerentes de pymes sobre cómo desarrollar tanto capacidades dinámicas como orientación al mercado para mejorar su rendimiento.
Garrido et al. (2020).	Empresas de software, hardware y telecomunicaciones	Esta investigación desarrolla y valida una escala para evaluar el concepto de capacidades dinámicas que es más matizada y comparaciones más precisas en futuras investigaciones.
Cyfert et al. (2021)	Empresas	Los resultados revelan que la búsqueda de oportunidades es la precursora y el principal factor que influye en las demás actividades del proceso, lo que sugiere que los gerentes deben enfocarse en mejorar las actividades en esta área.
Esparza García et al. (2022)	Empresas prestadoras de servicios turísticos (hoteles, restaurantes y eventos)	Para conseguir una mayor competitividad empresarial en las compañías turísticas, es fundamental lograr una sinergia entre las capacidades dinámicas a través de la gestión adecuada de los recursos y las capacidades, gestión del conocimiento o el recurso humano, siendo este último el más importante para fortalecer la competitividad empresarial en el sector turístico.
Ledesma-Chaves y Arenas-Gaitán (2022)	Sector agroalimentario, industrial, servicios	Se enfatiza que la innovación no debe ser un objetivo, sino un proceso continuo que se integre en la cultura organizacional. Para mantener la competitividad en mercados internacionales, especialmente en tiempos de crisis.
Sesabo et al. (2023)	Micro y pequeñas industrias de muebles	Se integran las teorías de innovación abierta y capacidades dinámicas, desarrollando un marco conceptual que muestra cómo la innovación abierta entrante expone el desempeño de la innovación a través de capacidades dinámicas.
Remedi-Rumi, y Arzuaga-Williams (2024)	Pequeñas y medianas empresas industriales	Los resultados demuestran que las CD, junto con la adaptación, el aprendizaje y la innovación, son fundamentales para mejorar la ventaja competitiva y la sostenibilidad de las empresas manufactureras que enfrentan entornos complejos.
Alves y Carvalho (2025)	Empresas	Enfatizan la importancia de la estrategia empresarial y las capacidades gerenciales dinámicas como un factor fundamental para el desarrollo sostenible de capacidades, impulsando la competitividad a través de estrategias adaptables.

(Continúa)

Autor(es)	Sector	Implicaciones
Corrales-Estrada et al. (2025)	Empresas	Analizan cómo las capacidades dinámicas contribuyen al rendimiento organizacional a través del contexto de capacidades ordinarias, mientras se enfatiza la necesidad de gestionar la continuidad operativa para mejorar la sostenibilidad competitiva.
Pang et al. (2025)	Industrial y tecnológico	Presentan pruebas específicas de que ciertas configuraciones de capacidades dinámicas conducen a un alto nivel de innovación en modelos de negocio, centrándose particularmente en el papel crucial de la detección y el aprovechamiento oportuno de las oportunidades.
Rodríguez García et al. (2025)	Mipymes sector avícola	Enfatizan cómo el desarrollo de capacidades dinámicas en los procesos empresariales impulsa la innovación y la competitividad en el sector avícola; recomiendan su integración en la gestión operativa de mipymes agroproductivas.
Teklehaimanot Tesfa et al. (2025)	Pequeñas y medianas empresas	Se sostiene que las capacidades dinámicas son esenciales para la competitividad de las pyme, incidiendo en la necesidad de desarrollar capacidades de gestión y organizativas para una respuesta ágil a los desafíos del mercado.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los modelos propuestos.

El mapa temático ilustrado en las figuras 2 y 3 ejemplifica el desarrollo y la importancia de los temas relacionados con las capacidades dinámicas en la literatura científica. Conceptos clave como “capacidades dinámicas”, “gestión empresarial” y “gestión de recursos” son centrales en el mapa, mientras que temas emergentes como “innovación” y “competitividad de las pequeñas y medianas empresas” son cada vez más prominentes, marcando un cambio de enfoque hacia aspectos más aplicados y estratégicos. La importancia central del término *dynamic capabilities* destaca su relevancia en la comprensión de cómo las organizaciones se adaptan y prosperan en entornos turbulentos.

