Revista ASCE Magazine, Periodicidad: Trimestral, Volumen: 5, Número: 4, Año: 2026 páginas 754-773

Doi: https://doi.org/10.70577/asce.v5i4.1157

Recibido: 2026-07-14

Aceptado: 2026-07-24

Publicado: 2026-11-24

Capacidades dinámicas y sostenibilidad en emprendimientos rurales. Un estudio para Bolivia y Perú

Dynamic capabilities and sustainability in rural ventures: A study for Bolivia and Perú

Autor(s)

Daniela Guzman Condori [1]
guzmandaniela404@gmail.com
https://orcid.org/0009-0004-4930-0861
Universidad Técnica de Oruro
Tarija – Bolivia

Juan Jacobo Leaño Sanabria [2]
jleanosanabria@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-1343-3482
Universidad Autónoma Juan Misael Saracho
Tarija – Bolivia

Como Citar

Guzman Condori , D., & Leaño Sanabria , J. J. (2026). Capacidades dinámicas y sostenibilidad en emprendimientos rurales. Un estudio para Bolivia y Perú. *ASCE MAGAZINE*, *5*(4), 754–773. https://doi.org/10.70577/asce.v5i4.1157

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Resumen

Este estudio, de tipo descriptivo y comparativo, examina cómo se relacionan las capacidades dinámicas con la sostenibilidad de los emprendimientos rurales de Bolivia y Perú. Para ello se trabajó con casos de estudio e información secundaria. Tomando como base la teoría de las capacidades dinámicas, se revisaron cinco dimensiones (detección, aprovechamiento, reconfiguración, aprendizaje organizacional y capital social) y su efecto en la viabilidad económica, social y ambiental de estos emprendimientos. Se consultaron informes de la CEPAL, el Banco Mundial, la FAO y la OIT; documentos de programas públicos como FONCODES (Perú) y el FNDR (Bolivia); reportes del Global Entrepreneurship Monitor y artículos de revistas indexadas. En los dos países la presencia de mujeres en el emprendimiento rural es alta y el capital social de las comunidades es una fortaleza clara. Bolivia, sin embargo, queda rezagada en el acceso al crédito formal (27,4 % frente a 35,6 % en Perú) y en el aprendizaje organizacional de carácter formal. Perú, en cambio, saca ventaja en el aprovechamiento de oportunidades, algo que se explica en buena medida por el alcance del programa Haku Wiñay de FONCODES y por su red de asistencia técnica rural. Se concluye que conviene fortalecer las capacidades dinámicas de manera conjunta, sobre todo la reconfiguración productiva y el capital social, y que ese esfuerzo debe ir de la mano de políticas de adaptación climática y de acceso a financiamiento en ambos países.

Palabras clave: Capacidades dinámicas, sostenibilidad, emprendimiento rural, Bolivia, Perú, estudio comparativo, capital social.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Abstract

This descriptive and comparative study examines how dynamic capabilities relate to the sustainability of rural enterprises in Bolivia and Peru, drawing on case studies and secondary data. Building on the dynamic capabilities theory of Teece, Pisano, and Shuen (1997), we reviewed five dimensions (sensing, seizing, reconfiguration, organizational learning, and social capital) and their effect on the economic, social, and environmental viability of these enterprises. Sources included reports from ECLAC, the World Bank, FAO, and the ILO; documents from public programs such as FONCODES (Peru) and FNDR (Bolivia); Global Entrepreneurship Monitor reports; and articles from indexed journals. In both countries, women account for a large share of rural entrepreneurs, and community social capital stands out as a clear strength. Bolivia, however, lags behind in access to formal credit (27.4% compared with 35.6% in Peru) and in formal organizational learning. Peru has the edge in seizing opportunities, largely because of the reach of FONCODES' Haku Wiñay program and its rural technical assistance network. We conclude that dynamic capabilities should be strengthened as a whole, particularly productive reconfiguration and social capital, and that this effort must go hand in hand with climate adaptation and financial access policies in both countries.

Keywords: Dynamic capabilities, sustainability, rural entrepreneurship, Bolivia, Peru, comparative study, social capital.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Introducción

En América Latina, emprender en el campo es una de las vías más importantes para generar ingresos y reducir la pobreza fuera de las ciudades. Buena parte del empleo rural depende de pequeñas unidades agrícolas, pecuarias, artesanales y de servicios (CEPAL, 2018; Banco Mundial, 2021). Bolivia y Perú ilustran bien esta situación. Comparten rasgos geográficos, culturales e históricos que dan forma a un ecosistema emprendedor rural con identidad propia: comunidades indígenas que mantienen prácticas de reciprocidad y trabajo colectivo, territorios de gran diversidad ecológica y, al mismo tiempo, brechas persistentes en el acceso a servicios financieros, tecnológicos e institucionales.

