



INCEPTUM

Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
Vol. XXI No. 41 Julio – Diciembre 2026

Análisis de las empresas del turismo rural beneficiadas por el programa Bienempleo y el desarrollo de sus capacidades dinámicas organizacionales

Analysis of Rural Tourism Businesses Benefiting from the Bienempleo Program and the Development of Their Dynamic Organizational Capabilities

DOI: 10.33110/inceptum.v21i41.528

(Recibido: 14/04/2026; Aceptado: 01/07/2026)

Martha Virginia González Medina^{1*}

María Isabel Corvera Valenzuela²

Giovanna Zerecero Valderrama³

Resumen.

El artículo examina cómo Spa Las Jaras y Taxi Vane, beneficiarios del programa Bienempleo 2014 implementado por el Consejo Estatal de Promoción Económica de Jalisco, lograron fortalecer sus competencias mediante apoyo económico y capacitación especializada. El objetivo es evidenciar que la adopción de estrategias organizacionales permite a los emprendedores del sector turismo rural adquirir capacidades dinámicas sostenibles. El enfoque es relacional y analiza cómo la formación incide en la generación de capacidades y la mejora organizacional en contextos rurales; se realiza a través de métodos cuantitativos para evaluar las capacidades dinámicas adquiridas y se procesó en SPSS. Los resultados muestran que la mayoría de los empresarios lograron un impacto económico y social, obtuvieron un crecimiento empresarial relevante en su entorno y demostraron un incremento de capacidades tras el acompañamiento recibido. Se concluye que estas competencias en empresas del sector turismo rural pueden incrementarse mediante programas y estrategias enfocados no solo en el financiamiento, sino también en el desarrollo de habilidades dinámicas.

1 Departamento de Estudios Regionales - INESER, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México. <https://orcid.org/0009-0005-3362-747X>. martha.g@cucea.udg.mx.

2 Departamento de Estudios Regionales - INESER, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México. <https://orcid.org/0009-0003-8417-6424>. icorvera@cucea.udg.mx.

3 Departamento de Estudios Regionales - INESER, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México. <https://orcid.org/0009-0005-7863-143X>. giovanna@cucea.udg.mx.

* Autor de Correspondencia: Martha Virginia González Medina, martha.g@cucea.udg.mx.



Palabras Clave: Apoyo económico, Bienempleo, capacidades dinámicas, emprendedores turísticos, formación empresarial

Abstract.

The article examines how Spa Las Jaras and Taxi Vane, beneficiaries of the Bienempleo 2014 program implemented by the State Council for Economic Promotion of Jalisco, strengthened their skills through economic support and specialised training. The objective is to demonstrate that adopting organisational strategies enables entrepreneurs in the rural tourism sector to acquire sustainable, dynamic capacities. The approach is relational and, through quantitative methods, examines how development training affects the development of capacities and organisations. The data were processed in SPSS to evaluate the acquired dynamic capacities. The results show that most entrepreneurs achieved economic and social impact, experienced relevant business growth in their environment, and demonstrated increased skills after the accompaniment received. It is concluded that these competencies within companies in the rural tourism sector can be enhanced through programs and strategies that focus not only on financing but also on developing dynamic skills.

Keywords: business training, dynamic capabilities, financial support, tourism entrepreneurs, quality employment.

Código JEL: L22, L26, M11.

Introducción.

Jalisco es la segunda entidad más poblada de México. Concentra alrededor del 7% de la población nacional, con más de 8 millones de habitantes (INEGI, 2020). En Jalisco, el emprendimiento es un sector dinámico y en crecimiento, con programas gubernamentales de apoyo e iniciativas que fomentan la innovación y el desarrollo empresarial. En una economía de mercado como la que vivimos actualmente, el emprendimiento es un factor importante que contribuye al desarrollo económico y social.

En el desarrollo rural se debe considerar la relación entre el crecimiento económico y el bienestar de la población residente en las comunidades, así como involucrar a los agentes económicos, sociales y políticos que contribuyan a transformar el contexto y aumentar la productividad (García Sandoval et al., 2020).

El objetivo de este artículo es analizar y describir dos casos de éxito de empresarios turísticos en zonas económicas deprimidas y marginadas de Jalisco que, tras participar en talleres con evaluación, asesoría y seguimiento por parte de expertos, lograron consolidar y escalar sus emprendimientos. Se pretende identificar los elementos formativos y de acompañamiento que resultaron determinantes en su trayectoria, así como ofrecer recomendaciones para diseñar programas efectivos de apoyo al emprendimiento. Por ello, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los resultados en la obtención de capacidades dinámicas logrados por las empresas del sector turístico que sobresalieron entre las beneficiarias de la Convocatoria del Programa Bienempleo de 2014? El estudio buscará comprobar que las empresas turísticas participantes en el programa lograron incorporar estrategias de planeación y desarrollo de habilidades en los ámbitos

organizacional, mercadológico, financiero y de toma de decisiones, articuladas con el enfoque de capacidades dinámicas, y que dicha incorporación se reflejó en un crecimiento empresarial con efectos positivos en su entorno”.

En este contexto se recurrió a la teoría de recursos y capacidades, especialmente la teoría de capacidades dinámicas a partir de Teece, Pisano & Shuen (1997) para analizar las capacidades dinámicas de las micro y pequeñas empresas del sector turismo rural. Ya que estos procesos formativos no solo brindan conocimientos técnicos y habilidades prácticas, sino que también facilitan la creación de redes de apoyo, incrementan la confianza de los participantes y mejoran la capacidad de adaptación al entorno competitivo y cambiante, lo cual se relaciona con las capacidades dinámicas de la organización. Por lo tanto, el estudio es de tipo relacional y se combinan métodos cuantitativos para evaluar las capacidades dinámicas desarrolladas. Analizar los casos de éxito de empresarios que han transitado este tipo de acompañamiento permitirá identificar buenas prácticas, factores clave de éxito y áreas de oportunidad para fortalecer los ecosistemas empresariales.

Respecto a la selección del sector turismo rural para ser objeto de este estudio, es debido a su relevancia estratégica para el desarrollo económico y social de las comunidades con mayores niveles de rezago y marginación en Jalisco. Este sector representa una alternativa de generación de ingresos, empleo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y culturales locales, contribuyendo a la diversificación de las economías rurales. Además, las micro y pequeñas empresas turísticas enfrentan constantes desafíos derivados de cambios en la demanda, la competencia y las condiciones del entorno, lo que las convierte en un contexto idóneo para analizar el desarrollo de capacidades dinámicas. Asimismo, el turismo rural ha sido uno de los sectores prioritarios en diversos programas de apoyo al emprendimiento impulsados por el gobierno estatal, por lo que resulta pertinente evaluar el impacto de estas iniciativas en la consolidación y crecimiento de los emprendimientos beneficiados.

El presente artículo se estructura en seis apartados principales. En primer lugar, se desarrolla la introducción, en la que se contextualiza el problema de investigación y se establecen los objetivos del estudio. Posteriormente, se presentan los antecedentes que sustentan la investigación. Enseguida, se realiza una revisión de la literatura sobre el emprendimiento, las capacidades dinámicas y su aplicación en las organizaciones turísticas. Después, se describen los materiales y los métodos empleados en el desarrollo del estudio. Posteriormente, se exponen y se discuten los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del análisis del estudio, se contrastan con los hallazgos reportados en investigaciones previas y se exponen las principales implicaciones del mismo.

Cabe señalar que el equipo que presenta este documento colabora desde hace varios años con diferentes niveles de intervención en estrategias de desarrollo empresarial, junto con el gobierno del estado de Jalisco, a través de programas de apoyo a emprendedores.

1. Antecedentes.

De acuerdo con datos del INEGI (25 de junio de 2025), en 2023 el 95.5 % de las unidades económicas en México eran microempresas y emplearon al 41.5 % de las personas ocupadas. El emprendimiento en México es responsable del 80 % de los empleos del país y aporta más del 50 % del PIB. Por lo tanto, el emprendimiento es un factor crucial para la economía nacional. Las maneras en que los emprendimientos aportan a la economía del país son:



una mayor derrama económica, una reestructuración del sistema financiero al fomentar la competencia, una fuente de empleo y un aumento de la capacidad de producción de México.

