

## CAPACIDADES DINÁMICAS Y SU ABORDAJE EN LA INNOVACIÓN EN MIPYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN MANABÍ, ECUADOR

### DYNAMIC CAPABILITIES AND THEIR APPROACH TO INNOVATION IN MSMEs OF THE DAIRY SECTOR IN MANABÍ, ECUADOR

 **Benigno Javier Alcívar Martínez, Mgtr.**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
Manuel Félix López

[balcivar@espam.edu.ec](mailto:balcivar@espam.edu.ec)

Manabí, Ecuador

 **Jesús David Morales Ortiz, Lcdo.**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
Manuel Félix López

[jesus.morales@espam.edu.ec](mailto:jesus.morales@espam.edu.ec)

Manabí, Ecuador

 **Diego Andrés Vera Duarte, Lcdo.**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
Manuel Félix López

[diego.vera.41@espam.edu.ec](mailto:diego.vera.41@espam.edu.ec)

Manabí, Ecuador

#### ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 30/08/2024

Aceptado: 19/09/2025

Publicado: 30/09/2025

### RESUMEN

La mejora del rendimiento sostenible y la ventaja competitiva de las organizaciones, especialmente en las Mipymes lácteas de Manabí, Ecuador, dependen en gran medida de la integración estratégica de capacidades dinámicas e innovación en un entorno cambiante. Ante este contexto, el objetivo fue analizar la influencia de las capacidades dinámicas en los procesos de innovación de las Mipymes del sector lácteo en Manabí, Ecuador. Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, transversal, de campo y con alcance correlacional. Se encuestaron 13 Mipymes lácteas de la zona norte de Manabí, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico. Se utilizaron cuestionarios validados y adaptados para medir capacidades dinámicas e innovación. El análisis estadístico, realizado en SPSS, incluyó una evaluación de la confiabilidad interna mediante el alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,957$ ). La prueba de normalidad presentó una significación inferior a 0,05, lo que indica que las variables no se distribuyen de forma normal. El análisis de correlación arrojó un coeficiente de 0,826, evidenciando una relación positiva y fuerte entre las capacidades dinámicas y la innovación. Los resultados muestran que las empresas sobresalen por su habilidad para identificar conocimientos del entorno, adaptarse al mercado e integrar saberes internos y externos, con una orientación innovadora superior al

promedio regional. En conclusión, estas empresas combinan eficiencia operativa y cultura innovadora, lo que fortalece su competitividad.

**Palabras Clave:** capacidades dinámicas, mipymes, innovación, sector lácteo

---

## ABSTRACT

---

Improving the sustainable performance and competitive advantage of organizations, especially dairy MSMEs in Manabí, Ecuador, depends largely on the strategic integration of dynamic capabilities and innovation in a changing environment. Given this context, the objective was to analyze the influence of dynamic capabilities on the innovation processes of MSMEs in the dairy sector in Manabí, Ecuador. This research adopted a quantitative, cross-sectional, field-based, and correlational approach. Thirteen dairy MSMEs in the northern region of Manabí, selected through non-probability sampling, were surveyed. Validated and adapted questionnaires were used to measure dynamic capabilities and innovation. The statistical analysis, performed in SPSS, included an assessment of internal reliability using Cronbach's alpha ( $\alpha = 0.957$ ). The normality test showed a significance level of less than 0.05, indicating that the variables are not normally distributed. The correlation analysis yielded a coefficient of 0.826, demonstrating a strong, positive relationship between dynamic capabilities and innovation. The results show that these companies excel in their ability to identify environmental knowledge, adapt to the market, and integrate internal and external expertise, with an innovative focus above the regional average. In conclusion, these companies combine operational efficiency and an innovative culture, which strengthens their competitiveness.

**Keywords:** dynamic capabilities, MSMEs, innovation, dairy sector

## INTRODUCCIÓN

La importancia de las capacidades dinámicas en el entorno empresarial actual radica en su capacidad para mejorar el rendimiento sostenible y la ventaja competitiva de una organización (Permatasari et al., 2023). En la actualidad, el fortalecimiento de estas capacidades resulta vital para que las empresas puedan adaptarse a los cambios del entorno, desempeñando un papel fundamental en la transformación institucional y en la formulación de estrategias organizacionales. (Shiferaw y Amentie Kero, 2024)

En este contexto, el marco de capacidades dinámicas, propuesto originalmente por Teece et al. (1997), analiza las fuentes y métodos de creación y captura de valor por parte de empresas privadas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico. Por otro lado, Eisenhardt y Martin

(2000) sostienen que las capacidades dinámicas son un conjunto de procesos específicos e identificables, como el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y la formación de alianzas.

Desde esta perspectiva, la innovación, de acuerdo con Mendoza (2021), se considera una etapa importante en el proceso de competitividad de las empresas. En el mismo sentido, con base en Rey-García et al. (2021), las capacidades dinámicas constituyen un fundamento clave para gestionar las tensiones y complejidades propias de la innovación colaborativa, ya que favorecen la adaptabilidad organizacional y contribuyen a la obtención de resultados sostenibles. Por su parte, Permatasari et al. (2023) señalan que tanto las capacidades dinámicas como la innovación contribuyen significativamente al crecimiento organizacional, especialmente en las Pymes. De esta manera, se reafirma su importancia estratégica, dado su vínculo estrecho con la innovación, la competitividad y la mejora continua del entorno interno y externo.

Considerando lo anterior, el entorno empresarial, tanto interno como externo, ejerce una influencia determinante en la operación de las empresas. Por ello, la innovación se presenta como una herramienta indispensable para afrontar estos desafíos (Bustamante et al., 2022). En consecuencia, se evidencia que tanto las capacidades dinámicas como la innovación constituyen variables estratégicas esenciales para empresas de todos los sectores, al ser pilares de su sostenibilidad y competitividad.