### Discusión de resultados

La revisión sistemática de la literatura sobre modelos de capacidades dinámicas entre el 2003 y 2025 corrobora la vigencia del marco seminal de Teece et al. (1997), pero también revela una tensión conceptual fundamental entre las dimensiones tradicionales *sensing*, *seizing* y *transforming* y complejidad emergente en su operacionalización empírica y adaptación contextual (Schoemaker et al., 2018; Teece, 2018b; Teece et al., 1997). Este desafío se intensifica por la generalización acrítica de clasificaciones teóricas previas y la falta de integración con contextos institucionales y sectoriales que trascienden los modelos desarrollados en entornos hegemónicos, tradicionalmente industrializados (Beltrán-Díaz et al., 2023; Cyfert et al., 2021; Hernández-Linares et al., 2020; Rashidirad y Salimian, 2020).

Resulta particularmente insuficiente asumir la universalidad y estabilidad de las dimensiones centrales, ya que estudios recientes han señalado contradicciones y solapamientos en la aplicación de estos enfoques a sectores de servicios, educación y agricultura, así como mercados emergentes o informales (Beltrán-Díaz et al., 2023; Cardoso et al., 2023; Esparza García et al., 2022; Remedi-Rumiy Arzuaga-Williams, 2024). De este modo, se delimita una brecha teórica relevante: la limitada capacidad explicativa

de las categorías conceptuales tradicionales frente a la flexibilidad organizacional, volatilidad institucional y restricción de recursos, especialmente en América Latina (Alcívar Martínez, 2025; Villena y García, 2025; Morales-Rubiano et al., 2019).

En el plano metodológico, la literatura evidencia una falta de consenso en la medición y operacionalización de las CD y la escasez de instrumentos validados para dimensiones emergentes como el aprendizaje organizacional y la resiliencia (Hernández-Linares et al., 2020; Zea-Fernández et al., 2020; Morales-Rubiano et al., 2019; Zapata Rotundo y Mirabal Martínez, 2018). Además, la integración de los microfundamentos sigue siendo incipiente, lo que dificulta comprender el papel de los procesos cognitivos y las rutinas individuales en la materialización de las capacidades (Cardoso et al., 2023; Fallon-Byrne y Harney, 2017). También es visible la carencia de estudios longitudinales que permitan rastrear la evolución y adaptación de las CD ante fenómenos como la digitalización y la sostenibilidad empresarial (Minatogawa et al., 2022; Muhic y Bengtsson, 2019; Pérez Moure, 2025).

El análisis sectorial muestra que, aunque muchas investigaciones se centran en grandes empresas y sectores industriales, existen vacíos con respecto a la forma en que las mipymes y organizaciones informales desarrollan y aplican las CD para competir en mercados globales (Alcívar Martínez, 2025; Remedi-Rumi y Arzuaga-Williams, 2024; Sesabo et al., 2023).

Cobra relevancia, además, el papel de las relaciones sociales internas y externas en la consolidación de las CD, especialmente en sectores donde el conocimiento constituye el principal activo estratégico (Alcívar, 2025; Cardoso et al., 2023; Ledesma-Chaves y Arenas-Gaitán, 2022; Nieves, 2014). El desarrollo de una cultura de aprendizaje e innovación cotidiana actúa como facilitador clave de las CD (Cardoso et al., 2023), mientras que la vinculación de las CD con estrategias competitivas refuerza la sostenibilidad organizacional y la adaptación contextual (Alcívar, 2025; Ledesma-Chaves y Arenas-Gaitán, 2022).



A partir de los resultados, se recomienda evitar la aplicación rígida de modelos universales e impulsar diagnósticos contextuales multidimensionales que permitan identificar y jerarquizar las CD más pertinentes según el sector, tipo de organización y entorno institucional (Alcívar Martínez, 2025; Beltrán-Díaz et al., 2023; Esparza García et al., 2022). Se recomienda el desarrollo, validación y aplicación de escalas específicas para dimensiones emergentes y el diseño de estudios longitudinales que permitan monitorear la transformación organizacional en escenarios cambiantes (Ledesma-Chaves y Arenas-Gaitán, 2022; Morales-Rubiano et al., 2019; Zea-Fernández et al., 2020).

## Conclusiones

La evidencia obtenida permite afirmar que las capacidades dinámicas se configuran como un constructo multifacético cuya relevancia trasciende marcos conceptuales clásicos y sectoriales, consolidándose como un factor crítico tanto para la permanencia competitiva como para la innovación sostenida en contextos caracterizados por la alta turbulencia y el cambio acelerado.

En primer lugar, los resultados demuestran que, si bien las dimensiones de *sensing*, *seizing* y *transforming* de oportunidades, la progresiva incorporación de capacidades de segundo orden, incluyendo aprendizaje, absorción, innovación y resiliencia, se ha vuelto indispensable para explicar la sostenibilidad organizacional, especialmente en sectores y entornos donde prevalecen la incertidumbre y la escasez de recursos.

En segundo lugar, la revisión sistemática señala la diversidad sectorial y contextual que desafía la validez universal de las clasificaciones teóricas tradicionales. Los modelos eficientes, en este sentido, requieren una integración explícita de factores contextuales, institucionales y tecnológicos, ya que la efectividad de las capacidades dinámicas está condicionada a su acoplamiento con las necesidades y limitaciones locales, trascendiendo la mera reproducción de enfoques contextuales hegemónicos.

Por último, es esencial avanzar en los límites conceptuales de las capacidades dinámicas, desarrollar herramientas de medición válidas y llevar a cabo estudios longitudinales que comprendan su evolución ante los desafíos emergentes como la transformación digital y la sostenibilidad. El mayor desafío es convertir la complejidad teórica en guías prácticas aplicables, personalizables y flexibles para múltiples contextos organizacionales, asegurando así la innovación y competitividad sostenidas.

## Financiación

Este trabajo se desarrolló sin ningún financiamiento de cooperación institucional, gubernamental, privada o internacional; los autores financiaron de manera independiente el desarrollo del trabajo.

## Conflicto de interés

No hay conflictos de interés relacionados con este artículo.

## Contribución de los autores

Benigno Javier Alcívar Martínez: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, escritura (borrador original), software; Frank Ángel Lemoine Quintero: conceptualización, análisis formal, metodología, escritura redacción-revisión.

## Referencias

- Alcívar Martínez, B. (2025). Capacidades dinámicas como impulsoras de innovación en mipymes agroproductivas de Manabí, Ecuador. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 7, 01-13. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701102>
- Alcívar, B. (2025). Capacidades dinámicas y su abordaje en la innovación organizacional en el contexto hispanoamericano. *Revista San Gregorio*, 1(Especial 2), 94-105. [https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial\\_2.3273](https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3273)
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304>
- Alves, A. de A. S. M., & Carvalho, F. M. P. de O. (2025). Developing dynamic capabilities: Conjunctive effects of entrepreneurial orientation and dynamic managerial capabilities. *The Journal of Entrepreneurship*, 34(3), 563-587. <https://doi.org/10.1177/09713557251358420>
- Arndt, F. (2011). Evaluación de capacidades dinámicas: escuelas de pensamiento de Mintzberg. *Revista Sudafricana de Gestión Empresarial*, 42(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i1.484>
- Bastanchury-López, M. T., Martín-Romo-Romero, S., De-Pablos-Heredero, C., & García-Martínez, A. R. (2023). Evaluación del modelo de capacidades dinámicas en el sector ovino de Castilla-La Mancha (España). *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 24(2). [https://doi.org/10.21930/rcta.vol24\\_num2\\_art:2902](https://doi.org/10.21930/rcta.vol24_num2_art:2902)
- Beltrán-Díaz, A., Álvarez-Melgarejo, M., Rincón Rodríguez, I. C., & Chaparro Medina, J. E. (2023). Capacidades dinámicas como determinantes de la capacidad de innovación en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 255-276. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39975>
- Blanco Peña, J. M. (2024). La revisión sistemática como metodología para la investigación en E/LE. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 97, 179-193. <https://doi.org/10.5209/clac.88711>
- Bonilla Rueda, L. R., Rueda Galvis, J. F., & Garavito Hernández, Y. (2022). Financiamiento a corto plazo de las micro y pequeñas empresas familiares del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 835-853. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.7>
- Bravo Ibarra, E. R. (2005). *Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: estudio de casos* [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña]. <http://bit.ly/3HZSTXD>
- Cardoso, F. E., Rossetto, C. R., & Silva, J. R. (2023). The strategy-as-practice through the lens of the microfoundations of dynamic capabilities. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(1), 1-32. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/111410>
- Chavarro-Rodríguez, C. L., Barrios, D., & Jiménez-Hernández, C. N. (2022). Aproximación conceptual del constructo de capacidades dinámicas: clasificación y relaciones. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-30. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.5158>

- Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A., Rodríguez-López, J. E., & Sandoval-Reyes, J. (2025). Contribución de las capacidades dinámicas al desempeño organizacional: el papel mediador de las capacidades ordinarias de continuidad del negocio. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2493315>
- Cyfert, S., Chwilkowska-Kubala, A., Szumowski, W., & Mi kiewicz, R. (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLOS ONE*, 16(4), e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Demuner, M., Saavedra, M., & Ibarra, M. (2021). Influencia de la capacidad de absorción en la capacidad de respuesta de pequeñas empresas manufactureras mexicanas. *TEC Empresarial*, 15(2), 34-49. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/5658](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/5658)
- Ellonen, H., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459-478. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003246>
- España 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*, 28, 395-411. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38854>
- Fallon-Byrne, L., & Harney, B. (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: A review and research agenda. *The Irish Journal of Management*, 36(1), 21-31. <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0004>
- García García, J. M. (2017). *Capacidades dinámicas de las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales* [tesis doctoral, Universidad de Valencia]. <http://hdl.handle.net/10550/59812>
- García Tort, E., & Monsalve Lorente, L. (2024). Escaperooms como metodología activa para la integración de las STEAM: una revisión sistemática. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-526>
- Garrido, I., Kretschmer, C., Vasconcellos, S., & Gonçalo, C. (2020). Capacidades dinámicas: una propuesta de medición y su relación con el rendimiento. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). Una tipología de revisiones: un análisis de 14 tipos de reseñas y metodologías asociadas. *Revista de Información de Salud y Bibliotecas*, 26, 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2020). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Herrera Martínez, S. V., Maldonado, L. G., Jaimes Casallas, M. del P., & Gélvez Ojeda, R. M. (2023). Capacidad dinámica de innovación como apuesta competitiva de valor empresarial. *Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.5.2018.8194>
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (Eds.). (2024). *Manual Cochrane de revisiones sistemáticas de intervenciones* (Cochrane handbook for systematic reviews of interventions), versión 6.5. [www.training.cochrane.org/handbook](http://www.training.cochrane.org/handbook)
- Ledesma-Chaves, P., & Arenas-Gaitán, J. (2022). Dynamic innovation capabilities and their impact on export performance in times of economic crisis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 351-365. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>
- Leuro, A. (2019). *Capacidad dinámica de absorción y su relación con el riesgo operativo. Percepción del control interno de cooperativas de actividad financiera de ahorro y crédito* [tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/42547>
- MacInerney-May, K. (2011). *The value of dynamic capabilities for strategic management* [tesis doctoral, Universität zu Köln]. Köln Universitäts Publikations Server. [https://kups.ub.uni-koeln.de/4526/1/120131\\_Diss-Booklet.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/4526/1/120131_Diss-Booklet.pdf)
- Martín de Castro, G., López Sáez, P., & Cruz González, J. (2010). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128. <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0909110105A>
- Martínez Campo, J. L. (2024). *Propuesta metodológica para la medición de las capacidades dinámicas para la innovación del sector hotelero del departamento del Atlántico* [tesis doctoral, Universidad Externado de Colombia]. <http://bit.ly/3JVf3ea>
- Mendoza Betin, J. (2018). Capacidades dinámicas: un análisis empírico de su naturaleza. *LS Educational Research (MLSER)*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.29314/mlser.v2i2.80>
- Minatogawa, V., Franco, M., Rampasso, I. S., Holgado, M., Garrido, D., Pinto, H., & Quadros, R. (2022). Towards systematic sustainable business model innovation: What can we learn from business model innovation. *Sustainability*, 14(5), 2939. <https://doi.org/10.3390/su14052939>
- Morales-Rubiano, M. E., Duque-Orozco, Y. V., & Ortiz-Riaga, C. (2019). Modelo metodológico para el fortalecimiento de capacidades dinámicas de innovación en mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 13-33. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2286>
- Muhic, M., & Bengtsson, L. (2019). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: A stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*, 15, 33-54. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00372-1>
- Nagel, C. (2016). Behavioural strategy and deep foundations of dynamic capabilities – Using psychodynamic concepts to better deal with uncertainty and paradoxical choices in strategic management. *Global Economics and Management Review*, 21(1-2), 46-64. <https://doi.org/10.1016/j.gemrev.2016.07.001>
- Nagles García, N., & Saiz Álvarez, J. M. (2014). *Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial (modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia* [tesis doctoral, Universidad EAN]. <http://bit.ly/3VSV6qM>
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), 166-174. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>
- Nopo Olazábal, V. H. (2020). *Modelo de capacidades dinámicas en negocios unipersonales desde la teoría fundamentada: industria musical en América y Europa* [tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. <http://bit.ly/3ljT53X>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., & Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Pang, C., Wang, Q., & Liu, C. (2025). ¿Qué capacidades dinámicas conducen a una alta innovación del modelo de negocio? Evidencia configuracional de China. *Revista de Negocios de Asia Pacífico*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/13602381.2025.2452879>
- Pardal-Refoyo, J. L., & Pardal-Peláez, B. (2020). Anotaciones para estructurar una revisión sistemática. *Revista ORL*, 11(2), 155-160. <https://doi.org/10.14201/orl.22882>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences, Journal*, 42(1), 239-273. <http://bit.ly/3lbf4tU>
- Pérez Moure, H. (2025). La nueva dimensión de las empresas de movilidad. *Capacidades dinámicas, sostenibilidad y digitalización. Suma de Negocios*, 16(34), 10-20. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.v16.n34.a2>
- Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: The mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591-613. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>
- 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>
- Rodríguez García, A. E., Lucas Giler, S. L., & Alcívar Martínez, B. J. (2025). Dynamic capabilities for innovation in business processes in the poultry sector of Manabí, Ecuador. *Revista Scientific*, 10(36), 206-228. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.36.10.206-228>
- Romero Colmenárez, A., Romero Escobar, D. L., Lugo Castelly, G. P., & Rodríguez, L. E. (2017). Influencia de la capacidad de absorción en el desarrollo de las capacidades dinámicas: propuesta de un modelo teórico. *Compendium*, 20(39). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88053976006>
- Scheuer, L. J., & Thaler, J. (2023). How do dynamic capabilities affect performance? A systematic review of mediators. *European Management Journal*, 41(Issue 6), 914-931. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.006>
- Schiavon, O. P., May, M. R., & Mendonça, A. T. B. B. de. (2022). Capacidades dinámicas e innovación de modelos de negocio en la agricultura familiar sostenible. *Revista de Innovación y Gestión*, 19(3), 252-265. <https://doi.org/10.1108/inmr-07-2021-0136>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Sesabo, Y. J., Kato, M. P., & Emmanuel, C. J. (2023). Innovation in micro and small businesses: How inbound open innovation and dynamic capabilities work together to explain innovation performance. *International Journal of Innovation*, 11(1), e22945. <https://doi.org/10.5585/2023.22945>
- Shiferaw, R. M., & Amentie Kero, C. (2024). Dynamic capabilities view practices of business firms: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article: 2336309. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309>
- Silva, J. S. da, & Gohr, C. F. (2025). Un marco que integra capacidades dinámicas con actividades de innovación orientadas a la sostenibilidad en redes colaborativas: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Internacional de Innovación*, 13(1), e26400. <https://doi.org/10.5585/2025.26400>
- Solano, A. (2016). *Influencia de las capacidades dinámicas de la empresa en el desempeño exportador: un estudio empírico de México* [tesis doctoral, Universidad de Cantabria]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/8486>
- Teece, D. J. (2018a). 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. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(Issue 13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teklehaimanot Tesfa, M., Sibhato Gebremichael, H., Tsegay Beyene, K., Gebreazgi Gebreslassie, L., & Berhanu Hailu, Y. (2025). El papel de las capacidades dinámicas de las PYME en sus capacidades empresariales y competitividad. *Revista Etíope de Ciencia de Momona*, 17(1), 171-194. <https://doi.org/10.4314/mejs.v17i1.11>
- Trillo-Holgado, M., León-Urban, C., & López-Caballero, R. (2022). The importance of dynamic capabilities in the reformulation of an innovative competitive advantage. Case study of Cordoba technology companies. *Revista de Estudios Andaluces*, 43, 125-143. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>
- Velandia Fera, M. E. (2018). Análisis del sector económico turismo bajo el enfoque de capacidades dinámicas caso: departamento de Sucre - Colombia. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*, 1(1). Colegio de Economistas de A Coruña. <https://bit.ly/4nrRFTN>
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606. <https://doi.org/10.1093/icc/12.3.577>
- Villena, R., & García, L. P. (2025). Capacidades dinámicas en PYMES para la gestión de crisis y el desempeño operacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(Especial 13), 233-248. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.15>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121). <https://bit.ly/4nunThc>
- 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>
- Zapata-Cantu, L., & González, F. (2021). Challenges for innovation and sustainable development in Latin America: The significance of institutions and human capital. *Sustainability*, 13(7), 4077. <https://doi.org/10.3390/su13074077>
- Zea-Fernández, R. D., Benjumea-Arias, M. L., & Valencia-Arias, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en instituciones de educación superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 106-119. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052020000100106>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>