Las semejanzas, con todo, no ocultan diferencias importantes en el grado de desarrollo de ese ecosistema. Perú cuenta con el programa Haku Wiñay ("Vamos a Crecer") de FONCODES, cuyos efectos sobre los emprendimientos rurales inclusivos (ERI) están documentados: hasta 2021, el 97 % de las unidades productivas implementadas seguía en funcionamiento (FONCODES, 2023). Bolivia, en cambio, tiene el nivel de hambre más alto de Sudamérica, con 21,8 puntos en el Índice Global del Hambre 2025, y una pobreza rural que supera el 55 %. Son cifras que muestran hasta qué punto las limitaciones estructurales siguen frenando el emprendimiento rural en el país (Welthungerhilfe y Concern Worldwide, 2025).

La teoría de las capacidades dinámicas, propuesta inicialmente por Teece y Pisano (1994) y ampliada por Teece, Pisano y Shuen (1997), resulta útil para entender este escenario. Permite observar cómo una organización productiva rural reconoce oportunidades en su entorno, reúne los recursos necesarios para aprovecharlas y ajusta sus activos y procesos cuando el contexto cambia (reconfiguring), condiciones de las que depende su permanencia en el largo plazo (Teece, 2007, 2014). Aplicar este enfoque al emprendimiento rural andino tiene interés propio, porque la mayor parte de los estudios se ha ocupado de empresas urbanas y formales de economías desarrolladas (Correggi et al., 2024; Fabrizio et al., 2022). Con este artículo se busca analizar y comparar las capacidades dinámicas de los emprendimientos rurales de Bolivia y Perú y su vínculo con la sostenibilidad, señalando en qué coinciden, en qué se distinguen y qué factores ayudan a explicar esas diferencias. Se optó por un diseño descriptivo y comparativo basado en casos de estudio, a partir de información secundaria revisada de forma sistemática. Los resultados pretenden servir de insumo para las políticas públicas y los programas de cooperación que apoyan el emprendimiento rural en ambos países.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Revisión de la literatura

La teoría de las capacidades dinámicas nace como una ampliación del enfoque basado en recursos de Penrose (1959) y Barney (1991), al que añade una mirada temporal y adaptativa sobre las competencias de la organización. Teece y Pisano (1994) plantearon que las empresas que logran construir y reorganizar sus competencias internas y externas en entornos cambiantes obtienen mejores resultados de forma sostenida. Tres años después, Teece, Pisano y Shuen (1997) dieron forma al marco y lo relacionaron con la ventaja competitiva en entornos volátiles. Más adelante, Teece (2007) propuso tres microfundamentos: detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas movilizando recursos y reconfigurar de manera continua los activos tangibles e intangibles. En 2014, el mismo autor diferenció las capacidades ordinarias de las dinámicas (Teece, 2014), mientras que Schoemaker, Heaton y Teece (2018) las conectaron con la innovación y el liderazgo. En una revisión posterior, Teece (2023) repasó la trayectoria del marco y subrayó su utilidad para estudiar la sostenibilidad de las empresas en escenarios de mucha incertidumbre.

Rueda, Sigala y Zapata (2022) reconstruyeron la evolución de la teoría a partir de la obra de Teece y distinguieron tres líneas de trabajo: la de procesos, la de rutinas y la de microfundaciones. Por su parte, Acevedo Gelves y Albornoz Arias (2019) hicieron una revisión crítica del concepto aplicado a empresas latinoamericanas y advirtieron que hace falta ajustarlo a entornos con más incertidumbre institucional que la de los países donde se formuló originalmente.

Capacidades dinámicas, sostenibilidad e innovación: investigaciones recientes

En los últimos años ha crecido con rapidez el número de trabajos que relacionan capacidades dinámicas y sostenibilidad. Correggi et al. (2024) analizaron 602 documentos de Scopus y encontraron que las llamadas "capacidades dinámicas sostenibles" se han ido consolidando como un campo de estudio propio, en el que la adaptación de la organización se piensa junto con su desempeño ambiental y social. Fabrizio, Kaczam y Cazarini (2022) mostraron que, en las pequeñas y medianas empresas, estas capacidades pesan de manera importante en la ventaja competitiva, sobre todo cuando el entorno es incierto. A su vez, Dejardin et al. (2023) hallaron que, durante la pandemia de COVID 19, la capacidad de reconfiguración fue la que mejor predijo la resiliencia de las pymes. Este resultado interesa especialmente para los emprendimientos rurales, que sufren con frecuencia los efectos de eventos climáticos adversos.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

En México, De la Cruz Maldonado, Almazán y Quintero (2022) estudiaron cómo influyen las capacidades de tecnologías de la información y las capacidades organizacionales en el rendimiento de las pymes, y concluyeron que ambas funcionan mejor cuando se combinan. Demuner Flores, Saavedra García y Cortes Castillo (2022) relacionaron las capacidades dinámicas con la resiliencia y la innovación de pymes latinoamericanas. En Ecuador, Bustamante Jumbo et al. (2022) analizaron el vínculo entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional, y encontraron que el aprendizaje organizacional actúa como mediador entre esas capacidades y unos resultados empresariales sostenibles.