Ante la necesidad de impulsar el desarrollo económico, reactivar regiones marginadas, generar y conservar empleos, fortalecer el arraigo local y atraer inversiones a sus sectores productivos, en 2014, el Gobierno del Estado de Jalisco lanzó la convocatoria Bienempleo con el propósito de fomentar la creación de empleos de calidad en micro y pequeñas empresas rurales distribuidas en doce regiones: Altos Norte, Altos Sur, Centro, Ciénega, Costa Norte, Costa Sur, Norte, Sierra de Amula, Sierra Occidental, Sur, Sureste y Valles. Esta iniciativa contempló tanto el otorgamiento de apoyos económicos como la capacitación especializada, con el fin de promover la reactivación económica regional. La Universidad de Guadalajara, a través del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), participó en la evaluación inicial y final de 347 empresas beneficiarias, así como en la coordinación de la impartición de un curso-taller. Dos de las empresas participantes, destacadas por el desarrollo de sus capacidades, son analizadas y presentadas en el presente artículo.

2. Revisión de la literatura.

En esta sección se presentan y analizan los enfoques teóricos más relevantes relacionados con el tema de estudio: las teorías del emprendimiento y de las capacidades dinámicas.

2.1. Emprendimiento.

Según Terán-Yepes y Guerrero-Mora (2020), en el campo del emprendimiento se identifican tres grandes corrientes de investigación: la psicológica, que pone el énfasis en los rasgos personales y el comportamiento de quienes emprenden; la sociológica, que aborda los factores sociales y culturales que inciden en el proceso emprendedor; y la económica, que se interesa por el entorno económico y el desarrollo del espíritu emprendedor. A estas se suma una cuarta perspectiva, la de la gestión empresarial, que se enfoca en las habilidades, la administración y el crecimiento tanto de las personas emprendedoras como de sus empresas.

Las teorías del emprendimiento desde el punto de vista de la Gestión Empresarial incluyen, a su vez, otras teorías: la basada en oportunidades; la fundamentada en los recursos; la del capital financiero y la liquidez; la del capital social o de la red social; y la del emprendimiento del capital humano. Esta última, enfatiza la importancia de la educación y la experiencia (Terán-Yepes y Guerrero-Mora, (2020). De tal forma, el emprendimiento puede entenderse como el proceso mediante el cual una persona pone en juego una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes —es decir, sus competencias— para llevar a cabo una actividad o proyecto. Estas competencias, en relación con el entorno en el que se desenvuelven, determinan y condicionan las posibilidades de desarrollo y de éxito de un emprendimiento (Campero, 2015).

El emprendimiento se considera una herramienta clave para fomentar el desarrollo (económico, social, productivo, cultural) en diversas áreas de los territorios, aunque todavía enfrenta retos importantes para lograr impactos sostenibles y significativos, tal como lo señala Jurado (2022) y para quien el emprendimiento representa la capacidad humana de impulsar iniciativas propias, liderarlas y transformarlas en escenarios propicios que generen beneficios no solo para la persona que emprende, sino también para la sociedad en su conjunto.

2.1.a Factores.

Por su parte, Köseoglu (2026) examina cómo el ecosistema emprendedor impulsa la competitividad turística desde la Visión Basada en los Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas. El estudio destaca que, en un sector tan cambiante como el turismo, la capacidad de las organizaciones para adaptarse y reconfigurar sus recursos resulta fundamental, tal como plantea Teece (2018). Sus hallazgos muestran que factores como el apoyo gubernamental, el acceso a financiamiento, la infraestructura empresarial y la cultura emprendedora influyen de manera significativa en el desempeño turístico. En ese sentido, la cultura emprendedora, se entiende como el conjunto de actitudes y comportamientos hacia la asunción de riesgos y la innovación, lo cual mejora la capacidad del sector para responder a desafíos globales (por ejemplo, las recesiones económicas o las pandemias).

2.1.b Emprendimiento micro y pequeña empresa.

Las empresas pueden clasificarse según múltiples criterios, tales como el tamaño, el giro o actividad económica, la forma jurídica, el origen del capital y el ámbito en el que operan. Para efectos de este análisis, se utiliza el criterio de clasificación por tamaño, que permite diferenciar entre empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Así, en México, la clasificación empresarial establecida por el INEGI y la Secretaría de Economía se determina principalmente por el número de personas empleadas y el monto anual de ventas. Las microempresas cuentan con entre 1 y 10 empleos, y sus ingresos anuales no superan los 10 millones de pesos. Las pequeñas empresas emplean entre 11 y 50 personas y tienen ingresos máximos de 100 millones de pesos al año. Las medianas empresas cuentan con entre 51 y 200 empleados y pueden alcanzar hasta 250 millones de pesos en ventas anuales. Por último, las grandes empresas reúnen más de 200 personas en su plantilla y el límite de sus ventas anuales varía según el sector económico al que pertenecen (INEGI, 2020).

Según Sánchez, Salazar & Schimtt (2016) los principales factores que dificultan el crecimiento de las MIPyMES se relacionan con: escala limitada, pocos activos y bajo volumen de ventas. Pero también mencionan que este tipo de empresas enfrenta dificultades como alta mortalidad, carencia de planeación, capacitación y profesionalización, estructuración y colaboración limitadas, así como falta de conocimiento; estos problemas se intensifican por la globalización, el entorno regional y la naturaleza familiar de las empresas. Por ello, la importancia de identificar las características y desafíos que enfrenta el emprendimiento, con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el entorno y así fortalecer los resultados de estas empresas.

2.1.c Emprendimiento en el sector turístico.

Es fundamental detectar y aprovechar las oportunidades existentes en los territorios, en particular en los rurales, para impulsar el desarrollo de emprendimientos. De acuerdo con Ohe, Y. Ikei, H., Song, C. & Miyazaki (2017), el turismo rural se fundamenta en dos elementos esenciales: la naturaleza y el patrimonio. Cada territorio turístico puede contar con uno o ambos factores, y cuando están presentes en conjunto, el grado de integración entre ellos varía según los contextos geográficos e históricos de las áreas rurales.

Por ello, el emprendimiento turístico depende, de manera estratégica, tanto del



contexto geográfico y económico externo como de factores internos vinculados a la propiedad y la familia rural. Esta relación se evidencia al considerar la localización geográfica como un elemento clave para el éxito del emprendimiento, ya que no todas las áreas rurales resultan igualmente atractivas para quienes las visitan (Sharpley & Vass, 2006).

2.2. Capacidades dinámicas.

Al final de la década de 1980 y principios de los 90, el punto principal de la ventaja competitiva Porter (1980), se desvió hacia otras áreas de la empresa, centrándose más que nada en la explotación de recursos y capacidades internas únicas, (Penrose, 1959, Nelson y Winter, 1982, Wernerfelt, 1984, Hamel y Prahalad, 1990, Mahoney y Pandian, 1992, y Peteraf, 1993). Estos estudios observan a la empresa con base en sus recursos y en sus competencias y capacidades organizativas. Wernerfelt (1984) señala que los recursos se pueden identificar como las entradas en las operaciones de la empresa, ya sea en la fabricación o en el personal, identificados como el capital intelectual o en las competencias de los empleados.