Cabe precisar que diversos estudios han demostrado la estrecha relación entre las capacidades dinámicas y la innovación organizacional. Schaffer et al. (2022) evidencian cómo la innovación continua de modelos de negocio fortalece y se apoya en capacidades dinámicas. Suharto et al. (2023), mediante un análisis cuantitativo en MIPYMES, confirman su efecto positivo tanto en la innovación como en la continuidad empresarial. Mehrabi et al. (2025) abordan los microfundamentos de estas capacidades en empresas agroalimentarias sostenibles, mostrando cómo impulsan rutas de escalamiento. Finalmente, Zabel y O'Brien (2024) confirman empíricamente la secuencia funcional de las capacidades dinámicas y su impacto directo en el desempeño innovador.

Ecuador, por su parte, cuenta con una diversidad geográfica y condiciones climáticas favorables que propician la producción lechera, desarrollada principalmente en pequeñas y medianas unidades productivas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2022), en 2022 el 16% de las unidades de producción agropecuaria dedicadas a la producción de leche eran pequeñas, el 21% medianas, el 9% grandes y el 55% muy grandes.

A nivel nacional, el sector cuenta con 1.320 empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos y sus derivados. Esta industria representa el 1% del PIB ecuatoriano y contribuye con el 4% dentro del sector productivo (Baquerizo y Córdova, 2022). En el ámbito provincial, la provincia de Manabí alberga 18 procesadoras lácteas ubicadas en la zona norte, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Cabe precisar que las Mipymes del sector lácteo enfrentan desafíos importantes para mantenerse competitivas en un entorno cambiante. Valverde y Teneda (2024) advierten que la leche tradicional ha perdido terreno frente a nuevas alternativas, lo que obliga al sector a innovar y fortalecer sus capacidades dinámicas para adaptarse a las preferencias del consumidor.

Desde el ámbito social, estas empresas juegan un papel clave en la generación de empleo rural y en el sustento de miles de familias. Según el Ministerio de Producción, el sector reúne a unos 280 mil productores, mayormente pequeños, y genera 40 mil empleos directos. Económicamente, las Mipymes son fundamentales para dinamizar la cadena de valor láctea y fortalecer los mercados regionales (Baquerizo y Córdova, 2022).

No obstante, pese a su relevancia económica y social, existe escasa evidencia empírica sobre cómo las capacidades dinámicas influyen en los procesos de innovación en este sector específico, particularmente en contextos territoriales como Manabí. Este vacío justifica la necesidad de abordar la siguiente pregunta de investigación.

Por estas razones, el estudio se guía por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influyen las capacidades dinámicas en los procesos de innovación de las Mipymes del sector lácteo en la provincia de Manabí, Ecuador? Por lo cual se plantea analizar la influencia de las capacidades dinámicas en los procesos de innovación de las Mipymes del sector lácteo en Manabí, Ecuador.

## **METODOLOGÍA**

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo; además, se clasificó como estudio transversal, ya que los datos fueron recolectados en un único momento temporal para describir y comparar las variables en ese punto específico. De acuerdo con la ubicación del objeto de estudio, se trató de una investigación de campo (Nieto, 2018). Además, su alcance fue correlacional, pues se buscó determinar la relación estadística entre las variables analizadas.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) procesadoras de lácteos ubicadas en la provincia de Manabí. De acuerdo con datos oficiales de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA),

obtenidos mediante consulta a su base de datos pública de establecimientos autorizados, se identificaron 18 establecimientos dedicados a esta actividad en los cantones Bolívar, Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Pedernales y Sucre.

Para la selección de la muestra se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando como criterios de inclusión: (i) que la unidad productiva se encuentre operativa al momento de la investigación, (ii) que esté registrada ante la ARCSA como procesadora de productos lácteos y (iii) que esté ubicada en la zona norte de Manabí. Se excluyeron aquellas empresas que no se encontraban activas durante el período de recolección de datos, información que fue cotejada mediante la verificación telefónica directa y consulta de registro único de contribuyente (RUC) y del Servicio de Rentas Internas (SRI) para confirmar su estado operativo, así como aquellas que no accedieron voluntariamente a participar en el estudio.

Como resultado, se seleccionaron 13 Mipymes procesadoras de lácteos localizadas en los cantones de Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Pedernales y Sucre. En cuanto a las características generales de las unidades participantes, se consideró el tamaño de la empresa, el número de empleados, los años de funcionamiento y el tipo de productos elaborados, permitiendo un análisis comparativo más detallado. En cuanto a los métodos, se utilizaron el analítico-sintético para descomponer e integrar la información, el inductivo y deductivo para identificar patrones específicos y derivar conclusiones generales, y el descriptivo para ofrecer un análisis detallado de las variables, facilitando una comprensión integral de sus características y comportamientos.

Entre las técnicas aplicadas, se empleó una encuesta conformada por 28 ítems dirigida a los gerentes de las Mipymes. Los primeros 16 ítems identificaron las capacidades dinámicas en las dimensiones de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación a partir del modelo validado por Zea et al. (2020). Los 12 ítems restantes evaluaron la innovación organizacional mediante el constructo validado por Gómez y Núñez (2022), el cual aborda la innovación en las dimensiones de gestión, comercial y de procesos.

Es importante señalar que, aunque se conservaron en su gran mayoría los ítems originales del instrumento, se realizó un ajuste en la redacción de los ítems con el propósito de facilitar su comprensión por parte de los informantes de calidad. Esta adecuación, metodológicamente válida, respetó el significado conceptual de los constructos y garantizó la equivalencia semántica correspondiente, lo cual contribuyó a la claridad y precisión de las respuestas sin comprometer la validez del instrumento.

Para el procesamiento y análisis de la información recolectada se empleó el software estadístico SPSS v25, el cual permitió sistematizar los datos de manera estructurada y rigurosa. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, siguiendo la metodología aplicada por Alcívar (2025) y considerando la relevancia de este estadístico en la medición de la consistencia interna, tal como destacan Taber (2018) y Pin et al. (2024).