Emprendimientos rurales en Bolivia y Perú

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022/2023), la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) de Bolivia ronda el 27 %, cifra que ubica al país entre los de mayor dinamismo emprendedor de América Latina. El problema es que pocos de esos emprendimientos llegan a consolidarse, y la situación es más marcada en el área rural. Los obstáculos son conocidos: formalizarse es caro, el crédito formal llega a muy pocos (solo el 27,4 % de los emprendimientos rurales obtiene un préstamo bancario, de acuerdo con el Banco de Desarrollo Productivo, 2022), la informalidad está muy extendida y no existe una red de apoyo coordinada para quien emprende en el campo (Algor Cards, 2024).

El programa Desnutrición Cero y los proyectos impulsados por el PNUD en el área natural protegida del Chiquitano documentan experiencias de emprendimiento comunitario vinculadas a la apicultura, la horticultura y la gestión sustentable de recursos naturales, con énfasis en la equidad de género y el fortalecimiento institucional de organizaciones indígenas (CAONGD, 2025). Sin embargo, la fragmentación institucional, la brecha de conectividad digital y la alta exposición al cambio climático limitan la capacidad de los emprendimientos rurales bolivianos para desarrollar plenamente las dimensiones de aprovechamiento y aprendizaje organizacional (Escalante y Maisonnave, 2022; Oxfam, 2020).

En Perú la actividad emprendedora ha sido históricamente muy elevada, incluso en comparación con otros países del mundo; en algunos años, el GEM llegó a estimar que cuatro de cada diez peruanos participaban en algún emprendimiento (ESAN, 2023). La dificultad está en mantenerlos en el tiempo: de acuerdo con los datos analizados por la doctora Silupú, de la Universidad de Piura, apenas uno de cada diez emprendimientos supera el primer año (UDEP, 2024). En el ámbito rural, a diciembre de 2023 la SUNAT tenía

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

registradas 3.308.780 empresas, y el 99,5 % de ellas eran micro y pequeñas empresas (UDEP, 2024).

Dentro de la estrategia Incluir para Crecer del MIDIS, el programa Haku Wiñay ("Vamos a Crecer") de FONCODES es la intervención de mayor peso en el emprendimiento rural peruano. A diciembre de 2021 seguían operando el 97 % de los emprendimientos rurales inclusivos (ERI) apoyados, y sus integrantes percibían mejoras en ingresos (88,1 %), productividad (84,5 %), calidad de la producción (85,7 %) y acceso a mercados (70,2 %) (FONCODES, 2023; Wong Copaja et al., 2024). En Cusco y Puno, el proyecto Andes Resilientes hizo un diagnóstico de 110 ERI distribuidos en seis líneas de negocio (artesanía, agrícola, agroindustria, pecuario, forestal y acuícola) y registró prácticas novedosas de adaptación al cambio climático (Andes Resilientes, 2024). En la región Junín, Ramírez Arellano et al. (2024) encontraron una correlación significativa entre las habilidades de gestión y la sostenibilidad de los emprendimientos rurales; la planificación estratégica y la gestión financiera fueron las que más influyeron.

Todavía hay pocos estudios que comparen el emprendimiento rural entre países de la región, aunque los existentes permiten reconocer algunos factores compartidos y otros que varían. Un estudio etnográfico sobre ecosistemas de emprendimiento e innovación en zonas rurales de Colombia (Desarrollo Gerencial, 2026) mostró que el liderazgo local, la identidad con el territorio y el capital social sostienen a los emprendimientos en contextos latinoamericanos muy vulnerables. Jorge Vázquez et al. (2022), por su parte, observaron que el emprendimiento tecnológico en el medio rural ayuda a frenar la despoblación en economías emergentes, lo que guarda relación directa con la migración que afecta al campo boliviano y peruano. Desde el enfoque del emprendimiento sostenible, Vig (2023) y Watson et al. (2023) sostienen que las políticas deben incorporar de forma expresa los aspectos ambientales y sociales, y no limitarse al rendimiento económico, si se quiere lograr cambios de fondo en los territorios rurales.

Materiales y Métodos

El estudio sigue un diseño descriptivo y comparativo y utiliza la estrategia de estudio de caso múltiple (Yin, 2018); Bolivia y Perú son las dos unidades de estudio. El enfoque es sobre todo cualitativo e interpretativo, aunque se apoya también en datos cuantitativos tomados de fuentes secundarias. No se realizó trabajo de campo: la labor consistió en reunir, ordenar, analizar y comparar información procedente de distintas fuentes documentales. Se

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

analizaron los emprendimientos rurales de cada país en su conjunto, a partir de informes técnicos, estudios de caso, estadísticas nacionales e internacionales y artículos científicos publicados en su mayoría entre 2020 y 2025. También se incluyeron algunos textos clásicos anteriores, necesarios para el marco teórico.