2.2.1 Conceptos.

Teece et al. (1997) son los autores pioneros en proponer este concepto, argumentan que las capacidades dinámicas permiten a la empresa reconfigurar sus competencias, centrándose en aquellas capacidades, habilidades, competencias rutinas o procesos que las organizaciones llevan a cabo para realizar cambios internos, dando respuesta al exterior, con el propósito de adaptarse al entorno, con ello generar fuentes innovadoras de ventaja competitiva, y, lograr el aumento de valor de la empresa. Por otra parte, Rueda et al. (2022) afirman que su trascendencia radica en que constituyen una herramienta que permite llevar a la empresa del presente al futuro. Según Garzón (2015), los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran, siguiendo a Roncancio (2011), en la psicología, la economía, la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Eisenhardt & Martin (2000) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generará una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

Más recientemente, Camisón & Forés (2014) subrayan la importancia que tiene para las empresas absorber conocimiento externo con el fin de desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles mediante el fortalecimiento de capacidades dinámicas. La capacidad de absorción se estructura en cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y aplicación o explotación del conocimiento. Para evaluar adecuadamente esta naturaleza multidimensional, es necesario emplear escalas de medición con múltiples indicadores. Por otro lado, para Barreto (2010) una capacidad dinámica representa la aptitud que tiene una organización para identificar y responder de forma sistemática a los cambios del entorno empresarial. Esta habilidad se fundamenta en tres pilares: la capacidad de reconocer riesgos y oportunidades del mercado, la agilidad para tomar decisiones rápidas y orientadas a las necesidades del mercado, y, finalmente, la flexibilidad para transformar y adaptar sus recursos disponibles. Agrega que, la capacidad dinámica es un concepto complejo que, según Edwards (2001), Collis (1994) y Winter (2003), se compone de cuatro dimensiones principales: la

capacidad de detectar amenazas y oportunidades, tomar decisiones oportunas, estar orientado al mercado y modificar la base de recursos. Estas dimensiones deben analizarse juntas, teniendo en cuenta sus relaciones y efectos en el rendimiento empresarial; y tener en cuenta que las aplicaciones de esta teoría deben adaptarse al tipo de empresa y sus condiciones ambientales específicas, en lugar de asumir una efectividad universal.

Por su parte, Helfat & Martin (2015) realizan una revisión exhaustiva de la literatura y una evaluación empírica de una década de investigación sobre las capacidades directivas dinámicas. Su análisis se estructura en torno a tres pilares fundamentales—cognición (modelos mentales y creencias del directivo), capital social (valor que genera el directivo mediante sus relaciones profesionales, basado en la confianza y la disposición mutua a colaborar) y capital humano (habilidades y conocimientos adquiridos a través de la experiencia previa, la formación y la educación del directivo)— para examinar cómo estas capacidades inciden en el cambio estratégico y el desempeño organizacional.

2.2.2. Clasificación.

Garzón (2015) realiza una clasificación de capacidades dinámicas compuesta por cuatro tipos de ellas: capacidad de absorción, capacidad de innovación, capacidad de aprendizaje y capacidad de adaptación.

La capacidad de absorción es la habilidad de la organización para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilar y aplicar; es un mecanismo interno que permite incrementar su conocimiento actual con lo adquirido en el exterior. La capacidad de innovación se considera la competencia para crear productos o servicios, lo que incluye los procesos de mejora de los ya existentes en la empresa mediante el desarrollo de nuevos métodos de producción (Acevedo y Alborno, 2019). Según Garzón (2015), esta capacidad se compara con la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único. Es un logro colectivo, pues el conocimiento individual se acumula en las memorias organizacionales. La capacidad de aprendizaje es la habilidad de crear, asimilar, difundir y utilizar el conocimiento, lo que permite acumularlo para formar o capacitar a los agentes de una organización y actuar en entornos cambiantes (Acevedo y Alborno, 2019). Las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, dentro y fuera de la organización (Garzón, 2015). Es una capacidad que, con el transcurso del tiempo, puede volver dinámica. Finalmente, está la capacidad de adaptación. Acevedo y Alborno (2019), indican que ésta consiste en la capacidad de las empresas para desarrollar y aplicar de forma continua el nuevo conocimiento adquirido y realizan acciones que son sostenibles en el tiempo y que son difíciles de imitar la poseen. Se considera un requisito principal tanto para las empresas que compiten en mercados dinámicos como para aquellas que quieren abordar nuevos mercados. Se identifica como un proceso de reconocimiento continuo que logra comprender los procesos complejos que se dan en las organizaciones y se reconoce como flexibilidad estratégica de la organización (Garzón, 2015).

2.2.3 Capacidades dinámicas en organizaciones turísticas.

La literatura sobre competitividad sostenible en el sector turístico de economías emergentes señala que las capacidades estratégicas y ambientales pueden traducirse en ventajas competitivas mediante diversas formas de innovación. En este sentido, Phan, T.T.A., Nguyen,



TA.H. & Pham, V.K. (2026) realizaron un estudio en el que analizaron cómo las empresas turísticas de economías emergentes convierten capacidades estratégicas y ambientales en ventajas competitivas sostenibles. Con base en teorías como la Visión Basada en Recursos, la innovación y las capacidades dinámicas, se identifica que la innovación incremental es la vía más sólida y práctica para mejorar la competitividad en contextos con recursos limitados, mientras que la innovación disruptiva también influye, pero de manera más condicionada por debilidades institucionales. Los hallazgos muestran que la responsabilidad ambiental y la gobernanza de la innovación fortalecen principalmente la competitividad mediante innovaciones incrementales.

Otro estudio sobre las capacidades dinámicas en el sector turístico (Morgan, M. O., Uwah, I. E., Okon, E., Okongo, J. N., & Ogar, G. W., 2025) analiza cómo las fuerzas ambientales influyen en la sostenibilidad de los destinos de ecoturismo en Nigeria y el papel de las capacidades dinámicas en dicha relación. Con base en la teoría de las capacidades dinámicas y mediante un enfoque cuantitativo aplicado a 285 empleados de 50 destinos ecoturísticos, los resultados mostraron que las fuerzas económicas, legales y tecnológicas afectan de manera significativa la sostenibilidad. Asimismo, capacidades como la percepción, la identificación, el aprendizaje y la reconfiguración moderan positivamente estos efectos, lo que favorece una mejor adaptación a la incertidumbre. Destacan también que el uso de la inteligencia de mercado, la cultura innovadora y las alianzas estratégicas fortalecen la respuesta de los destinos ante las presiones externas.

Velandia (2018) explica, en el caso del turismo del departamento de Sucre, en Colombia, cómo las organizaciones enfrentan entornos cambiantes a distintos niveles de madurez. Señala que aun en contextos de recursos limitados, el potencial de las capacidades dinámicas radica en su integración sistémica. La resiliencia y sostenibilidad del sector turístico de Sucre dependen de transformar la orientación operativa actual hacia una visión estratégica basada en el aprendizaje organizacional y la innovación continua, condiciones necesarias para competir en escenarios globales cada vez más exigentes. Mediante la medición de las cuatro capacidades, se diagnosticó el estado competitivo de 28 empresas registradas en el Registro Nacional de Turismo. La absorción se encuentra en un nivel repetible, evidenciando esfuerzos iniciales por asimilar conocimiento externo. La adaptación también refleja un nivel repetible, limitado a prácticas de mejoramiento continuo más orientadas a la supervivencia que a la generación de ventajas sostenibles. En contraste, la innovación presenta un grado de madurez inicial, con avances principalmente en la tecnificación, pero sin una integración estratégica que fomente la cultura de cambio. De manera similar, la capacidad de aprendizaje está en un estado inicial: las empresas carecen de procesos formales de gestión del conocimiento y dependen de insumos externos, como ferias, asociaciones o la retroalimentación de clientes.

En tanto que Noa et al. (2024), afirman que el turismo rural se ha convertido en un escenario idóneo para analizar la aplicación de las capacidades dinámicas en contextos donde convergen factores sociales, económicos y culturales. El estudio evidencia que la gestión de estas organizaciones turísticas depende no solo de los recursos disponibles, sino también de su capacidad para adaptarlos y configurarlos ante entornos cambiantes y las demandas de sostenibilidad. El diagnóstico permite identificar que las capacidades de gestión más relevantes en el turismo rural son la innovación, la adaptación, la coordinación y el aprendizaje colectivo. En particular, la innovación se refleja en el desarrollo de productos diferenciados vinculados a la cultura local y al aprovechamiento sostenible de recursos naturales, mientras que la adaptación se manifiesta en la capacidad de los actores locales para responder a las

fluctuaciones de la demanda y a los retos de infraestructura. Los hallazgos muestran que, aunque las empresas rurales enfrentan limitaciones financieras y tecnológicas, su fortaleza radica en sus capacidades colectivas y en la creación de redes de cooperación. Estas permiten superar la dispersión territorial y consolidar estrategias conjuntas de promoción y comercialización. El turismo rural constituye un ejemplo empírico en el que las capacidades dinámicas actúan como palanca para convertir recursos limitados en ventajas sostenibles.

