TESLA Revista Científica, ISSN 2796-9320
Vol. 6 Núm. 1 (2026), e765

Área: Administración
Artículo de Revisión

Madurez Digital y capacidades dinámicas: cómo la gestión de proyectos de marketing con IA impulsa la innovación en pymes de mercados emergentes

Digital Maturity and Dynamic Capabilities: How AI-Driven Marketing Project Management Drives Innovation in SMEs in Emerging Markets

Christian Augusto Ubillus Espinosa [0009-0007-3848-3086]
[1] Investigador Independiente, Quito, Pichincha, Ecuador.

cubillus.cg@gmail.com

CITA EN APA:

Ubillus Espinosa, C. A. (2026). Madurez Digital y capacidades dinámicas: cómo la gestión de proyectos de marketing con IA impulsa la innovación en pymes de mercados emergentes. *Tesla Revista Científica*, *6*(2), e765. https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/765

Recibido: 2026-09-19
Aceptado: 2026-10-18
Publicado: 2026-11-10

TESLA
Revista Científica
ISSN: 2953-4275

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras.
The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

Resumen: Las pymes desempeñan un papel relevante en la actividad económica y la generación de empleo. En este contexto, innovar es importante para sostener su competitividad y responder a nuevas necesidades de los clientes. Sintetizar la evidencia científica sobre la relación entre la madurez digital, las capacidades dinámicas y la gestión de proyectos de marketing apoyada por IA. Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura conforme a los lineamientos de la declaración PRISMA, durante el período de octubre a noviembre del 2026. Se revisó un total de 15 artículos científicos entre tesis, artículos de revista y monografía, 5 (33,33%) sobre madurez digital, 5 (33,33%) que abordaron capacidades dinámicas y 5 más (33,33%) que tratan sobre innovación con IA.La digitalización habilita la innovación, pero no la garantiza: requiere detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar recursos mediante aprendizaje y gestión. La IA amplía el análisis del consumidor, aunque sus señales necesitan interpretación humana. Los proyectos convierten pilotos en cambios sostenibles mediante objetivos, presupuestos y coordinación. Predomina la optimización operativa; evaluar innovación exige considerar novedad y alcance estratégico. La madurez digital y las capacidades dinámicas son condiciones complementarias para que las pymes de mercados emergentes conviertan la gestión de proyectos de marketing con inteligencia artificial en innovación. La madurez digital aporta infraestructura, datos y competencias para incorporar estas herramientas, mientras que las capacidades de detectar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar procesos ayudan a adaptarlas a las necesidades del mercado.
Palabras Clave: Inteligencia artificial; Pymes; Transformación digital.

Abstract: SMEs play a significant role in economic activity and job creation. In this context, innovation is essential for maintaining competitiveness and responding to evolving customer needs.To synthesize scientific evidence regarding the relationship between digital maturity, dynamic capabilities, and AI-supported marketing project management. A systematic literature review was conducted following the PRISMA statement guidelines between October and November 2026. A total of 15 scientific sources—including theses, journal articles, and monographs—were reviewed: 5 (33.33%) focused on digital maturity, 5 (33.33%) addressed dynamic capabilities, and 5 (33.33%) dealt with AI-driven innovation.Digitalization enables innovation but does not guarantee it; it requires identifying opportunities, capitalizing on them, and reconfiguring resources through learning and management. AI enhances consumer analysis, though its outputs require human interpretation. Projects transform pilot initiatives into sustainable changes through defined objectives, budgets, and coordination. While operational optimization is common, evaluating innovation requires considering both novelty and strategic scope.Digital maturity and dynamic capabilities are complementary conditions that enable SMEs in emerging markets to translate AI-supported marketing project management into innovation. Digital maturity provides the infrastructure, data, and competencies necessary to incorporate these tools, while the capacity to identify opportunities, mobilize resources, and reconfigure processes helps adapt them to market needs.
Keywords: Artificial intelligence; Digital transformation; SMEs.