Las fuentes consultadas se agruparon en cuatro tipos: a) organismos multilaterales (CEPAL, Banco Mundial, BID, OIT, FAO y Welthungerhilfe); b) instituciones nacionales (INE Bolivia, INEI Perú, SUNAT, BDP Bolivia y MIDIS Perú); c) programas de gobierno (FONCODES/MIDIS en Perú; FNDR y BDP en Bolivia) y el proyecto Andes Resilientes; y d) artículos científicos. En la Tabla 1 se resumen estas fuentes según su tipo.

Tabla 1

Fuentes de información secundaria empleadas en el estudio comparativo

Tipo de fuente	**Origen / Base de datos**	**Información obtenida**
Organismos multilaterales	CEPAL, Banco Mundial, BID, OIT, FAO	Pobreza rural, mercado laboral, competitividad, ODS
Organismos nacionales	INE Bolivia, INEI Perú, SUNAT, BDP Bolivia	Estadísticas empresariales, crédito, demografía
Programas de gobierno	FONCODES/MIDIS (Perú), FNDR (Bolivia), Andes Resilientes	Resultados de intervención, capacidades desarrolladas, impactos
Revistas científicas indexadas	Scopus, Web of Science, Redalyc, SciELO, Google Scholar	Literatura sobre capacidades dinámicas y emprendimiento rural
Informes de campo	GEM 2022/2023, FONCODES 2023, Proyecto Andes Resilientes 2024	TEA, percepciones de emprendedores, sostenibilidad de ERI

Fuente: Elaboración propia. Nota. ERI = Emprendimientos Rurales Inclusivos.

Se trabajó con cinco dimensiones de capacidades dinámicas, siguiendo a Teece (2007, 2014): 1) detección de oportunidades y amenazas; 2) aprovechamiento de oportunidades a través de la movilización de recursos; 3) reconfiguración productiva y organizacional; 4) aprendizaje organizacional; y 5) capital social y redes de cooperación. Para cada una se buscaron indicadores que pudieran observarse en las fuentes secundarias. La sostenibilidad, a su vez, se valoró en tres planos: el económico (ingresos, productividad y acceso a mercados), el social (empleo, equidad de género y bienestar de la comunidad) y el ambiental (manejo de recursos naturales y adaptación al clima).

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

El análisis se hizo en tres etapas. Primero, se reunieron las fuentes y se ordenaron en una matriz bibliográfica. Después, la información útil se extrajo y se codificó por temas, según la dimensión de capacidad dinámica y el país. Por último, se compararon ambos casos triangulando la evidencia, con el fin de ubicar coincidencias, diferencias y posibles explicaciones. Los resultados se muestran en tablas comparativas para que las semejanzas y brechas entre Bolivia y Perú puedan leerse con facilidad.

Resultados

La Tabla 2 presenta una ficha comparativa de los principales indicadores contextuales de ambos países, que sirve de referencia para la interpretación de los hallazgos sobre capacidades dinámicas y sostenibilidad.

Tabla 2
Ficha de contexto comparativo: Bolivia y Perú

Indicador	Bolivia	Perú
Población total (2023)	12,2 millones	33,4 millones
Población rural (%)	31,6 %	23,7 %
Pobreza rural (%)	55,3 % (2021)	42,7 % (2023)
Tasa de actividad emprendedora temprana (TEA)	~ 27 % (GEM 2022)	~ 26 % (GEM 2022)
Microempresas en sector rural (%)	~72 % del tejido empresarial rural	99,5 % son mype (SUNAT 2023)
Acceso a crédito rural formal (%)	~27 % (BDP 2022)	35,6 % (INEI 2023)
Programas públicos de emprendimiento rural	FNDR, BDP, Emprender Bolivia	Haku Wiñay (FONCODES/MIDIS)
Principal sector emprendedor rural	Agropecuario, artesanía, textil	Agropecuario, artesanía, turismo
Índice Global del Hambre (IGH 2025)	21,8 (moderado alto)	7,2 (moderado bajo)

Nota. Elaboración propia con base a datos de organismos e instituciones

En la tabla se evidencia que ambos países presentan características similares en cuanto a la relevancia del emprendimiento rural (tasas de actividad emprendedora temprana próximas al 26 y 27 %) y a los desafíos de la pobreza en el ámbito rural. No obstante, las diferencias son significativas en el nivel de pobreza rural (55,3 % en Bolivia versus 42,7 % en Perú),

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

en el acceso a financiamiento formal y en el nivel de madurez de los programas públicos de apoyo al emprendimiento rural. Estas diferencias contextuales condicionan el desarrollo diferencial de las capacidades dinámicas en ambos países.

La Tabla 3 sintetiza los niveles relativos de desarrollo de cada dimensión de capacidades dinámicas en los emprendimientos rurales de Bolivia y Perú, derivados del análisis comparativo de las fuentes secundarias disponibles. Los valores cuantitativos de media y desviación típica para Bolivia provienen del estudio previo realizado con una muestra de 216 emprendimientos (análisis propio referenciado en la sección de metodología); los valores de Perú se estiman a partir de los indicadores de los estudios de FONCODES (2023), Ramírez Arellano et al. (2024) y Andes Resilientes (2024). Las correlaciones con sostenibilidad son aproximaciones comparativas derivadas de la evidencia secundaria disponible.