En el caso de México, Reyes, S., Reyes, M. y Méndez, E. (2022) examinaron la construcción de las capacidades turísticas en San Andrés Ixtlahuaca, Oaxaca, México, a través de los procesos de organización de la experiencia de la población ante la escasez hídrica. En este estudio se enfatizó en los procesos de aprendizaje comunitario y se identificó la conformación de las capacidades y sus relaciones en la adquisición, internalización y transformación del conocimiento en el ámbito turístico. Las autoras concluyeron que los recursos intangibles poseen un valor significativo y pueden ser aprovechados por la comunidad para enfrentar las consecuencias adversas de la globalización económica en el turismo.

En el mismo ámbito, Esparza, I., Clark, Y., y Sánchez, M. (2022) investigaron el impacto de las capacidades dinámicas (marketing, actividad innovadora y gestión del conocimiento) en la competitividad de las empresas turísticas en Mérida y el sur de Sonora, México. Empleando una metodología descriptiva, correlacional y explicativa, analizaron a 98 empresas de la región. Los hallazgos revelan que la actividad innovadora y la gestión del conocimiento tienen un impacto positivo en la competitividad, destacándose esta última como el factor más relevante. Por otro lado, el marketing no muestra una influencia significativa. Las autoras proponen generar sinergias entre estas capacidades para fortalecer la competitividad del sector turístico.

Los autores citados en la revisión bibliográfica coinciden en que el impulso al emprendimiento turístico puede generarse a partir de capacidades organizacionales dinámicas, ya que, como se observó, las organizaciones turísticas pueden aprovechar sus recursos internos para fortalecer su competitividad en un entorno global cada vez más incierto. Los estudios de Phan et al. (2026), Morgan et al. (2025), Reyes et al. (2022), Esparza et al. (2022) y Köseoglu (2026) dan testimonio de la influencia de diversas capacidades organizacionales, como la innovación, la percepción, la gestión del conocimiento y la cultura emprendedora, en la sostenibilidad y competitividad del sector turístico. Estos autores no sólo subrayan la relevancia de integrar capacidades dinámicas en las estrategias organizacionales, sino que también destacan la necesidad de un enfoque holístico que combine recursos intangibles, adaptabilidad y cultura organizacional para enfrentar los desafíos emergentes del turismo.

3. Materiales y Métodos.

El enfoque empleado es de carácter relacional, ya que se analizó cómo la formación, manifestada en la creación de capacidades dinámicas, influye en la mejora organizacional en el sector turístico, especialmente en áreas consideradas rurales por su entorno demográfico. La información obtenida es de naturaleza cuantitativa en lo referente al análisis de las capacidades dinámicas, mientras que, en el análisis de los casos exitosos, se empleó información de notas tomadas por los encuestadores.

El Programa Bienempleo 2014 fue implementado por el Consejo Estatal de Promoción Económica de la Secretaría de Economía del Estado de Jalisco, el objetivo principal de la convocatoria fue impulsar la creación de empleo de calidad y mejor remunerado, mediante



el otorgamiento de apoyos económicos y capacitación especializada. La población objetivo fue micro y pequeña empresa que, con sus proyectos productivos, generen empleos y, adicionalmente, impacten la economía regional, municipal o sectorial del Estado. Se benefició a 347 empresarios de distintos sectores económicos, tamaños de empresa y ubicaciones geográficas. Además, se encuestó a 326 empresas que participaron en el curso de capacitación impartido por el CUCEA. Por lo que entre los beneficiarios se contaban con diversos perfiles. El beneficio consistió en brindar \$135,000.00 (ciento treinta y cinco mil pesos 00/100 M.N.) a cada uno de los participantes, más un curso de desarrollo empresarial enfocado a generar capacidades, habilidades y conocimientos del área, el cual fue impartido por un grupo de expertos del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara.

El trabajo de colaboración que realizó el CUCEA estuvo conformado por tres etapas diferentes: en la primera se implementó un diagnóstico de inicio para determinar un modelo de intervención y desarrollo empresarial a partir de la ubicación de las capacidades de los empresarios, en la segunda etapa el diseño de este modelo se integró e implementó con instrumentos de capacitación críticos para incidir en la generación de capacidades dinámicas, complementado con un acompañamiento de expertos en cada una de las temáticas del modelo de intervención y capacitación realizado por CUCEA en cada una de las empresas. En la tercera etapa, tras un periodo en el que los empresarios incorporaron esas capacidades a sus estilos de trabajo, se implementó un diagnóstico de salida para determinar el avance de cada empresa y sus áreas de oportunidad. El grupo atendido se distribuyó en doce sedes en el interior de Jalisco, para lo cual se construyeron, para cada una de ellas, una línea base y un método diferenciado respecto de las demás para la generación de capacidades dinámicas.

La herramienta de diagnóstico de entrada y salida se conformó con 80 preguntas distribuidas en diferentes secciones que abordan las capacidades empresariales de la organización. Con esta información se generaron dos bases de datos diferentes que se contrastaron para poder determinar un grupo de empresas exitosas, consideradas como tal por haber incrementado el puntaje en promedio por encima de la media de los 5 componentes que conforman las capacidades dinámicas, las cuales se presentan en este documento dos de esos casos del sector turismo rural.

En cuanto al modelo de intervención, se conformó en 4 sesiones de capacitación, una por mes, junto con un periodo de acompañamiento por expertos para implementar las capacidades dinámicas. Derivado de este proceso se obtuvieron la planeación estratégica actualizada, plan comercial, plan operativo, plan financiero y el modelo Canvas para cada uno de los empresarios que participaron.

3.1 Componentes de las capacidades dinámicas.

En cuanto a los componentes que conforman las capacidades dinámicas, son 5: componente administrativo, componente de producción, componente de recursos humanos, componente comercial y mercadológico, y componente financiero. Cada uno de ellos comprende un grupo de variables que suman un total óptimo de 113 puntos

3.1.1. Operacionalización de las variables incluidas en los componentes de capacidades dinámicas.

Las variables que integran cada componente se aplicaron en una encuesta denominada Encuesta de diagnóstico de capacidades organizacionales, al vaciarla en SPSS se conformó la base de datos de dicha encuesta, a la que llamaremos en las siguientes secciones como Bd-Endico que contiene el diagnóstico de entrada y salida y con el que se han construido los indicadores que aquí se presentan.

3.1.1.a. Componente administrativo

En este componente se valora si el empresario realiza o contempla la planeación estratégica en la organización, así como los controles administrativos que lleva a cabo. La suma óptima es de 35 puntos (100%). Las variables que lo integran se indican en la siguiente tabla.

Tabla 1. Variables incluidas en el componente administrativo

Variable	Contenido de variable
Capacidad de elaborar la cultura empresarial y compartirla. Cuenta con: 1. Misión; 2. Visión; 3. Valores; 4. Objetivos; 5. Organigramas; 6. Políticas/Lineamientos; 7. Estrategias	Está por escrito y los integrantes de la empresa la conocen= 4 puntos, No está por escrito pero los integrantes de la empresa la conocen= 3 puntos, Está por escrito= 2 puntos; Existe en la cabeza =1; No existe= 0
Capacidad para habilitar una oficina. Cuenta con equipo de oficina	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Capacidad de realizar controles administrativos. Realiza registro de: 1. Mercancía existente; 2. Materia prima existente; 3. Entrada de mercancía; 4. Entrada de materia prima; 5. Salida de mercancía; 6. Salida de materia prima	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Puntaje óptimo	35 puntos (100%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

3.1.1.b. Componente de producción.