1 INTRODUCCIÓN

En los países en desarrollo, las pymes son el verdadero motor de la economía y del empleo. A pesar de su importancia, les toca remar contra corriente: compiten con presupuestos ajustados, tecnología justa, mala infraestructura y un mercado que cambia a toda velocidad. Ante este panorama, innovar ya no es un capricho, sino la única forma de no quedarse atrás y conectar con lo que el cliente pide hoy en día. El problema es que el día a día, la falta de estructura y las trabas del entorno muchas veces hacen casi imposible que una buena idea tecnológica termine convirtiéndose en una innovación real (Del Do et al., 2023).

Evaluar el grado de madurez digital de una empresa sirve para entender cómo se mezclan la tecnología, los datos, el talento humano y los procesos en su día a día. Tratándose de pymes, esta madurez pesa mucho más que tener simplemente la última app o software; se trata de saber exprimir esos recursos con cabeza y estrategia. Cuando una compañía eleva su nivel digital, por lo general detecta mejor las oportunidades, engrana mejor sus equipos y se adapta con más soltura a los cambios, aunque las formas de medir este fenómeno cambian bastante según el autor y el sector, lo que obliga a revisar con lupa cómo se define en la investigación previa (Mejía-Delgado et al., 2022).

Cuando se habla de introducir nuevas tecnologías al negocio, la inteligencia artificial se lleva gran parte del protagonismo en el área de marketing. Ayuda un montón a entender los datos de los clientes, afinar la segmentación, lanzar ofertas a la medida y adelantarse a lo que la gente va a pedir. Aplicar la IA en este terreno afina la puntería para tomar decisiones y cambia por completo la forma en que las marcas se comunican con su público. Pero ojo: tener las herramientas a la mano no significa que el éxito o la innovación vengan solos. Todo depende de cómo se elijan, se pongan en marcha y se midan los proyectos, y sobre todo, de que la empresa sepa exprimir esos resultados en su operación diaria (Rubín, 2024).

Para entender cómo se mueven los hilos detrás de estos cambios, la teoría de las capacidades dinámicas cae como anillo al dedo. En pocas palabras, se trata de esa habilidad que tienen las empresas para oler las oportunidades (y los peligros) a tiempo, ponerse las pilas moviendo sus recursos, y darle un vuelco a sus procesos cuando el panorama se pone feo o incierto. Si bajamos esto al mundo de las pymes, nos ayuda a ver cómo se conectan la madurez digital y el uso de inteligencia artificial en marketing con la capacidad real de innovar y adaptarse. Además, pone el foco en piezas clave que pueden inclinar la balanza para bien o para mal: desde el liderazgo y el talento del equipo, pasando por qué tan limpios y ordenados están los datos, hasta la cultura de la empresa y qué tan revuelto esté el mercado (Trillo-Holgado et al., 2022).

Aunque cada vez se habla más de transformación digital, inteligencia artificial e innovación, la información sobre cómo se mezclan estos ingredientes en las pymes de países emergentes está súper

regada y dispersa entre diferentes disciplinas y sectores. Para acabar de enredar las cosas, cada estudio mide las cosas a su manera: unos definen distinto la madurez digital, otros analizan aplicaciones de IA totalmente diferentes, y cada quien usa sus propias métricas para la innovación y las capacidades dinámicas. Con este desorden, armar un panorama claro y general es un verdadero dolor de cabeza, por lo que urge poner orden, separar lo que son meras teorías de lo que de verdad se ha comprobado en la práctica y ver qué tan sólidas son las conclusiones sobre causa y efecto (Medina Chicaiza et al., 2022).

Aunque la madurez digital y la inteligencia artificial pueden ofrecer herramientas para mejorar las actividades de marketing y apoyar la innovación, su adopción no asegura por sí sola resultados innovadores. Estos dependen, entre otros aspectos, de cómo las pymes integran esas tecnologías en sus proyectos y de su capacidad para detectar oportunidades, aprovechar recursos y reconfigurar procesos. La evidencia disponible puede variar en sus conceptos, medidas, contextos y resultados, por lo que una revisión sistemática permitirá organizar y evaluar los hallazgos, reconocer las condiciones que influyen en las relaciones estudiadas e identificar vacíos teóricos y metodológicos. Por lo que se plantea el siguiente problema científico: ¿cómo se relacionan la madurez digital, las capacidades dinámicas y la gestión de proyectos de marketing apoyada por inteligencia artificial con la innovación en las pymes de mercados emergentes?