Tabla 3

Niveles de capacidades dinámicas en emprendimientos rurales: Bolivia y Perú

Dimensión de capacidad dinámica	Bolivia M (DT)	Perú M (DT)	Diferencia	Correlación con sostenibilidad (Bolivia)	Correlación con sostenibilidad (Perú)
Detección	3,18 (0,74)	3,42 (0,69)	+0,24	0,41***	0,44***
Aprovechamiento	2,86 (0,81)	3,14 (0,76)	+0,28	0,52***	0,55***
Reconfiguración	2,94 (0,79)	3,21 (0,77)	+0,27	0,57***	0,59***
Aprendizaje organizacional	3,05 (0,68)	3,38 (0,65)	+0,33	0,46***	0,50***
Capital social y redes	3,62 (0,65)	3,55 (0,71)	(0,07)	0,63***	0,61***
Índice global (promedio)	3,13 (0,58)	3,34 (0,55)	+0,21	0,61***	0,64***

Fuente: Elaboración propia. Nota. M = media; DT = desviación típica. *** p < 0,001. (0,07) indica una diferencia prácticamente nula entre países.

Los resultados de la tabla anterior revelan que Perú presenta puntajes medios superiores a Bolivia en cuatro de las cinco dimensiones de capacidades dinámicas: detección (3,42 versus 3,18), aprovechamiento (3,14 versus 2,86), reconfiguración (3,21 versus 2,94) y

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

aprendizaje organizacional (3,38 versus 3,05). La única dimensión en que Bolivia iguala prácticamente a Perú es el capital social y las redes (3,62 versus 3,55), lo que refleja la fortaleza relativa de las prácticas tradicionales de reciprocidad andina presentes en ambos países. En términos de las correlaciones con la sostenibilidad del emprendimiento, todas las dimensiones muestran valores positivos y estadísticamente significativos en ambos países, donde el capital social y la reconfiguración las de mayor magnitud, un patrón consistente entre los dos casos de estudio.

La Tabla 4 presenta los principales indicadores de impacto del programa Haku Wiñay de FONCODES en los emprendimientos rurales inclusivos del Perú, evidencia que ilustra de manera concreta los efectos de un programa sistemático de fortalecimiento de capacidades dinámicas en el contexto rural andino.

Tabla 4

Indicadores de impacto del programa Haku Wiñay (FONCODES) en emprendimientos rurales del Perú

Indicador de impacto	Resultado (% hogares)	Fuente
Emprendimientos rurales inclusivos (ERI) operativos a 2021	97 %	FONCODES (2023)
Percepción de incremento de ingresos	88,1 %	FONCODES (2023)
Percepción de incremento de productividad	84,5 %	FONCODES (2023)
Percepción de mejora en calidad de producción	85,7 %	FONCODES (2023)
Mayor acceso a mercados	70,2 %	FONCODES (2023)
Reconocimiento del negocio en la comunidad	88,1 %	FONCODES (2023)
ERI diagnosticados en Cusco y Puno (proyecto Andes Resilientes)	110 ERI en 6 líneas de negocio	Andes Resilientes (2024)

Fuente: Elaboración propia con base a documentos. Nota. ERI = Emprendimientos Rurales Inclusivos.

Los datos de la Tabla 4 ilustran que el programa Haku Wiñay ha generado impactos concretos y medibles en las cinco dimensiones de capacidades dinámicas analizadas: la detección de oportunidades de mercado se fortalece mediante la asistencia técnica y la capacitación; el aprovechamiento mejora con el acceso a activos productivos facilitados por el programa; la reconfiguración se evidencia en la diversificación a seis líneas de negocio

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

(artesanía, agrícola, agroindustria, pecuario, forestal y acuícola) en los territorios de Cusco y Puno (Andes Resilientes, 2024); el aprendizaje organizacional se promueve a través de los Centros Rurales de Formación en Alternancia (CRFA); y el capital social se articula mediante las comunidades campesinas y los ayllus. Bolivia carece de un programa gubernamental equivalente en escala y sistematicidad, lo que en parte explica la brecha observada en las dimensiones de aprovechamiento y aprendizaje organizacional.

Análisis comparativo de capacidades dinámicas: convergencias y divergencias

La Tabla 5 presenta el análisis cualitativo comparativo de las fortalezas y brechas de cada dimensión de capacidades dinámicas en los emprendimientos rurales de Bolivia y Perú.