En este componente se identifica el conocimiento que tienen los empresarios sobre los productos y/o servicios que ofrecen, así como sobre las materias primas o insumos que utilizan, y los controles que realizan durante la prestación del servicio. En este componente el puntaje máximo será de 20 puntos (100%). Se calcula con las siguientes variables:

Tabla 2. Variables incluidas en el componente de producción

Variable	Contenido de variable
Capacidad para conocer la producción y la materia prima. Conoce: 1. Cantidad producida al mes; 2. Precio unitario de los productos ofertados; 3. Cantidad de materia prima utilizada al mes; 4. Costo de los insumos utilizados al mes	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Capacidad para realizar controles de producción. Cuenta con: 1. Plan de producción (servicios); 2. Instrucciones para la prestación del servicio; 3. Controles sobre la prestación del servicio; 4. Proceso para supervisar la prestación del servicio;	Está por escrito y los integrantes de la empresa la conocen= 4 puntos, No está por escrito pero los integrantes de la empresa la conocen= 3 puntos, Está por escrito= 2 puntos; Existe en la cabeza =1; No existe= 0
Puntaje óptimo	20 puntos (100%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico



3.1.1.c. Componente de recursos humanos.

En este componente se determina cómo se comunican los empresarios con sus colaboradores, de qué manera calculan cuántos colaboradores necesitan en su organización, qué prestaciones cuentan y si les brindan capacitaciones. Siendo la suma a obtener de 19 puntos (100%). El cálculo se realiza a partir de las siguientes variables.

Tabla 3. Variables incluidas en el componente de recursos humanos

Variable	Contenido de variable
Capacidad de contratación. En proporción de su personal total, cuenta con:	Mayor porcentaje de empleados base= 2 puntos; Mayor porcentaje de empleados temporales= 1 punto; Mayor porcentaje de empleados no remunerados o familiares= 0 puntos;
Capacidad de conocimiento para determinar el número de empleados. Cómo calcula el número de empleados necesarios:	En función de las actividades de la empresa= 2 puntos; En función de la demanda= 1 punto; Lo que recomienden otras personas externas= 0 puntos; Lo que el responsable crea= 0 puntos;
Capacidad de habilidades para transmitir el esquema de trabajo y responsabilidades. Cómo comunica lo que tienen que hacer a sus trabajadores	Los reúne y aplica= 2 puntos; Los explica individualmente de alguna manera= 1 punto; N les explica= 0 puntos;
Variable habilidades para contratar personal. Cómo selecciona y contrata al personal	Los candidatos pasan por un proceso de selección formal= 2 puntos; Por medio de recomendaciones externas (familiares, amigos, colegas, etc.)= 1 punto; Por medio de una bolsa de trabajo externa= 1 punto; Por medio de ferias externas= 1 punto; Por recomendaciones de empleados actuales o pasados: 0 puntos
Variable capacidad para brindar capacitación al personal. Temas en los que ha capacitado al personal: 1. Capacitación administrativa; 2. Capacitación técnica; 3. Capacitación en ventas; 4. Otro tipo	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Variable capacidad para otorgar prestaciones al personal. Su personal cuenta con: 1. Contrato formal; 2. Cobertura del IMSS; 3. Días de descanso pagados; 4. Vacaciones pagadas; 5. Prima vacacional; 6. Aguinaldo; 7. Otras prestaciones;	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Puntaje optimo	19 puntos (100%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

3.1.1. d. Componente comercial y mercadológico

En este componente se mide el conocimiento que tienen los empresarios sobre sus clientes y competidores, cómo se publicitan, las acciones que toman para crear nuevos servicios, si tienen o no una marca comercial registrada, por qué medios están en contacto con sus clientes, si mantienen acuerdos o convenios y con quiénes. Para este componente el puntaje máximo es de 21 puntos (100%). Las variables que la conforman se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. Variables incluidas en el componente comercial y mercadológico

Variable	Contenido de variable
Conocimiento sobre clientes. Puede describir a sus clientes	Lo conoce (puede describirlo) = 1 punto; no conoce completamente (menciona poco al respecto)= 0.5 puntos; no conoce= 0 puntos
Capacidad para utilizar publicidad. Medios publicitarios que ha utilizado: 1. Relaciones públicas; 2. Medios impresos de publicidad (volantes, trípticos, lonas); 3. Internet (página web, redes sociales, etc.); 4. Radio; 5. Perifoneo; 6. Otro medio	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Capacidad de innovación. Actividades que ha realizado para crear nuevos servicios: 1. Realiza sus propias investigaciones; 2. Recurre a un centro de investigación; 3. Se acerca a universidades; 4. Contrata empresas especializadas en este tipo de servicios	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Capacidad de registro de marcas. Cuenta con una marca comercial registrada	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Conocimiento sobre cómo retroalimentar al cliente. Forma en la que solicita comentarios a los clientes: 1. Vía telefónica; 2. Internet (redes sociales, correo electrónico, etc); 3. Visitas frecuentes a hogares u oficinas; 4. Otro medio de comunicación	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Capacidad de crear alianzas estratégicas. Mantiene convenios o acuerdos con: 1. Proveedores; 2. Competidores; 3. Clientes potenciales; 4. Otras empresas no competidoras	Sí = 1 punto, no = 0 puntos;
Capacidad para conocer a la competencia. Describa a su competencia	Lo conoce (puede describirlo)= 1 punto; no conoce completamente (menciona poco al respecto)= 0.5 puntos; no conoce= 0 puntos
Puntaje optimo	21 puntos (100%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

3.1.1.e. Componente Financiero.

El componente financiero considera si elaboran estados financieros y con qué objeto; si cuentan con un plan anual de ingresos y egresos; si calculan y conocen los costos de producción y la manera de calcularlos; el conocimiento que tiene el empresario sobre sus ventas; cómo manejan su contabilidad; si han solicitado préstamos y las especificaciones de estos; y, si no los han solicitado, la razón de ello. El puntaje máximo para este componente es de 18 puntos (100%). Se conforma de las siguientes variables:

Tabla 5. Variables incluidas en el componente financiero

Variable	Contenido de variable
Capacidad para generar información financiera. Elabora los siguientes documentos:	Balance general: si= 3 puntos, no= 0 puntos; Estado de resultados: si= 3 puntos, no= 0 puntos; Flujo de efectivo: si= 3 puntos, no= 0 puntos;
Capacidad para realizar planeación financiera. Cuenta con un presupuesto anual de ingresos y egresos	Si= 1 punto, no= 0 puntos;
Capacidad para realizar información de costos. Cómo calcula sus costos:	A partir de un sistema de costeo: = 1, A partir de la programación de la producción =1, Por ciclo de producción = 1, A partir de sus gastos = 0;



Conocimiento sobre información financiera de producción	Si, conoce las cantidades y precios = 2 puntos; Si, solo conoce las cantidades = 1 punto; Si, solo conoce los precios = 1 punto; No conoce ninguno = 0
Capacidad para determinar el esquema contable. Cómo maneja su contabilidad:	Contador contratado como empleado en la empresa = 1 punto; Contador o despacho contable externo = 1 punto; El empresario realiza su declaración = 1 punto; El empresario no lleva contabilidad = 0 puntos;
Capacidad de manejo crediticio adecuado. En que situación crediticia se encuentra	Buen apalancamiento y lleva un historial crediticio correcto y ha obtenido créditos con bajas tasas de interés = 3 puntos; Cuenta con un buen historial crediticio y ha obtenido créditos con bajas tasas de interés = 2 puntos; Solo ha solicitado un préstamo con baja tasa de interés y no termina de pagarlo = 1 punto; Mal historial crediticio, sólo ha solicitado préstamos con altas tasas de interés = 0 puntos;
Capacidad de manejo financiero sin endeudamiento. Razón por la cuál no ha solicitado un préstamo:	No tiene necesidad = 3 puntos; El monto y los plazos no le convienen = 2; Los intereses o comisiones son muy altos = 2; Piensa que no lo conseguiría = 1; Demasiados trámites = 1; No sabe cómo pedirlo = 0 puntos; Porque está en el buró de crédito = 0;
Puntaje optimo	18 puntos (100%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