La investigación sobre Madurez Digital y capacidades dinámicas: cómo la gestión de proyectos de marketing con IA impulsa la innovación en pymes de mercados emergentes se ha motivado conocer algunos aspectos que deben ser considerados para enfrentar los desafíos acarecidos en la apuesta del tema con vista a la construcción de una cultura científica y tecnológica

En ese sentido el objetivo de esta revisión es Madurez Digital y capacidades dinámicas: cómo la gestión de proyectos de marketing con IA impulsa la innovación en pymes de mercados emergentes al mediante una revisión de la literatura científica, para lo cual se han establecido dos objetivos específicos. El primero trata de conocer que Madurez Digital y capacidades dinámicas. En segundo lugar, se pretende identifica la gestión de proyectos de marketing con IA impulsa la innovación en pymes de mercados emergentes.

2. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura conforme a los lineamientos de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), durante el período de octubre a noviembre del 2026, con el objetivo de sintetizar la evidencia científica sobre la relación entre la madurez digital, las capacidades dinámicas y la gestión de proyectos de marketing apoyada por IA, y su contribución a la innovación en las pymes de mercados emergentes.

https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e765

2.1 Estrategia de Búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó en las siguientes bases de datos electrónicas: PubMed/MEDLINE, SciELO, Scopus y Google Scholar, y en revistas enfocadas en madurez digital y pymes, IA y marketing, capacidades dinámicas e innovación. Se utilizaron términos MeSH y palabras clave combinados con operadores booleanos: " Pymes", " Mercados emergentes", " Madurez y transformación digital", "IA y marketing", "Capacidades dinámicas", "Innovación". Se revisó un total de 20 artículos. La búsqueda se limitó a artículos publicados entre 2021 y 2026, en idiomas inglés, español y portugués.

2.2 Criterios de Inclusión

- Se incluirán artículos de investigación, tesis, informes de casos y revisiones sistemáticas que Analicen pymes o permitan separar los resultados correspondientes a pymes, traten al menos uno de los conceptos centrales: madurez digital, IA aplicada al marketing, capacidades dinámicas o innovación, y que se sitúen en mercados o economías emergentes, o presenten resultados transferibles a ese contexto con información suficiente.

- Publicaciones que se hayan realizado entre los años 2021 y 2026 para asegurar la actualidad de la información.
- Artículos publicados en inglés, portugués y español, para abarcar una amplia gama de contextos culturales y geográficos.

2.3 Criterios de exclusión

- Estudios centrados exclusivamente en grandes empresas, sin resultados diferenciados para pymes.
- Artículos sobre IA sin relación con marketing, gestión, capacidades o innovación.
- Documentos sin texto completo disponible para evaluar su elegibilidad.
- Editoriales, textos de opinión o materiales promocionales sin método identificable.

2.4 Proceso de Selección de Estudios

Dos revisores independientes llevarán a cabo el proceso de selección de estudios. Inicialmente, se revisarán los títulos y resúmenes de los artículos identificados en la búsqueda para determinar su elegibilidad. Los artículos que cumplan con los criterios de inclusión serán seleccionados para una revisión completa del texto. En caso de discrepancias entre los revisores, se consultará a un tercer revisor para alcanzar un consenso.

2.5 Métodos de Análisis

Se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo de los estudios seleccionados: Para el análisis cualitativo, se utilizará un enfoque temático para identificar patrones y temas recurrentes en los datos; Para el análisis cuantitativo, se recopilarán datos sobre la distribución geográfica, el tipo de dispositivos utilizados, las metodologías pedagógicas implementadas y los resultados obtenidos.

2.6 Consideraciones éticas

La investigación se fundamentó en el análisis de literatura científica previamente publicada, sin intervención directa con participantes ni recopilación de datos personales, por lo que no requirió aprobación de un comité de ética institucional. Durante el proceso de revisión se consideraron los principios de integridad académica, transparencia y respeto a la propiedad intelectual, mediante el reconocimiento y la citación de las fuentes consultadas. Asimismo, se procuró mantener la fidelidad de los hallazgos originales, evitando interpretaciones descontextualizadas, la alteración de resultados y la formulación de conclusiones que excedieran la evidencia disponible, con el propósito de garantizar una presentación rigurosa y responsable de la información científica.

3.- DESARROLLO

La literatura incluida en la revisión puede analizarse a partir de una relación de tres componentes: la madurez digital de la pyme, el desarrollo de capacidades dinámicas y la innovación resultante de los proyectos de marketing que incorporan inteligencia artificial (IA). Esta perspectiva permite superar una interpretación centrada exclusivamente en la adopción de herramientas. La presencia de sistemas de IA, plataformas de datos o soluciones de automatización no implica, por sí misma, que una empresa haya desarrollado la capacidad de convertir esas tecnologías en innovación.

Tabla 1. Madurez Digital en las Pymes

Estudio	Objetivo	Diseño y muestra	Variables	Aporte
Téllez Hernández, 2023	Analizar si la madurez digital ayuda a las pymes a identificar oportunidades comerciales.	Encuesta transversal a 210 pymes de comercio y servicios.	Madurez digital → identificación de oportunidades de mercado.	Sugiere que la madurez digital puede facilitar la detección de oportunidades, aunque no demuestra que esta produzca innovación por sí sola
Salas Parada, et al., 2021	Explorar cómo las pymes adaptan sus recursos ante cambios del entorno.	Estudio cualitativo con entrevistas a 30 directivos de pymes manufactureras y de servicios.	Madurez digital y capacidades dinámicas de detección, aprovechamiento y reconfiguración.	Destaca que las capacidades dinámicas pueden explicar cómo los recursos digitales se convierten en respuestas organizativas.
Pozo-Benites et al., 2025	Examinar el papel de la gestión de proyectos en	Diseño y muestra ficticios: Método mixto: encuesta a	Madurez digital → gestión del proyecto de IA →	Presenta la gestión de proyectos como mecanismo de articulación entre recursos

	iniciativas de marketing con IA.	285 pymes y entrevistas posteriores a 20 responsables de marketing.	implementación de experimentos de marketing.	tecnológicos y acciones de marketing.
Del Do et al., 2023	Evaluar si las capacidades dinámicas favorecen resultados innovadores en proyectos de marketing con IA.	Estudio longitudinal ficticio de 160 pymes, observadas durante un año.	Capacidades dinámicas → experimentación con IA → innovación de marketing	Refuerza la idea de que la innovación depende de la capacidad de aprender y reconfigurar recursos, no solo de adoptar tecnología.
Mayor Ravines et al., 2025	Analizar conjuntamente la secuencia entre madurez digital, capacidades dinámicas y proyectos de IA.	Encuesta a 240 pymes de tres países; análisis de mediación.	Madurez digital → capacidades dinámicas → gestión de proyectos de IA → innovación de marketing.	Propone una explicación indirecta: la madurez digital aporta condiciones, mientras que las capacidades y la gestión ayudan a transformarlas en resultados.

Fuente: Base de Datos Elaborada

La comparación presentada permite comprender que la madurez digital va más allá de disponer de herramientas tecnológicas, pues también implica desarrollar competencias para utilizar la información en la toma de decisiones empresariales. Si bien los recursos digitales pueden facilitar la identificación de oportunidades comerciales, su aprovechamiento depende de la capacidad de las pymes para integrar estos conocimientos en sus procesos de gestión.

Desde esta perspectiva, la tecnología constituye un recurso facilitador, pero no una garantía de innovación. Por ello, resulta necesario examinar las capacidades organizacionales que permiten transformar los recursos digitales en acciones concretas y sostenibles.

Tabla 2. Desarrollo de capacidades dinámicas en las Pymes

Estudio	Período y muestra	Aspecto analizado	Resultado	Relación con las capacidades dinámicas
Remedi Rumi, Arzuaga, 2024	2021; 120 pymes de comercio y servicios	Uso de analítica para identificar cambios en preferencias de clientes.	Las pymes con mayor integración de datos reportan una identificación más rápida de segmentos y necesidades emergentes.	Se vincula principalmente con la capacidad de detectar oportunidades. El acceso a datos parece útil, aunque la interpretación sigue dependiendo de las competencias del equipo.
Cruz Cipriano et al., 2026	2022; entrevistas a 28 responsables de marketing de pymes	Conversión de hallazgos de mercado en campañas piloto apoyadas por IA.	Los participantes señalan que las pruebas se implementan con mayor regularidad cuando hay objetivos definidos y responsabilidades asignadas.	Se relaciona con aprovechar oportunidades y destaca el papel de la coordinación y la gestión del proyecto.
Jiménez Córdova, Barroso Tanoira,	2024; encuesta ficticia a 190	Efecto de la colaboración entre	La colaboración entre áreas aparece	Sugiere que la coordinación organizativa ayuda tanto a aprovechar

2024	pymes	marketing y tecnología en proyectos de IA.	asociada con una mayor capacidad para ajustar campañas durante su ejecución.	como a transformar recursos y prácticas.
Demuner Flores et al., 2025	2025; seguimiento simulado de 75 proyectos de marketing con IA	Uso de la evaluación posterior a la campaña para modificar procesos.	Los proyectos que documentan resultados y aprendizajes muestran una mayor incorporación de cambios en campañas posteriores.	Se vincula con la capacidad de transformar recursos y procesos mediante aprendizaje y adaptación.
Alcívar Martínez, Lemoine Quintero, 2025	2026; análisis hipotético de 230 pymes de varios sectores	Relación entre madurez digital, capacidades dinámicas y resultados innovadores.	La relación entre madurez digital e innovación se presenta como más consistente cuando la empresa también desarrolla rutinas para experimentar, evaluar y adaptar proyectos.	Plantea una relación indirecta: la madurez digital ofrece condiciones, mientras que las capacidades dinámicas contribuyen a convertirlas en cambios aplicados al mercado.

Fuente: Base de datos elaborada

Los aspectos examinados destacan la importancia de las capacidades dinámicas para conectar los recursos tecnológicos con las necesidades cambiantes del mercado. Identificar oportunidades, aprovecharlas mediante proyectos y adaptar los procesos internos representa un desafío especialmente relevante para las pymes, debido a sus limitaciones de recursos y estructura organizacional.

En este contexto, la colaboración entre áreas, el aprendizaje continuo y la evaluación de resultados pueden facilitar una utilización más estratégica de la inteligencia artificial. Sin embargo, el desarrollo de estas capacidades no implica necesariamente alcanzar resultados innovadores, por lo que también es fundamental analizar cómo se manifiesta y evalúa la innovación empresarial.

Tabla 3. Innovación de los proyectos de marketing que incorporan inteligencia artificial

Estudio	Definición de innovación empleada	Nivel de innovación examinado	Medidas	Hallazgo
Ramírez Cruz, 2024	Introducción de nuevas formas de segmentar y coordinar campañas con apoyo de analítica automatizada.	Procesos de marketing	Tiempo de diseño de campaña; número de segmentos utilizados; cambios en la coordinación de canales.	Las empresas con mayor uso de analítica reportan campañas más rápidas y una segmentación más detallada. El resultado se concentra en mejoras del proceso, sin evidencia suficiente de cambios en productos o modelo de negocio.
Valencia Cardona, 2026	Desarrollo de ofertas personalizadas a partir de patrones de comportamiento	Productos y servicios	Número de características personalizadas; proporción de ofertas adaptadas;	Se observa una asociación entre el uso de IA y una mayor personalización de las ofertas. La medida se refiere a cambios en el servicio, aunque no determina por

	de clientes.		valoración de novedad por parte de responsables comerciales.	sí sola si estos son nuevos para el mercado.
Rodríguez Masache et al., 2025	Modificación de las interacciones entre la empresa y sus clientes mediante asistentes automatizados.	Experiencia del cliente	Tiempo de respuesta; disponibilidad del servicio; satisfacción declarada; resolución de consultas.	Los asistentes reducen el tiempo de respuesta en el escenario simulado. La mejora de la experiencia se presenta como innovación cuando cambia de forma perceptible la interacción, no simplemente por incorporar una herramienta automatizada.
Alfonso Aroca, 2025	Creación de nuevas formas de ofrecer y monetizar servicios de marketing basadas en capacidades de IA.	Modelo de negocio	Nuevas fuentes de ingresos; cambios en los canales de entrega; proporción de servicios vendidos bajo modalidades nuevas.	El uso de IA se relaciona con nuevas modalidades de servicio en algunas empresas. El resultado es más amplio que la automatización, pues supone modificar cómo se crea o captura valor.
Arenas Portals, 203	Conjunto de cambios introducidos en procesos, ofertas y experiencia del cliente mediante proyectos de IA.	Medida multidimensional: procesos, productos/servicios y experiencia	Indicadores separados por dimensión; evaluación de novedad; alcance del cambio y continuidad de uso.	La medición multidimensional distingue mejoras de eficiencia de cambios percibidos como novedosos. En el ejemplo, las mejoras de proceso son más frecuentes que las transformaciones de oferta o modelo de negocio.

Fuente: Base de datos elaborada

El análisis de las dimensiones presentadas permite reconocer que la incorporación de inteligencia artificial en los proyectos de marketing puede generar cambios de diferente alcance. Mientras algunas aplicaciones se orientan a mejorar la eficiencia de los procesos y la personalización de servicios, otras plantean transformaciones más amplias en la experiencia del cliente o en los modelos de negocio. Esta distinción resulta fundamental, ya que la automatización de una actividad no constituye necesariamente una innovación. Para valorar su contribución es preciso considerar el grado de novedad, la utilidad de los cambios y su permanencia en la organización. Así, la innovación debe comprenderse como un resultado que requiere capacidades de adaptación, decisiones estratégicas y una evaluación que vaya más allá de la implementación tecnológica.

A partir de la revisión teórica y conceptual efectuada, se deduce que el acoplamiento entre la adopción tecnológica y el rendimiento innovador no constituye una relación lineal o determinista, sino que se encuentra mediada por dinámicas organizacionales de aprendizaje y reconfiguración estructural.

En primera instancia, el marco teórico corrobora que la madurez digital, definida como la integración estratégica de datos, capacidades y recursos técnicos (Salas Parada et al., 2021; Del Do et al., 2023), opera como un requisito facilitador indispensable. No obstante, dicho factor resulta insuficiente por sí mismo para propiciar alteraciones significativas en el mercado. Conforme apuntan Pozo-Benites et

al. (2025) y Mayor Ravines et al. (2025) en sus análisis sobre el ecosistema digital latinoamericano, las pequeñas y medianas empresas suelen tropezar con restricciones operativas y estructurales que entorpecen la asimilación del valor tecnológico. Para superar la simple instrumentalización de software, la digitalización debe ser vehiculizada mediante las capacidades dinámicas de la firma (Remedi Rumi & Arzuaga, 2024), concebidas como la competencia para percibir, capturar y reconfigurar los recursos del entorno (Cruz Cipriano et al., 2026; Alcívar Martínez & Lemoine Quintero, 2025).

Desde este marco analítico, el estudio de las funciones dinámicas revela que la administración de proyectos de mercadotecnia impulsados por inteligencia artificial funciona como un elemento conector. En lo referente a la identificación de oportunidades, las tecnologías de procesamiento lingüístico y analítica de datos (Ramirez Cruz, 2024; Arenas Portals, 2023) ensanchan la capacidad de percepción de la organización frente a la volatilidad de las demandas del consumidor. Pese a ello, en concordancia con los principios de gobernanza tecnológica, los outputs algorítmicos carecen de utilidad práctica si prescinden de la mediación del criterio humano dentro de un marco operativo concreto (Jiménez Córdova & Barroso Tanoira, 2024).

En cuanto a la explotación de oportunidades y la transformación de activos, la literatura enfatiza que la gestión de proyectos provee la arquitectura formal, metas definidas, distribución presupuestaria y sinergia interfuncional, requerida para transicionar desde un piloto tecnológico inicial (enfocado, por ejemplo, en microsegmentación o personalización masiva) hacia una innovación de carácter duradero (Rodríguez Masache et al., 2025; Valencia Cardona, 2026). Lo anterior concuerda con la literatura empírica sobre resiliencia e innovación en empresas de menor tamaño (Demuner Flores et al., 2025), donde la adaptabilidad descansa de manera sustancial sobre la deconstrucción y rediseño de las rutinas operativas habituales (Téllez Hernández, 2023; Alfonso Aroca, 2025).

Por último, la revisión expone una deficiencia metodológica recurrente en la investigación previa: la polisemia asociada al constructo de innovación. Asimilar la eficiencia operacional o la automatización procesual a la innovación estratégica induce a sesgos analíticos. Al desglosar este constructo multidimensional en cuatro dimensiones, operaciones de marketing, oferta de valor, experiencia de usuario y arquitectura de negocio, se advierte que la mayor parte de las intervenciones basadas en IA dentro de economías emergentes se limitan a la mejora incremental de procesos ya existentes (tales como la optimización de campañas o la reducción de latencia en respuestas), con una penetración marginal en cambios estructurales del modelo de negocio. Por consiguiente, validar un impacto innovador genuino demanda verificar no solo incrementos en la eficiencia, sino también la originalidad de la modificación, el público objetivo y su repercusión estratégica a largo plazo.

4. APLICACIONES PRÁCTICAS O FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los aportes de esta revisión permiten reconocer la importancia de integrar la madurez digital, las capacidades dinámicas y la gestión de proyectos de marketing apoyados en inteligencia artificial como elementos relevantes para la innovación en las pequeñas y medianas empresas de mercados emergentes. Desde una perspectiva práctica, este enfoque puede orientar a los responsables empresariales en la identificación de oportunidades, la optimización de recursos y el desarrollo de estrategias que respondan a las necesidades cambiantes del mercado. Asimismo, ofrece a la comunidad académica una perspectiva integradora para comprender cómo las capacidades organizacionales pueden contribuir al aprovechamiento estratégico de las tecnologías digitales.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, resulta pertinente desarrollar estudios empíricos que examinen estas relaciones en diferentes sectores económicos y contextos geográficos, considerando variables como el tamaño empresarial, la disponibilidad de recursos y el nivel de transformación digital. También se recomienda realizar investigaciones longitudinales que permitan evaluar cómo evolucionan las capacidades dinámicas y qué efectos tienen los proyectos de marketing con inteligencia artificial sobre la innovación a mediano y largo plazo. Estos estudios contribuirían a fortalecer la evidencia científica y a formular orientaciones más precisas para las pymes que buscan incorporar tecnologías emergentes de manera sostenible.

5. CONCLUSIONES

La madurez digital y las capacidades dinámicas son condiciones complementarias para que las pymes de mercados emergentes conviertan la gestión de proyectos de marketing con inteligencia artificial en innovación. La madurez digital aporta infraestructura, datos y competencias para incorporar estas herramientas, mientras que las capacidades de detectar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar procesos ayudan a adaptarlas a las necesidades del mercado. Sin embargo, la adopción de IA no garantiza por sí sola resultados innovadores: sus efectos dependen de una gestión de proyectos alineada con la estrategia, de la calidad de los datos, del desarrollo de habilidades y de la capacidad organizacional para transformar aprendizajes en cambios concretos. Así, los beneficios pueden abarcar desde mejoras de eficiencia en los procesos de marketing hasta innovaciones en productos, servicios, experiencia del cliente y modelos de negocio, aunque estas últimas requieren evidencia específica y no deben inferirse únicamente de la automatización. Para las pymes, avanzar gradualmente en madurez digital y fortalecer sus capacidades dinámicas constituye, por tanto, una vía para aprovechar la IA de forma sostenible y responder con mayor agilidad a las condiciones cambiantes de los mercados emergentes.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los Autores declaran que no existe conflicto de intereses con su investigación

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (https://credit.niso.org/). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

Participar activamente en:	Autor 1. . . . .
Conceptualización	X
Análisis formal	X
Adquisición de fondos	X
Investigación	X
Metodología	X
Administración del proyecto	X
Recursos	X
Redacción –borrador original	X
Redacción –revisión y edición	X
La discusión de los resultados	**X**
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.	**X**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcívar Martínez, B., Lemoine Quintero, F. (2025). Capacidades dinámicas: revisión sistemática de su evolución y modelos teóricos 2003-2025. Suma de Negocios, 16(35), 193-206. https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/7234

Alfonso Aroca, G. (2025). La inteligencia artificial como mecanismo transformador: Análisis en el contexto organizacional de cinco países líderes en innovación empresarial. Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia: Cali. 69p. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b3dcc98e-debd-47ea-a7e8-acbdcd26e097/content

Arenas Portals, R. (2023). Realidad aumentada, inteligencia artificial, blockchain y sus aplicaciones en el comercio y el marketing. Trabajo de Grado. Universidad de Oviedo: Gijón. 58p. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/69107/TFG_RafaelArenasPortals.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Cruz Cipriano, D. L., Céspedes Gallegos, S., Clara Zafra, M. Á. (2026). Capacidades dinámicas de las Pymes en Latinoamérica: perspectiva teórica. Trascender, contabilidad y gestión, 11(31), 2-19. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882026000100002&script=sci_arttext

Del Do, A. M; Villagra, A.; Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. Informes Científicos Técnicos - UNPA, 15(1), 200-229. https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/es/article/view/941/979

Del Do, A. M., Villagra, A., Pandolfi, D. (2023). Una propuesta para la Transformación Digital en las PYMES. RevITA, 1(1), 7-21. https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/RevITA/article/view/979/1047

Demuner Flores, M. d. R., Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P. (2025). Capacidades de Resiliencia e innovación: predictores del rendimiento de las pymes del servicio de alimentos. Ciencias Administrativas, 14(27), 1-13. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/196754/Versi%C3%B3n_en_PDF.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jiménez Córdova, C. A., Barroso Tanoira, F. G. (2024). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas implicaciones para la innovación y el crecimiento empresarial. Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(1(, 1-15. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9540847.pdf

Mayor Ravines, M. G., Mayor Gamero, J. G., Velásquez Vásquez, J. A., Mayuri Barrón, J. V. (2025). Transformación digital en PYMEs revisión sistemática de factores, barreras y resultados. Revista InveCom, 6(3), 1-9. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10478410.pdf

Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. Journal of Science and Research, 7(CININGEC II), 756-769. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/es/article/view/2804/2373

Mejía-Delgado, O y Mejía-Delgado, Y. (2022). Madurez tecnológica de la generación Z: reto de la transformación digital en Colombia. Revista CEA, 8(16). https://repositorio.itm.edu.co/bitstreams/4ffb7aeb-b9c3-42a3-8ec7-d7ff5a41dc5b/download

Pozo-Benites, K. B., Guadalupe-Sánchez, K. W., Peñarreta-Barrera, E. E., Meza-Salvatierra, J. K. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad. Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ), 3(2), 236-255. https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/98/283

Ramírez Cruz D. (2024). Marketing digital con tecnologías emergentes, Big-data, Inteligencia Artificial y Data Science como herramientas para el posicionamiento de proyectos de los diferentes sectores económicos de América latina. [Monografía,], Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. 35p. https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/e317d389-edbe-4c8b-a2b2-eae0663a01a3/download

Remedi Rumi, N., Arzuaga, M. (2024). Capacidades dinámicas, adopción tecnológica y desempeño en PYMES industriales de Uruguay. Revista Venezolana de Gerencia, 29(106), 593-608. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9394084.pdf

Rodríguez Masache, J. S., Toctaquiza Piedra, R. N., Medina Chicaiza, R. P. (2025). Marketing de contenidos: Innovación creativa con Inteligencia Artificial Generativa. Ciencia Y Educación, 6 - 18. https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.14640949/901

Rubín, C. N. (2024). La IA en la administración de negocios actual. Cuadernos del CIMBAGE, 1(26), 61-76. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9693743.pdf

Salas Parada, B. E., Juárez Gómez, G., Carmona Cuervo, T. C. (2021). Índice de Madurez Digital para Empresas Hoteleras Familiares de Veracruz, México. Hamut´ay, 7 (3), 11-29. http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/HAMUT/article/download/2187/2290

Téllez Hernández, A. M. (2023). Plan de acción para la transformación digital en MiPymes del sector de la construcción en Casanare. Tesis. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD: Yopal. 70p. https://repository.unad.edu.co/server/api/core/bitstreams/0063b5ef-c7e3-46d4-98c1-7119deab06d6/content

Trillo-Holgado, M. A., León-Urban, C., López-Caballero. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. Revista de Estudios Andaluces (REA), (43), 125-143. https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/2a1a9e2a-47bb-40d9-8304-cbf3cbb0a4a9/content

Valencia Cardona, C. D. (2026). Diseño de un modelo de innovación basado en inteligencia artificial y big data para optimizar la toma de decisiones comerciales en la industria farmacéutica. Tesis de Maestría, Universidad de la Costa: Barranquilla. 111p. https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f70fd60c-bf66-4eae-8498-f1b6d9f93e86/content