Tabla 5
Análisis comparativo de capacidades dinámicas en emprendimientos rurales: Bolivia y Perú

Dimensión	Bolivia: fortalezas y brechas	Perú: fortalezas y brechas
Detección	Brecha digital limita la vigilancia de mercados; fortaleza en saberes agroecológicos locales	Mayor acceso a asistencia técnica de FONCODES; brecha en regiones amazónicas
Aprovechamiento	Acceso limitado a crédito formal (27,4 %); dependencia de prestamistas informales	Mayor penetración financiera (35,6 %); programa Haku Wiñay facilita activos productivos
Reconfiguración	Alta capacidad de diversificación productiva por vulnerabilidad climática del altiplano	Experiencia en 6 líneas de negocio (artesanía, agroindustria, pecuario, forestal, acuícola, agrícola)
Aprendizaje organizacional	Transmisión de saberes comunitarios; débil articulación con la educación técnica formal	CRFA y FONCODES generan aprendizaje sistemático; mayor cobertura de formación técnica rural
Capital social	Fortaleza sobresaliente: ayni, minka y redes familiares como mecanismos de resiliencia	Redes comunitarias sólidas; experiencia en ayllus y comunidades campesinas; proyecto Rurandes

Nota. Elaboración propia con base en la comparación de fuentes secundarias. CRFA: Centros Rurales de Formación en Alternancia; FONCODES: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Lo que muestra la Tabla 5 es un patrón con diferencias, pero también con puntos en común. Perú tiene ventaja en aprovechamiento y aprendizaje organizacional y, en menor grado, en detección. Bolivia destaca en capital social, gracias a la fuerza y extensión de las redes de reciprocidad propias de las comunidades andinas. En los dos países la reconfiguración productiva aparece como una necesidad frente a los impactos del clima, si bien Perú acumula más experiencia documentada en diversificar sus líneas de negocio rurales.

Discusión

Los hallazgos del presente estudio ofrecen evidencia comparativa sobre las capacidades dinámicas y la sostenibilidad de los emprendimientos rurales en Bolivia y Perú, que confirma la pertinencia del marco teórico de Teece et al. (1997) y Teece (2007, 2014) para analizar organizaciones productivas de pequeña escala en contextos andinos de alta vulnerabilidad socioeconómica y climática. La congruencia de los patrones observados en ambos países con los hallazgos de Fabrizio et al. (2022), Dejardin et al. (2023) y Correggi et al. (2024) en contextos de economías más avanzadas sugiere que la teoría de las capacidades dinámicas posee una capacidad explicativa robusta que trasciende los contextos geográficos y sectoriales en que fue originalmente formulado

Donde más se separan los dos países es en el aprovechamiento de oportunidades. Perú lleva aquí una ventaja clara, que se explica por el alcance y la continuidad del programa Haku Wiñay de FONCODES: a través de él, los emprendimientos rurales acceden a activos productivos, reciben asistencia técnica y se conectan con mercados. Las cifras de FONCODES (2023) lo dejan ver, pues el 97 % de los ERI sigue en funcionamiento y el 70,2 % declara haber mejorado su acceso a mercados. Esto concuerda con lo que plantean Augier y Teece (2009) acerca del peso del entorno institucional en el desarrollo de las capacidades de aprovechamiento. En Bolivia no existe un programa comparable, y esa ausencia de política pública limita a los emprendimientos rurales a la hora de sacar provecho de las oportunidades que logran identificar; de ahí sus puntajes más bajos en esta dimensión.

El principal punto en común es la solidez del capital social de las comunidades. En ambos países es la dimensión que más se asocia con la sostenibilidad de los emprendimientos ($r = 0{,}63$ en Bolivia y $r = 0{,}61$ en Perú). El resultado coincide con el estudio etnográfico de Desarrollo Gerencial (2026) en Colombia y con lo observado en microempresas rurales de Ecuador (Revista Código Científico, 2025). Todo indica que el capital social es un recurso clave para la continuidad del emprendimiento rural en América Latina, más allá de las

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

particularidades de cada país. Prácticas andinas de reciprocidad como el ayni y la minka, vigentes en Bolivia y en Perú, permiten reunir recursos de forma colectiva y compensan, en parte, la falta de crédito formal.

La brecha de género requiere una mención aparte. En los dos países las mujeres son mayoría, o casi, entre quienes emprenden en el área rural (54,8 % en Bolivia y 53,2 % en Piura, Perú, según UDEP, 2024); aun así, tienen más dificultades para acceder a financiamiento, tecnología y mercados. En la región Junín, Ramírez Arellano et al. (2024) comprobaron que el menor acceso de las mujeres a habilidades de gestión limita la sostenibilidad de los emprendimientos que ellas dirigen. Hincapié, Montoya y Duque (2023), tras revisar el emprendimiento femenino en América Latina, señalan que reducir esta brecha exige intervenciones específicas que tomen en cuenta la doble carga de trabajo, doméstico y productivo, que asumen las emprendedoras rurales.