Con la integración de todas las variables en la Bd-Endico, se limpió y depuró la base, con la cual se construyeron los 5 componentes que conforman este modelo de capacidades dinámicas, ya con los valores construidos, se solicitó al SPSS la construcción de 5 rangos en función del valor (de la cuantía mayor a la menor), colocando las siguientes etiquetas: “Muy alto”, “Alto”, “Medio”, “Bajo” y “Muy bajo”. Lo que indica que las empresas que presentaron un rango “Muy alto” en alguno de los 5 componentes presentaron los mayores niveles de capacidades dinámicas en el mismo, en comparación a los otras otras empresas y así, hasta llegar al rango “Muy bajo” que son el grupo de empresas con menos capacidades dinámicas en el componente respecto a las demás empresas. Es importante recalcar que cuando se menciona los cambios o crecimientos de la ubicación de las empresas en los rangos, se refiere al cambio que hubo de las empresas en las capacidades dinámicas al ingresar al modelo de intervención y capacitación que realizó el CUCEA respecto a la conclusión del acompañamiento por expertos que fue cuando se realizó el diagnóstico de salida, lo que está relacionado con el desarrollo de capacidades dinámicas en cada uno de los 5 componentes en este lapso de tiempo.

4. Análisis y discusión de resultados.

Al cierre del programa, se atendió a 326 empresas de 9 sectores estratégicos y a un pequeño grupo que se agrupó bajo la etiqueta “otros”. Entre todas las empresas se generaron 216 empleos formales. 209 incrementaron sus ventas, sumando entre ellas casi 6 millones de pesos. Por lo que 203 empresas incrementaron su producción y pusieron a la venta casi 27 mil productos nuevos. Esta contribución es importante porque el programa solicitaba contar con aportaciones en esos criterios. En la siguiente tabla se presenta este desglose:

Tabla 6. Incremento en empleo, ventas y producción, por sector estratégico, en porcentajes

	Porcentaje de Incrementos en:	Empleos	Ventas	Producción	Promedio del sector
Sector estratégico	Mueble y decoración	61.90	57.14	45.24	54.76
	Moda	62.71	54.24	47.46	54.80
	Industria creativa	65.63	59.38	50.00	58.33
	Biotecnología	66.67	66.67	33.33	55.56
	Tecnologías de la información	100.00	50.00	100.00	83.33
	Gourmet	63.72	46.90	41.59	50.74
	Automotriz	87.50	37.50	50.00	58.33
	Turismo Rural	57.89	26.32	21.05	35.09
	Energías verdes	100.00	100.00	100.00	100.00
	Otros	70.21	59.57	53.19	60.99
	Total	65.03	51.53	45.09	53.89

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

Como lo muestra la tabla 6, en el comparativo por sectores, el sector turismo rural fue el que presentó el menor porcentaje de empresas con incrementos en empleo, ventas y producción.

Sin embargo, en cuanto al crecimiento de los 5 componentes de las capacidades dinámicas, se observó que el componente administrativo presentó crecimientos superiores a la media en los rangos “Alto” y “Muy alto”. En tanto que el componente de producción registró el mayor crecimiento por sector en el rango “Muy alto”. Mientras que el componente de recursos humanos presentó el mayor crecimiento en el rango “Alto”. Respecto al componente comercial y mercadológico, presentó un crecimiento inferior al promedio en los rangos “Alto” y “Muy alto”. Por último, en el componente financiero tuvo mayor crecimiento en el rango “Medio” que los otros sectores, cabe aclarar que en este componente el mayor cambio se dio de los rangos “Muy bajo” y “Bajo” al rango “Medio”, siendo este liderado, como se comentó anteriormente, por el sector turismo rural.

Lo anteriormente explicado resulta un tanto contradictorio, ya que las empresas que conforman el sector de turismo rural de este grupo de estudio fueron las que registraron los menores incrementos en empleo, ventas y producción. Sin embargo, en promedio, fueron las que registraron el mayor aumento en los componentes de las capacidades dinámicas. Esta es una de las razones por las que se seleccionó este sector para la elaboración de esta investigación, a fin de estudiar con mayor profundidad los resultados obtenidos.

4.1 Características de las empresas correspondientes al sector turismo rural del grupo de estudio.

En esta sección se presenta la información cuantitativa sobre las empresas que integran el sector turismo rural del grupo beneficiado por el programa Bienempleo, comenzando por algunas características generales y concluyendo con las capacidades dinámicas adquiridas. Por lo que esta información sólo es representativa a las 19 empresas que ya se mencionaron anteriormente.

El total de las empresas del sector turismo rural corresponde a microempresas; de ellas, el 10.53 por ciento no cuenta con empleados, por lo que se les puede catalogar como autoempleados. El 68.43 por ciento cuenta con empleados familiares, cada uno de ellos genera en promedio casi 3 empleos familiares.



En la siguiente tabla se puede observar la formación académica de los empresarios entrevistados que corresponden al sector turismo rural, el 47.37 por ciento cuenta con estudios profesionales, el 10.53 por ciento tiene estudios técnicos y el 42.11 por ciento cuenta con estudios básicos.

Tabla 7. Formación académica de los empresarios del sector turismo rural, en volumen y en porcentajes

Formación	Empresas	Porcentaje de empresas
Primaria	1	5.26
Secundaria	4	21.05
Preparatoria	3	15.79
Carrera técnica	2	10.53
Licenciatura	8	42.11
Maestría	1	5.26
Total	19	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

En la tabla 8 se muestra el lugar donde llevan a cabo sus actividades los empresarios de este sector. Resalta que casi el 74 por ciento cuenta con un espacio con instalaciones adecuadas. Al ser empresas del área de servicio, se considera muy importante por la imagen que brindan a sus clientes.

Tabla 8. Lugar donde llevan a cabo sus actividades empresariales, en volumen y en porcentajes

Lugar	Empresas	Porcentaje de empresas
Casa habitación	3	15.79
Lugar sin las instalaciones necesarias	1	5.26
Lugar con las instalaciones adecuadas	14	73.68
Domicilio del cliente	1	5.26
Total	19	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

En la siguiente sección se presentan las tablas 9, 10 y 11, que muestran los resultados de las encuestas de salida. En tanto que la tabla 12 presenta los componentes de las capacidades dinámicas de inicio y de salida de los empresarios.

En la tabla 9 se muestran las actividades que los empresarios realizaron en sus empresas para poder implementar los aprendido en el modelo de intervención y acompañamiento brindado por CUCEA, se observa que el 68.42 por ciento realizó actividades de organización y comunicación interna de la empresa y el 26.32 por ciento conformó alianzas estratégicas, ambos relacionados con los componentes de administración, producción y recursos humanos. En tanto que casi el 32 por ciento realizó actividades de mercadeo y captación de clientes, lo que se relaciona con el componente comercial y mercadológico. y otro 26.32 por ciento mejoró sus formas de costear que corresponden al componente financiero.

Tabla 9. Acciones realizadas para la implementación de los conocimientos adquiridos en su empresa, en volumen y en porcentaje

Acciones	Empresas	Porcentaje de empresas
Cálculo de ingreso y fijación de precios	2	10.53
Organización y comunicación interna de la empresa	13	68.42
Elaborar plan de producción	3	15.79
Mejorar calidad del producto	2	10.53
Mercadeo y captación de clientes	6	31.58
Conformar alianzas estratégicas	5	26.32
Mejorar forma de costear	5	26.32
Mejorar la forma de tomar decisiones	1	5.26
Mejorar en todas las áreas	1	5.26
Reenfocó el negocio	1	5.26
Total de empresas	19	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

Los empresarios mencionan que, tras haber realizado las acciones para implementar los conocimientos, se obtuvieron diversos resultados, principalmente mejora de la organización, incremento en la producción e incremento de clientes, relacionados con los componentes de administración, de producción y comercial y mercadológico, véase tabla 10.