Para verificar la distribución de los datos, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, recomendada para muestras pequeñas (< 50 observaciones), determinándose que una de las variables no presentaba distribución normal ( $p < 0,05$ ). En consecuencia, y siguiendo las pautas de Khatun (2021) para la selección de pruebas no paramétricas, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para analizar la fuerza y dirección de la relación entre las capacidades dinámicas y la innovación, considerando un nivel de significancia del 5%.

## RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de investigación, se procedió a determinar el nivel de confiabilidad del mismo. Para ello, se consideraron los 28 ítems que conforman el cuestionario. Los resultados revelan coeficientes de confiabilidad excelentes para ambos constructos. El instrumento en su conjunto presentó un coeficiente de 0,957, lo cual, conforme a los rangos de confiabilidad mencionados por Taber (2018), indica una consistencia interna excelente, dado que valores superiores a 0,9 evidencian la coherencia y la estabilidad del instrumento de medición. El cálculo del coeficiente del alfa de Cronbach se presenta de manera resumida en la tabla 1:

**Tabla 1.**

### *Estadísticas de fiabilidad*

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de ítems</b>
Capacidades Dinámicas	0,909	16
Innovación	0,949	12

*Nota.* Calculado mediante SPSS.

### **Diagnóstico de las capacidades dinámicas**

En esta primera sección se presentan los resultados organizados según las dimensiones evaluadas en ambas variables: capacidades dinámicas e innovación. En consecuencia, se detallan a continuación los hallazgos relacionados con las capacidades de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación.

## Capacidad de absorción

**Tabla 2**

*Resultados de las capacidades de absorción de las Mipymes*

<b>Capacidad evaluada</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total (n)</b>
1. Adquisición capacidades de conocimiento	5 (38,5 %)	8 (61,5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	13
2. Redefinición de competencias	5 (38,5 %)	6 (46,2 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13
3. Aplicación de ciencia y tecnología	6 (46,2 %)	5 (38,5 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13
4. Aprovechamiento de innovación externa	5 (38,5 %)	7 (53,8 %)	1 (7,7 %)	0 (0 %)	13

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

La adquisición de conocimiento externo presenta un 38,5 % de respuestas en la categoría “totalmente de acuerdo” y un 61,5 % en “de acuerdo”, lo que indica una aceptación casi unánime de esta práctica entre las Mipymes analizadas. No se reportan posturas neutras ni de desacuerdo, lo que refuerza la percepción positiva sobre la capacidad de captar información del entorno.

En lo que respecta a la redefinición de competencias, el 38,5 % se muestra totalmente conforme y el 46,2 % está de acuerdo, pero un 15,4 % mantiene una postura neutral. Este porcentaje sugiere cierta incertidumbre sobre la capacidad real de las organizaciones para actualizar sus habilidades internas, posiblemente debido a limitaciones en formación, recursos o visión estratégica. En cuanto a la aplicación de ciencia y tecnología, el 46,2 % de los encuestados la respalda plenamente y el 38,5 % manifiesta un acuerdo general, mientras que un 15,4 % permanece neutral. Estos datos evidencian un avance en la modernización técnica, aunque no de forma uniforme entre todas las empresas del sector.

Por último, el aprovechamiento de innovación externa muestra un 38,5 % de pleno acuerdo y un 53,8 % de acuerdo moderado, con apenas un 7,7 % en posición neutral y sin respuestas en desacuerdo. Esto refleja una actitud ampliamente favorable hacia la incorporación de ideas y tecnologías provenientes del exterior.

## Capacidad de innovación

**Tabla 3**

*Resultados de las capacidades de innovación de las Mipymes*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total (n)</b>
5. Procesos formales de innovación	3 (23,1 %)	9 (69,2 %)	1 (7,7 %)	0 (0 %)	13
6. Gestión de proyectos I+D+i	2 (15,4 %)	9 (69,2 %)	1 (7,7 %)	1 (7,7 %)	13
7. Innovación en procesos	5 (38,5 %)	6 (46,2 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13
8. Comunicación del valor de innovaciones	3 (23,1 %)	7 (53,8 %)	3 (23,1 %)	0 (0 %)	13
9. Asignación de recursos para innovación	5 (38,5 %)	6 (46,2 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13
10 Integración a sistemas de innovación	3 (23,1 %)	8 (61,5 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

Los procesos formales de innovación reciben un respaldo amplio: casi una cuarta parte de las empresas los apoya plenamente y más de dos tercios los respaldan de forma moderada; la neutralidad (7,7 %) sugiere dudas puntuales sobre su formalización. En la gestión de proyectos I+D+i persiste el acuerdo mayoritario, aunque el apoyo pleno cae al 15,4 % y emerge un 7,7 % de desacuerdo, señal de aplicación desigual.

La innovación en procesos destaca con la proporción más alta de pleno acuerdo (38,5 %) y otro 46,2 % de acuerdo, lo que confirma la mejora continua como práctica consolidada; la neutralidad (15,4 %) indica que, en algunos casos, estas innovaciones aún no son visibles. La comunicación del valor de las innovaciones muestra una distribución más dispersa: apenas el 23,1 % respalda plenamente la difusión, la mayoría (53,8 %) la aprueba de forma moderada y un 23,1 % permanece neutral, evidenciando oportunidades para mejorar la divulgación interna y externa.

En la asignación de recursos para innovación, casi cuatro de cada diez empresas manifiestan un compromiso decidido y otro 46,2 % se declara de acuerdo; sin embargo, la neutralidad del 15,4 % sugiere inquietudes sobre la suficiencia o consistencia de la inversión. Por último, la

integración a sistemas de innovación combina un 23,1 % de apoyo total y un 61,5 % de acuerdo, mientras que el 15,4 % neutral apunta a una participación aún incipiente en redes o plataformas colaborativas.

### Capacidad de aprendizaje

**Tabla 4**

*Resultados de las capacidades de Aprendizaje de las Mipymes*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total (n)</b>
11. Aprendizaje del entorno	4 (30,8 %)	8 (61,5 %)	1 (7,7 %)	0 (0 %)	13
14. Procesos de generación de conocimiento según su contexto	3 (23,1 %)	8 (61,5 %)	1 (7,7 %)	1 (7,7 %)	13
13. Integración de conocimiento interno-externo	5 (38,5 %)	7 (53,8 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

El aprendizaje proveniente del entorno obtiene respaldo casi unánime: el 61,5 % de las empresas se declaran de acuerdo y un 30,8 % lo respaldan de forma plena; la neutralidad, limitada al 7,7 %, indica que solo un caso mantiene reservas sobre la capacidad de absorber conocimientos externos. En la integración de conocimiento interno-externo se observa un apoyo igualmente elevado, con 53,8 % de acuerdo y 38,5 % de pleno acuerdo; no obstante, el 7,7 % que manifiesta desacuerdo total revela que algunas firmas aún enfrentan barreras para combinar saberes propios con los provenientes del entorno.

En la combinación de conocimientos internos-externos, hay un fuerte apoyo, con 53,8 % de personas que están de acuerdo y 38,5 % que están totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 7,7 % que expresa desacuerdo total indica que algunas empresas todavía tienen dificultades para mezclar sus conocimientos con los que provienen del entorno.

## Capacidad de adaptación

**Tabla 5**

*Resultados de las capacidades de Adaptación de las Mipymes*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total (n)</b>
13. Gestión flexible de recursos	4 (30,8 %)	5 (38,5 %)	3 (23,1 %)	1 (7,7 %)	13
14. Búsqueda de nuevas competencias	3 (23,1 %)	9 (69,2 %)	1 (7,7 %)	0 (0 %)	13
15. Reconocimiento de necesidades del mercado	6 (46,2 %)	6 (46,2 %)	1 (7,7 %)	0 (0 %)	13

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

La gestión flexible de recursos presenta una distribución heterogénea: un 30,8 % avala plenamente la flexibilidad y un 38,5 % la respalda de manera moderada, mientras el 23,1 % se mantiene neutral y el 7,7 % discrepa; estos resultados sugieren que, aunque la mayoría reconoce cierta adaptabilidad, persisten dudas sobre la agilidad con que se administran los recursos. En la búsqueda de nuevas competencias, el 69,2 % de las empresas se declaran de acuerdo y el 23,1 % lo respaldan plenamente; la neutralidad, limitada al 7,7 %, indica un compromiso generalizado con la adquisición de habilidades que potencien la innovación.

El reconocimiento de necesidades del mercado muestra el mayor consenso: el 46,2 % apoya plenamente la capacidad para detectar demandas y otro 46,2 % coincide en su relevancia; solo un 7,7 % permanece neutral, señal de que la mayoría percibe un fuerte alineamiento con las exigencias externas.

### **Variable: Innovación**

#### **Innovación de gestión**

**Tabla 6**

*Resultados de la innovación de gestión de las Mipymes*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total (n)</b>
17. Innovaciones administrativas	4 (30,8 %)	5 (38,5 %)	4 (30,8 %)	0 (0 %)	13

18. Consideración de ideas de los trabajadores	3 (23,1 %)	8 (61,5 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13
19. Trabajo en equipo para la innovación	3 (23,1 %)	8 (61,5 %)	2 (15,4 %)	0 (0 %)	13
20. Innovación orientada a la satisfacción del cliente	4 (30,8 %)	8 (61,5 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

Las innovaciones de gestión administrativa cuentan con un 30,8 % de apoyo pleno y un 38,5 % adicional de acuerdo, mientras que la misma proporción (30,8 %) permanece neutral; esta distribución sugiere que la introducción de cambios administrativos es reconocida, aunque no de forma homogénea en todas las empresas. La consideración de las ideas de los trabajadores refleja un entorno participativo: el 61,5 % de las firmas respalda esta práctica con acuerdo moderado y el 23,1 % lo hace de manera plena; la neutralidad, limitada al 15,4 %, indica que la mayoría valora las aportaciones internas en sus procesos de innovación.

El trabajo en equipo orientado a la innovación reproduce un patrón muy similar: 61,5 % de acuerdo y 23,1 % de apoyo total, con el mismo 15,4 % neutral; esto apunta a que la colaboración entre áreas constituye una práctica habitual, aunque en ciertos casos todavía no está plenamente consolidada. Por último, la innovación destinada a satisfacer a los clientes obtiene la aprobación más alta en conjunto; 61,5 % de acuerdo y 30,8 % de respaldo total; si bien aparece un 7,7 % de desacuerdo, lo que revela que para algunas empresas la relación directa entre innovación y satisfacción del cliente aún no es clara.

## Innovación comercial

**Tabla 7**

*Resultados de la innovación comercial de las Mipymes*

Dimensión evaluada	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo*	Total (n)
21. Cambios drásticos en productos/servicios	3 (23,1 %)	7 (53,8 %)	2 (15,4 %)	1 (7,7 %)	13
22. Soluciones audaces en comercialización	3 (23,1 %)	10 (76,9 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	13

23. Diseño de nuevos productos	4 (30,8 %)	8 (61,5 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13
--------------------------------	------------	------------	---------	-----------	----

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes

Una de cada cuatro empresas respalda plenamente la realización de cambios drásticos en sus productos o servicios, y algo más de la mitad se declara de acuerdo; el 15,4 % neutral y el 7,7 % en desacuerdo, indican que, aunque la transformación profunda de la oferta es bien vista por la mayoría, todavía hay casos donde esa estrategia no se percibe prioritaria o no se ejecuta con claridad. Las soluciones audaces en comercialización reciben la aprobación más homogénea: tres de cada cuatro firmas las avalan con acuerdo moderado y otro 23,1 % lo hace de manera plena; la ausencia de neutralidad o desacuerdo sugiere que las tácticas innovadoras para acercarse al cliente están firmemente instaladas como práctica competitiva en el sector.

En el diseño de nuevos productos, un 30,8 % otorga respaldo pleno y un 61,5 % adicional manifiesta acuerdo; el 7,7 % que discrepa revela que, para una minoría, la creación de productos todavía no constituye un eje visible o prioritario de innovación.

### Innovación de procesos

**Tabla 8**

*Resultados de la innovación de procesos de las Mipymes*

Dimensión evaluada	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total (n)
24. Adopción de tecnologías	4 (30,8 %)	7 (53,8 %)	1 (7,7 %)	1 (7,7 %)	13
25. Programas de reducción de costos	3 (23,1 %)	9 (69,2 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13
26. Conocimiento para innovar procesos	3 (23,1 %)	9 (69,2 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13
27. Organización eficiente del proceso productivo	5 (38,5 %)	7 (53,8 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13
28. Inversión en innovación de procesos	5 (38,5 %)	7 (53,8 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	13

*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

La adopción de tecnologías evidencia un compromiso notable: más de la mitad de las Mipymes se declara de acuerdo y casi un tercio respalda plenamente esta práctica; sin embargo,

la presencia simultánea de neutralidad y desacuerdo (ambos 7,7 %) deja ver que la incorporación tecnológica aún no es prioritaria en todos los casos.

En los programas de reducción de costos predomina el acuerdo (69,2 %), acompañado de un respaldo pleno menor (23,1 %); el único desacuerdo (7,7 %) sugiere que la optimización de costos se asume como estrategia general, aunque no universal. El conocimiento para innovar procesos muestra un patrón idéntico al de la reducción de costos: alrededor de dos tercios de acuerdo y algo menos de un cuarto de adhesión total, con un caso aislado de desacuerdo, indicando que la base de conocimientos se considera suficiente en la mayoría, pero no en todas las empresas.

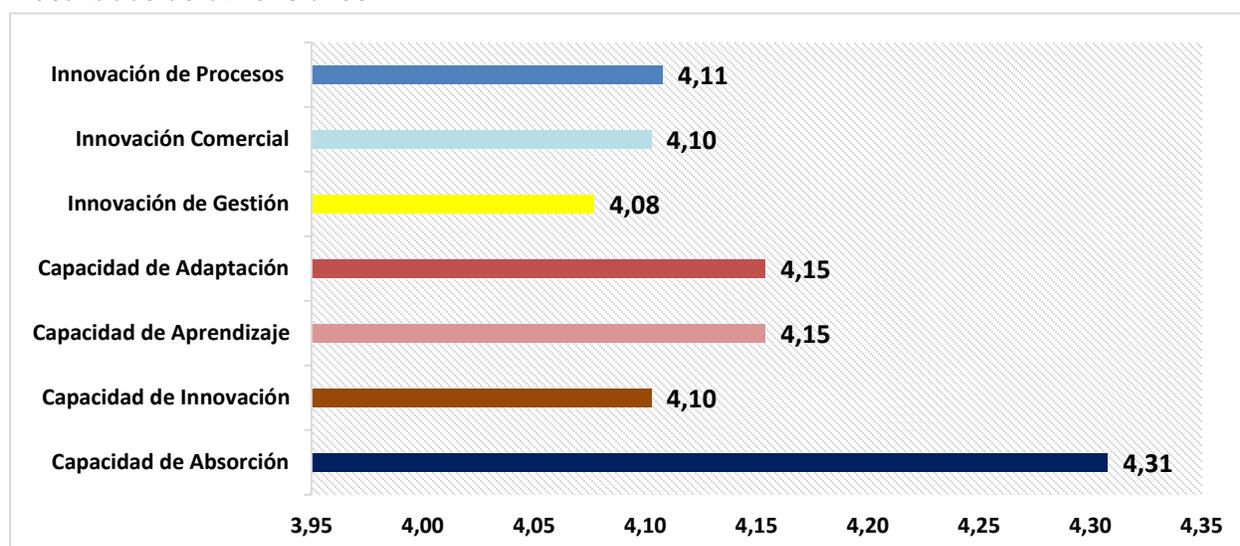
Respecto a la organización eficiente del proceso productivo, el nivel de apoyo pleno asciende al 38,5 % y se combina con un 53,8 % de acuerdo; la sola aparición de un caso de desacuerdo ilustra que la percepción de eficiencia operativa es amplia, aunque aún perfectible.

### Evaluación comparativa de capacidades dinámicas e innovación.

En función del objeto de investigación, se realiza un análisis de los promedios obtenidos en capacidades dinámicas e innovación en MIPYMES lácteas de Manabí, con base en una escala Likert. Por lo cual, en la figura 1, se muestran las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora, en función de las capacidades internas (absorción, innovación, aprendizaje, adaptación) y los tipos de innovación implementados (procesos, gestión, comercial).

**Figura 1.**

#### Resultados de dimensiones



*Nota.* Elaborado a partir de la encuesta aplicada a las Mipymes.

Con base en el cuestionario aplicado, se observa que la Capacidad de Absorción alcanzó el puntaje más alto (4,31), lo cual es coherente con el contenido de sus ítems, centrados en la identificación, apropiación y aplicación del conocimiento externo, especialmente a través de alianzas y tecnología. Esto indica que las MIPYMES lácteas de Manabí muestran una marcada orientación hacia el entorno y logran integrar información externa en sus estrategias. En cambio, la Capacidad de Innovación, a pesar de tener más indicadores (6 ítems), alcanzó un promedio inferior (4,10), lo que sugiere que, aunque existen esfuerzos por impulsar la innovación, aún hay desafíos para consolidar procesos formales y sistemáticos de I+D+i e integración con sistemas de innovación más amplios.

En contraste, tanto la Capacidad de Aprendizaje como la Capacidad de Adaptación comparten el mismo puntaje (4,15) y presentan preguntas orientadas al uso efectivo del conocimiento y la flexibilidad organizacional. Esto evidencia una sinergia interna favorable que complementa la alta absorción de conocimiento, aunque con menor estructura que la innovación.

En cuanto a los tipos de innovación, se destaca la Innovación de Procesos (4,11) como la más desarrollada, probablemente porque responde a mejoras operativas visibles y medibles, mientras que la Innovación de Gestión (4,08) obtuvo la calificación más baja, posiblemente por la dificultad que representa implementar cambios organizativos o administrativos sostenidos. Esta diferencia sugiere que, aunque las empresas han fortalecido capacidades para adquirir conocimiento y mejorar procesos, requieren reforzar su estructura interna de gestión para convertir esas capacidades en innovación sostenible y estratégica.

### Prueba de normalidad

**Tabla 9.**

*Prueba de Shapiro Wilk*

	<b>Estadístico</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig.</b>
Capacidades dinámicas	,900	13	,133
Innovación	,865	13	,045

*Nota.* Calculado mediante el Software SPSS.

Contemplando que la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es adecuada para muestras pequeñas, se usó para verificar la normalidad de los datos. Por ello, se evidenció que la variable "Innovación" ( $p = 0,045$ ) no presenta una distribución normal, mientras que la variable "Capacidades dinámicas" ( $p = 0,133$ ) sí podría considerarse normalmente distribuida.

Sin embargo, al existir al menos una variable que no cumple con el supuesto de normalidad, se recurrió a una prueba no paramétrica de correlación, específicamente el coeficiente de Spearman. El análisis arrojó un coeficiente de correlación de Spearman de  $r = 0,826$ , con un valor de  $p = 0,000$ , lo cual indica una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Es importante aclarar que este tipo de análisis no permite inferir causalidad, sino únicamente una asociación entre las variables estudiadas.

### Correlación entre las Capacidades dinámicas e Innovación"

**Tabla 10.**

*Correlación entre variables*

		Capacidades dinámicas	Innovación	
Rho de Spearman	Capacidades dinámicas	Coeficiente de correlación	1,000	,794**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	13	13
	Innovación	Coeficiente de correlación	,794**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	13	13

*Nota.* Calculado mediante el Software SPSS.

La tabla 10 muestra los resultados de la correlación de Spearman entre las variables Capacidades dinámicas e Innovación. El coeficiente de correlación ( $\rho = 0,794$ ) indica una relación positiva y fuerte entre ambas variables. Es decir, a medida que aumentan las capacidades dinámicas en una organización, también tiende a incrementarse su nivel de innovación. Además, esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0,01 (bilateral), ya que el valor de significancia ( $p = 0,001$ ) es menor que 0,01. Esto sugiere que es poco probable que esta asociación se haya producido por azar, lo que refuerza la confianza en la existencia de una relación consistente entre las capacidades dinámicas y la innovación en las MIPYMES analizadas.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos evidencian que las MIPYMES del sector lácteo en Manabí poseen una elevada capacidad de absorción del conocimiento externo, así como capacidades consolidadas de aprendizaje y adaptación. Estas capacidades configuran una base favorable para la gestión del cambio y la incorporación de nuevas prácticas. Sin embargo, se observa una brecha significativa

entre la adquisición de conocimiento y su aplicación estratégica, particularmente en lo que respecta a la innovación. Mientras que la innovación de procesos muestra un desarrollo destacado, la innovación en gestión presenta un rezago considerable, lo que sugiere la presencia de limitaciones estructurales internas que obstaculizan la transformación del conocimiento en innovaciones organizacionales de mayor impacto.

Estos resultados coinciden sustancialmente con los hallazgos de Alcívar Martínez (2025), quien identificó en las Mipymes agroproductivas de Manabí una fuerte orientación hacia el aprendizaje continuo y la adopción tecnológica, factores que impulsan mejoras en procesos internos y en la comercialización. No obstante, también se constatan desafíos similares en cuanto a la integración efectiva de capacidades dinámicas con estructuras organizacionales sólidas. En línea con esta perspectiva, el análisis bibliométrico realizado por Alcívar (2025) sobre innovación en Hispanoamérica señala que, pese a los avances teóricos en capacidades dinámicas, persiste un vacío empírico considerable en el estudio de las mipymes, lo cual refuerza la relevancia del presente análisis.

La propuesta conceptual de Cadrazco et al. (2020) sobre la importancia de adaptar y reconfigurar recursos ante entornos volátiles respalda la necesidad de que las MIPYMES desarrollen capacidades que les permitan mantener su competitividad. Esta visión cobra particular importancia en el contexto ecuatoriano, donde estudios previos como el de Bustamante et al. (2022) han aplicado instrumentos de medición a poblaciones más amplias mediante muestreo probabilístico. En contraste, el presente estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que cubrió al 72% de la población identificada. Aunque esta cobertura es significativa en el ámbito local, el carácter no aleatorio del muestreo limita la generalización de los resultados a nivel nacional. Por tanto, los hallazgos deben interpretarse como representativos del grupo estudiado en su contexto geográfico específico, sin presuponer homogeneidad con otras regiones del país.

Desde la perspectiva teórica, Martínez Campo (2024) sostiene que las capacidades dinámicas actúan como una condición previa para el desarrollo de la capacidad de innovación, cuyo impacto depende de factores como el tamaño y la antigüedad de la empresa. Esta visión se alinea con el modelo propuesto por Vu (2020), quien establece una relación directa entre capacidades dinámicas, innovación y desempeño organizacional. Tal relación es consistente con la correlación positiva y estadísticamente significativa encontrada en este estudio ( $\rho = 0,794$ ;  $p = 0,001$ ).

Asimismo, De La Torre y De La Vega (2025) destacan que las capacidades dinámicas como la orientación al cambio y la capacidad digital actúan como facilitadoras clave de la innovación. Esta interpretación refuerza la idea de que la absorción de conocimiento por sí sola no garantiza resultados innovadores, sino que se articula con una cultura organizacional orientada al cambio sostenible.

En este sentido, los estudios de Farzaneh et al. (2022) evidencian que el aprovechamiento efectivo de las capacidades dinámicas depende en gran medida del capital intelectual y de la orientación hacia la innovación, factores que frecuentemente no alcanzan su pleno desarrollo en pequeñas empresas. Esta situación resulta relevante si se considera que, en el presente estudio, la innovación de gestión fue la dimensión con menor puntuación, lo cual podría estar asociado a debilidades en liderazgo, comunicación interna o gestión del talento humano.

De manera complementaria, Ali et al. (2021) demostraron que las capacidades dinámicas ejercen un efecto moderador positivo en la relación entre capital intelectual y desempeño innovador. Esta relación podría explicar por qué, a pesar de contar con una base sólida de capacidades, muchas Mipymes aún no logran convertir plenamente ese potencial en ventajas competitivas sostenidas.

A nivel regional, estudios como el de Dovbischuk (2022) han señalado escasez de investigaciones aplicadas en el Sur Global sobre el impacto de las capacidades dinámicas en la innovación de las Mipymes. En este sentido, el presente estudio aporta evidencia empírica relevante al contexto latinoamericano, demostrando que, incluso en entornos con recursos limitados, las capacidades dinámicas pueden estar presentes de manera robusta y correlacionarse significativamente con el nivel de innovación.

En línea con lo anterior, los resultados indican que las Mipymes lácteas de Manabí poseen una estructura interna que les permite responder a entornos cambiantes. Estas capacidades se manifiestan en la absorción de conocimiento externo, la flexibilidad operativa y la articulación con actores del entorno, elementos que, según Teece et al. (1997), son fundamentales para sostener la innovación y la ventaja competitiva.

En el contexto específico de Manabí, los hallazgos coinciden parcialmente con los de Intriago et al. (2024), quienes destacaron capacidades de absorción desarrolladas en Mipymes productoras de pitahaya, aunque con limitaciones en otras dimensiones. En contraste, los resultados del presente estudio contrastan favorablemente con los de Pin et al. (2024) en el sector camaronero, donde se observaron avances en absorción, pero con desafíos persistentes

en innovación y gestión del conocimiento. Esta diferencia sugiere que el sector lácteo ha alcanzado un desarrollo más equilibrado entre aprendizaje organizacional y orientación al mercado, posiblemente debido a las características específicas de su cadena de valor y presiones competitivas en el entorno.

Asimismo, Cadrazco Parra et al. (2020) señalan que las organizaciones que desarrollan capacidades dinámicas logran adaptar y reconfigurar sus recursos para responder a las exigencias de un entorno volátil, lo cual es esencial en contextos de alta incertidumbre como el actual. En cuanto a la capacidad de reconfigurar competencias, los resultados son prometedores, aunque un grupo significativo de empresas aún muestra incertidumbre sobre esta práctica. Esta situación se ve reflejada en la baja puntuación observada en la gestión flexible de recursos, la cual contrasta con los hallazgos de Bustamante et al. (2022). Estos autores evidenciaron que, en empresas agroindustriales, la calidad, el precio y la gestión ambiental potenciaron la comercialización, lo cual implica una mayor flexibilidad para reasignar recursos en función de las demandas del mercado.

Dicha divergencia sugiere que, si bien la innovación constituye un componente central en el fortalecimiento de las capacidades empresariales, especialmente en la creación de valor dentro de cadenas agroindustriales, su focalización varía según el sector. Bustamante et al. (2022) privilegian el impacto de la innovación sobre la productividad, mientras que el presente estudio revela un alcance más amplio; abarca la gestión interna, el desarrollo de nuevos procesos y la reconfiguración de competencias. Esta diferencia puede atribuirse al enfoque sectorial adoptado y la tipología de capacidades que las empresas lácteas priorizan para adaptarse a un entorno competitivo específico.

De manera similar, la adopción de tecnologías presenta resultados mixtos, con una proporción de empresas que mantienen resistencia total a la incorporación tecnológica. Este hallazgo es coherente con lo señalado por Trillo et al. (2022), quienes destacan que la tecnología, en conjunto con la cultura y el comportamiento colaborativo, resulta clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

En contraste, la integración del conocimiento interno y externo muestra niveles significativamente superiores a los reportados en estudios regionales previos. Esta fortaleza puede estar contribuyendo a la implementación de soluciones audaces en comercialización, donde se observa una unanimidad notable en la disposición hacia la innovación. Este resultado contrasta favorablemente con los de Bustamante et al. (2022), quienes encontraron que el principal beneficio de la innovación era la reducción de la incertidumbre en la comercialización.

La diferencia podría explicarse por las presiones competitivas específicas del mercado lácteo o por la madurez organizacional alcanzada por estas empresas.

En síntesis, las Mipymes lácteas de Manabí muestran una orientación mayoritaria hacia el aprendizaje, la absorción de conocimiento y la implementación de innovaciones, especialmente en procesos y comercialización. Sin embargo, persisten desafíos en la gestión sistemática de proyectos de I+D+i, en la comunicación del valor generado por las innovaciones y en la consolidación de vínculos con sistemas externos de innovación. La flexibilidad en la gestión de recursos, la adopción tecnológica y la articulación estratégica siguen siendo áreas con margen de mejora, que requieren intervenciones orientadas al fortalecimiento de liderazgo, cultura organizacional y visión estratégica.

## **CONCLUSIONES**

El estudio evidenció que las MIPYMES lácteas de Manabí presentan una sólida base en capacidades dinámicas, particularmente en la dimensión de absorción, lo que se traduce en una apropiación eficiente del conocimiento externo y su aplicación en la mejora continua de procesos. Esta orientación al entorno, reforzada por prácticas de aprendizaje y adaptación organizacional, ha generado condiciones propicias para sostener la innovación operativa, aunque no necesariamente estructural.

Los resultados de la innovación de procesos sugieren una implementación activa de estrategias orientadas a la eficiencia, como la reorganización del sistema productivo, la reducción de costos y la inversión en mejoras técnicas, lo cual refleja una respuesta organizativa coherente ante las exigencias del entorno competitivo. No obstante, se identifican brechas en la innovación de gestión, lo que sugiere limitaciones en la transformación organizacional sostenida y en la capacidad para institucionalizar cambios más allá de lo operativo.

El análisis estadístico confirma una correlación positiva y fuerte entre las capacidades dinámicas y el nivel de innovación ( $\rho = 0,794$ ;  $p < 0,01$ ), lo que indica que las empresas que fortalecen sus capacidades internas tienden también a desarrollar mayores niveles de innovación. Esta asociación refuerza la importancia de invertir no solo en infraestructura y procesos, sino también en estructuras de gestión y cultura organizacional que favorezcan la transformación continua.

Sin embargo, debe reconocerse que el estudio utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, abarcando el 72 % de la población objetivo. Aunque esta cobertura proporciona una aproximación empírica relevante, el carácter no aleatorio de la muestra limita la posibilidad

de generalizar los hallazgos a otras regiones o sectores. A diferencia de otros estudios de mayor alcance territorial, esta investigación aporta un análisis detallado, pero circunscrito al contexto manabita, por lo que futuras investigaciones deberán ampliar el universo muestral y considerar variables sectoriales adicionales para robustecer la comprensión de esta relación en el contexto nacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcivar, 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)
- 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>
- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D., y Marei, A. (2021). Dynamic Capabilities and Their Impact on Intellectual Capital and Innovation Performance. *Sustainability*, 13(18), 10028. <https://doi.org/10.3390/su131810028>
- Baquerizo, V., y Córdova, V. (2022). Impacto económico del sector lácteo: Un estudio de los gastos publicitarios y las ventas en tiempos de pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6–1), 310–321. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1527>
- Bustamante, S., Castillo, G., Pacheco, A., y Mora, N. (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, W., Zapata, Á., y Lombana, J. (2020). Capacidades dinámicas: Aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325–337. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13>
- De La Torre, A., y De La Vega, I. (2025). Dynamic capabilities and digital innovation: Pathways to competitive advantage through responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 12(1), 2500154. <https://doi.org/10.1080/23299460.2025.2500154>
- Deyassa, K. (2023). Dynamic capabilities and innovation in small and medium-sized enterprises (smes): A systematic literature review of prior studies. *Modern Management Review*, 28(2), 7–23. <https://doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.08>

- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., y Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Gómez, P. D., y Núñez, M. A. (2022). Validez inicial de un instrumento para medir innovación organizacional en empresas maquiladoras. *Información Tecnológica*, 33(5), 61–70. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500061>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2022). Población y demografía. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Khatun, N. (2021). Applications of Normality Test in Statistical Analysis. *Open Journal of Statistics*, 11(01), 113–122. <https://doi.org/10.4236/ojs.2021.111006>
- Martínez Campo, J. L. (2024). Dynamic capabilities and innovation capability: A proposal to measure these. *Dimensión Empresarial*, 21(1). <https://doi.org/10.15665/dem.v21i1.3612>
- Mehrabi, S., Mahdad, M., Bijman, J., Cholez, C., Mesa, J. C. P., y Giagnocavo, C. (2025). Microfoundations of dynamic capabilities enabling scaling pathways of sustainability-oriented innovation business models. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 849–871. <https://doi.org/10.1002/bse.4004>
- Mendoza, A. (2021). Innovation capability: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707–734. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- Nieto, N. (2018). Tipos de Investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán. [https://core.ac.uk/display/250080756?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/250080756?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
- Permatasari, A., Dhewanto, W., y Dellyana, D. (2023). The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia.

- Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 17(3), 664–683. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2021-0156>
- Pin, J. D., López Loor, M. J., Alcívar Martínez, B., y Zambrano Delgado, J. (2024). Capacidades dinámicas y la innovación en Mipymes del sector camaronero de Manabí. *Uniandes Episteme*, 11(1), 57–71. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3376>
- Rey-Garcia, M., Mato-Santiso, V., y Felgueiras, A. (2021). Transitioning Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability Innovation: Multilevel Tension Management as a Dynamic Capability. *Business & Society*, 60(5), 1132–1173. <https://doi.org/10.1177/0007650320949822>
- Schaffer, N., Hermes, S., Weking, J., Hein, A., y Krcmar, H. (2022). Continuous business model innovation and dynamic capabilities: The case of cewe. *International Journal of Innovation Management*, 26(06), 2250038. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500384>
- Shiferaw, R. M., y Amentie Kero, C. (2024). Dynamic capabilities view practices of business firms: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336309. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309>
- Suharto, S., Maulidina, S. H., Harri, M., Fitriati, T. K., y Subagja, I. K. (2023). Dynamic Capabilities and Innovation Implications for Business Sustainability. *Management Analysis Journal*, 12(4), 456–462. <https://doi.org/10.15294/maj.v12i4.75828>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Valverde Tigse, W. R., y Teneda Llerena, W. F. (2024). COVID-19 y su impacto socioeconómico en el sector lácteo ecuatoriano. *REVISTA MULTIDISCIPLINARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, TECNOLÓGICO, EMPRESARIAL Y HUMANISTA*, 6(1), 10. <https://doi.org/10.61236/dateh.v6i1.837>
- VU, H. M. (2020). A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485–494. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>

Zabel, C., y O'Brien, D. (2024). Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: Antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 305–336. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0574>

Zea, R. D., Benjumea, M. L., y Valencia, 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>