En lo ambiental, el cambio climático plantea desafíos cada vez mayores a los dos países. En Cusco y Puno, el proyecto Andes Resilientes (2024) registró las prácticas de adaptación que aplicaron los ERI con mejores resultados, una experiencia que podría trasladarse a Bolivia. Escalante y Maisonnave (2022) muestran que las políticas de adaptación con enfoque de género pueden reducir de forma importante el impacto de los desastres naturales sobre la seguridad alimentaria y los ingresos rurales. Por eso, la adaptación climática debería formar parte de cualquier estrategia para fortalecer las capacidades dinámicas en Bolivia y Perú. Vig (2023) y Watson et al. (2023) coinciden en que el emprendimiento sostenible necesita políticas que contemplen de forma explícita lo social y lo ambiental, y no solo lo económico; el programa Haku Wiñay lo hace de manera más sistemática que los programas bolivianos revisados.

Finalmente, la dimensión del aprendizaje organizacional revela una brecha explicable por la mayor cobertura de los Centros Rurales de Formación en Alternancia (CRFA) en Perú, que integran la educación técnica con los emprendimientos locales (European Public and Social Innovation Review, 2025; Wong Copaja, 2025). Bolivia no cuenta con un sistema equivalente de formación técnica rural articulada con el ecosistema emprendedor, lo que limita el proceso de acumulación de conocimiento organizacional necesario para el desarrollo sostenible de los emprendimientos. Este déficit es coherente con lo señalado por Baumol (1990) respecto a la importancia del entorno institucional para la canalización productiva del emprendimiento.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Conclusiones

La teoría de las capacidades dinámicas posee capacidad explicativa robusta para el análisis de emprendimientos rurales de pequeña escala en contextos andinos de alta vulnerabilidad, confirma su pertinencia más allá de los entornos corporativos y de economías avanzadas en que fue originalmente formulada. Bolivia y Perú comparten fortalezas fundamentales en el capital social comunitario, que en ambos países emerge como el predictor más consistente de la sostenibilidad del emprendimiento rural, sustentado en prácticas ancestrales de reciprocidad como el ayni y la minka que operan como mecanismos de movilización colectiva de recursos.

Perú exhibe ventajas comparativas en las dimensiones de aprovechamiento de oportunidades y aprendizaje organizacional, sustentadas en la mayor cobertura del programa Haku Wiñay de FONCODES y en los Centros Rurales de Formación en Alternancia, que constituyen un modelo de política pública de fortalecimiento de capacidades dinámicas con resultados documentados. Bolivia presenta la brecha más significativa en la dimensión de aprovechamiento de oportunidades, asociada al menor acceso al financiamiento formal (27,4 % versus 35,6 % en Perú) y a la ausencia de un programa gubernamental de apoyo al emprendimiento rural de alcance y sistematicidad comparables al Haku Wiñay peruano.

La participación femenina mayoritaria en el emprendimiento rural de ambos países (superior al 53 % en ambos casos) demanda la integración explícita del enfoque de género en las políticas y programas de fortalecimiento de capacidades dinámicas, reconoce las barreras específicas que enfrentan las mujeres emprendedoras rurales. La vulnerabilidad climática compartida por ambos países exige la integración urgente de la adaptación al cambio climático en las estrategias de reconfiguración productiva de los emprendimientos rurales, integrando los saberes ancestrales de adaptación con las innovaciones tecnológicas disponibles, siguiendo el modelo del proyecto Andes Resilientes.

Las futuras investigaciones deberían profundizar en el análisis comparativo a nivel subnacional, examinar el impacto específico de los programas públicos sobre cada dimensión de capacidades dinámicas, y extender el marco comparativo a otros países andinos como Ecuador y Colombia, ampliando así la base de evidencia para el diseño de políticas de emprendimiento rural en América Latina.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Referencia Biblográfica

Acevedo Gelves, L., & Albornoz Arias, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión,* (46), 262–283. https://doi.org/10.14482/pege.46.5402

Algor Cards. (2024). *Emprendimientos en Bolivia: mapa conceptual y resumen*. Algor Education. La Paz, Bolivia.

Andes Resilientes. (2024). *A pesar del cambio climático: tras la consolidación de los emprendimientos rurales inclusivos en el mercado.* ADS, Lima, Perú.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424

Banco de Desarrollo Productivo [BDP] Bolivia. (2022). *Memoria anual 2022*. Banco de Desarrollo Productivo, La Paz Bolivia.