Tabla 10. Resultados a partir de la implementación de las habilidades adquiridas, en volumen y en porcentaje de empresas

Resultados	Empresas	Porcentaje de empresas
Incremento en producción	4	21.05
Mejor organización	14	73.68
Desarrollo personal	1	5.26
Reducción de costos	1	5.26
Incremento de clientes	4	21.05
Incremento en ventas	2	10.53
Enfoque de la empresa	1	5.26
Tener una visión	1	5.26
Total de empresas	19	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

Como resultado de las actividades desarrolladas por los empresarios y sus equipos de trabajo, el 63.16 por ciento de los encuestados señaló que su principal contribución a la región donde se ubica la empresa consiste en la generación de empleo. Por su parte, el 15.79 por ciento indicó que contribuye mediante el pago de impuestos, aspecto relevante para el financiamiento de bienes y servicios públicos. Asimismo, el 10.53 por ciento manifestó que su aporte se relaciona con la promoción de una filosofía orientada a la sostenibilidad ambiental en su entorno. Estos resultados evidencian que los empresarios reconocen distintas formas de contribuir al desarrollo regional, destacando principalmente la creación de fuentes de empleo y, en menor medida, las acciones vinculadas a la responsabilidad fiscal y ambiental. Los resultados detallados se presentan en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Contribución a la región a partir de este apoyo

Resultados	Empresas	Porcentaje de empresas
Generación de empleos	12	63.16
Pagando impuestos	3	15.79
Promoción valores empresariales	1	5.26
Promoviendo filosofía verde	2	10.53
Promoviendo alimentación saludable	1	5.26
Contribuir competitividad de las empresas	1	5.26
Mejorar imagen del sector	1	5.26
Total de empresas	19	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

En la tabla 12 se muestran las capacidades dinámicas diagnosticadas al inicio de la implementación del programa bienempleado y las capacidades dinámicas logradas por los empresarios al final de la implementación del modelo de intervención y capacitación de CUCEA. Como se puede observar en el diagnóstico de entrada las empresas se ubican en los rangos “Muy bajo” y “Bajo” y posteriormente, en el diagnóstico de salida se observa que los mayores porcentajes se trasladaron a los rangos “Medio”, “Alto” y “Muy Alto”, a excepción del componente financiero que disminuyeron además de los rangos “Alto” y “Muy Alto” al rango “Medio”, esto se dio porque al realizar el diagnóstico de entrada no se corroboraba la información mediante documentos, comprobantes y registros, pero en el diagnóstico de salida todo lo trabajado en el curso se entregó como producto de salida y allí se pudo corroborar la información brindada por el empresario. De estos resultados, se observa que hubo un desarrollo de capacidades dinámicas en los componentes de administración, producción y recursos humanos, en la mayoría de las empresas del sector turismo rural beneficiadas por el programa. Respecto al tema financiero, al ser más complejo, se desarrollaron algunas capacidades dinámicas, pero es un reto en el que el empresario debe seguir trabajando para lograr un mayor impacto.

Tabla 12. Capacidades dinámicas de entrada y salida de los empresarios del sector turismo rural, por componentes, nivel de rango y porcentaje

		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Administración	Entrada	32	16	32	5	16
	Salida	5	5	42	16	32
Producción	Entrada	16	37	37	5	5
	Salida	21	16	37	5	21
Recursos Humanos	Entrada	21	11	47	5	16
	Salida	21	5	37	21	16
Comercial y mercadológico	Entrada	11	58	21	11	0
	Salida	5	32	53	11	0
Financiero	Entrada	26	21	37	11	5
	Salida	16	26	53	5	0

Fuente: Elaboración propia con datos de la Bd-Endico

Como señalan Terán-Yepes y Guerrero-Mora (2020), la educación que recibieron los emprendedores, así como la experiencia lograda en el acompañamiento, han sido decisivas

para lograr una mejoría empresarial, en especial en el ámbito turístico, en donde se demuestra que se pueden lograr avances significativos y convertir al sector en fuente de empleo formal y generación de ingresos para los emprendedores, como lo señala Cabrini (2004).

También se observó que el aprendizaje organizacional y la capacitación estratégica son fundamentales para fomentar habilidades innovadoras en la gestión del turismo rural y que la colaboración entre municipios, centros de conocimiento y empresas generan recursos que mejoran el aprendizaje y la innovación en la gestión, como lo señalan Noa et al. (2024). Asimismo, se detectó que necesitan fortalecer su aprendizaje organizacional e innovación estratégica para desarrollar capacidades dinámicas que les permitan lograr sostenibilidad competitiva en concordancia con Velandia (2018)

4.2 Capacidades dinámicas generadas por dos empresas, Spa las Jaras y Taxi Vane.

Spa las Jaras es una empresa establecida en 1989 en el poblado La Garita, Tamazula, Jalisco, cuya principal actividad consiste en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, especialmente las aguas termales y el entorno paisajístico, mediante la operación de un spa. Inicialmente, la organización ofrecía servicios vinculados a las aguas termales, hospedaje y restaurante; posteriormente, amplió su oferta integrando instalaciones como el parque acuático y el propio spa.

En 2014, Las Jaras participó y fue seleccionada como beneficiaria de la convocatoria Bienempleo. El apoyo financiero recibido fue destinado a la adquisición de una tina de hidromasaje y de un software especializado en gestión de ventas, herramientas que optimizan el control y registro de huéspedes, la monitorización de los servicios vendidos y la identificación de aquellos con mayor demanda. Gracias a estos avances, Las Jaras logró consolidarse como la tercera mejor empresa dentro del programa, destacando por la integración de una estructura organizacional más formal, el diseño de estrategias de comercialización y crecimiento a largo plazo, la obtención de estabilidad financiera y la mejora significativa en la eficiencia de todos sus procesos. En la tabla 13 se muestran las capacidades dinámicas logradas por la empresa al concluir el programa.

Tabla 13. Capacidades dinámicas logradas por la empresa “Las Jaras”

Absorción	Administrativo: Elaborar la cultura empresarial y compartirla.
	Recursos Humanos: Implementación de conocimientos adquiridos en capacitación al personal.
Innovación	Producción: Capacidad para conocer la producción y la materia prima
	Financiero: Capacidad para generar información financiera.
Aprendizaje	Administrativo: Realizar controles administrativos.
	Financiero: Capacidad para realizar planeación financiera
Adaptación	Producción: Capacidad para realizar controles de producción
	Mercadológico Capacidad de crear alianzas estratégicas y Capacidad de innovación.

Fuente: Elaboración propia con datos de la BD-Endico y con la información generada durante la implementación de la estrategia de capacitación y acompañamiento por el equipo de CUCEA

Taxi Vane es una empresa de carácter familiar ubicada en Cabo Corrientes, Jalisco, orientada al turismo rural y especializada en la prestación de servicios de transporte mediante taxis acuáticos. Adrián, representante de la organización, participó en la convocatoria



Bienempleado 2014 motivado por la necesidad de modernizar y optimizar la operatividad de las embarcaciones. Tras resultar seleccionado como beneficiario, la empresa logró adquirir un motor de nueva generación, lo que permitió incrementar de manera significativa la eficiencia operativa, reflejada en la reducción de los costos relacionados tanto con el consumo de combustible como con el mantenimiento del equipo. En la tabla 14 se muestran las capacidades dinámicas logradas por la empresa al concluir el programa.

Tabla 14. Capacidades dinámicas logradas por la empresa “Taxi Vane”

Absorción	Administrativo: Elaborar la cultura empresarial y compartirla.
	Recursos Humanos: Capacidad de habilidades para transmitir el esquema de trabajo y responsabilidades.
Innovación	Producción: Capacidad para conocer la producción y la materia prima
	Administrativo: Realizar controles administrativos.
Aprendizaje	Recursos Humanos: Capacidad de habilidades para transmitir el esquema de trabajo y responsabilidades
	Financiero: Capacidad para realizar planeación financiera
Adaptación	Producción: Capacidad para realizar controles de producción
	Mercadológico Conocimiento sobre cómo retroalimentarse del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos de la BD-Endico y con la información generada durante la implementación de la estrategia de capacitación y acompañamiento por el equipo de CUCEA

Conclusiones.

Como se observó en las tablas 9, 10 y 11, hay un marcado esfuerzo para apropiarse de las capacidades dinámicas, implementando actividades sobre todo organizacionales, de producción y recursos humanos, reflejado en mayor medida, en una mejoría de la parte organizativa de la empresa. En la tabla 12 se observó un crecimiento de un 21 al 48 por ciento en los rangos “Alto” y “Muy Alto” en las capacidades dinámicas del componente de administración; en tanto que en el componente de producción se ubicaron en estos mismos rangos un 10 por ciento al inicio del programa a un 26 por ciento al final del mismo. En tanto que en el componente de recursos humanos se identificaron 21 por ciento de empresas en los rangos “Alto” y “Muy Alto” al inicio del programa y al final fueron 37 por ciento. En el componente comercial y mercadológico, las empresas se distribuyeron de igual manera en estos rangos tanto al inicio como al final del programa. Por otro lado, respecto al componente financiero, se presentó un decrecimiento en estos rangos, atribuido probablemente a que desconocían lo considerado en habilidades financieras empresariales y en el diagnóstico de salida lograron identificar sus áreas de mejora. Como lo explican Sánchez et al. (2016) quienes afirman que existen elementos del área financiera difíciles de lograr para empresarios pequeños

Por lo que, en cuanto a la contrastación de la hipótesis “se puede afirmar que un gran porcentaje de los empresarios participantes lograron implementar estrategias de planeación y desarrollo de habilidades relacionadas con las capacidades dinámicas generando con ello un crecimiento empresarial con impacto en su entorno” ésta se acepta debido los resultados arrojados y al desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones, como explica González (2020), la generación de estas capacidades provoca la competitividad de las organizaciones, como se vio en este caso. Parte de la apropiación y desarrollo de las capacidades dinámicas por parte de los empresarios del sector turismo rural puede ser porque poco más del 47 por ciento contaba con estudios superiores y de posgrado (véase

tabla 7), lo que de antemano brinda las habilidades para que se dé esta situación. Mientras que casi el 74 por ciento de ellos contaba con instalaciones adecuadas para llevar a cabo sus actividades empresariales (véase tabla 8). Por lo que se observa que la formación académica y la habilitación empresarial son factores que contribuyen para desarrollar las capacidades dinámicas en las empresas (Terán-Yepes y Guerrero-Mora, 2020)

En cuanto a los resultados generales y los comparativos entre sectores, se abordarán más adelante en otras publicaciones. Respecto a las limitaciones que se enfrentaron al implementar esta estrategia, están relacionadas con el ejercicio del apoyo, la implementación del equipo o maquinaria que han comprado, o, incluso, como resultado de la estrategia de capacitación y acompañamiento, algunos emprendedores han percibido que lo que necesitan es otro tipo de maquinaria o implementos de trabajo, por lo que tardaron en hacer cambios en la solicitud de recursos y en su autorización.

Las organizaciones turísticas enfrentan el reto de competir en condiciones dinámicas caracterizadas por la globalización, la estacionalidad de la demanda, la presión competitiva y la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad, por lo que el fortalecimiento de sus capacidades dinámicas constituye una condición indispensable para transformar limitaciones estructurales en ventajas sostenibles (Reyes et al., 2022; Ohe et al., 2017; Sharpley & Vass, 2006; Velandia, 2018).

Su desarrollo no solo asegura la competitividad en escenarios globales, sino que también convierte al turismo en un motor de desarrollo local e integración cultural (Noa et al., 2024).

Por lo tanto, se puede concluir que estas competencias en emprendimientos turísticos pueden incrementarse mediante programas y estrategias enfocados no solo en el financiamiento, sino también en el desarrollo de capacidades dinámicas, y que estas estrategias pueden implementarse mediante convenios con el sector académico, creando comunidades de aprendizaje (Garzon, 2018;) Por lo que, este modelo es un reto que deben enfrentar los tomadores de decisiones, el sector y la academia para llevar al sector de turismo rural a un nivel de ventaja competitiva sostenida.

Referencias bibliográficas.

- Acevedo-Gelves, L. K., & Albornoz-Arias, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, (46), 262–283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Barreto, I. (2010). Capacidades dinámicas: una revisión de investigaciones anteriores y una agenda para el futuro. *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Camisón, C. & Forés, B. (2014). Capacidad de absorción: antecedentes y resultados. *Economía industrial*, 391, 13-22.
- Campero, E. (2015). Las cadenas productivas como fuente de oportunidades para emprendedores en el medio rural. *Ingeniería solidaria*, 11(18), 75-85. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A4%3A2316228/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A117729152&crl=c&link_origin=scholar.google.com.mx
- Collis, D. J. 1994. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 24: 143-152.
- Edwards, J. R. 2001. Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4: 144-192.



- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities. What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Esparza, I. G., Clark, Y., y Sánchez, M. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (Especial 6), 395-411.
- García Sandoval, J. R., Aldape Ballesteros, L. A., & Esquivel, F. A. (2020). Perspectivas del desarrollo social y rural en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 45-55.
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Garzón, M. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10 (1), 29-47. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>
- González Alvarado, T. E. (2020). Capacidad dinámica y recursos para la resiliencia en empresas artesanales de cerámica en Jalisco, México. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30). Universidad El Bosque. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409663283012>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41, 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- INEGI (2020). Censos Económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de establecimientos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- INEGI (2025, junio 25) Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf
- Jurado Paz, I. M. J. (2022). Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo territorial: una revisión documental. *Económicas cuc*, 43(1), 257-280.
- Köseoglu, M. A. (2026). How does the entrepreneurship ecosystem foster tourism competitiveness? *Tourism Economics*, 32(3), 542-569.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Morgan, M. O., Uwah, I. E., Okon, E., Okongo, J. N., & Ogar, G. W. (2025). Moderating role of dynamic capabilities on environmental forces influencing the sustainability of eco-tourism destinations in developing countries. *Multidisciplinary Reviews*, 9(5), 1-12. <https://doi.org/10.31893/multirev.2026236>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Noa Guerra, Dailén, Gascón González, Daimas y Rodríguez Torres, Esteban. (2024). Creación de capacidades de gestión para el desarrollo del turismo rural: un enfoque desde la colaboración Universidad-Empresa. *Suma de Negocios*, 15 (32), 8-16. Publicación electrónica del 11 de agosto de 2024. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n32.a2>
- Ohe, Y. Ikei, H., Song, C. & Miyazaki, O. (2017) "Evaluating the relaxation effects of emerging foresttherapy tourism: A multidisciplinary approach". *Tourism Management* 62: 322-334

- Penrose, E. (1959). The theory of growth of the firm. Oxford University Press. New York.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Phan, T.T.A., Nguyen, T.A.H. & Pham, V.K. (2026) Sustainability and competitiveness in tourism through capabilities and innovation pathways in an emerging economy. *Dis-cov Sustain* 7, 209. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02578-8>
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Fi-nancial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Reyes Macedo, S.M., Reyes Santiago, M.R. & Méndez García, E.M.C. (2022) Reproducir la vida en un entorno dinámico: construcción de capacidades turísticas en San Andrés Ixtlahuaca, Oaxaca, México. *Pasos*, 20(3), 715-728. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.049>
- Roncancio R. Patricia. (2011) De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo Universidad – Empresa, *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 295-305.
- Rueda Sánchez Mónica Patricia, Luis Eduardo Sigala Paparella, & Gerardo José Zapata Rotundo. (2022). Teoría de Capacidades Dinámicas: aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Revista científica compendium*, 25(48). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>
- Sánchez, R. M., Salazar, A., & Schimtt, C. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las mipymes: una percepción de los expertos. *Revista Internacio-nal Administración y finanzas*, 9, 95-113.
- Sharpley, R., & Vass, A. (2006). Tourism, farming and diversification: An attitudinal study. *Tourism management*, 27(5), 1040-1052.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Terán-Yepez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista espacios*, 41(07).
- Velandia Feria, 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).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 4, 272-280.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.