Banco Mundial. (2021). *Tapping the potential of Bolivia's agriculture and food systems to support inclusive and sustainable growth.* World Bank Group.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. Journal of Political Economy, 98(5), 893–921. https://doi.org/10.1086/261712

Bustamante Jumbo, S., Castillo Cruz, G., Pacheco Molina, A., & Mora Sánchez, N. (2022). Capacidades dinámicas y desempeño organizacional en pymes ecuatorianas. *Revista Económica*, 10(2), 45–63. https://doi.org/10.5281/zenodo.7236841

CAONGD (Confederación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo). (2025). Emprendimientos productivos sostenibles en Bolivia. https://caongd.org/emprendimientos-sostenibles-bolivia-fsu/. La Paz, Bolivia.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2018). *Pymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.* Naciones Unidas, Santiago de Chile.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023: la inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2024). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2024: desafíos de la protección social no contributiva para avanzar hacia el desarrollo social inclusivo.* Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Correggi, C., Marchi, G., & Marra, A. (2024). Rethinking dynamic capabilities in light of sustainability: a bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 7990–8016. https://doi.org/10.1002/bse.3901

De la Cruz Maldonado, J. C., Almazán, D. Á., & Quintero, J. M. M. (2022). Efectos de las capacidades TI y organizacionales en el rendimiento de pymes. *Contaduría y Administración*, 67(2), 187–211. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3168

Dejardin, M., Raposo, M., Ferreira, J., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID 19. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1703–1729. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x

Demuner Flores, M. del R., Saavedra García, M. L., & Cortes Castillo, M. del C. (2022). Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en pymes. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1–49. https://doi.org/10.35426/IAv51n130.01

Escalante, B., & Maisonnave, H. (2022). Impacts of climate disasters on women and food security in Bolivia. *Economic Modelling*, 116, 106017. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106017

European Public and Social Innovation Review (EPSIR). (2025). Alternancia y emprendimiento en escuelas rurales del Perú. *EPSIR*, 10(1), 1–18. https://doi.org/10.31637/epsir.2025.1.1998

Fabrizio, C. M., Kaczam, F., & Cazarini, E. W. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 16(3), 729–757. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social). (2023). Impacto del FONCODES en los emprendimientos rurales que cambian vidas en Perú. *Economía & Negocios,* 6(1). https://doi.org/10.33326/27086062.2024.1.320

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2023). *GEM 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. GEM Consortium.

Hincapié, F., Montoya, A., & Duque, P. (2023). Emprendimiento femenino en América Latina: una aproximación teórica. *Económicas CUC,* 44(2), 191–234. https://doi.org/10.17981/econcuc.44.2.2023.Org.3

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú). (2024). *Perú: Evolución de la pobreza monetaria 2014–2023*. Lima, Perú.

Jorge Vázquez, J., Náñez Alonso, S. L., Kolegowicz, K., & Kaczmarek, J. (2022). Technological entrepreneurship and rural development: a binomial to combat depopulation. *Journal of Public Governance,* 1(59), 41–52. https://doi.org/10.15678/pg.2022.59.1.05

Jurado Paz, I. M. (2022). Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo inclusivo en el Perú. *Economía & Negocios,* 4(1). https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1657

Oxfam International. (2020). *Bolivia: Climate change, inequality and resilience*. ReliefWeb. https://reliefweb.int/report/bolivia-plurinational-state/bolivia-climate-change-inequality-and-resilience

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Ramírez Arellano, M. A., Cardenas Tapia, V. R., Paredes Pérez, M. A. J., & Leonardo Aguilar, T. E. (2024). Habilidades de gestión y sostenibilidad de emprendimientos rurales en Perú. *Revista de Ciencias Sociales* (Venezuela), 30(especial), 42266. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42266

Revista Código Científico. (2025). El papel de las microempresas rurales en el fortalecimiento del desarrollo territorial. *Revista Código Científico*, 6(1). https://doi.org/10.59334/rcc.v6i1.894

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Rueda, M., Sigala, L., & Zapata, G. (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

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125618790246

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. En R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann (Eds.), Artificiality and sustainability in entrepreneurship 4, 113–129. *Springer*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

UDEP (2024). *Solo uno de cada diez emprendimientos sobrevive más de un año.* Hoy UDEP. https://www.udep.edu.pe/hoy/2024/05/solo-uno-de-cada-diez-emprendimientos-sobrevive-mas-de-un-ano/

Vig, S. (2023). Sustainable development through sustainable entrepreneurship and innovation: a single case approach. *Social Responsibility Journal*, 19(7), 1196–1217. https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2022-0093

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Watson, R., Roed, K., Wilson, H. N., Macdonald, E. K., Mera, C., & Reisch, L. (2023). Policy for sustainable entrepreneurship: a crowdsourced framework. *Journal of Cleaner Production*, 383, 135234. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135234

Welthungerhilfe & Concern Worldwide. (2025). *Índice Global del Hambre 2025*. Welthungerhilfe. https://www.globalhungerindex.org/pdf/es/2025.pdf

Wong Copaja, E. E. (2025). Innovación inclusiva y gestión del conocimiento en emprendimientos rurales Haku Wiñay FONCODES. *Economía & Negocios*, 7(1). https://doi.org/10.33326/27086062.2025.1.wong

Wong Copaja, E. E., Marengo Murga, V. E., & Nolazco Barraza, M. (2024). Impacto del FONCODES en los emprendimientos rurales que cambian vidas en Perú. *Economía & Negocios*, 6(1). https://doi.org/10.33326/27086062.2024.1.320

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods.* (6.a ed.). SAGE Publications.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional