

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**INCIDENCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA VENTAJA
COMPETITIVA DE LAS PYMES DE MANUFACTURA EN EL DISTRITO DE
PANAMÁ**

Autor:

Magíster Osvaldo Luzcando González

8-716-2272

Director de tesis:

Doctor Jorge A. Martínez M.

Codirectora de tesis:

Doctora Blanca Estela Bernal Escoto

23 DE FEBRERO DE 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Introducción	3
Resumen	6
Abstract	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Antecedentes del problema	8
1.2 Formulación del problema	12
1.2.1. Problema General	12
1.2.2. Problemas específicos	12
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivos de la Investigación	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos	15
1.5. Alcance, delimitación y limitaciones	15
1.6. Formulación de hipótesis	16
1.6.1. Hipótesis general	16
1.6.2. Hipótesis específica 1	17

1.6.3. Hipótesis específica 2	17
1.6.4. Hipótesis específica 3	17
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1. Marco contextual	18
2.1.1. Antecedentes de la investigación	18
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Teoría del aprendizaje organizacional.....	21
2.2.2. Teoría basada en los recursos y capacidades	23
2.2.3. Teoría general de los sistemas	23
2.2.4. Definición de manufactura	24
2.2.5. Clasificación de la industria manufacturera	24
2.2.6. Competitividad.....	25
2.2.7. Ventaja competitiva.....	26
2.2.8. Competencias básicas	29
2.2.9. Prioridades competitivas.....	32
2.2.9.1. Flexibilidad.....	32
2.2.9.2. Calidad.....	33
2.2.9.3. Costos.....	33
2.2.9.4. Entregas.....	34

2.2.10. Estrategias competitivas	34
2.2.12. Características de las capacidades dinámicas	37
2.2.13. Importancia de las capacidades dinámicas	40
2.2.14. Capacidades organizacionales	40
2.2.15. Capacidades estratégicas	41
2.2.16. Capacidades funcionales	41
2.2.17. Manufactura de productos y servicios	42
2.2.18. Administración de Recursos Humanos	42
2.2.14. Marketing	43
2.2.15. Métodos para reducción de costos	43
2.2.15.1 Costeo Kayzen	43
2.2.15.2 Costeo por ciclo de vida del producto	44
2.2.15.3 Costeo por objetivos	44
2.2.15.4 Cadena de valor	45
2.2.15.5 Costeo Justo a tiempo	46
2.3. Unidad de análisis	46
2.4. Antecedentes estadísticos	48
2.4.5. Aportación al PIB	48
2.5. Bases legales	48

2.6. Impacto del Covid-19 en las pymes manufactureras.....	49
2.7. Modelo teórico	49
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1. Tipo de investigación	53
3.2. Diseño de la investigación	54
3.2.1. Descripción del instrumento	54
3.3. Fuentes de la investigación.....	58
3.3.1. Población	58
3.3.2. Variables.....	60
3.3.2.1. Conceptualización de las variables.....	60
3.3.2.1.1. Conceptualización de la variable independiente.....	60
3.3.2.1.2. Conceptualización de la variable dependiente	60
3.3.2.2. Operacionalización de las variables	61
3.3.2.2.1 Variable independiente: Capacidades dinámicas	61
3.3.2.2.2 Variable dependiente: Ventaja competitiva.....	61
3.3.3. Descripción del instrumento	61
3.3.4. Validación.....	63
3.3.4.1 Confiabilidad de encuesta	63
3.3.4.2 Validación de expertos	64

3.3.5. Tipo de análisis.....	65
3.3.6. Aspectos éticos.....	66
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	67
4.1. Análisis descriptivo.....	67
4.2. Análisis descriptivo de VI – Capacidades dinámicas	67
4.2.1. Análisis de la pregunta 7	68
4.2.2. Análisis de la pregunta 8	69
4.2.3. Análisis de la pregunta 9	70
4.2.4. Análisis de la pregunta 10	71
4.2.5. Análisis de la pregunta 13	72
4.2.6. Análisis de la pregunta 14	73
4.3. Análisis descriptivo de VD – Ventaja competitiva.....	73
4.3.1. Análisis de la pregunta 15	74
4.3.2. Análisis de la pregunta 16	75
4.3.3. Análisis de la pregunta 17	76
4.3.4. Análisis de la pregunta 18	77
4.3.5. Análisis de la pregunta 19	78
4.3.6. Análisis de la pregunta 20	79
4.3.7. Análisis de la pregunta 21	80

4.4. Análisis de las hipótesis de investigación	80
4.4.1. Hipótesis general	80
4.4.1.1. Análisis para la hipótesis general	81
4.4.2. Hipótesis específica 1	82
4.4.2.1. Análisis	83
4.4.3. Hipótesis específica 2	84
4.4.3.1 Análisis de la hipótesis específica 2	85
4.4.4. Hipótesis específica 3	86
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1. Conclusiones	89
5.2. Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	111
Anexo 1. Índice de validez de contenido de encuesta	111
Anexo 2. Encuesta	112
Anexo 3. Tabla de distribución teórica de Chi-cuadrado	119
Anexo 4. Matriz de consistencia	122
Anexo 5. Base de datos de encuestas	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de la industria manufacturera	25
Tabla 2. Definiciones de las capacidades dinámicas.....	36
Tabla 3. Selección de los grupos estratificados	55
Tabla 4. Identificación de los grupos estratificados por corregimiento.....	56
Tabla 5. Grupos aleatorios para encuestas	57
Tabla 6. Cálculo de muestreo aleatorio estratificado	59
Tabla 7. Distribución de preguntas según variables.....	62
Tabla 8. Estadística de confiabilidad – Alfa de Cronbach.....	63
Tabla 9. Capacidad de absorción - Adquisición de información.....	67
Tabla 10. Capacidad de absorción – Utilización de información.....	68
Tabla 11. Capacidad de absorción – Transformación de información.....	69
Tabla 12. Capacidad de innovación – Efectos.....	70
Tabla 13. Capacidad de aprendizaje - Usos	71
Tabla 14. Capacidad de aprendizaje – Generación de nuevo conocimiento	72
Tabla 15. Ventaja competitiva de costos - Control.....	73
Tabla 16. Ventaja competitiva de costos – Importancia de estrategias	74
Tabla 17. Venta competitiva de costos – Métodos	75
Tabla 18. Ventaja competitiva de flexibilidad - Ajustes	76
Tabla 19. Ventaja competitiva de flexibilidad - Beneficios.....	77
Tabla 20. Ventaja competitiva de flexibilidad - Efectos.....	78
Tabla 21. Ventaja competitiva de entregas – Rapidez	79

Tabla 22. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis general.....	81
Tabla 23. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis específica 1.....	82
Tabla 24. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis específica 2.....	84
Tabla 25. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis específica 3.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Esquema del modelo teórico	52
Ilustración 2. Diseño de la investigación.....	57
Ilustración 3. Capacidad de absorción - Adquisición de información	67
Ilustración 4. Capacidad de absorción – Utilización de información	68
Ilustración 5.Capacidad de absorción – Transformación de información	69
Ilustración 6. Capacidad de innovación – Efectos	70
Ilustración 7. Capacidad de aprendizaje – Usos	71
Ilustración 8. Capacidad de aprendizaje – Generación de nuevo conocimiento	72
Ilustración 9. Venta competitiva de costos - Control.....	73
Ilustración 10. Venta competitiva de costos – Importancia de estrategias.....	74
Ilustración 11. Venta competitiva de costos – Métodos.....	75
Ilustración 12. Ventaja competitiva de flexibilidad - Ajustes.....	76
Ilustración 13. Ventaja competitiva de flexibilidad - Beneficios	77
Ilustración 14. Ventaja competitiva de flexibilidad - Efectos	78
Ilustración 15. Ventaja competitiva de entregas – Rapidez.....	79
Ilustración 16. X2 vs X2t de la hipótesis general	81
Ilustración 17. X2 vs X2t de la hipótesis específica 1.....	83
Ilustración 18. X2 vs X2t de la hipótesis específica 2.....	85
Ilustración 19. X2 vs X2t de la hipótesis específica 3.....	87

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios, por permitirme haber culminado este doctorado.

A toda mi familia, compañeros y amigos por haberme motivado y apoyado durante este proceso.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a la Dra. Anayansi González por la guía y apoyo incondicional que me dio a lo largo de este proceso, sobre todo en momentos de incertidumbre y frustración, motivándome al igual que a mis compañeros de doctorado.

De igual forma, quiero agradecer a aquellos que me ofrecieron su guía en esta investigación como la Dra. Blanca Bernal Escoto y el Dr. Jorge Martínez, quienes con paciencia y humildad compartieron sus conocimientos que fueron de mucha utilidad para el desarrollo de este documento.

No puedo dejar de mencionar a todos mis compañeros de la cuarta generación del grupo de doctorado en Ciencias Empresariales de la Universidad de Panamá, con quienes caminé a lo largo de este difícil proceso, de lo que significa un doctorado. Dentro de este grupo, quiero destacar al Dr. Horacio Charres por servir como coordinador y guía en asuntos administrativos y actividades académicas.

Con la misma intensidad, quiero agradecer al plantel de Doctores, quienes fueron nuestros profesores, facilitadores y tutores de las asignaturas, mostrando en todo momento una gran preparación y profesionalismo, cualidades que son necesarias para ejercer esta actividad que demanda un alto estándar de formación.

Por último, a todas aquellas personas que me ayudaron -de alguna u otra forma- para que pudiera culminar esta tesis doctoral, ya que cada granito de arena que se aportó fue muy importante para obtener este resultado.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas se han vuelto muy importantes para el crecimiento de Panamá, así como para otros países, ya sea por su aporte económico o por la importancia social que tienen en la generación de puestos de trabajo. Este es el motivo por lo cual esta investigación intenta descubrir si las capacidades dinámicas influyen sobre la ventaja competitiva que ayudarían a las Pymes en la mejora de su rendimiento.

El concepto de las capacidades dinámicas es un elemento poco común en el ámbito de las Pymes en Panamá, las cuales ayudan a colocar a la empresa en una situación favorable frente a los competidores, además de fomentar una cultura de vigilancia constante sobre el entorno empresarial.

Cabe señalar que también se explicarán y ampliarán algunas definiciones de los siguientes conceptos: competencias, capacidades dinámicas, ventaja competitiva; posteriormente, se describirán los elementos que conforman las capacidades dinámicas, que al final les permitirán a las empresas el poder competir en el mercado, y no sea susceptible a caer de insolvencia.

A pesar de que existen algunas teorías que sustentan las capacidades dinámicas, se hará un enfoque sobre dos teorías principales, la teoría del aprendizaje organizacional y la basada en los recursos y capacidades. Por lo investigado, se puede decir que son las que más se adecuan a la investigación, debido a que se centran en la adquisición y administración del conocimiento por una parte; y, por otro lado, en un uso sincronizado de habilidades y recursos.

Se inicia con el Capítulo 1, donde se realiza el planteamiento del problema, se discuten temas sobre la situación económica de la República de Panamá, así como aspectos sociales revisados desde puntos de vista de organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, y Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Asimismo, se desarrollan las preguntas del problema de investigación, los objetivos y las respectivas hipótesis.

En el Capítulo 2, se aborda el tema de los fundamentos teóricos de la investigación; se revisan otras investigaciones doctorales sobre capacidades dinámicas y ventaja competitiva; se explican, además, algunas teorías relacionadas con el tema de investigación como la teoría de del aprendizaje organizacional, la teoría basada en los recursos y capacidades, y la teoría general de los sistemas. En este, se define qué es manufactura, clasificación, además de otros conceptos académicos como administración estratégica, capacidades dinámicas, y ventaja competitiva.

Por otra parte, en el capítulo 3, se desarrolla el marco metodológico en donde se explica el tipo de investigación, así como su diseño; también se identifica la población que será objeto de estudio y las variables que serán puestas en contraste. En esta sección se describe el instrumento a utilizar y sus correspondientes pruebas de fiabilidad como Alfa de Cronbach y el modelo de Lawshe modificado por Tristán; por último, se tratará sobre el aspecto ético de la investigación.

En el capítulo 4, se realiza el análisis de los datos obtenidos, se presentan todos los ítems de las variables independientes y dependientes, en gráficas descriptivas con sus respectivas tablas y se analiza cada resultado; luego se efectúa un análisis de las hipótesis de investigación, por medio de la prueba de chi cuadrado que, posteriormente, se validan de forma gráfica para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Por último, en el Capítulo 5 se expondrán las distintas conclusiones, según la información procesada, y además se harán algunas recomendaciones sobre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva en las Pymes de manufactura del Distrito de Panamá.

Resumen

Esta investigación es sobre el impacto que tienen las capacidades dinámicas sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del Distrito de Panamá. Se explicará la necesidad del estudio, la problemática actual, además de los conceptos y dimensiones de las capacidades dinámicas y las ventajas competitivas, también se mencionará la teoría basada en los recursos y capacidades, así como también la teoría del aprendizaje organizacional.

La investigación será cuantitativa, descriptiva y correlacional, con la finalidad de obtener información objetiva y replicable a otros contextos. El instrumento para obtener datos que servirán para alcanzar los objetivos de la investigación es la encuesta, la cual consta de ocho (8) dimensiones y dentro de estas dimensiones se han formulado veintidós (22) preguntas en total, las cuales se aplican a la muestra de ciento treinta y dos (132) Pymes de una población de trescientos noventa y siete (397) unidades de negocio de manufactura.

Luego de tabular la información obtenida, se analiza y se determina si existe o no relación entre los distintos indicadores de la variable dependiente y la variable independiente, que puedan comprobar científicamente la validez de las hipótesis.

Palabras claves: Capacidades dinámicas, ventajas competitivas, Pymes, manufactura, recursos y capacidades, aprendizaje organizacional.

Abstract

This investigation is related about the impact of dynamic capabilities on competitive advantage of manufacture small and medium enterprises that are in Panama District. The need for the study will be explained, current problems, also concepts and dimensions of dynamic capabilities and competitive advantage, besides the theory of resources and capabilities and theory of organizational learning both will be explained.

The investigation is quantitative, descriptive, and correlational, to gather objective information so it could be replicated in different contexts. The instrument to obtain data is the survey, built with eight (8) dimensions and within those dimension twenty-two (22) questions.

The surveys were applied to one hundred and thirty-two (132) SME's that were the sample, the total population is three hundred ninety-seven (397) manufacture business units.

After processing the obtained data, it will be sought whether or not there is a relationship between dependent and independent variables.

Keywords: Dynamic capabilities, competitive advantages, SME's, manufacture, resources and capabilities, organizational learning.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Con el objeto de exponer la importancia de este estudio, se debe comenzar con la base de la situación económica en la que se encuentra Panamá. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico indica que -a pesar de que el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de Panamá para el 2017 se situaba en 22,267.00 balboas¹ que está por encima en comparación a otros países de la región a razón de una y media veces más- existe una enorme desigualdad en términos de desarrollo para la población (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], et al., 2019, pp. 236-237).

Ahora bien, Astudillo et al. (2019) en un reporte para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en unas notas técnicas realizan una comparación interesante sobre la desigualdad en Panamá:

Pese al mayor crecimiento económico de Panamá, la desigualdad se ha reducido menos que en la región: 2.8 puntos desde el año 2007, frente a 5 en promedio en el conjunto de países latinoamericanos. Si se calcula la elasticidad aparente de la distribución del ingreso al crecimiento, se observa que entre 2007 y 2017 por cada punto porcentual de aumento del PIB el índice de Gini² (Chaves, 2003, p.99) se ha reducido un 0.05%, frente a un 0.28% en promedio regional. Es decir, por cada punto de crecimiento del PIB la caída proporcional de la desigualdad ha sido unas

¹ El balboa es la moneda de curso legal en Panamá equivalente a un dólar norteamericano.

² Índice Gini “mide el grado de inequidad en el reparto de la variable distribuida dentro del grupo humano”.

cinco veces mayor en el resto de los países de América Latina que en Panamá.

(pp.4-5)

Por lo tanto, se puede decir, desde un punto de vista social, que es importante tomar acciones concretas para cerrar esta brecha de desigualdad entre la población, y la vía más lógica para solucionar este dilema por medio de la disciplina que compete a este estudio [Administración de Empresas] es a través del trabajo. En otras palabras, creación y retención de puestos de trabajo por medio del crecimiento de las empresas.

A este respecto, el Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo (CCND, 2017), en Panamá han establecido como una de sus estrategias el “Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, de empleo pleno y productivo y de trabajo decente para todos, incluyendo producción y consumo responsable” (p.48). Para cumplir con esta, proponen la creación de empresas, por ende, nuevos puestos de trabajo.

Por consiguiente, una de las formas para combatir la desigualdad es apoyarse en la creación de empleos como se ha mencionado; y las organizaciones que podrían ayudar con una rápida y efectiva respuesta serían las micro, pequeñas y medianas empresas.

Sobre este argumento, información estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, para el año 2016, la participación del empleo en América Latina fue de 27% de las microempresas; 20% pequeña empresa; y 14% para la mediana empresa. Cabe destacar que entre la pequeña empresa y la mediana empresa suman un total de 34% lo cual no es para nada despreciable (CEPAL, 2018, p. 17).

Otra forma de contribuir con los antecedentes del problema son los comentarios de Lederman, et al. (2014), realizados en un texto del Banco Mundial (BM), en donde hace referencia al problema del crecimiento de las empresas, en general, en la región de Latinoamérica y el Caribe, y que los gobiernos se centran en ayudar a las pequeñas y medianas empresas; al igual que en Panamá otros países, también proveen programas de ayuda a este sector. Aunque los autores apuestan por ayudar a las empresas más jóvenes sin importar el tamaño (p. 6).

En este sentido, se comprende que el problema principal de las Pymes es la planeación de crecimiento. Las empresas no se preocupan o son incapaces de crecer por distintos motivos como indica Molina y Sánchez (2016): “el acceso al financiamiento, la falta de recursos humanos especializados y el acceso a la tecnología se muestran como los obstáculos más importantes para el desarrollo de la MIPYME” (p.27).

La afirmación anterior induce a tratar de buscar el origen de esta falta de crecimiento en las empresas, en especial las Pymes; más allá del financiamiento, personal calificado e incluso la tecnología, se debe buscar con que elementos cuentan las empresas intrínsecamente para hacerle frente a estas deficiencias.

Por otra parte, un documento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco de Desarrollo de América Latina y la Corporación Andina de Fomento (CAF), describe un problema adicional de las Pymes en Latinoamérica relacionado con la falta de productividad, con respecto a las empresas más grandes. A pesar de que las pequeñas y medianas empresas son más productivas que las

microempresas, las primeras siguen teniendo un desempeño inferior a empresas de mayor tamaño en la región en comparación de Europa (OCDE/CAF, 2019, p. 32).

Al mismo tiempo, el estudio explica que la diferencia en la productividad se debe a que las empresas realizan actividades económicas de poco valor agregado y baja productividad como el comercio minorista, agricultura y ganadería (OCDE/CAF, 2019, p. 34). Los temas tratados en el documento revisado se refieren al poco rendimiento que se puede apreciar en las Pymes Latinoamericanas, de cuyo escenario no se escapa Panamá.

Dentro del conjunto de antecedentes del problema desde el punto de vista de la región Latinoamericana, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015a) también plantea otra problemática sobre la pequeña empresa, y se trata de la alta tasa de natalidad y mortalidad de las empresas. En la región, existe una alta tasa de creación de pequeñas empresas, sin embargo, presentan dificultades para mantenerse los primeros años y, es por ello, por lo que la tasa de cese de operaciones también es muy alta (p. 20).

Sin duda, se pueden consolidar algunos elementos aquí expuestos en una pequeña lista para visualizar, de modo sencillo, algunos problemas puntuales por los que estuviesen estar atravesando las Pymes en Panamá:

- Inestabilidad en creación de puestos de trabajo.
- Falta de crecimiento en las empresas.
- Pobre productividad.
- Alta tasa de mortalidad de los negocios.

Luego de revisar estos antecedentes, se puede identificar la falta de desarrollo de diversas herramientas, que ayuden a mejorar el desempeño de las Pymes de manufactura en general, aunque nuestra población se encuentra en el distrito de Panamá. El buen uso de las capacidades dinámicas ayudaría a mejorar el rendimiento de estas, por lo que saber si realmente tiene incidencia sobre la ventaja competitiva, se vuelve de importancia.

1.2 Formulación del problema

Ya descritos algunos problemas específicos de las Pymes, lo siguiente es dar respuesta a las preguntas de esta investigación, las cuales ayudarían a proporcionar herramientas para resolver estas situaciones.

1.2.1. Problema General

¿Cómo inciden las capacidades dinámicas sobre la ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Es posible que la capacidad dinámica de absorción se relacione con la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?
2. ¿La capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?
3. ¿La capacidad dinámica de aprendizaje tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?

1.3. Justificación

Sin duda, la pequeña y mediana en empresa son actores importantes de las economías latinoamericanas, ya que se consideran fundamentales para el ecosistema empresarial; por consiguiente, es necesario asegurar el crecimiento de estas, y así procurar su aporte a la economía de los países.

Por este motivo, es necesario interesarse en desarrollar a las Pymes en Panamá, para que dejen de sufrir cierto estancamiento en su crecimiento, debido a que estadísticas nacionales e investigaciones internacionales lo corroboran.

Para los profesionales de las ciencias empresariales, es fundamental el estudio de las capacidades dinámicas de las empresas, ya que están ligadas al mejoramiento del desempeño y es una forma efectiva de obtener ventaja sobre los competidores, al interpretar situaciones que se presenten en el ambiente externo, lo que se traduce en crecimiento.

Por otra parte, es pertinente esta investigación, porque se puede determinar si en efecto las capacidades dinámicas pueden ayudar a alcanzar una buena posición en lo que a ventaja competitiva se refiere de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el distrito de Panamá.

Cabe considerar que la relevancia social que tienen las Pymes en Panamá es de gran envergadura puesto que -a través de estas empresas- se genera gran cantidad de empleos, que les permite a las personas el sustento diario en sus respectivos hogares. Esta

situación amerita que se desarrollen herramientas que sean, realmente útiles, para evitar que estas empresas se estanquen o incluso desaparezcan.

En cuanto a las implicaciones prácticas, a partir de esta investigación, se podrían obtener nuevas perspectivas sobre la utilidad del análisis de las capacidades dinámicas en la pequeña y mediana empresa, sobre todo si se pueden encontrar elementos complementarios entre las dimensiones de las variables a estudiar, de modo que coadyuven a mejorar la competitividad de las empresas.

Con fundamento en lo anterior, es importante una investigación que pueda determinar cuáles capacidades dinámicas son más útiles en el segmento de las pequeñas y medianas empresas.

De las conclusiones derivadas de la investigación, se podría aportar a la academia nueva información relacionada con el comportamiento de las Pymes con respecto a las capacidades dinámicas; asimismo, se persigue la finalidad de aportar una herramienta para aumentar la productividad de estas empresas.

1.4. Objetivos de la Investigación

Luego de analizar los problemas derivados de los antecedentes y la justificación de esta investigación, se ha propuesto una serie de objetivos, los cuales ayudarán a resolverlos.

1.4.1. Objetivo General

Evaluar la incidencia de las capacidades dinámicas sobre las ventajas competitivas de las Pymes de manufactura del distrito de Panamá.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Establecer si la capacidad dinámica de absorción se relaciona con la ventaja competitiva de flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.
2. Determinar si la capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.
3. Demostrar si la capacidad dinámica de aprendizaje tiene relevancia sobre la ventaja competitiva en los costos en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

1.5. Alcance, delimitación y limitaciones

En primer lugar, el alcance de la investigación es de índole descriptivo cuantitativo, debido a que abarcará el estudio de las distintas capacidades dinámicas con las que cuentan las pequeñas y medianas empresas. De igual manera, se estudiará cómo gerentes de las empresas las aplican, para luego determinar qué capacidades influyen mayormente en la mejora o aumento de la ventaja competitiva con respecto a otras empresas.

Con referencia a la delimitación de la investigación, se establecerán como unidad de análisis las pequeñas y medianas empresas de manufactura que están ubicadas en el distrito de Panamá; se aplicará el instrumento de la encuesta a los gerentes de estos negocios.

En tanto, hallamos entre las limitaciones detectadas en la investigación las siguientes:

1. Dificultad para obtener información confiable como, por ejemplo, base de datos de todas las Pymes del distrito de Panamá.
2. Imposibilidad de adquirir estadísticas actualizadas por parte de las autoridades con respecto a la situación actual de las Pymes panameñas.
3. Poca existencia de información nacional sobre análisis de las pequeñas y medianas empresas, en general.
4. Escasas investigaciones sobre la pequeña y mediana empresa de Panamá.

1.6. Formulación de hipótesis

Como base del planteamiento objetivo, surgieron las siguientes hipótesis, una general y cuatro específicas:

1.6.1. Hipótesis general

H₀. Las capacidades dinámicas no tienen incidencia sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

H₁. Las capacidades dinámicas tienen incidencia sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

1.6.2. Hipótesis específica 1

H₀. La capacidad dinámica de absorción no tiene relación con a la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

H₁. La capacidad dinámica de absorción tiene relación con a la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

1.6.3. Hipótesis específica 2

H₀= La capacidad dinámica de innovación no tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

H₁= La capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

1.6.4. Hipótesis específica 3

H₀= La capacidad dinámica de aprendizaje no tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

H₁= La capacidad dinámica de aprendizaje tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco contextual

2.1.1. Antecedentes de la investigación

Para realizar este trabajo, se revisaron diversas tesis doctorales y artículos científicos sobre las capacidades dinámicas, y cómo estas influyen sobre la ventaja competitiva.

Dentro de este marco, Peñate (2013) menciona que, de acuerdo con sus resultados, las Pymes no deben concentrarse solo en buscar oportunidades en su ambiente, sino que también tendrían que desarrollar capacidades para detectar aquellas oportunidades que sean realmente importantes para el negocio, lo que obliga a renovarse integralmente de forma constante; el resultado de este proceso daría como resultado la agilidad requerida para afrontar los cambios propios del entorno (p. 255).

Asimismo, los recursos base que posee la empresa juegan un papel fundamental en este ámbito, como por ejemplo el capital intelectual el cual lo considera más importante que el capital financiero; por lo que concluye que los activos intangibles son cruciales para el incremento de las capacidades dinámicas.

Sin duda, en esta investigación se resalta la importancia de las capacidades como elementos fundamentales para reaccionar de modo oportuno, y obtener los mejores beneficios de aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente empresarial de las Pymes.

Visto desde la perspectiva de la formación dentro de las organizaciones, Yáñez (2015), menciona que:

La formación se transforma en resultados si en dicho proceso intervienen las capacidades dinámicas de absorción y de innovación. Por lo tanto, las empresas cuando se plantean diseñar e implementar programas de formación deben poner en movimiento estas capacidades dinámicas y evaluar su nivel de desarrollo actual con respecto a ellas para decidir el ajuste adecuado que debe ser asignado a cada dimensión. Para ello, deben tener en cuenta la forma en que una cierta dimensión influye en las otras dimensiones a fin de alinear la formación y las capacidades dinámicas con los resultados (p.231).

Por lo tanto, el estudio de las capacidades dinámicas aplicadas a la formación es de vital importancia para obtener resultados óptimos, previo monitoreo y manipulación de las capacidades de absorción e innovación. Además, el investigador sugiere tomar en cuenta la correlación entre varias dimensiones de las capacidades dinámicas para predecir su impacto.

De modo similar, Juntunen (2017) en su investigación sobre el “Cambio de modelo de Negocio como una capacidad dinámica”, en el contexto de negocios basados en internet indica que las capacidades dinámicas hacen posible una reacción rápida con respecto a los cambios de modelos de negocio, y que de acuerdo a un modelo usado en su investigación, las capacidades dinámicas de detección, absorción y transformación, juegan

un papel fundamental en la diferenciación, con respecto a los competidores, dando como resultado la probabilidad de incremento de la ventaja competitiva (pp. 191-192).

A este respecto, se resalta la reacción rápida que se puede lograr con el uso de algunas capacidades dinámicas, habilidad que al parecer se ha convertido en un factor de éxito en algunas empresas. Como complemento, a favor de la importancia del estudio sobre las capacidades dinámicas, Karali et al. (2018) indica que en anteriores investigaciones ya se había demostrado que las capacidades dinámicas son fundamentales para lograr el cambio en las empresas y a su vez mejora su funcionamiento (p. 158).

De igual manera, el autor revela cómo las capacidades dinámicas pueden ayudar a un mejor entendimiento de las empresas. Asimismo, mediante la innovación organizacional, logren responder a los diferentes problemas con desemejantes complejidades.

En la perspectiva adoptada, se enfatiza en la repercusión que tienen las capacidades dinámicas al momento de realizar cambios en las empresas, y al igual que otros autores coincide en la utilidad de estas al momento de afrontar o resolver alguna eventualidad que se presente, en algún momento determinado.

Por otro lado, Akpobi (2017) responde a una de las preguntas de su investigación sobre los procesos que apoyan las capacidades dinámicas, en donde resalta que el compromiso externo con agencias reguladoras y organizaciones de importancia permite una mayor capacidad de detección (p. 276).

Tal como lo instruye el investigador, el acercamiento de las empresas con las entidades encargadas de reglamentar y otras organizaciones relevantes para el negocio, abriría cierto espacio para adquirir información que pueda transformarse en posibles oportunidades que puedan, posteriormente, ser explotadas.

Al mismo tiempo, Akpobi (2017) dice que las estrategias y procesos de reclutamiento son importantes para adquirir y retener talento humano, además de acumular experiencia. Las reuniones y talleres facilitan el compartir conocimiento para detectar y calibrar oportunidades de absorción (p. 276).

Por otra parte, Deja (2016) en su tesis doctoral indica que las instituciones investigadas habrían desarrollado competencias únicas en el proceso de administración de conocimiento sobre adquisición, conversión y aplicación de nuevo conocimiento, elementos que se relacionan con ventaja competitiva (p.172).

De acuerdo con los hallazgos en la investigación del autor, estos indican que las organizaciones observadas tienen un cierto tipo de ventaja acumulada proveniente de sus capacidades dinámicas, las cuales serían capaces de garantizar una ventaja competitiva en el escenario global del desarrollo industrial y tecnológico (p.173).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría del aprendizaje organizacional

Para esta investigación, se consideró pertinente estudiar la teoría del aprendizaje organizacional, ya que esta tiene una incidencia directa sobre el desarrollo de las capacidades y habilidades que poseen las organizaciones, las cuales en su mayoría deben

aprenderse individual y colectivamente. Wheelen, et al. (2018) mencionan que las organizaciones se ajustan defensivamente a los cambios del ambiente, y usan su conocimiento de manera ofensiva para mejorar su posición entre ellos y el ambiente. Es por ello que muchas empresas se han dado cuenta que deben cambiar la administración de la organización vertical a una más horizontal e interactiva, lo cual ayudaría a adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del ambiente (p.44).

En el mismo orden de ideas, Fulmer et al. (1998) y Pemberton et al. (2001), citados por Law y Chuah (2015, p.8) explican que el aprendizaje organizacional es un proceso existente que involucra ciertas actividades y medios que la organización utiliza para organizar sus conocimientos con la expectativa de explotarlos exponencialmente para que la ayuda sea más competitiva.

Como complemento del concepto, para Ga'bor, et al. (2016) el aprendizaje organizacional se encuentra dentro del ciclo de vida de gestión del conocimiento, además, se considera como una herramienta que apoya el continuo desarrollo del conocimiento organizacional y amplía el proceso de las organizaciones (p. 8).

Igualmente, Easterby-Smith Araujo (1999) citado por Ege, Esen y Dizdar (2017, p. 444), describe el concepto de aprendizaje organizacional, y lo divide en dos categorías: ,la primera es la técnica donde asume que el aprendizaje organizacional es sobre el procesamiento, interpretación y respuesta a la información dentro y fuera de la organización; la segunda categoría es el punto de vista social donde se enfoca en el modo en que las personas buscan el sentido a sus experiencias en el trabajo.

2.2.2. Teoría basada en los recursos y capacidades

La teoría basada en las capacidades, según Endres (2015, p. 26), está relacionada con la estructura de la empresa y sus límites, viéndolos como un solo conjunto de capacidades individuales y de equipo que son sustentados y apoyados por la empresa. De acuerdo con Nelson y Winter (1982), las capacidades demuestran su potencial en las competencias las cuales reflejan capacidades desarrolladas con un propósito específico de la organización (citado por Endres, 2015, p. 26).

Se observa, también, otra definición teórica sobre los recursos y capacidades de donde se desprenden tres ideas fundamentales, la primera re relacionada con las diferencias que existen entre las empresas en momentos específicos por lo que también difieren sus características y sus capacidades; en segundo lugar, la nueva tendencia tiene que ver con el entorno de la organización, ya que es más frecuente ver a empresas modificar sus estrategias de acuerdo a cómo se esté moviendo la situación externa en lugar de desarrollar su potencial interno; en tercer lugar, los beneficios de las firmas son consecuencias de la conjugación de recursos internos y el ecosistema empresarial donde se encuentra (Hernández et al., 2015, p. 116).

2.2.3. Teoría general de los sistemas

Con referencia a la teoría general de los sistemas, según Bertalanffy (1968/1976) esta se aplica a todos los sistemas en general, debido a que existen estructuras similares en distintos campos de las ciencias, ya que se pueden encontrar réplicas de principios que rigen el comportamiento de entidades completamente distintas (p.32-33).

2.2.4. Definición de manufactura

Antes que nada, es necesario definir qué es la actividad de manufactura. De acuerdo con Kalpakjian y Schmid (2008), se trata del “proceso de convertir materias primas en productos. También comprende las actividades en que el propio producto fabricado se utiliza para elaborar otros productos” (p.1).

Para complementar este concepto, Groover (2007) define manufactura en dos contextos diferentes: el tecnológico y el económico. En lo tecnológico, se modifica la materia prima drásticamente por medio de ciertos procesos físicos o químicos o también se ensamblan piezas para construir un objeto más complejo. Por otra parte, la definición económica trata sobre la creación de valor por medio de la modificación al material procesado (p.4).

Sobre este respecto, a modo de establecer uniformidad de criterios la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2009) establece que “la alteración, renovación o reconstrucción de productos se consideran por lo general actividades manufactureras” (p.87). En síntesis, la manufactura lo que hace es ensamblar, reconstruir, transformar y cualquier otro verbo que signifique utilizar un recurso material previo para obtener un producto para uso final o que vaya a ser utilizado para fabricar, reparar o reconstruir otros productos.

2.2.5. Clasificación de la industria manufacturera

En Panamá, para efectos estadísticos, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de la República de Panamá (INEC, 2010), en la publicación de la Clasificación Industrial

Nacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CINU), utiliza las siguientes descripciones para clasificar y llevar un mejor control de las actividades que realiza la industria manufacturera:

Tabla 1. Clasificación de la industria manufacturera

Clasificación por divisiones de la Industria manufacturera

División	División
10: Elaboración de productos alimenticios	22: Fabricación de productos de caucho y
11: Elaboración de bebidas	23: Fabricación de otros productos minerales no metálicos
12: Elaboración de productos de tabaco	24: Fabricación de metales comunes
13: Fabricación de productos textiles	25: Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo
14: Fabricación de prendas de vestir	26: Fabricación de los productos informáticos, electrónicos y ópticos
15: Fabricación de cueros y productos conexos	27: Fabricación de equipo eléctrico y de uso
16: Producción de madera y fabricación de	28: Fabricación de la maquinaria y equipo, n.c.p.
17: Fabricación de papel y productos de papel	29: Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques
18: Actividades de impresión y reproducción de grabaciones	30: Fabricación de otros tipos de equipo de transporte
19: Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo	31: Fabricación de muebles
20: Fabricación de sustancias y productos químicos	32: Otras industrias manufactureras
21: Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos	33: Reparación, mantenimiento e instalación de la maquinaria y equipo comercial e industrial

Nota: Elaboración propia basada en clasificación de CINU (2010, Sección C Industrias Manufactureras)

2.2.6. Competitividad

En torno al concepto de competitividad, Olivares et al. (2014, p. 7) hacen un resumen sobre el concepto indicando que es la capacidad que tienen las empresas de un

país, región o sector, para tener mayor presencia en los mercados, obtener ventaja competitiva, y contribuir con mejores condiciones de vida para sus habitantes.

2.2.7. Ventaja competitiva

Debe señalarse la importancia del modelo de diamante de Porter, para explicar la ventaja competitiva a través de cuatro determinantes competitivos: a) condiciones de los factores, los cuales se refiere a mano de obra especializada, tecnología, etc.; b) condiciones de la demanda, por medio de esta la empresa reacciona ocupándose de su mercado; c) sectores afines, estos son en principio proveedores que brindan servicio óptimo y ayudan al desarrollo del negocio; d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se refiere a la influencia de las condiciones nacionales y la competencia de otras empresas, ejerciendo presión sobre las políticas, estrategias y formas de administrar el negocio, para asegurar permanencia en el mercado (Porter, 1999, citado por Buendía, 2013, p. 61-67).

Es importante definir el concepto de ventaja competitiva, según David y David (2017) lo hacen indicando como cualquier actividad que una empresa realiza bastante bien en comparación a sus competidores o, también, poseer cualquier recurso que otra empresa quiera tener. Menciona, asimismo, que la ventaja competitiva no es permanente, debido a que trata de ser copiada por las empresas rivales constantemente y, para anticipar esta situación, se debe adaptar a los nuevos eventos externos con las capacidades internas (p.36).

Ahora bien, Barney y Hesterley (2015) se enfocan en que existe ventaja competitiva cuando una empresa puede crear mayor valor económico que sus rivales y se

refieren este valor como la diferencia de la ganancia generada cuando un cliente compra un producto y el costo de producir y vender ese producto (p.30).

A este respecto, Rothaermel (2016) expone sobre la ventaja competitiva que es el rendimiento superior relativo a otros competidores, y esta se mide con punto de referencia en el mismo tipo de industria o el promedio de esta (p.8).

A partir de la explicación sobre qué es estrategia de Kluyver y Pierce II (2015), la definen como el posicionamiento de una organización para tener una ventaja competitiva, dicen que esta última se obtendría tomando decisiones sobre qué mercados debe participar, qué productos ofrecer y cómo se distribuyen los recursos de la organización; todo esto con la finalidad de crear valor a largo plazo para accionistas y las partes interesadas a través de brindar valor para el cliente (p. 1).

En relación con las definiciones anteriores, Cherunilam (2016) argumenta sobre la ventaja competitiva que es sumamente importante para alcanzar éxito global, y dice que las empresas pueden obtenerla a partir de factores como: bajos costos y precios, calidad del producto, diferenciación del producto, superioridad tecnológica, servicio postventa, etc. Y, algunas veces, las pequeñas empresas pueden obtener ventajas sobre otras en ciertos aspectos (p. 340).

En torno a las siete tendencias tecnológicas: móvil, redes sociales, internet de las cosas, impresión 3D, la nube, ciber seguridad big data; Sarder (2016) hace referencia a la última indicando que no solo es importante la información, sino que el real beneficio es cómo se utiliza. Son necesarias personas y tecnología para acceder a la información,

guardarla, luego analizarla para que se pueda tomar la decisión de cómo utilizarla. Las empresas que lo hagan bien conseguirían una verdadera ventaja competitiva (p. 6).

Por otra parte, Robbins y Coulter (2016), hablan sobre la estrategia competitiva y explican que para tener éxito es necesario entender qué es ventaja competitiva. Además, señalar lo que una empresa establece como una ventaja distintiva, la cual puede provenir de sus competencias básicas haciendo algo que sus competidores no pueden o haciendo algo mejor que otros o incluso la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la compañía lo que se traduce como algo que tiene la organización que otros no tienen (p. 276).

Explican, además, algunos elementos que pueden crear una ventaja competitiva; en primer lugar, está la calidad la cual si es continuamente mejorada junto con la confiabilidad de los productos, crearía una ventaja competitiva difícil de perder; en segundo lugar, el pensamiento de diseño, que se trata de resolver problemas complejos con soluciones creativas pensando en alternativas no usuales; y por último, las redes sociales, las cuales para ser exitosas tienen que ayudar a las personas conectándolas y deben reducir costos o incrementar las ganancias (Robbins y Coulter, 2016, pp. 276-277).

Para lograr una mejor comprensión sobre las perspectivas de diversos paradigmas relacionados con administración estratégica, Dagnino (2016) indica que en los años 80 la acción de una ventaja competitiva sostenible representaba la habilidad de una empresa en obtener rentabilidad o retorno que sea mayor que el promedio de la industria (p. 25).

Mientras tanto, se van desarrollando con el tiempo otras perspectivas como lo son la perspectiva basada en los recursos y la basada en las competencias; en ambas existen tres pilares a) recursos; b) competencias y c) rendimiento; pero, en la primera perspectiva, se indica que los recursos que la empresa tiene en un periodo específico son los impulsores de las competencias, luego estas conducen a un alto rendimiento que representaría una ventaja competitiva; en cambio, la segunda perspectiva para lograr una ventaja competitiva se le da un mayor protagonismo a las competencias y la interacción entre los recursos y las competencias (Dagnino, 2016, p. 28).

2.2.8. Competencias básicas

Tratando de profundizar ahora en las competencias básicas, que pueden ser definidas como atributos distintivos organizacionales, los cuales crean ventajas competitivas y proporcionan un medio para el crecimiento a futuro (Küng, 2016, p. 103).

Indicó, asimismo, Subba Rao (2016) que una competencia básica o distintiva es algo que la empresa hace especialmente bien, en comparación con sus competidores; es la capacidad única que da la oportunidad a una organización en capitalizar o conseguir una oportunidad específica. Las competencias básicas incluyen: mantenimiento de calidad, bajo costo de producción, uso de tecnología de punta, calidad en la prestación de servicios, habilidad para crear nuevos productos (p. 143).

No obstante, Thompson et al. (2018) definen competencias distintivas y básicas, por separado. Las competencias distintivas de una empresa son aquellas en donde se tiene un dominio en cierta actividad en la cual es superior a sus competidores; y las competencias básicas, por su parte, son actividades internas distintivas realizadas

eficientemente, las cuales son fundamentales para la estrategia de la empresa, por lo que se considera más una fortaleza competitiva valiosa que una competencia (p. 95).

En relación con las definiciones de expertos en el tema, Hitt, Black y Porter (2012) indican que una competencia esencial es un grupo de actividades interrelacionadas que pueden resultar en una ventaja competitiva. Las competencias se vuelven esenciales cuando: proveen acceso a mercados; contribuyen a que los clientes puedan percibir beneficios; que sean difíciles de imitar para los competidores. Un análisis de los recursos internos y externos de la empresa ayudan a los encargados a determinar las fortalezas de la organización, especialmente, las competencias básicas junto con sus debilidades y así entender cómo afectarían a los planes futuros (p. 96).

Por su parte Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), mencionan algunos ejemplos de competencias básicas, las cuales pueden ser habilidades para producir productos nuevos e innovadores, considerados como valiosos para los clientes. Los recursos no son ventajas competitivas, ellos crean valor cuando se usan para formar capacidades que pueden volverse competencias básicas y, dependiendo de su éxito, pueden llegar a ser ventajas competitivas. Explican también que los recursos, capacidades y competencias básicas son las bases de la ventaja competitiva (p. 89).

Como complemento a la teoría presentada, se cita a Evans (2015) quien indica que las competencias básicas son el resultado del modo en que las empresas han empleado sus competencias y recursos de manera más efectiva que sus competidores. El producto de una competencia básica es que los clientes perciben un mayor valor en dicha empresa. Las

competencias básicas tienden a ser complejas e intangibles, es por ello por lo que se requiere conocer la naturaleza de los recursos y las competencias (p. 79).

En cuanto a los recursos, el éxito radica en la eficiencia de las empresas en convertir sus bienes en resultados. Los recursos se pueden analizar en las siguientes categorías: recursos humanos, de los cuales se contabilizan el número de empleados, habilidades, experiencia, productividad; recursos financieros, que se refiere al tipo de finanzas disponibles en la empresas (costo, riesgo); recursos físicos y recursos operacionales, verificando como contribuyen a dar valor midiendo capacidad, uso y las condiciones en que se encuentran; recursos intangibles que tienen que ver con el valor completo de la organización como la marca y reputación (Evans, 2015, pp. 84-85).

Las competencias son atributos como: habilidades, conocimiento, tecnología y relaciones de trabajo, las cuales difieren de las competencias básicas porque ellas no producen un rendimiento superior y no son distintivas (Evans, 2015, p. 87).

De acuerdo con Schilling (2017), una competencia básica proviene cuando una empresa tiene habilidad de combinar y armonizar múltiples habilidades primarias, las cuales son utilizadas por las empresas como base para la construcción de experiencia especializada. Las competencias siempre combinan diferentes tipos de habilidades como la administración de mercados, construcción y administración de infraestructura efectiva y habilidades tecnológicas; esta combinación y armonización de múltiples habilidades hacen que las competencias básicas sean difíciles de imitar (p. 119).

2.2.9. Prioridades competitivas

Con el objeto de comprender qué hay detrás de la ventaja competitiva, Awwad, et al. (2013, p.70) describen las prioridades competitivas cuya función es ayudar a crear, desarrollar y mantener la ventaja competitiva de las empresas, y las definen como dimensiones que deben poseer para sus sistemas productivos y que puedan satisfacer las demandas del mercado en donde deben competir.

Se sugiere, entonces, que las prioridades competitivas más importantes a considerar, que se convertirán luego en dimensiones, son las siguientes: flexibilidad, calidad, costo y entregas (Wheelwright, 1984; Boyer & Lewis, 2002, citados por Awwad, et al. 2013, p.71).

2.2.9.1. Flexibilidad

En cuanto a flexibilidad, es la habilidad de reaccionar a los cambios requeridos en la producción, ofrecer variedad o cambios en los productos, cambiar los diseños actuales del producto, fluctuación de materiales por parte de los proveedores u otras situaciones o incluso cambios en la secuencia de producción (Dangayach & Deshmukh, 2003, citados por Russell & Millar, 2014, p.73).

De igual manera, otros autores “consideran que una organización flexible es una empresa que busca aprovechar los factores existentes para adaptarse a cambios inmediatos cortoplacistas; pero, a largo plazo, se esforzará por adecuarse a los ambientes competitivos y alcanzar un crecimiento institucional permanente” (Velasco & Olaskoaga, 2005, citado por Rubiano et al., 2020, p.375).

2.2.9.2. Calidad

Para Santamaría (2017), la calidad se refleja en aquellas necesidades de los clientes, traducidas a ciertas características identificables, y que el producto o servicio pueda satisfacerlas, además, que no cause disconformidad ni deficiencias, a un precio asequible. Esto no termina allí, ya que la autora menciona que producir con calidad implica un compromiso de toda la empresa utilizando instrumentos de medición de eficiencia y eficacia, logrando resultados que cumplan los más altos estándares y poder ofrecerlos a bajos precios (p.108-109).

Desde un punto de vista similar se “entiende por calidad la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como retrasos en la entrega, fallas durante la prestación de servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de venta” (Juran, 1961, citado por Hernández et al., 2018, p.183).

2.2.9.3. Costos

Según Rodríguez et al. (2020), “los costos de producción en las organizaciones se han convertido en un instrumento clave de la gestión administrativa a la hora de la toma decisiones, convirtiéndose en factor clave de generación de valor y de ventaja competitiva” (p. 135).

Es conveniente anotar la definición de costos con respecto al área contable, la que nos dice que es una inversión que se relaciona con producir bienes o servicios, la cual se pueda prever su recuperación; también se identifican tres elementos principales que componen el costo, los cuales son: materiales directos, mano de obra directa, y costos indirectos de fabricación (Molina et al., 2018, p. 16-17).

2.2.9.4. Entregas

Tenemos, pues, que la entrega va más allá de la propia acción descrita, Basheer et al. (2018) nos afirman que la entrega incluye desde el propio diseño del producto, métodos de entrega y cualquier información relevante, las cuales deben integrarse con los requerimientos del cliente (p. 278).

A este respecto, el rendimiento en entregas está relacionado con el valor que tiene el tiempo, la confiabilidad y el cumplimiento para el cliente con fechas y horas de entrega, lo que va a enmarcar a la empresa contratada en pueda o no realizar algún proyecto antes que sus competidores, garantizado la satisfacción de la entrega del producto o servicio solicitado (Barros Neto et al., 2003, citado por Tomioka & Souza das Neves, 2020 p. 10).

2.2.10. Estrategias competitivas

Ante todo, se debe explorar el concepto de estrategia competitiva desde su origen, ya que ayuda a comprender la relación entre el éxito y los planes que tiene la organización para lograrlo, recurriendo a actividades y procesos para lograr ventaja sobre sus rivales:

La estrategia competitiva puede definirse como la fórmula que implementa una empresa para alcanzar un rendimiento superior al de sus competidores. Es un método que encamina una serie de actividades, para crear una posición tolerable a un entorno ofensivo, y que promueve la capacidad para emprender acciones defensivas en el sector en el cual se desempeñe una organización, facilitando así un rendimiento superior sobre su competencia (Porter, 1985, citado por López et al., 2019, p. 192).

Visto desde la perspectiva de Ynzunza e Izar, la estrategia competitiva ayuda al crecimiento de las empresas, a través de la creación de recursos y capacidades distintivas; su correcta alineación con el mercado es lo que fomentará o no la creación de ellos, por lo que las organizaciones requieren de una constante evaluación del ambiente externo de la empresa en lo que concierne a condiciones competitivas, tecnología y del mercado, para garantizar la satisfacción de los clientes (2011, p. 191-192).

2.2.11. Capacidades dinámicas

En esta perspectiva, las capacidades dinámicas de acuerdo con Eisenhardt y Martin (2000), citados por Stead y Stead (2017, p. 119), son indispensables hoy en día donde los gerentes estratégicos deben analizar el ambiente externo y adaptar los recursos internos de la empresa a este ambiente dinámico.

Gamble et al. indican también que, para formar competencias esenciales, es necesario practicar la construcción de capacidades a manera de rutina para ayudar a desarrollar capacidades dinámicas. Algunas formas son: desarrollo interno, adquirir capacidades por medio de fusiones o compras, y por medio de asociaciones colaborativas (2015, p. 212).

Para facilitar la comprensión de las capacidades dinámicas, ya que existe una gran cantidad de definiciones sobre este concepto, se ha preparado la siguiente tabla con los autores y definiciones más comunes, para su comparación y posterior análisis de las definiciones que más se acerca a los objetivos:

Tabla 2. Definiciones de las capacidades dinámicas

<i>Definiciones de capacidades dinámicas</i>	
Autores	Definiciones
Thomas L. Wheelen y J. David Hunger	Habilidad de explotar y reconfigurar recursos y funciones particulares como: capacidades de mercadeo, producción o recursos humanos; para ser adaptadas a un ambiente incierto (Wheelen y Hunger, 2012, p. 138).
John E. Gamble, Margaret A. Peteraf y Arthur A. Thompson Jr.	Habilidad de modificar o incluso reconfigurar los recursos de la empresa y sus capacidades para hacer frente a un ambiente cambiante o buscar oportunidades en los mercados (Gamble et al., 2015, p.74).
Paul Trott	Cambio de viejas rutinas hacia nuevas rutinas a través de innovación de productos y servicios, innovación de procesos de producción e investigación, y cómo atraer nuevos clientes (Trott, 2017, p. 120).
Sull	Habilidades de una organización de cuestionar el conocimiento convencional aprendiendo, innovando y adaptándose a los cambios, además se preocupa por proveer nuevas maneras de servir a las necesidades del mercado (Sull, 2009, citado por Dess et al., 2014, p. 132).
Jean Garner Stead y W. Edward Stead	La adaptación de los recursos debe hacerse en conjunto con los cambios que se dan en el ambiente externo. Es por ello que son el pilar para ganar ventaja competitiva, además no solamente permite adaptarse a los cambios, sino que ayudan a crear cambios en el mercado e incluso explorar nuevos espacios de mercados (Stead y Stead, 2017, p. 131).
Doving y Gooderham	Tienen que ver con en el conocimiento, los activos, las competencias, los activos complementarios y la tecnología, así como en la habilidad de detectar y absorber nuevas oportunidades, generando nuevo conocimiento (Doving y Gooderham, 2008, citados por Dess et al., 2014, p.131).

Fuente: Elaboración propia

Para esta investigación, es importante profundizar el desarrollo de las capacidades internas, ya que estas están formadas por un grupo de habilidades y experiencia. Además, estas necesitan una combinación de esfuerzo de equipo entre distintas áreas y departamentos. El primer paso para esto sería desarrollar la habilidad de hacer algo ya sea bien o mal, para lo cual se necesitan personas con ciertas habilidades y experiencia, quienes se pueden moldear con la ayuda de otras personas y de la empresa creando una habilidad organizacional. El proceso se completa cuando crece la experiencia y otras

personas aprenden el proceso creando una competencia confiable (Gamble et al., 2015, p. 212).

2.2.12. Características de las capacidades dinámicas

Sobre el asunto, Garzón (2017) establece cuatro capacidades dinámicas primordiales: **absorción, innovación, aprendizaje y adaptación**. En primer lugar, la capacidad de absorción la define como la habilidad de una empresa para usar sus conocimientos atendiendo cinco dimensiones: reconocimiento, adquisición, asimilación, transformación y explotación (p. 52).

Luego para definir capacidad de innovación, Garzón (2017) cita a Wang y Ahmed (2007) diciendo que es la destreza de una empresa para crear nuevos productos, procesos de producción, etc., conectando los recursos y capacidades de la empresa (pp. 62-63).

En tercer lugar, se describe la capacidad de aprendizaje, Garzón e Ibarra (2013) indican que se trata de gestión de información desde la fuente para crear conocimiento, la cual debe adoptarse como cultura (citado por Garzón, 2017, p. 67).

Por último, la capacidad de adaptación, la cual define Garzón (2017) como aquella que permite responder situaciones eventuales a corto y largo plazo, además, a través del aprendizaje provee flexibilidad y creatividad (p. 66).

Para profundizar la capacidad de absorción a detalle, Garzón (2017) se refiere a sus componentes con las siguientes definiciones:

- a) Capacidad de reconocimiento: habilidad de la empresa para reconocer, localizar y adquirir conocimiento que sirven como pilares para su actividad que provienen de fuentes externas.
- b) Capacidad de adquisición: transforma el conocimiento adquirido en herramientas de valor estratégico que luego provea ventaja competitiva.
- c) Capacidad de asimilación: integra el conocimiento nuevo con el existente dentro de una organización.
- d) Capacidad de transformación: esta capacidad adopta como suyo el conocimiento externo para luego convertirlo en útil con ayuda del conocimiento que se posee, haciendo que las cosas funcionen entre ambas corrientes, aunque parezcan incongruentes.
- e) Capacidad de explotación: es la capacidad que produce resultados, ya que se crean procesos y rutinas que provienen del conocimiento ya procesado, dando como resultado nuevos productos y servicios (pp. 58-62).

Mientras tanto, para explicar la capacidad de innovación es interesante la investigación de Barrios et al. (2017) en el ámbito de las instituciones de educación superior quien indica que esta capacidad se desarrolla o toma fuerza cuando se incrementan las siguientes capacidades, resultando en mejoras de los procesos, productos y servicios (p. 93):

- a) Capacidad de monitoreo: Fernández y Velazco (2008) explican que “supone analizar y buscar señales sobre innovaciones potenciales, amenazas y oportunidades de cambio” (Barrios et al., 2017, p.96).

- b) Capacidad de relacionamiento: “tiene su correlación con la capacidad de diseño, porque no se trata solo de relacionarse con el entorno, sino de establecer entornos colaborativos para el diseño de nuevas estrategias “(Barrios et al., 2017, p.97).
- c) Capacidad de diseño: Mendoza (2013) citado por Barrios et al. (2017, p.97) dice que se trata de “preparar respuestas creativas frente a los cambios del medio, esta respuesta se asocia también con la capacidad de innovación, porque se puede hablar de una respuesta incremental o radical”.
- d) Capacidad de implementación: Cohen y Levinthal (1990) mencionan que esta capacidad analiza los aspectos del conocimiento de donde provenga, para saber si el conocimiento externo puede asimilarse en función de sus conocimientos actuales, y qué conocimientos tendrían alguna validez para afrontar los cambios que se produzcan en el entorno (Barrios et al., 2017, p.100).

Ahora, para seguir discutiendo las características de las capacidades dinámicas principales, nuevamente se hace referencia a la investigación de Garzón (2017), para que explique la capacidad de adaptación que define como “los recursos de una organización para hacer frente a las tareas y demandas actuales o previstas de acuerdo con su funcionamiento, y para enfrentar las transiciones y eventos claves experimentados a lo largo de su existencia” (p.65).

Por último, la capacidad de aprendizaje, según Mertens y Palomares (2006) “son la suma del aprendizaje individual y colectivo que, a su vez, son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización” (Garzón, 2017, p.67).

2.2.13. Importancia de las capacidades dinámicas

A este respecto, Garzón (2015) indica que las capacidades dinámicas tienen una especial importancia asociada con la teoría de los recursos y las capacidades, específicamente, con los conceptos de dinamismo, entornos cambiantes y la renovación de las competencias para adaptarse a las realidades del entorno en general. Dado que las capacidades dinámicas son consideradas una fuente importante de ventaja competitiva, es necesario analizar las capacidades, naturaleza y estrategias de las empresas (p.112).

Similarmente, Rivera y Figueroa (2013) explican que las capacidades dinámicas, vienen a ser como una ruta a seguir para el mejoramiento continuo de las competencias a medida que va cambiando el ambiente en donde se desarrolla la organización, enfatizan, también, en la importancia de integrar el conocimiento respecto a realidad y, por último, el remplazo de atributos para adecuarse a las exigencias del entorno para asegurar el crecimiento (p.250).

2.2.14. Capacidades organizacionales

Con el objeto de explicar el concepto, al hablar de capacidades organizacionales es referirse a poder integrar, formar y reformar las competencias de la empresa para hacer frente a los cambios nuevos requerimientos del medio ambiente, también se puede referir como la capacidad de un negocio de formar, aumentar y cambiar su base de recursos (O'Reilly & Thusman, 2013, citado por Ponce et al., 2017, p. 144).

Asimismo, se definen aquellas capacidades que permiten utilizar los recursos a través de procesos organizacionales con la finalidad de lograr un objetivo; y para que estas se

consideren estratégicas deben cumplir con lo siguiente: ser valiosas, escasas y difícil de imitar (Fong, 2002; Barney, 1991; citador por Meza et al., 2018, p.67).

2.2.15. Capacidades estratégicas

Importa, por muchas razones, explicar qué son las capacidades estratégicas, las cuales derivan de las estrategias organizacionales dinámicas, y se trata de la administración de los recursos a lo largo del desarrollo de la organización para reducir los límites y poder alcanzar sus objetivos, con condiciones constantes de cambios (Porter, 1991, citado por Hareebin et al., 2018, p.120).

Otra forma de contribuir a entender un poco mejor el concepto, es la definición que brindan Naser Alajmi y Alsawalhah (2021), quienes señalan que las capacidades estratégicas están formadas por la jerarquía de conocimiento, que empiezan con trabajos específicos y niveles individuales, y gradualmente se integran para formar rutinas que ayudan a materializar las decisiones de la alta gerencia de una organización; entonces, las empresas se enfocan en el análisis de las capacidades estratégicas para identificar y dirigir sus recursos para dentro de la propia organización, para mejorar su ventaja competitiva e influenciar en la administración el cambio organizacional (p.71).

2.2.16. Capacidades funcionales

Precisemos, antes que nada, el concepto general de capacidades funcionales. Es por ello por lo que Henderson y Cockburn (1994) indican que estas capacidades están más focalizadas, porque llevan consigo habilidades específicas y conocimiento relacionado con las actividades diarias de la empresa (citado por Fortune & Mitchell, 2012, p. 800).

2.2.17. Manufactura de productos y servicios

Con respecto a la producción, las capacidades dinámicas influyen en las transformaciones que pueda tener la estrategia de la empresa, ya que son la clave para crear nuevos productos o servicios y procesos productivos fortaleciendo su adaptación y, eventualmente, producir cambios en el mercado en donde se desarrollan, a través del tiempo (Quiroga, 2019, p. 199).

Puesto que la gestión de operaciones como pilar de empresas de manufactura y servicios, es decir cómo se administra en donde se fabricar o se lleva a cabo lo que se ofrece como servicio, dentro de la perspectiva de las capacidades dinámicas denomina a la capacidad de manufactura como capacidad flexible de manufactura (Cadrazco et al., 2020b, p. 52).

Como complemento de la capacidad flexible de manufactura, Manyoma (2011) indica que esta nos ayuda a responder mejor y más rápido de acuerdo con los requerimientos de los clientes, sin que ello signifique mayor costo. También menciona los distintos tipos de flexibilidad relacionadas con esta capacidad: flexibilidad en volumen, en producto, en equipo, en manejo de materiales, de ruta y de materiales (pp. 63-66).

2.2.18. Administración de Recursos Humanos

Dentro de este marco, Barrios et al. (2020) dice que las capacidades dinámicas requieren talento humano para el mejoramiento de las organizaciones en entornos muy competitivos, debido a que permiten que se reaccione de forma rápida ante amenazas de

los competidores, además, consiente cierta flexibilidad ante las situaciones y el entorno, y que también acceda a optimizar la forma en que se lleva la estrategia de la empresa (p.57).

2.2.14. Marketing

Con respecto a las “capacidades dinámicas de marketing, los recursos y capacidades juegan un papel único en la determinación de las necesidades de los clientes, los canales de distribución y los productos competidores. Esto se logra, a través de la capacidad de absorción y gestión del conocimiento” (Barrales-Molina, Martínez-López & Gázquez-Abad, 2014, citados por Cadrazco, et al., 2020a, p. 330).

Estas capacidades también reflejan la fuerza de trabajo que son los colaboradores, el capital social y la experiencia y formación de los directivos a cargo de la creación, uso e integración de todas las herramientas del marketing, con el objetivo de hacer una gestión justa con respecto a los competidores en la creación de nuevos mercados y el uso de la tecnología (Bruni & Verona, 2009, citados por Cadrazco et al., 2020a, p. 330).

2.2.15. Métodos para reducción de costos

2.2.15.1 Costeo Kayzen

Visto desde la perspectiva de Miño et al. (2017), Kayzen es sumamente importante en la gestión operativa de las empresas, debido a que utiliza una serie de herramientas, técnicas y procesos para lograr el mejoramiento continuo, comprometiendo a todos los involucrados en tomar acción sobre los detalles diarios identificando y solucionando problemas, reduciendo -así- costos para beneficio de la organización (p.85).

De ahí que se pueden identificar los beneficios de la estrategia Kaizen como el cambio de la cultura empresarial, flexibilidad y rápida respuesta al cliente sin tener inventario de productos, defectos reducidos a una mínima expresión, reducción de merma, incremento de efectivo y, sobre todo, una reducción de costo de operación de hasta 40% (Barron, 2005, citado por Gallegos, 2007, p.3).

2.2.15.2 Costeo por ciclo de vida del producto

En líneas generales, el ciclo de vida de un bien se representa como un segmento de tiempo que empieza desde la concepción del producto hasta su eliminación, el concepto se aplica, además, de los bienes, a los procesos, proyectos, estrategias, etc.; el ciclo se puede moldear para estandarizar procedimientos, etapas u otros, con el objetivo de ser más productivos e incluso recortar costos (Sánchez, 2016, p.33).

Se identifican las etapas de diseño, introducción, crecimiento, madurez, reposicionamiento y declive, las cuales de acuerdo con Mayorga et al. (2009), en todas ellas se encuentra presente la curva de costos, y tiene especial impacto en la etapa de diseño, debido a la inversión inicial; luego, al ir avanzando, baja considerablemente hasta que vuelve a impactar desde la etapa de madurez en adelante (p.106).

2.2.15.3 Costeo por objetivos

Conviene destacar que, según Armela (2017), la principal finalidad del costeo por objetivo es determinar el costo antes de empezar a producir un determinado bien o servicio, así se reflejarían todos los costos de las etapas de la cadena de valor. Para la

fijación, se parte del precio de venta y se sustrae el estimado de las utilidades que se desean recibir, dando como resultado el costeo objetivo (p.196).

Algunas veces puede llegar a ser difícil cumplir con la reducción de costo por objetivos en las primeras etapas del ciclo de vida del producto, el costo promedio unitario va disminuyendo con el tiempo, debido a diversos factores como: la experiencia adquirida, mejoramiento continuo, producción a escala, entre otros (Cuevas, 2014, p.153).

2.2.15.4 Cadena de valor

Puesto que el estudio de la cadena de valor es inicialmente popularizado por Michael Porter, esta tiene como objetivo desarrollar ventaja competitiva. En las transacciones contable, se puede reflejar un incremento del valor sobre y por encima del costo inicial. Este debe ser mayor a los costos acumulados a lo largo del tiempo en los procesos de producción (Mayo, 2005, citado por Quintero & Sánchez, 2006, p.380).

De acuerdo con Molina (2004), lo más importante para empezar el estudio de los costos de una empresa es “definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y activos a la actividad de valor. Estas actividades son los bloques de construcción con los cuales una empresa crea un producto que tiene valor para los compradores” (p.18).

Asimismo, a través de la cadena de valor se pueden reducir los costos de transacción, por medio de coordinación y retroalimentación entre las partes que la componen y, así, llegar a controlar dichos costos de manera que sea aceptable para la empresa (Suarez, 2013, p.252).

2.2.15.5 Costeo Justo a tiempo

En lo esencial, “el sistema justo a tiempo cuyo procedimiento ayuda a gestionar la reducción de los tiempos totales del proceso para fabricar y vender un producto” (Morillo, 2001, citado por Hernández, V. et al., 2019, p,48).

Además de lo mencionado, una empresa para que logre éxito con el costeo justo a tiempo, debe contar con muy buena organización para la fabricación y transporte, además, manufacturar y llevar los productos correctos en el tiempo correcto y, también, establecer una buena relación a largo plazo con los proveedores para controlar los costos de los pedidos, y los costos de almacenamiento (Hokoma et al., 2007a, 2007b, citado por El Dabee y Hokoma, 2012, p,551).

2.3. Unidad de análisis

Para la realización de esta investigación es necesario definir la unidad de análisis; sin embargo, no es tarea sencilla, debido a que los criterios para señalar a una pequeña y mediana empresa varían según los diferentes países.

Coincide con lo expuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018, p. 11), sobre la dificultad de obtener información cuantitativa confiable para medir el desempeño de la pyme, debido a que se tienen definiciones distintas en los países latinoamericanos y también diferentes criterios para recolectar información; se señala que se encuentran distintos criterios que toman como referencia cantidad de empleados, ventas anuales, valor de activos, exportaciones o combinaciones de estos. En algunos casos, no existe una definición nacional, y en otro se utiliza una definición internacional, como también pueden existir varias definiciones de pyme.

Para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2015, p.2), “las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores; las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores”. Esto proporciona una referencia más uniforme para tener un criterio formal al momento de realizar la investigación en el campo.

Sin embargo, en un informe regional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015b, p. 35) sobre la juventud y Pymes en América Latina, por motivos estadísticos del estudio, determinaron que para la región investigada la microempresa tendría hasta 10 trabajadores; la pequeña empresa de 11 hasta 50 trabajadores; y la mediana empresa desde 51 hasta 100 trabajadores. Esta decisión se debió a que reconocían que el criterio de Pymes de hasta 250 trabajadores correspondería más a la situación de países industrializados que a la de los países en desarrollo.

Para identificar la unidad de análisis de esta investigación; es decir, las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Panamá, se tomarán de referencia el artículo 5, numeral 2 y 3 de la ley que crea la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa:

- Pequeña empresa: Unidad económica que genere ingresos brutos o facturación anuales desde ciento cincuenta mil balboas con un centésimo (B/.150,000.01) hasta un millón de balboas (B/.1,000,000.00).
- Mediana empresa: Unidad económica que genere ingresos brutos o facturación anuales desde un millón de balboas con un centésimo (B/.1,000,000.01) hasta dos millones quinientos mil balboas (B/. 2,500,000.00).

(Ley N°8, 2000, p. 4).

2.4. Antecedentes estadísticos

2.4.5. Aportación al PIB

Observamos que, al primer trimestre la actividad manufacturera en general disminuyó 3.9% en el valor agregado del primer trimestre de 2020 en comparación del año anterior en el mismo periodo. Algunas de las actividades afectadas fueron: producción de cemento, concreto premezclado, procesamiento de pescado, bebidas gaseosas y espirituosas; sin embargo, otras tuvieron tasa de crecimiento positivo como: productos alimenticios y cerveza (INEC, 2020, Sección de industria manufacturera).

2.5. Bases legales

La unidad de análisis cuenta con algunas leyes que las incentivan, a continuación, se mencionan algunas de ellas:

Ley N° 8 de 29 de marzo de 2000, la cual crea la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Su finalidad es fomentar el desarrollo de estas empresas ejecutando las políticas del estado con respecto al sector. Su función principal es el incentivo (Ley 8, 2000, p. 2).

Ley N° 33 de 25 de julio de 2000, que dicta normas para el fomento a la creación y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Esta ley regula a la ley N° 8 de 2000 dictando las reglas o normas para las distintas actividades relacionadas con las MIPYME (Ley 33, 2000, p. 2).

Ley N° 72 de 9 de noviembre de 2009, que reforma la Ley 8 de 2000 y la Ley 33 de 2000, que regulan la micro, pequeña y mediana empresa. Esta ley reforma algunos

artículos de la primera ley y su respectiva reglamentación, actualizando algunos conceptos y se incluye la fiscalización por parte de la Contraloría General de la República sobre la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa [AMPYME] (Ley 72, 2009, p. 2).

2.6. Impacto del Covid-19 en las pymes manufactureras

Se plantea, entonces, la situación del impacto del Covid-19 en las pymes de manufactura, de acuerdo con un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde el 25 de octubre de 2020, ya que el gobierno de la República de Panamá decretó una cuarentena general, la cual afectaría a la mayoría de los sectores productivos del país, incluyendo la posible pérdida de muchos empleos; menciona, además, que los sectores más severamente afectados en general serían construcción, hospitalidad, comercio y manufactura (2020, p. 6-8).

Con respecto al empleo de este grupo de empresas, Piper et al. (2021) menciona que las que tienen mayor tiempo de estar operando en el mercado y las más jóvenes, donde ambas tienen impactos negativos, sin embargo, las últimas se encuentran más afectadas llegando a tener un porcentaje negativo de -50%, de acuerdo con su investigación; y si nos referimos específicamente al tipo de actividad que realizan, la industria también tendría una afectación negativa de -50% (p. 13-14).

2.7. Modelo teórico

La investigación de Peñate (2013, p. 160) propone un modelo de escala de medidas para capacidades dinámicas donde utiliza las tres capacidades esenciales mencionadas con antelación, y realiza preguntas primordialmente del siguiente tipo:

1. Capacidad para detectar oportunidades.
2. Capacidad para aprovechar oportunidades.
3. Capacidad para la renovación o transformación de recursos.

Sin embargo, se utilizará la información propuesta por Garzón (2017), citada en la sección de Características de las capacidades dinámicas, que establece las siguientes capacidades dinámicas primordiales: **absorción, innovación, aprendizaje y adaptación.**

Con respecto a la ventaja competitiva, Diab (2014, p. 140-141) nos dice que esta puede estar formada por las siguientes dimensiones competitivas:

1. Costo: reducción de costo, usado mayormente en áreas con clientes sensibles a los precios.
2. Flexibilidad: habilidad de ofrecer servicios a diferentes niveles en distintos mercados meta, manteniéndolos satisfechos por medio de tecnología reciente y diseño de productos o servicios.
3. Entrega: Rapidez de servicio y respuesta a las solicitudes del cliente. Está relacionado con el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto que necesita a tiempo.
4. Calidad: Las empresas se enfocan en los servicios y productos que puedan lograr la satisfacción del comprador, esto lo hacen a través de un buen diseño del producto o servicio.

De manera similar, Gareth y George (2016, p.20) describen los pilares de la ventaja competitiva, a los cuales se refieren como: eficiencia; calidad; rapidez,

flexibilidad e innovación y la responsabilidad ante los clientes. En este caso, los autores amplían un poco los elementos para dar mayor cobertura.

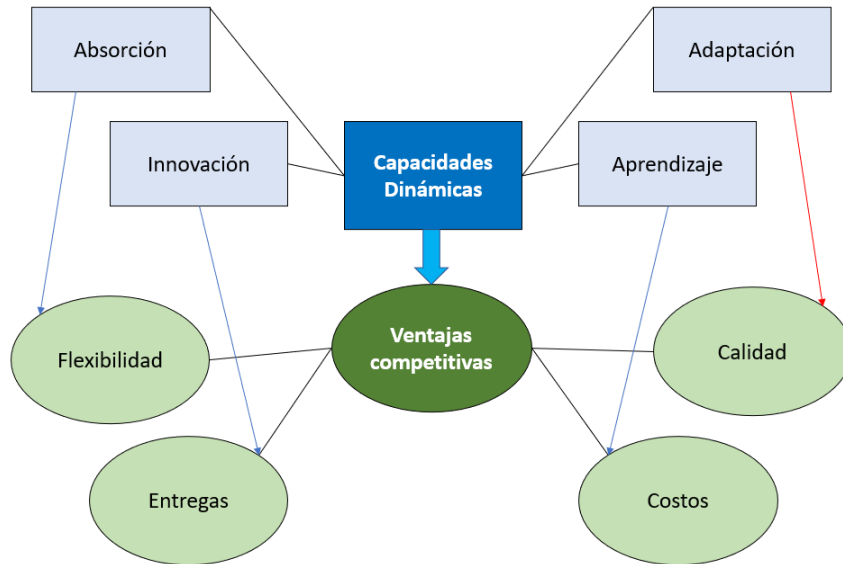
La explicación de cada pilar de la ventaja competitiva (Gareth & George, 2016, pp. 21-22) se ofrece a continuación:

1. Eficiencia: Se obtiene al reducir la cantidad de recursos que se usan para producir un bien o servicio.
2. Calidad: Se alcanzan al introducir en la organización algunas técnicas de mejoramiento de la calidad como la Administración de la Calidad Total (TQM). Los involucrados crearán competencias para realizar mejor el trabajo y evaluar la calidad de los productos.
3. Rapidez, flexibilidad e innovación: con el concepto de rapidez quiere decir cuán rápido se puede llevar un producto al mercado; la flexibilidad se da cuando es fácil cambiar la forma de realizar las actividades en la empresa como respuesta a los competidores. La innovación es sobre crear o mejorar productos o servicios. También se puede llamar innovación a encontrar mejores formas de realizar el trabajo.
4. Responsabilidad ante los clientes: Es de gran importancia para las empresas, en especial las de servicio, ya que la competencia por ganar y retener clientes es permanente. Las empresas deben entrenar a su personal para que provean un servicio de alta calidad a costo razonable.

La información analizada permitirá construir un modelo de instrumento tomando en cuenta algunas variables y dimensiones propuestas por los diferentes autores.

Ilustración 1. Esquema del modelo teórico

Esquema del modelo teórico de la incidencia de las capacidades dinámicas sobre las ventajas competitivas



Nota: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Precisemos -en primera instancia- el diseño de la investigación. Este trabajo se realiza, a partir de la recolección de datos a través de una encuesta que consta de 22 preguntas, sometidas a la prueba de alpha de Cronbach para constatar su fiabilidad, arrojando como resultado 0.647, lo que indica una alta confiabilidad.

De acuerdo con el enfoque la investigación, esta es cuantitativa, porque utiliza información estadística obtenida a partir de la información emanada de las encuestas aplicadas, además, se pretende confirmar o rechazar las hipótesis sugeridas por el investigador.

En cuanto al alcance, este es descriptivo y correlacional; en primer lugar, se define como descriptivo, debido a que se estudiarán aspectos específicos de la pequeña y mediana empresa, indagando sobre sus prácticas empresariales para responder preguntas generadas a partir de variables; en segundo lugar, será correlacional porque se explican las relaciones que pudiesen existir entre las variables de estudio.

Asimismo, atendiendo la finalidad de la aplicación del conocimiento es una investigación aplicada, ya que se buscan mecanismos que puedan utilizar las pymes para mejorar sus procesos.

Visto desde la perspectiva del lugar y los recursos de donde se obtiene la información, se considera que es una investigación mixta, debido a que tiene componentes documentales y de campo. Documentales, porque se examinarán textos académicos,

revistas científicas, información estadística, entre otras fuentes; y de campo, porque se aplica el instrumento de la encuesta a los gerentes de pymes de manufactura.

Por otra parte, la investigación será no experimental, debido a que no se realizará intervención a la unidad de análisis, sino que solamente se observará el fenómeno para posteriormente contrastar los resultados de los indicadores y llegar a algunas conclusiones con respecto a las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva.

Mientras tanto, en lo que concierne al periodo de investigación, este será transversal, debido a que el instrumento se aplicará en un periodo específico en el tiempo y de manera simultánea a una muestra de empresas pymes, donde se espera que los dueños o gerentes de estas organizaciones indiquen la situación presente, en ese momento.

Por último, según la disciplina que compete, la investigación califica para ser de tipo social, y la razón es porque las ciencias empresariales que estudian las variables investigadas están contenidas dentro de las ciencias sociales.

3.2. Diseño de la investigación

3.2.1. Descripción del instrumento

El instrumento para obtener datos que servirán para alcanzar los objetivos de la investigación es la encuesta, la cual consta de 8 dimensiones y dentro de estas se han formulado 22 preguntas en total, las cuales medirán con qué frecuencia las empresas usan sus capacidades dinámicas, cuáles emplean, y la magnitud en la que influyen sobre la ventaja competitiva.

El diseño de la investigación se puede representar de la siguiente manera:

- G= Grupo
- R= Selección al azar
- (X)= Variable independiente
- Y= Variable dependiente

El diseño de la investigación está conformado por grupos (G) seleccionados al azar (R) que han sido categorizados como Pymes. Estos grupos se han segregado de manera estratificada por corregimientos registrados en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) que son parte del distrito de Panamá.

Tabla 3. Selección de los grupos estratificados

Selección al azar de los grupos estratificados

Grupos aleatorios	Variable independiente	Variable dependiente
RG ₁	(X)	Y ₁
RG ₂	(X)	Y ₂
RG ₃	(X)	Y ₃
RG ₄	(X)	Y ₄
RG ₅	(X)	Y ₅
RG ₆	(X)	Y ₆
RG ₇	(X)	Y ₇
RG ₈	(X)	Y ₈
RG ₉	(X)	Y ₉
RG ₁₀	(X)	Y ₁₀
RG ₁₁	(X)	Y ₁₁
RG ₁₂	(X)	Y ₁₂
RG ₁₃	(X)	Y ₁₃
RG ₁₄	(X)	Y ₁₄
RG ₁₅	(X)	Y ₁₅
RG ₁₆	(X)	Y ₁₆
RG ₁₇	(X)	Y ₁₇
RG ₁₈	(X)	Y ₁₈
RG ₁₉	(X)	Y ₁₉
RG ₂₀	(X)	Y ₂₀
RG ₂₁	(X)	Y ₂₁
RG ₂₂	(X)	Y ₂₂
RG ₂₃	(X)	Y ₂₃

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se identifican los distintos grupos G con los respectivos corregimientos asignados que en total son 23 con información registrada en el INEC de un total de que 26 corregimientos que conforman la ciudad de Panamá:

Tabla 4. Identificación de los grupos estratificados por corregimiento*Identificación geográfica de los grupos estratificados*

Grupos	Identificación de grupos de Pymes
G1	Grupo de Pymes ubicadas en el corregimiento de 24 de diciembre
G2	Grupo de Pymes ubicadas en alcalde Díaz
G3	Grupo de Pymes ubicadas en Ancón
G4	Grupo de Pymes ubicadas en Bella Vista
G5	Grupo de Pymes ubicadas en Betania
G6	Grupo de Pymes ubicadas en Calidonia
G7	Grupo de Pymes ubicadas en Chilibre
G8	Grupo de Pymes ubicadas en Curundú
G9	Grupo de Pymes ubicadas en El Chorrillo
G10	Grupo de Pymes ubicadas en Ernesto Córdoba Campos
G11	Grupo de Pymes ubicadas en Juan Díaz
G12	Grupo de Pymes ubicadas en Las Cumbres
G13	Grupo de Pymes ubicadas en Las Mañanitas
G14	Grupo de Pymes ubicadas en Pacora
G15	Grupo de Pymes ubicadas en Parque Lefevre
G16	Grupo de Pymes ubicadas en Pedregal
G17	Grupo de Pymes ubicadas en Pueblo Nuevo
G18	Grupo de Pymes ubicadas en Río Abajo
G19	Grupo de Pymes ubicadas en San Felipe
G20	Grupo de Pymes ubicadas en San Francisco
G21	Grupo de Pymes ubicadas en San Martín
G22	Grupo de Pymes ubicadas en Santa Ana
G23	Grupo de Pymes ubicadas en Tocumen

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Grupos aleatorios para encuestas

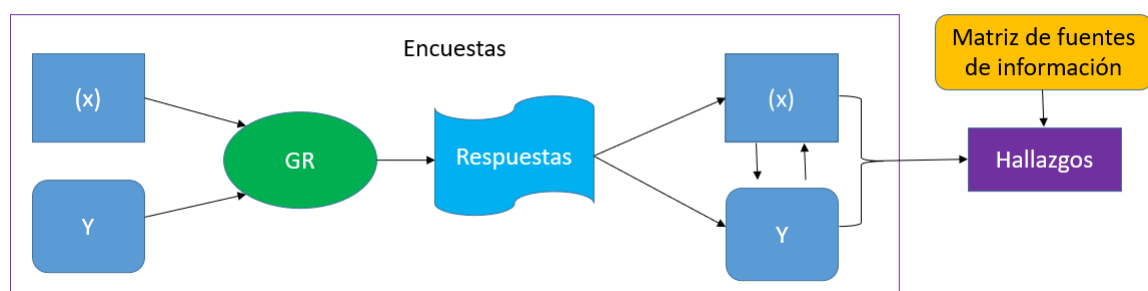
Grupos aleatorios para las encuestas y las preguntas de VI y VD por cada grupo

Grupos aleatorios	Preguntas VI	Preguntas VD
RG ₁	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₂	X _{7, 8, 9,10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₃	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₄	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₅	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₆	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₇	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₈	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₉	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₀	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₁	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₂	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₃	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₄	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₅	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₆	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₇	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₈	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₁₉	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₂₀	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₂₁	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₂₂	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}
RG ₂₃	X _{7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14}	Y _{15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22}

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Diseño de la investigación

Esquema del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

3.3. Fuentes de la investigación

3.3.1. Población

La población de esta investigación corresponde a las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá. El tamaño aproximado de la población es de 397 unidades de negocio, de las cuales oficialmente se ha reportado información sobre sus ingresos al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para su respectiva clasificación.

Para estimar el tamaño de la muestra a estudiar, se utilizó la fórmula estadística para las poblaciones finitas: $n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$, en donde:

- N= Total de la población= 397
- Z = Nivel de confianza= 95%
- p = Proporción esperada= 50%
- q= Proporción de error=50%
- e= Margen de error = 5%

Con la información anterior, se realizó el cálculo de la muestra, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{397 * 0.95^2 * 0.05 * 1 - 0.05}{0.05^2 * (397 - 1) + 0.95^2 * 0.05 * 0.95} = 196$$

Esto quiere decir que la muestra para estudiar será de 196 pequeñas y medianas empresas, a las cuales se les aplicará la encuesta.

Para la realización del trabajo de campo, se ha optado utilizar el muestreo aleatorio estratificado, es decir que, del total de 196 empresas a encuestar, las encuestas serán distribuidas de forma proporcional en los estratos, con relación al total de esta.

Tabla 6. Cálculo de muestreo aleatorio estratificado

Cálculo de muestreo aleatorio estratificado

Corregimientos	Cantidad de pymes	% del total	Proporción de muestra
24 de Diciembre	7	1.76	3
Alcalde Díaz	4	1.01	2
Ancón	10	2.52	5
Bella Vista	32	8.06	16
Betania	35	8.82	17
Calidonia	23	5.79	11
Chilibre	9	2.27	4
Curundú	10	2.52	5
El Chorrillo	0	0.00	0
Ernesto C. Campos	5	1.26	2
Juan Díaz	30	7.56	15
Las Cumbres	4	1.01	2
Las Mañanitas	9	2.27	4
Pacora	6	1.51	3
Parque Lefevre	50	12.59	25
Pedregal	9	2.27	4
Pueblo Nuevo	44	11.08	22
Río Abajo	51	12.85	25
San Felipe	1	0.25	0
San Francisco	39	9.82	19
San Martín	0	0.00	0
Santa Ana	4	1.01	2
Tocumen	15	3.78	7
Total	397	100.00	196

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Variables

Variable independiente: capacidades dinámicas

Variable dependiente: ventaja competitiva

3.3.2.1. Conceptualización de las variables

3.3.2.1.1. Conceptualización de la variable independiente

Capacidades dinámicas: están formadas por elementos de detección, absorción y transformación, los cuales deben estar activos continuamente para aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas; estas hacen posible que una empresa pueda transformar capacidades ordinarias en capacidades extraordinarias que signifiquen generar mayores ganancias. Esto requiere que trabajen en armonía, uso adecuado de los recursos de la organización e incluso los de los proveedores para lograr ajustarse a los cambios del mercado. La fortaleza de las capacidades dinámicas determina cuan rápido y efectivo puedan hacerse ajustes en los recursos de la empresa, incluyendo su propio modelo de negocio a las necesidades de los consumidores (Teece, 2018, p. 43).

3.3.2.1.2. Conceptualización de la variable dependiente

Ventaja competitiva: Jones y George (2016) definen la ventaja competitiva como la habilidad de una empresa para superar a otras por medio de la producción de bienes y servicios que son deseados por los clientes; pero que, además, lo hacen más eficiente y efectivo. Ellos describen los elementos que conforman la ventaja competitiva como los siguientes: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente (p. 20).

3.3.2.2. Operacionalización de las variables

3.3.2.2.1 Variable independiente: Capacidades dinámicas

Esta variable se dividirá en cuatro dimensiones: a) capacidad de absorción, es la habilidad de una empresa para usar sus conocimientos; b) capacidad de innovación, que crear nuevos productos, procesos de producción, etc., conectando los recursos y capacidades de la empresa; c) capacidad de aprendizaje, gestión de información desde la fuente para crear conocimiento la cual debe adoptarse como cultura; d) adaptación, se trata de responder situaciones eventuales a corto y largo plazo, además, a través del aprendizaje provee flexibilidad y creatividad.

3.3.2.2.2 Variable dependiente: Ventaja competitiva

Por su parte, de la variable dependiente se desprenderán cuatro dimensiones: a) costos, cuyos indicadores serán estrategias de reducción de costos, tipos de costos que afectan a la empresa y que consecuencias tienen; b) flexibilidad, a esta dimensión se le asignarán indicadores relacionados con flexibilidad de precios, funcionamiento; c) entregas, cuyos indicadores se relacionan con estrategias de entregas y situación actual de la misma; y d) calidad, la cual se espera medir en base a los atributos del producto o servicio y los beneficios que representa para la empresa.

3.3.3. Descripción del instrumento

Para esta investigación, en primer lugar, se ha establecido la encuesta como la técnica a utilizar para obtener la información requerida. López y Pérez (2011) explican que la encuesta “utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una determinada población o

universo que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p.485).

La encuesta estará destinada a ser completada por dueños de pequeñas y medianas empresas; este documento va a ser distribuido digitalmente por medio de Google forms. Cabe señalar que por motivos de la pandemia Covid-19 del año 2020, no será posible visitar físicamente a las empresas, debido a que se han impuesto algunas restricciones sanitarias por parte del Gobierno Nacional para ingresar a los comercios, lo que dificulta las visitas al campo, además, de que podría existir un riesgo potencial de contagio para el investigador.

En cuanto a la expectativa de obtención de datos proveniente de las encuestas, es probable que exista una negativa por parte de los dueños y gerentes de negocios por motivo de que muchas empresas han estado cerradas por más de cinco meses, y otro grupo de pequeñas y medianas empresas no abrirán sus puertas, de manera definitiva.

Tabla 7. Distribución de preguntas según variables

Distribución de preguntas según variables y dimensiones		
Variables	Dimensiones	Preguntas
Independiente Capacidades dinámicas	Capacidad de absorción	7, 8, 9
	Capacidad de innovación	10
	Capacidad de adaptación	11
	Capacidad de aprendizaje	13,14
Dependiente Ventaja competitiva	Costos	15,16,17
	Flexibilidad	18,19,20
	Entregas	21
	Calidad	22

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Validación

3.3.4.1 Confiabilidad de encuesta

El término fiabilidad se refiere a la ausencia correspondiente de errores en el instrumento de medición, en otras palabras, un puntaje medido es la suma de un puntaje real más un puntaje de error (Quero, 2010, p.248).

Para validar la fiabilidad de las encuestas de esta investigación, se utiliza el alfa de Cronbach, el cual sirve según Oviedo y Campos (2005) “para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (p.575). La fórmula del coeficiente es la siguiente: $\alpha = \frac{n}{n-1} (1 - \frac{Sst^2}{ST^2})$.

Se utiliza el programa estadístico SPSS para realizar el cálculo del alfa de Cronbach con los datos de las 198 encuestas obtenidas, utilizando 16 preguntas sobre las variables en el instrumento de medición (ver anexo 2).

Tabla 8. Estadística de confiabilidad – Alfa de Cronbach

Estadística de confiabilidad - Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.688	16

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas en SPSS

Los cálculos arrojados por el programa SPSS muestran que el coeficiente de alfa de Cronbach es de 0.688, la obtención de este resultado significa que el grado de confiabilidad de la técnica de las encuestas aplicadas es alta, debido a que el valor se encuentra dentro del rango de 0.61 a 0.80 como indica Corral en la tabla de Escala de interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad (2010, p. 167).

3.3.4.2 Validación de expertos

La presente investigación, además, de haber realizado un análisis de confiabilidad por medio del alfa de Cronbach, también se ha servido de un panel de ocho expertos en el tema para corroborar la validez del contenido de los instrumentos, quienes han evaluado cada pregunta de la encuesta y la entrevista de forma individual.

Los instrumentos están compuestos por dimensiones de las variables dependiente e independiente, es decir, capacidades dinámicas y ventaja competitiva, las cuales están distribuidas en una serie de preguntas destinadas a gerentes de pequeñas y medianas empresas.

Como sustento de esta validación Vargas et al. (2016), menciona lo siguiente:

A fin de determinar la validez de contenido de un instrumento de medición, Lawshe (1975) propone un modelo que consiste en organizar un panel de evaluación, integrado por especialistas en la tarea a evaluar; ellos deberán emitir su opinión, clasificando en tres categorías los indicadores propuestos: esencial, útil pero no esencial, no esencial. Además, el autor plantea que estas categorías se asocien con la habilidad, conocimiento o competencia para el desempeño de una tarea. Posteriormente, Tristán (2008) simplifica dicho modelo, con base en una normalización y un nuevo indicador del acuerdo entre los jueces. (p.38)

Para validar los instrumentos, se ha confeccionado una tabla con los resultados de los criterios de los expertos en donde se establece si las preguntas son: esenciales, útiles, pero no esenciales, y no esenciales.

Ahora bien, para realizar los cálculos individuales por cada ítem se utilizarán las fórmulas propuestas por Lawshe (1975) $CVR = (N_e - N/2)/(N/2)$; y por Tristán (2008) $CVR' = (CVR + 1)/2$. Además del cálculo global del instrumento $CVI = (\sum_{i=1}^M CVR_i)/M$ (Citado por Vargas et al., p.5).

- Ne: Ítems esenciales
- N: Total de expertos
- $\sum_{i=1}^M CVR_i$: Sumatoria de razones válidas
- M: Total de ítems aceptables en el instrumento

Sobre la validez del instrumento el modelo de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008), se indica que la razón de validez de contenido debe ser igual o mayor a 0.5823 (citados por Meraz y Maldonado, 2013, p.107).

Al realizar los cálculos de los índices de validez de contenidos, se puede observar que los ítems 1, 2, 5 y 6 de la encuesta, utilizando la fórmula de Lawshe estarían por debajo de 0.5823; sin embargo, realizando los mismos cálculos con la operación mejorada de Tristán todos los ítems serían válidos.

3.3.5. Tipo de análisis

La información obtenida de la investigación teórica sobre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva se adecuará en formas de preguntas cerradas para ser aplicada a través de encuestas a gerentes pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá. Las preguntas serán dispuestas en una encuesta, estas contarán con respuestas tipo nominal. También se colocarán preguntas de perfil socio económico.

Las preguntas con respuestas nominales que responden a la variable independiente se contrastarán con las respuestas que responden a la variable dependiente. Esto se realizará a través de del programa estadístico SPSS.

3.3.6. Aspectos éticos

Con relación a los aspectos éticos, el proceso de investigación sigue rigurosamente las normas indicadas para evitar plagio; toda la información solicitada a las autoridades como la Contraloría General de la República, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, entre otros, se ha realizado de la manera más formal y respetuosa posible.

Con respecto a la aplicación de las encuestas, se guarda el más estricto sentido de discreción y se mantiene de forma anónima toda la información que provenga de los encuestados, además que de ninguna manera se pone presión sobre ellos ni se sugiere alguna respuesta en particular. Toda la información recabada se ha dispuesto de forma objetiva en la investigación, por ende, son totalmente imparciales los aportes del investigador.

Acerca de los temas bioéticos, esta investigación no realiza ninguna intervención en los entornos donde se desarrolla la actividad humana. Esto es debido a que no se realizará entrevista en el sitio para, precisamente, evitar posibles contagios de Covid-19 entre las partes.

Toda la información se estará recolectando por medios digitales, previa identificación del investigador, y explicación del objetivo de la encuesta.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Análisis descriptivo

Se presentarán los resultados estadísticos descriptivos de las respuestas a las preguntas de las variables independientes y dependientes para ser descritas y analizadas para que sirvan de base a las conclusiones y recomendaciones.

4.2. Análisis descriptivo de VI – Capacidades dinámicas

Tabla 9. Capacidad de absorción - Adquisición de información

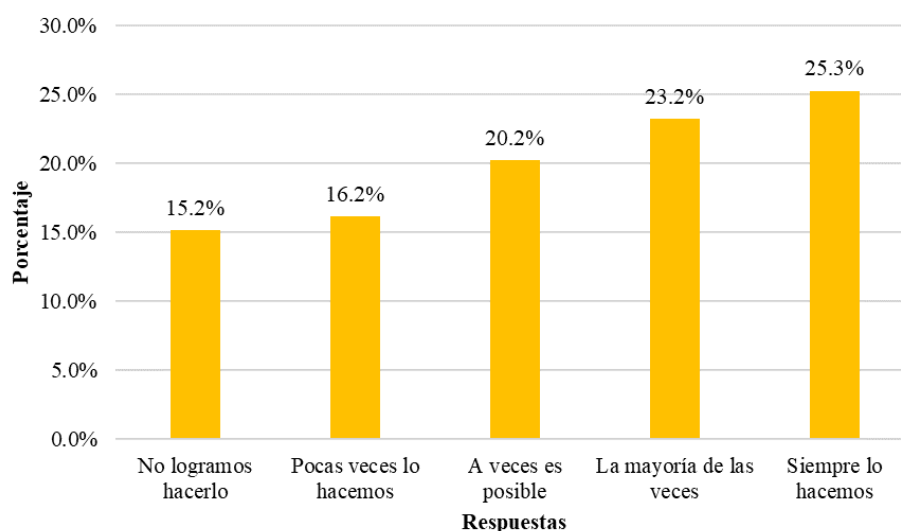
Pregunta 7 ¿Es posible adquirir información para la mejora de su negocio?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No logramos hacerlo	30	15.2%
Pocas veces lo hacemos	32	16.2%
A veces es posible	40	20.2%
La mayoría de las veces	46	23.2%
Siempre lo hacemos	50	25.3%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Capacidad de absorción - Adquisición de información

Pregunta 7 ¿Es posible adquirir información para la mejora de su negocio?



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Análisis de la pregunta 7

El 25.3% de los encuestados manifiestan que siempre es posible adquirir información externa para mejorar su negocio; luego el 23.2%, dicen que este conocimiento lo adquieren la mayoría de las veces; el 20.2%, que a veces es posible; mientras que el 16.2%, pocas veces adquieren conocimiento.

Tabla 10. Capacidad de absorción – Utilización de información

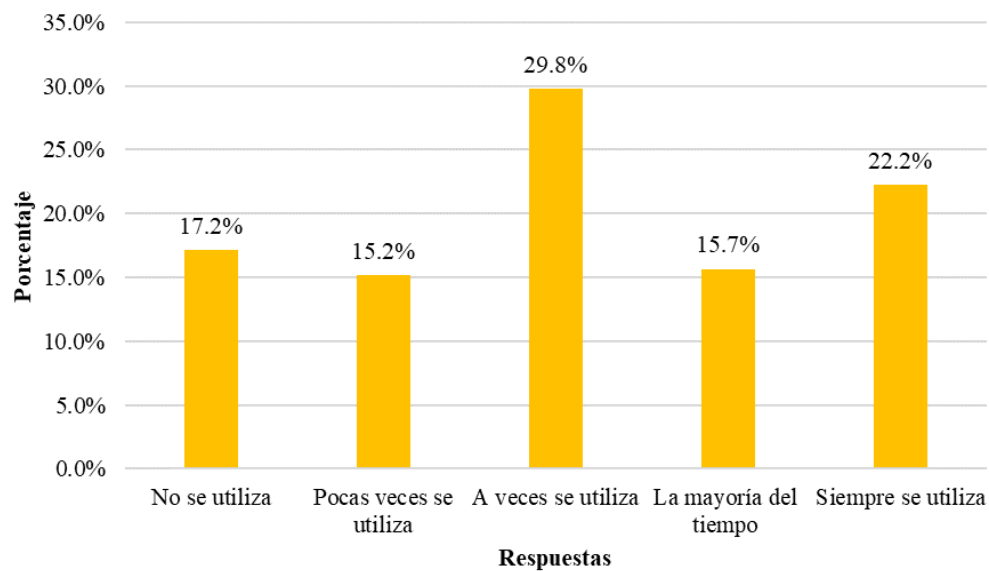
Pregunta 8. ¿Pueden utilizar información de fuentes internas o externas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No se utiliza	34	17.2%
Pocas veces se utiliza	30	15.2%
A veces se utiliza	59	29.8%
La mayoría del tiempo	31	15.7%
Siempre se utiliza	44	22.2%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Capacidad de absorción – Utilización de información

Pregunta 8 ¿Pueden utilizar información de fuentes internas o externas?



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis de la pregunta 8

Las respuestas a la pregunta sobre la utilización de la información que se adquiere en el exterior de la empresa muestran que el 29.8% dice que a veces se utiliza; el 22.2%, siempre lo utilizan; seguido por el 17.2%, que no lo utilizan.

Tabla 11. Capacidad de absorción – Transformación de información

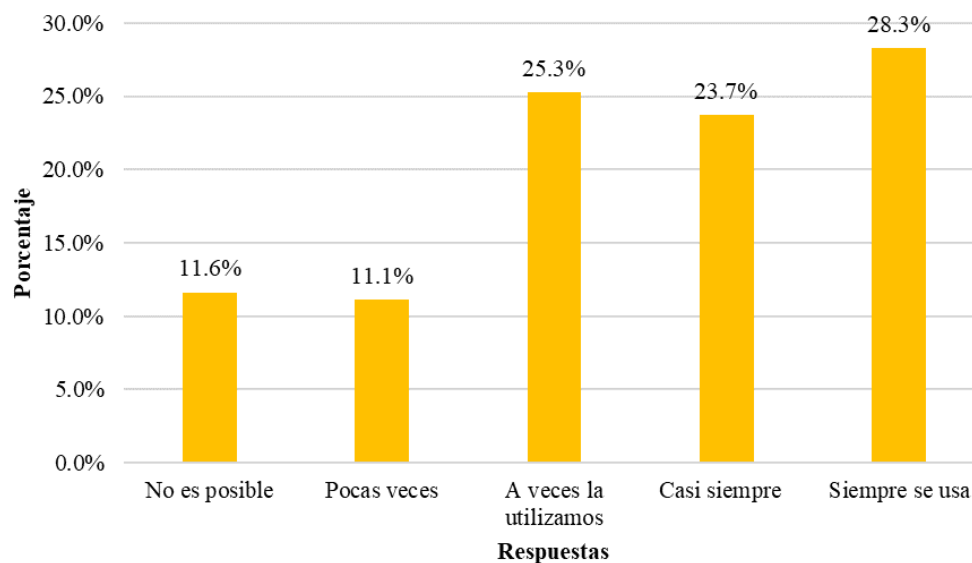
Pregunta 9. ¿Pueden transformar esta información para crear nuevas competencias?

	Frecuencia	Porcentaje
No es posible	23	11.6%
Pocas veces	22	11.1%
A veces la utilizamos	50	25.3%
Casi siempre	47	23.7%
Siempre se usa	56	28.3%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Capacidad de absorción – Transformación de información

Pregunta 9. ¿Pueden transformar esta información para crear nuevas competencias?



Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Análisis de la pregunta 9

Los resultados a la pregunta sobre la utilización de la información adquirida para la creación de nuevas competencias muestran que el 28.3% de las respuestas dicen que siempre se utiliza; un 25.3%, que a veces la utilizan; y en tercer lugar con 23.7%, que casi siempre utilizan esta información.

Tabla 12. Capacidad de innovación – Efectos

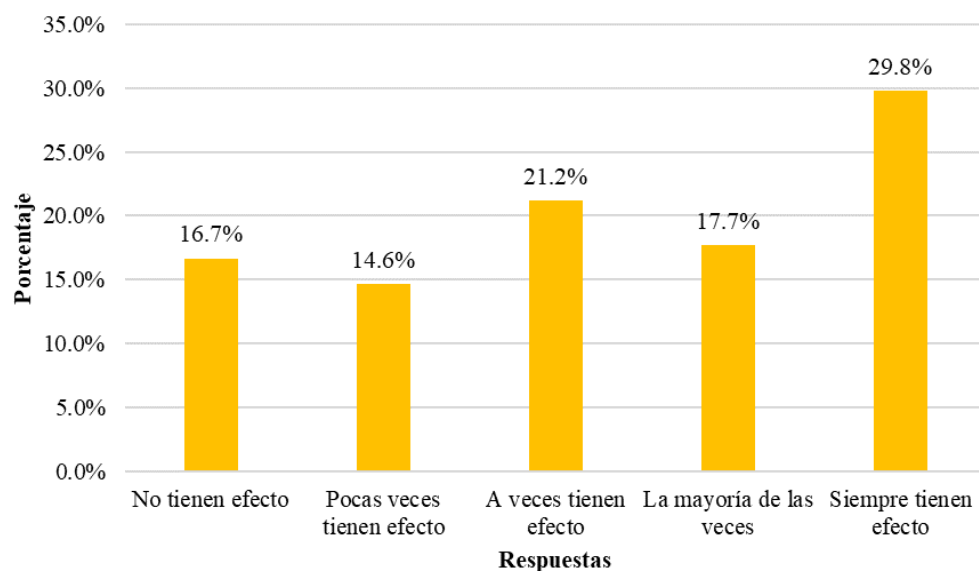
Pregunta 10. ¿Las innovaciones tienen algún efecto en su empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No tienen efecto	33	16.7%
Pocas veces tienen efecto	29	14.6%
A veces tienen efecto	42	21.2%
La mayoría de las veces	35	17.7%
Siempre tienen efecto	59	29.8%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Capacidad de innovación – Efectos

Pregunta 10 ¿Las innovaciones tienen algún efecto en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Análisis de la pregunta 10

El siguiente análisis es sobre la innovación, y si esta tiene algún efecto en las empresas, en donde se puede observar que el 29.8% indican que sí tienen efecto; el 21.2%, que a veces tienen efecto; y el 17.7%, que la mayoría de las veces tiene efecto.

Tabla 13. Capacidad de aprendizaje - Usos

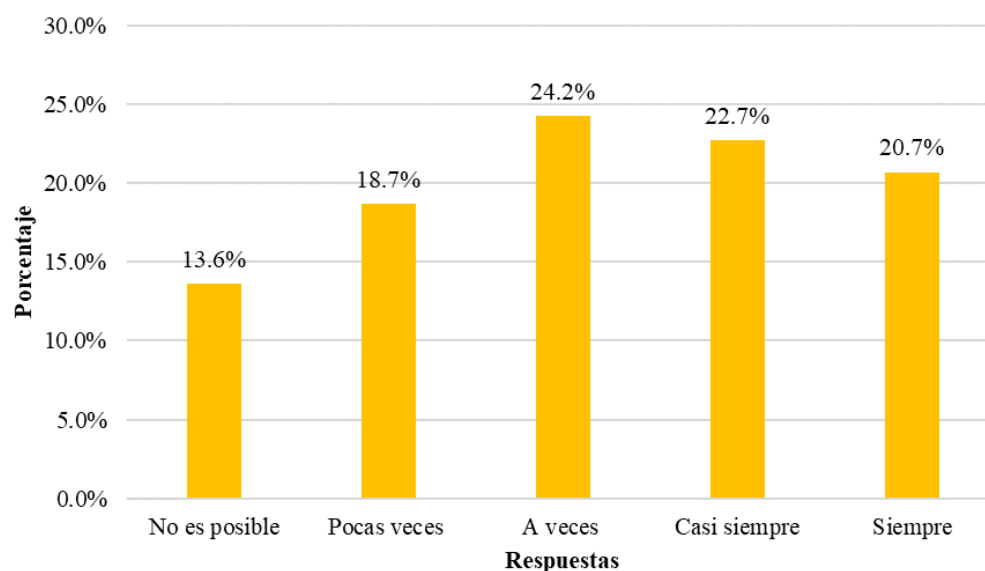
Pregunta 13 ¿Es posible el utilizar el aprendizaje de distintas fuentes para su empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No es posible	27	13.6%
Pocas veces	37	18.7%
A veces	48	24.2%
Casi siempre	45	22.7%
Siempre	41	20.7%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Capacidad de aprendizaje – Usos

Pregunta 13 ¿Es posible el utilizar el aprendizaje de distintas fuentes para su empresa?



Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Análisis de la pregunta 13

El 24.2% de las respuestas sobre la posibilidad de aprendizaje del ambiente externo para la empresa indican que a veces se puede aprender; un 22.7%, que casi siempre se puede aprender; un 20.7%, que siempre se puede aprender.

Tabla 14. Capacidad de aprendizaje – Generación de nuevo conocimiento

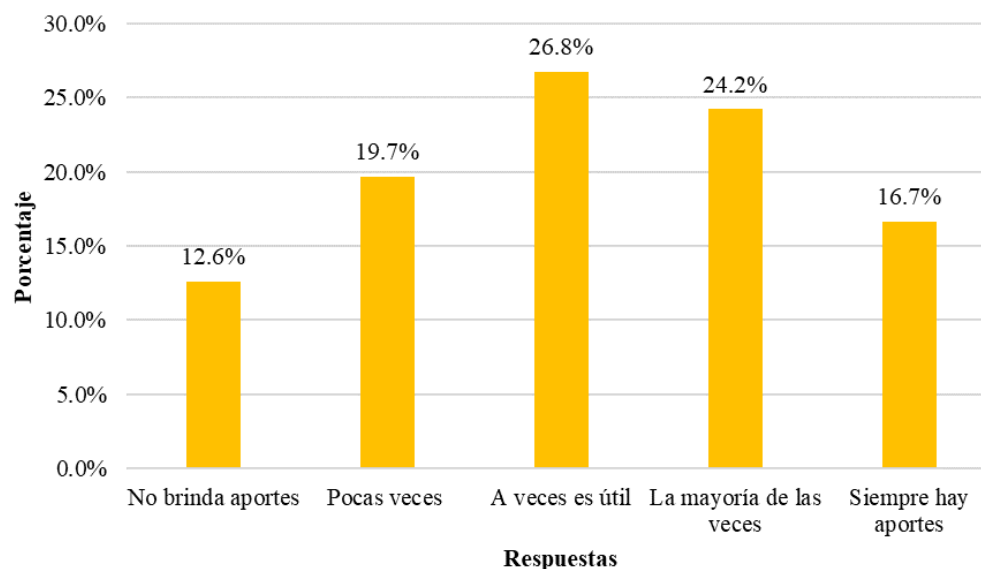
Pregunta 14 ¿La capacidad de aprendizaje genera nuevos conocimientos para su empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No brinda aportes	25	12.6%
Pocas veces	39	19.7%
A veces es útil	53	26.8%
La mayoría de las veces	48	24.2%
Siempre hay aportes	33	16.7%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. Capacidad de aprendizaje – Generación de nuevo conocimiento

Pregunta 14 ¿La capacidad de aprendizaje genera nuevos conocimientos para su empresa?



Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Análisis de la pregunta 14

El 26.8% de los encuestados colocaron en su respuesta que a veces es útil la capacidad de aprendizaje sobre aportes a la empresa; el 24.2%, que la mayoría de las veces considera que sí; y un 19.7%, que pocas veces genera este aporte.

4.3. Análisis descriptivo de VD – Ventaja competitiva

Tabla 15. Ventaja competitiva de costos - Control

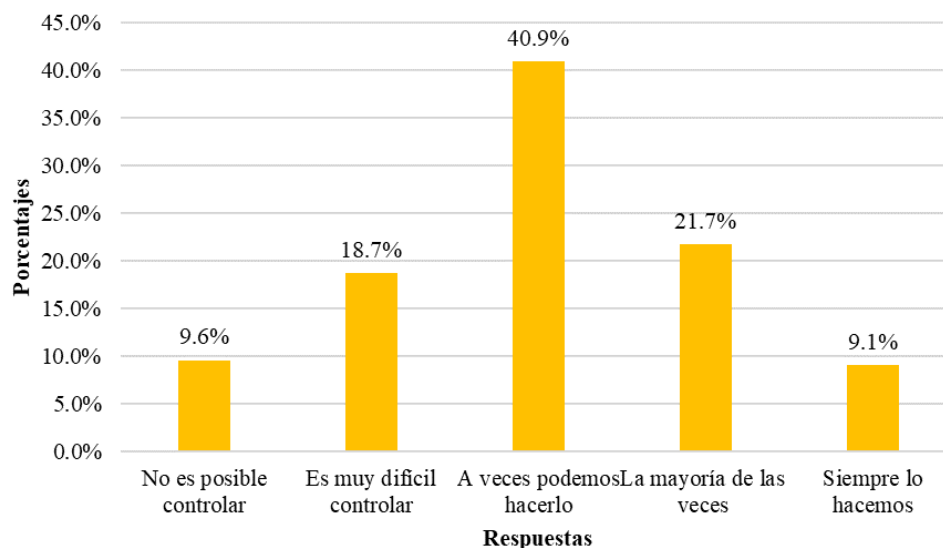
Pregunta 15. ¿Pueden controlar los costos manteniendo precios competitivos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No es posible controlar	19	9.6%
Es muy difícil controlar	37	18.7%
A veces podemos hacerlo	81	40.9%
La mayoría de las veces	43	21.7%
Siempre lo hacemos	18	9.1%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9. Ventaja competitiva de costos - Control

Pregunta 15 ¿Pueden controlar los costos manteniendo precios competitivos?



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Análisis de la pregunta 15

El 40.9% de los encuestados dice que a veces es posible controlar los costos manteniendo precios competitivos; luego el 21.7%, que la mayoría de las veces lo puede hacer; y el 18.7%, que es muy difícil controlar.

Tabla 16. Ventaja competitiva de costos – Importancia de estrategias

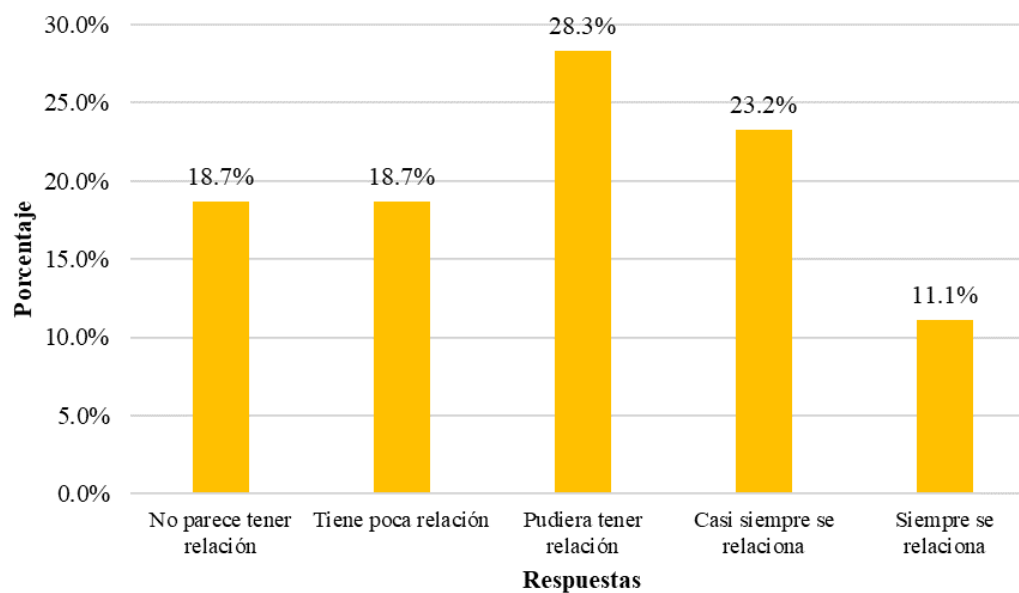
Pregunta 16. ¿Su estrategia de costos se relaciona con su ventaja competitiva?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No parece tener relación	37	18.7%
Tiene poca relación	37	18.7%
Pudiera tener relación	56	28.3%
Casi siempre se relaciona	46	23.2%
Siempre se relaciona	22	11.1%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Ventaja competitiva de costos – Importancia de estrategias

Pregunta 16 ¿Su estrategia de costos se relaciona con su ventaja competitiva?



Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Análisis de la pregunta 16

El 28.3% de las repuestas indican que la estrategia de costos pudiera tener relación con la ventaja competitiva que tiene la empresa; luego el 23.2%, que casi siempre tiene relación; y 18.7%, que tiene poca relación o no tiene relación en ambos casos.

Tabla 17. Ventaja competitiva de costos – Métodos

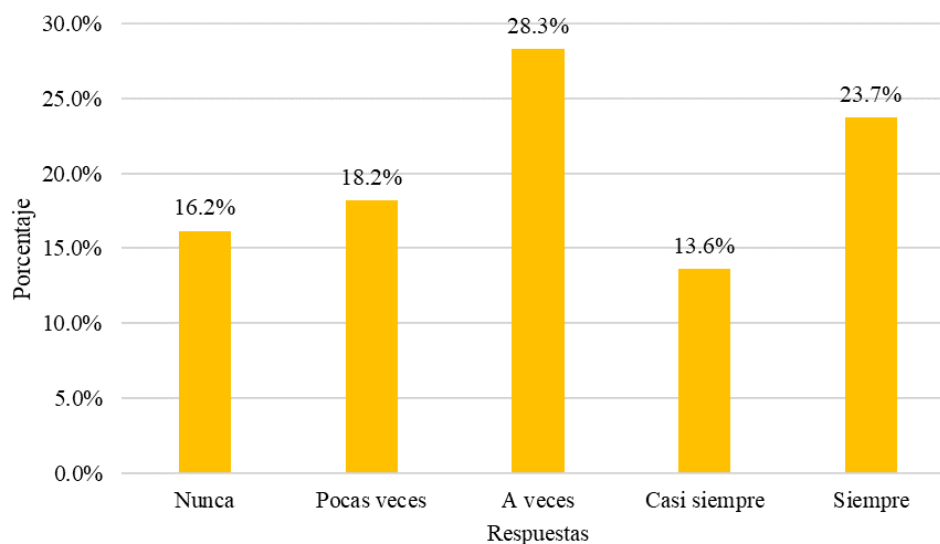
Pregunta 17. ¿Usa alguno de estos métodos: Kaizen, ciclo de vida del producto, costeo por objetivos, cadena de valor o justo a tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	32	16.2%
Pocas veces	36	18.2%
A veces	56	28.3%
Casi siempre	27	13.6%
Siempre	47	23.7%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Venta competitiva de costos – Métodos

Pregunta 17 ¿Usa alguno de estos métodos: Kaizen, ciclo de vida del producto, costeo por objetivos, cadena de valor o justo a tiempo?



Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Análisis de la pregunta 17

Con respecto al uso de métodos de control de costos: Kaizen, ciclo de vida del producto, costeo por objetivos, cadena de valor y justo a tiempo, el 28.3% afirman que a veces los usan; el 23.7%, que siempre los utilizan; el 18.2%, que pocas lo utilizan; y un 13.6%, casi siempre lo hace.

Tabla 18. Ventaja competitiva de flexibilidad - Ajustes

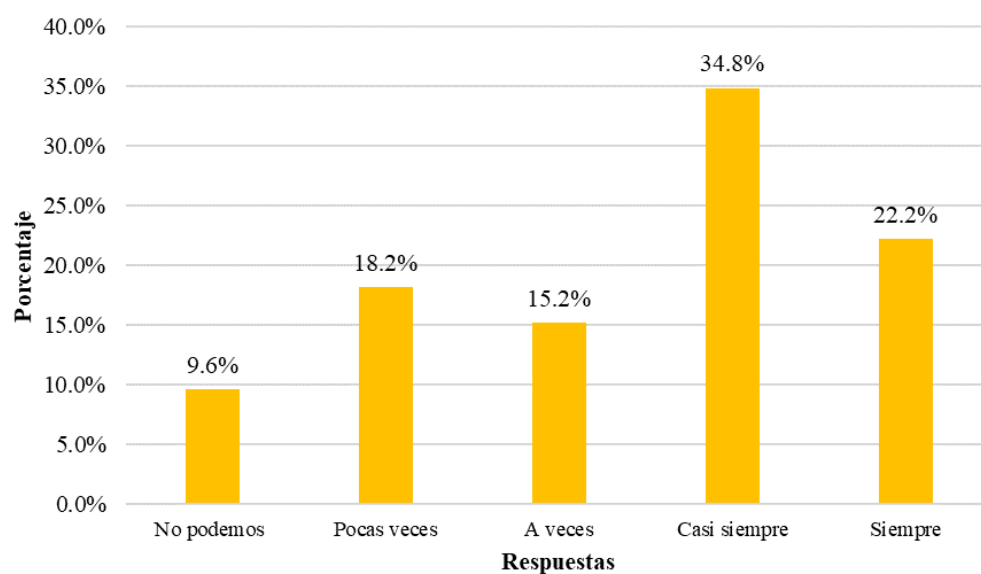
Pregunta 18 ¿Son flexibles en su producción para satisfacer a sus clientes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No podemos	19	9.6%
Pocas veces	36	18.2%
A veces	30	15.2%
Casi siempre	69	34.8%
Siempre	44	22.2%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12. Ventaja competitiva de flexibilidad - Ajustes

Pregunta 18 ¿Son flexibles con sus productos para satisfacer a sus clientes?



Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Análisis de la pregunta 18

Con respecto a ser flexibles para la satisfacción de los clientes el 38.4% afirman que casi siempre son flexibles; el 22.2%, que siempre son flexibles; y el 18.2%, que pocas veces cuentan con esta flexibilidad.

Tabla 19. Ventaja competitiva de flexibilidad - Beneficios

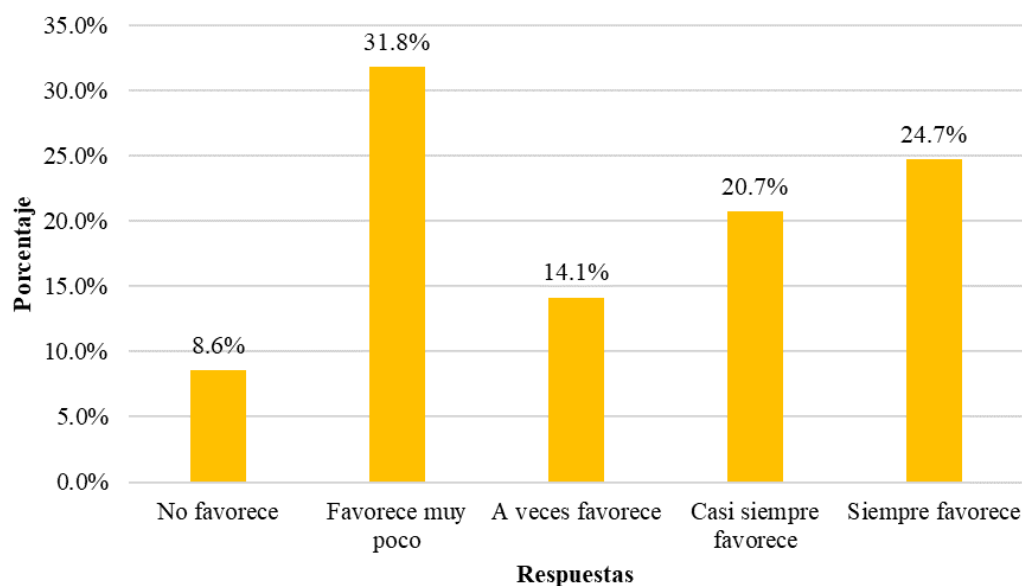
Pregunta 19. ¿Les favorece la flexibilidad hacia sus clientes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No favorece	17	8.6%
Favorece muy poco	63	31.8%
A veces favorece	28	14.1%
Casi siempre favorece	41	20.7%
Siempre favorece	49	24.7%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. Ventaja competitiva de flexibilidad - Beneficios

Pregunta 19 ¿Les favorece la flexibilidad hacia sus clientes?



Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Análisis de la pregunta 19

El 31.8% dice que favorece muy poco; luego el 24.7%, que siempre favorece; un 20.7%, que casi siempre da buenos resultados.

Tabla 20. Ventaja competitiva de flexibilidad - Efectos

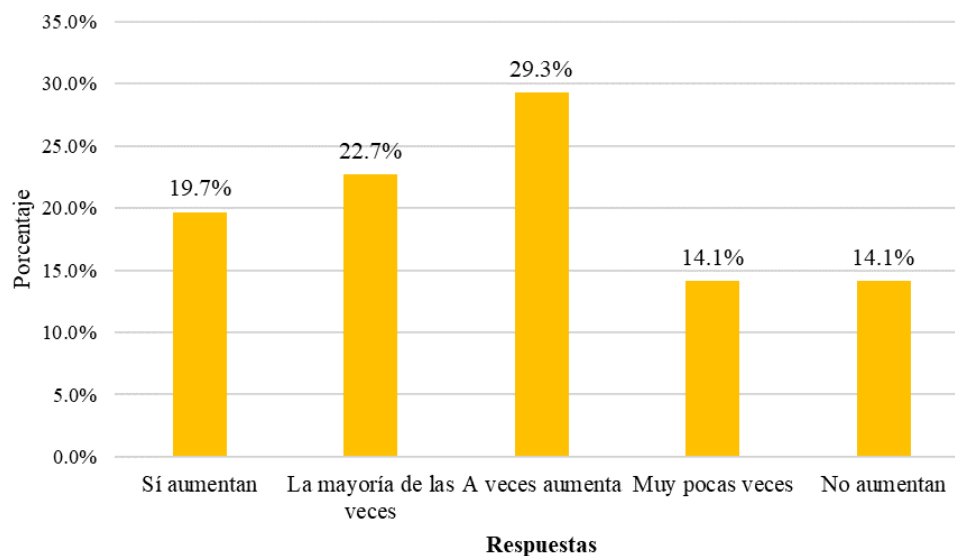
Pregunta 20. ¿Al ser flexible aumentan los costos en su empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí aumentan	39	19.7%
La mayoría de las veces	45	22.7%
A veces aumenta	58	29.3%
Muy pocas veces	28	14.1%
No aumentan	28	14.1%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Ventaja competitiva de flexibilidad - Efectos

Pregunta 20 ¿Al ser flexible aumentan los costos en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

4.3.6. Análisis de la pregunta 20

El 29.3% dicen que la flexibilidad a veces afecta los costos; el 22.7%, la mayoría de las veces aumenta; el 19.7%, que indican que sí aumentan; un 14.1%, que muy pocas veces aumenta o no aumenta.

Tabla 21. Ventaja competitiva de entregas – Rapidez

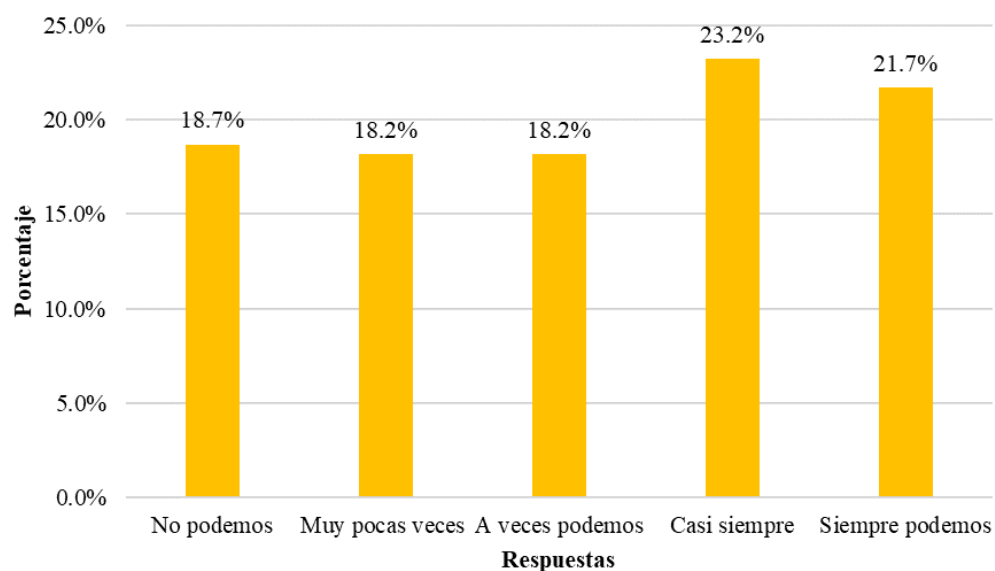
Pregunta 21. ¿Pueden producir más rápido que sus competidores?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No podemos	37	18.7%
Muy pocas veces	36	18.2%
A veces podemos	36	18.2%
Casi siempre	46	23.2%
Siempre podemos	43	21.7%
Total	198	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Ventaja competitiva de entregas – Rapidez

Pregunta 21 ¿Pueden producir más rápido que sus competidores?



Fuente: Elaboración propia

4.3.7. Análisis de la pregunta 21

Sobre la entrega como ventaja competitiva, el 23.2% de las respuestas indicaron que casi siempre pueden ser más rápidos que sus competidores; el 21.7%, que siempre; un 18.7%, que no pueden ser más rápidos.

4.4. Análisis de las hipótesis de investigación

En primer lugar, cabe señalar que los contrastes de las variables independiente y dependiente se realizarán a través de la aplicación estadística SPSS versión 24. Para realizar la comparación de las variables de las hipótesis, utilizaremos la prueba del chi cuadrado X^2 . Una vez se obtenga el resultado de X^2 , este se compara con el valor crítico de o teórico de chi cuadrado $X^2 t$. Este valor teórico se puede ubicar en una tabla de valores de chi cuadrado utilizando el nivel de significancia y los grados de libertad (López & Fachelli, 2015, pp.18-19).

4.4.1. Hipótesis general

Hipótesis nula

H_0 : Las capacidades dinámicas tienen no incidencia sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Hipótesis alternativa

H_1 : Las capacidades dinámicas tienen incidencia sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Tabla 22. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis general

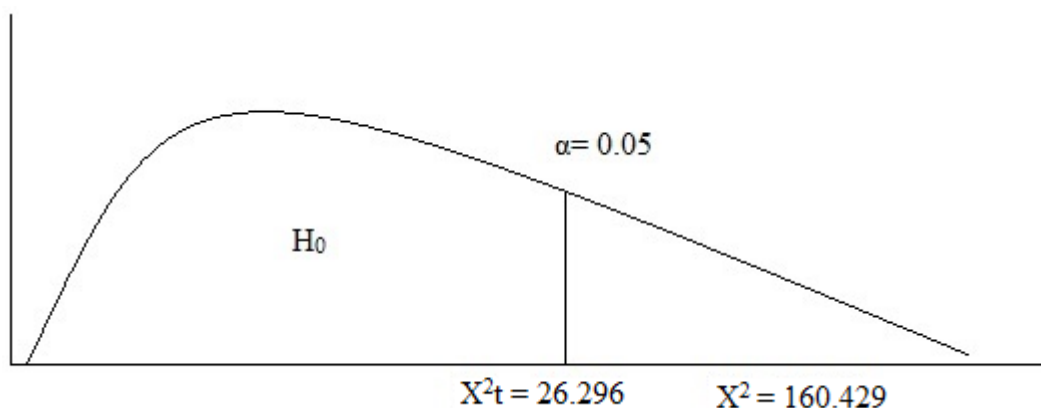
Prueba de chi-cuadrado para las variables capacidades dinámicas y ventaja competitiva

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	160.429a	16	.000
Razón de verosimilitud	66.619	16	.000
Asociación lineal por lineal	31.597	1	.000
N de casos válidos	198		

a. 18 casillas (72.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

Ilustración 16. X^2 vs X^2_t de la hipótesis general

Gráfica de chi cuadrado calculado vs Chi cuadrado teórico de la hipótesis general



Nota: $X^2 > X^2_t$ indica que el resultado de chi cuadrado se ubica en el área de no aceptación de la hipótesis nula. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación SPSS y de la Tabla de distribución teórica de Chi-cuadrado que se encuentra en **anexo 1**.

4.4.1.1. Análisis para la hipótesis general

El cálculo de la prueba de chi cuadrado arroja que tiene significación asintótica de 0.000, valor que es menor a $\alpha = 0.05$ y, por lo tanto, indica que ambas variables capacidades dinámicas y ventaja competitiva tienen relación entre ellas. Luego, la comparación gráfica entre X^2 y X^2_t ubica a X^2 (160.429) a la derecha de X^2_t (26.296) en

la zona de no aceptación de la hipótesis nula, por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , entonces que se acepta la hipótesis general: Las capacidades dinámicas tienen incidencia sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

4.4.2. Hipótesis específica 1

Hipótesis nula

H_0 = La capacidad dinámica de absorción no tiene relación con a la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Hipótesis alternativa

H_1 = La capacidad dinámica de absorción tiene relación con a la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Tabla 23. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis específica 1

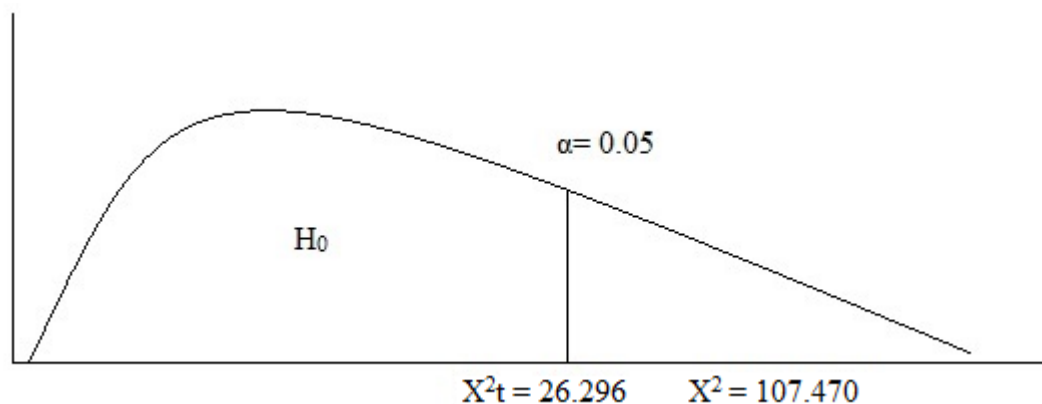
Prueba de chi-cuadrado para las variables capacidad dinámica de absorción y ventaja competitiva de flexibilidad

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	107.470a	16	.000
Razón de verosimilitud	39.333	16	.001
Asociación lineal por lineal	12.947	1	.000
N de casos válidos	198		

a. 15 casillas (60.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .11.

Ilustración 17. X^2 vs X^2_t de la hipótesis específica 1

Gráfica de chi cuadrado calculado vs Chi cuadrado teórico de la hipótesis específica 1



Nota: $X^2 > X^2_t$ indica que el resultado de chi cuadrado se ubica en el área de no aceptación de la hipótesis nula. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación SPSS y de la Tabla de distribución teórica de Chi-cuadrado que se encuentra en **anexo 1**.

4.4.2.1. Análisis

Para la hipótesis específica 1, el cálculo de la prueba de chi cuadrado arroja que tiene significación asintótica de 0.000, valor menor a $\alpha = 0.05$ e indica que ambas variables capacidad de absorción y ventaja competitiva de flexibilidad tienen relación entre ellas, la comparación gráfica entre X^2 y X^2_t ubica a X^2 (107.470) a la derecha de X^2_t (26.296) en la zona de no aceptación de la hipótesis nula por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 : La capacidad dinámica de absorción tiene relación con a la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Como soporte al análisis del resultado de las variables descritas en el párrafo anterior, para desarrollar la capacidad dinámica de absorción significa que debe existir un agente externo, que motive a las empresas a generar nuevos conocimientos, los cuales mejoran los procesos, la producción, el usar tecnología y, sobre todo, generar innovación

(Prange & Verdier, 2011, citado por García et al., 2020, Sección La capacidad de absorción), y aunque la hipótesis propuesta no busque relacionar la capacidad de absorción con innovación como sugiere el autor, por medio de la mejora de procesos se puede lograr una ventaja competitiva de flexibilidad que, según Miranda (2021), “puede crear una diferenciación a la organización al gestionar rápidamente las diferentes etapas de la cadena de valor mediante el uso flexible de los recursos disponibles, permitiendo reaccionar rápidamente a los cambios de la demanda y responder al comportamiento competitivo” (p. 91).

4.4.3. Hipótesis específica 2

Hipótesis nula

H_0 = La capacidad dinámica de innovación no tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Hipótesis alternativa

H_1 = La capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Tabla 24. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis específica 2

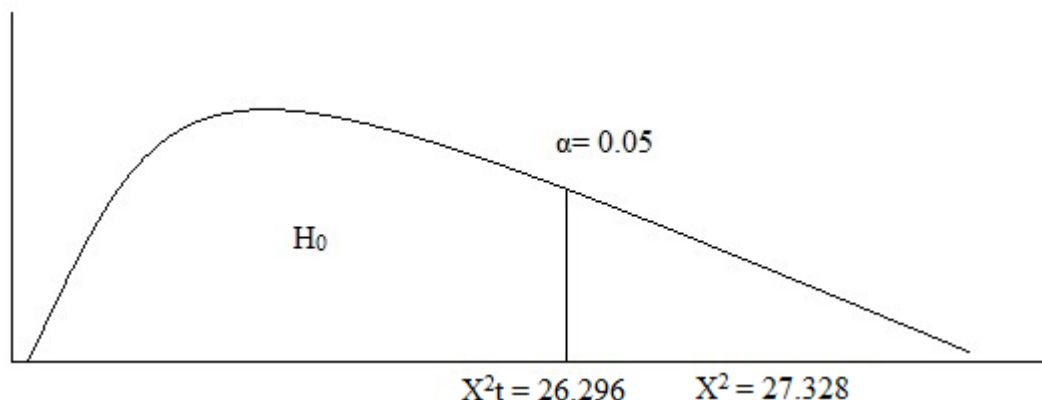
Prueba de chi-cuadrado para las variables capacidad dinámica de innovación y la ventaja competitiva de entregas

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27.328a	16	.038
Razón de verosimilitud	27.461	16	.037
Asociación lineal por lineal	0.066	1	.797
N de casos válidos	198		

a. 16 casillas (64.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

Ilustración 18. X^2 vs X^2_t de la hipótesis específica 2

Gráfica de chi cuadrado calculado vs Chi cuadrado teórico de la hipótesis específica 2



Nota: $X^2 < X^2_t$ indica que el resultado de chi cuadrado se ubica en el área de aceptación de la hipótesis nula. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación SPSS y de la Tabla de distribución teórica de Chi-cuadrado que se encuentra en **anexo 1**.

4.4.3.1 Análisis de la hipótesis específica 2

Para la hipótesis específica 2, el cálculo de la prueba de chi cuadrado arroja que tiene significación asintótica de 0.038, lo que indica que las variables capacidad dinámica de innovación sí, tienen relación con la ventaja competitiva de entregas porque este resultado es menor a $\alpha = 0.05$, posteriormente, se compara de manera gráfica el resultado de X^2 (27.328) contra el valor teórico X^2_t (26.296), donde el resultado del primero se ubica en la zona de no aceptación de la H_0 , por lo que se acepta la hipótesis alternativa H_1 : La capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Luego de presentar los resultados este análisis, se comparan las definiciones de capacidad de innovación que “son las habilidades de la empresa para desarrollar, cambiar e innovar en nuevos productos y/o mercados mediante la aplicación de estrategias, comportamientos y procesos innovadores” (Wang & Ahmed, 2007, citado por Zapata,

2020, Sección La Capacidad de Innovación de la Organización); por otra parte, la ventaja competitiva de las entregas, que según Gatto (2022), es la “capacidad de la organización para responder en tiempo y forma a las demandas del mercado, con lo cual se satisfacen las necesidades de los consumidores” (p. 10). Esto vemos en que la acción de innovar en las pymes de manufactura hace más rápido el proceso de entrega, haciendo que esta última se convierta en una ventaja frente a los competidores.

4.4.4. Hipótesis específica 3

Hipótesis nula

H_0 = La capacidad dinámica de aprendizaje no tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Hipótesis alternativa

H_1 = La capacidad dinámica de aprendizaje tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Tabla 25. Prueba de chi-cuadrado para hipótesis específica 3

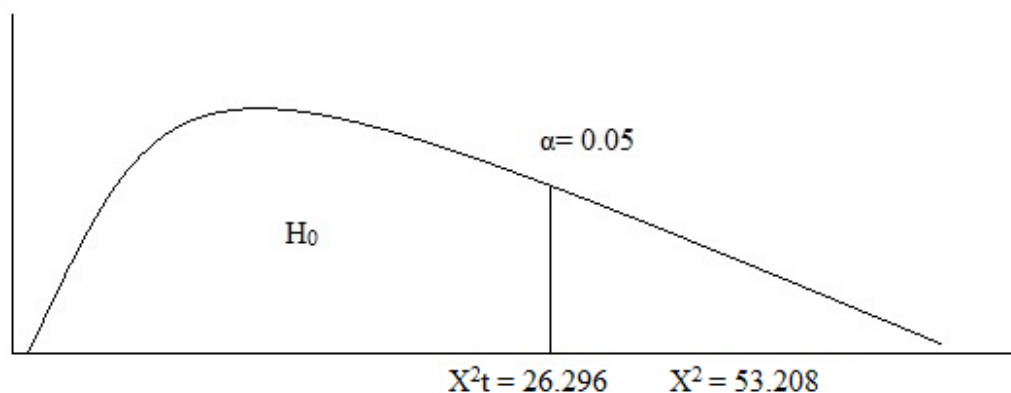
Prueba de chi-cuadrado para las variables capacidad dinámica de aprendizaje y la ventaja competitiva de costo

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53.208a	16	.000
Razón de verosimilitud	47.419	16	.000
Asociación lineal por lineal	25.591	1	.000
N de casos válidos	198		

a. 16 casillas (64.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

Ilustración 19. X^2 vs X^2_t de la hipótesis específica 3

Gráfica de chi cuadrado calculado vs Chi cuadrado teórico de la hipótesis específica 3



Nota: $X^2 > X^2_t$ indica que el resultado de chi cuadrado se ubica en el área de no aceptación de la hipótesis nula. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación SPSS y de la Tabla de distribución teórica de Chi-cuadrado que se encuentra en **anexo 1**.

4.4.4.1. Análisis de la hipótesis específica 3

Para la hipótesis específica 3, el cálculo de la prueba de chi cuadrado arroja que tiene significación asintótica de 0.000 valor que es menor a $\alpha = 0.05$ lo que indica que ambas variables capacidad dinámica de aprendizaje y la ventaja competitiva de costo, tienen relación entre ellas, y para comprobar de manera gráfica se toma el resultado de $X^2 = 53.208$ y se compara con el valor teórico $X^2_t = 26.296$, quedando ubicada X^2 en la zona de no aceptación de la hipótesis nula, por lo que se puede decir que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , concluyendo entonces que: La capacidad dinámica de aprendizaje tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Cabe señalar que, al hablar de la capacidad dinámica de aprendizaje, nos referimos a “habilidad de crear, asimilar, difundir y utilizar el conocimiento, lo que permite la acumulación de este para lograr formar o capacitar a los agentes de una organización y

actuar en entornos cambiantes (Prieto, 2003, citado por Acevedo & Albornoz, 2019, p.272); entonces, sobre la ventaja competitiva de costo esta tiene su origen en el control de costos fijos y variables, pero lo que prima sobre ello es mantener los costos más bajos que los competidores sin descuidar la calidad en la fabricación o servicio (Porter, 1985; Bowman & Faulkner, 1997, citados por López-Zapata et al., 2019, p.194); lo que quiere decir es que a través de esta administración de conocimiento se puede llegar a controlar los costos de forma adecuada para que ayude a superar a los competidores en este aspecto.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En primer lugar, el objetivo principal de esta investigación era determinar si las capacidades dinámicas presentes en las pequeñas y medianas empresas tenían incidencia sobre la ventaja competitiva de las mismas, en el sector de manufactura, dentro del Distrito de Panamá. Para ello, se realizó una exhaustiva búsqueda de información teórica, estadística, técnica, entre otras; además, se realizaron cálculos estadísticos utilizando información de campo e información teórica, para poder llegar a ciertas conclusiones que se presentan en los siguientes párrafos.

El conjunto de información obtenida para alcanzar el objetivo general de esta investigación, es decir, evaluar la incidencia de las capacidades dinámicas sobre las ventajas competitivas de las Pymes de manufactura del distrito de Panamá, se sometió a la prueba de Chi cuadrado, que al ser contrastadas arrojó un resultado de 0.000 de significancia, valor que al ser menor que $\alpha=0.05$, indica que sí existe relación entre ambas variables, por lo que podemos decir que se rechazó la hipótesis nula y se alcanzó el objetivo general de la investigación.

También se contrastaron dimensiones de la variable independiente y variable dependiente como es el caso de la capacidad dinámica de absorción con respecto a la ventaja competitiva de flexibilidad, las que asocian por medio de la hipótesis específica 1, aplicando la prueba de chi cuadrado arroja como resultado una significación asintótica de 0.025 la cual es menor a $\alpha= 0.05$ e indica que sí existe una relación entre ambas variables,

lo que nos lleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa que había propuesto que si tenían relación dichas variables.

El proceso de comprobación de hipótesis específica 1, por medio de la prueba de chi cuadrado, ha permitido conseguir el objetivo específico 1, el cual era: establecer si la capacidad dinámica de absorción se relaciona con la ventaja competitiva de flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Para la hipótesis específica 2, la cual relaciona la capacidad dinámica de innovación con la ventaja competitiva de entregas y que luego de someter a la prueba de chi cuadrado, indica significación asintótica es de 0.038 la cual es menor al nivel de significancia de $\alpha= 0.05$, por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa indicando que la capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas.

En último término, en lo que respecta las hipótesis específicas se tiene la número 3, la cual intenta relacionar la capacidad dinámica de aprendizaje y la ventaja competitiva de costo, el resultado es una significación asintótica de 0.000 que es menor a $\alpha= 0.05$, por lo que se acepta la hipótesis alternativa y, a su vez, alcanzando el objetivo específico 3 que es a cerca de identificar si la capacidad dinámica de aprendizaje tiene relevancia sobre la ventaja competitiva en los costos de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.

Tomando en cuenta los resultados que se han obtenido, se puede decir que al contrastar de las dimensiones de las variables dependientes e independientes en la prueba de chi

cuadrado para las hipótesis específicas no indicaron el rechazo de la hipótesis alternativa, y para la hipótesis general la variable independiente influye sobre la variable dependiente.

Con respecto a los problemas de investigación, los cuales buscaban saber si las distintas variables independientes tenían influencia o relevancia sobre las variables dependientes, y conocer si estas tenían un impacto positivo en las pequeñas y medianas empresas, al revisar la estadística descriptiva se pudo observar que la mayoría de las respuestas se ubicaron en “a veces” y las que representan “casi siempre”, es decir, que la mayoría de las empresas encuestadas hacen o intentan hacer buen uso de las capacidades dinámicas lo que resulta en un resultado positivo mejorando sus ventajas competitivas.

5.2. Recomendaciones

En primera instancia, se recomienda profundizar la investigación académica sobre capacidad dinámica adaptación en las pequeñas y medianas empresas, y su relevancia sobre la ventaja competitiva de calidad ya que, a pesar de ser variables explicadas en esta investigación, no llegaron a ser parte de las hipótesis presentadas en esta.

Se recomienda, también, analizar el entorno de las pequeñas y medianas empresas para identificar nuevas capacidades dinámicas que puedan complementar las actuales capacidades dinámicas e incluso sustituir por otras que sean más específicas y avancen, de acuerdo con las nuevas modalidades de negocios y desarrollo tecnológico.

Asimismo, se debe procurar capacitar a los empresarios gerentes de la pequeña y mediana empresa, así como a aquellos emprendedores de la microempresa sobre los beneficios de desarrollar las capacidades dinámicas, las cuales se ha demostrado que tienen influencia sobre la obtención de ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, L. K., Albornoz, M. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento y gestión*. (46), 262-283.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100262

Akpobi, T. (2017). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Explicating the Multi-Level Nature of Dynamic Capabilities – Insights from the Information Technology Security Consulting Industry* [Capacidades Dinámicas y Administración Estratégica: Explicación de la naturaleza multinivel de las capacidades dinámicas – Ideas de la industria de consultoría de seguridad en tecnologías de la información] [Tesis Doctoral, Universidad de Stirling]. Stirling Online Research Repository.

<https://www.storre.stir.ac.uk/handle/1893/27691#.XmPrHfR7nIU>

Armela, L. (2017). El costeo objetivo en el proceso de planeación. *Cofín Habana*, 12(2), 192-205. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200014

Asamblea Nacional de Panamá. (11 de noviembre de 2009). Que reforma la Ley 8 de 2000 y la Ley 33 de 2000, que regulan la micro, pequeña y mediana empresa. [Ley 72 de 2009]. Gaceta Oficial N° 26,404.

Asamblea Nacional de Panamá. (28 de julio de 2000). Que dicta normas para el fomento a la creación y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. [Ley 33 de 2000]. Gaceta Oficial N° 24,106.

- Asamblea Nacional de Panamá. (31 de mayo de 2000). De la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. [Ley 8 de 2000]. Gaceta Oficial N° 24,064.
- Astudillo, J., Fernández, M., Garcimartín, C. (2019). *La desigualdad en Panamá: su carácter territorial y el papel de las inversiones públicas*. Nota técnicas N° IBD-TN-1703. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/la-desigualdad-de-panama-su-caracter-territorial-y-el-papel-de-las-inversiones-publicas>
- Awwad, A., Al Khattab, A., Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6(1), 69-79. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2013.61008>
- Barney, J., Hesterley, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5th ed.) [Administración Estratégica y Ventaja Competitiva: Conceptos y Casos]. Pearson Education Limited
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Barrios, K., Olivero, E., Acosta, J. (2017). *Las capacidades dinámicas: desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (J. Mendoza, Ed.). Ediciones Universidad Simón Bolívar. (93, 95)
- Basheer, M. F., A Siam, M. R., Awn, A. M, & Hassan, S. G. (2019). Exploring the role of TQM and supply chain practices for firm supply performance in the presence of information technology capabilities and supply chain technology adoption: A case of

- textile firms in Pakistan. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 275-288.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.9.001>
- Bertalanffy, L., (1976). Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. (J. Almela, Trad.; 1ra Ed.). Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1968). <https://www.pdfdrive.com/teor%C3%ADa-general-de-los-sistemas-fundamentos-desarrollo-aplicaciones-ciencia-y-tecnologia-spanish-edition-e157352896.html>
- Buendía, E., (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista análisis económico*, 69(28), 55-78.
<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Cadrazco, W., Zapata, A., & Lombana, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337.
<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/2313>
- Cadrazco, W., Zapata, A., & Santamaría, A. (2020). Microfundamentos de capacidades dinámicas: un estudio de caso sobre la gestión de la manufactura en la fábrica de aceros galvanizados FACAG (Colombia). *Revista Espacios*, 42(50), 51-60.
<http://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p05>
- Chaves, E. (2003). Distribución y coeficiente de Gini, curva paramétrica de Lorenz sugerida y cálculos. *Revista Tendencias*. 4(2), 97-123
<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/754>

Cherunilam, F. (2016). *Strategic Management* (4th ed.) [Administración Estratégica]. Himalaya Publishing House.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *PYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo (CCND). (2017). *Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado: Panamá 2030*. Consejo Nacional para la Concertación.
https://www.undp.org/content/dam/panama/docs/Documentos_2017/Plan-Panama2030.pdf.

Corral, Y. (2010) Diseño de cuestionarios para recolección de datos. *Revista ciencias de la educación*, 20 (36), 152-168.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>

Cuevas, C. (2014). Costeo Objetivo y Costeo ABC en el Proceso de Reducción de Costos. *Revista de Economía & Administración*, 11(2), 151-166.
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/123/106>

Dagnino, G. (2016). *Research methods for strategic management* (Dagnino, G. & Cinici, M. Eds.) [Métodos de investigación para Administración Estratégica]. Routledge.

- David, F., David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.) [Administración Estratégica: Una Aproximación a la Ventaja Vompetitiva, Conceptos y Casos]. Pearson education Limited.
- Deja, J. (2016). *Relationship between dynamic capabilities and competitive advantage of Technical, Vocational and Entrepreneurship Training Institutions in Kenya* [Relación entre las capacidades dinámicas y ventaja competitiva en las instituciones de entrenamiento técnico, vocacional y de emprendimiento en Kenia] [Tesis Doctoral, Universidad Jomo Kenyatta de Agricultura y Tecnología]. Repositorio Dspace. <http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/1909/Deya%2c%20Jared-%20Phd%20%20BA%28%20Strategic%20Management%29-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., McNamara, G. (2014). *Strategic management: text and cases* (7th ed.) [Administración Estratégica: Libro y Casos]. McGraw-Hill Education.
- Diab, S. (2015). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage. A Study on Jordanian Private Hospitals. [Uso de las dimensiones competitivas para alcanzar la ventaja competitiva. Un estudio de los hospitales privados en Jordania] *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. (4)9, 138-150. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i9/1136>
- Ege, T., Esen, A. & Dizdar, Ö. (2017). Organizational learning and learning organizations: an integrative framework [Aprendizaje organizacional y organizaciones

- aprendiendo: Un marco de referencia integrativo]. *Int. Journal of Management Economics and Business*, 13(2), 439-460. doi: 10.17130/ijmeb.2017228693.
- El Dabee, F., Hokoma, R. (2012). Just-In-Time for Reducing Inventory Costs throughout a Supply Chain: A Case Study. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6, 551-554. https://www.researchgate.net/publication/273730438_Just-In-Time_for_Reducing_Inventory_Costs_throughout_a_Supply_Chain_A_Case_Study
- Endres, H. (2015). Adaptability Through Dynamic Capabilities: How Management Can Recognize Opportunities and Threats [Adaptabilidad a través de las capacidades dinámicas: Cómo la administración puede reconocer las oportunidades y amenaza]. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20157-9>.
- Evans, N. (2015). *Strategic management for tourism, hospitality and events* (2nd ed.) [Administración Estratégica para el turismo, hostelería y eventos]. Routledge.
- Fortune, A. & Mitchell, W. (2012). Unpacking firm exit at the firm and industry levels: the adaptation and selection of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 33, 794-819. <http://www-2.rotman.utoronto.ca/william.mitchell/Bio/papers/SMJ2012-Unpacking-Exit.pdf>
- Ga´bor, A., Ko´, A., Szabó, Z., Fehe´ r, P. (2016). *Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management* (A. Ga´bor and A. Ko, Eds.) [Descubrimiento del conocimiento corporativo y aprendizaje organizacional: El papel, importancia y aplicación de procesos de negocios semánticos]. Springer International Publishing.

- Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración. *Innovaciones de Negocios*, 4(1), 1-38. <https://shortest.link/Ule>
- Gamble, J., Thompson, A., Peteraf, M. (2015). *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage* (4th ed.) [Fundamentos de la administración estratégica: la búsqueda de la ventaja competitiva]. McGraw-Hill Education
- García, Y., Mendoza, J., Pérez, C. C., (2020). Medición de las capacidades de absorción en la industria manufacturera. *Investigación Administrativa*, 49(126).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782020000200003&script=sci_arttext
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Garzón, M. (2017). *Las capacidades dinámicas: desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (J. Mendoza, Ed.). Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Gatto, R. (2022). Un modelo de diagnóstico de la competitividad empresarial. *Revista de investigaciones del departamento de ciencias económicas*, 26(13), 1-31.
<https://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/1360>
- Groover, M. (2007). *Fundamentos de manufactura moderna*. (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://es.pdfdrive.com/fundamentos-de-manufactura-moderna-d158238410.html>

Hareebin, Y., Aujirapongpan, S., & Siengthai, S. (2018). Creating sustained strategic capabilities through organizational dynamic capabilities and strategies: A case study of rubber wood export industry in Thailand. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 117–150. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.1.6>

Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195.
<file:///C:/Users/ozv78/AppData/Local/Temp/Dialnet-GestionDeLaCalidad-6676025.pdf>

Hernández, N., Quevedo, J., Hernández, A. (2015). Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, Méx. *Revista Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 11(1), 113-122.
<https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/17>.

Hernandez, V., Hernandez, P., & Dávalos, M. (2019). Temas relevantes de aprendizaje del área de costos en los estudiantes de una universidad pública. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, (11), 44–61.
<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/64>

Hitt, M., Black, J., Porter, L. (2012). *Management* (3rd ed.) [Administración]. Prentice Hall.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases* (12th ed) [Administración Estratégica: Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos]. Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2020). *Producto Interno Bruto Trimestral a precios de 2007: Primer trimestre de 2020*.

https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=999&ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=26

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). (2010). *Clasificación Industrial Nacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*.

https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=441&ID_CATEGORIA=11&ID_SUBCATEGORIA=55

Jones, G., George, J. (2016). *Contemporary management*. [Administración contemporánea]. McGraw-Hill Education.

Juntunen, M. (2017). *Business model change as a dynamic capability* [Cambio de modelo de negocio como una capacidad dinámica] [Tesis Doctoral, Universidad de OULU].

<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526216621.pdf>

Kalpakjian, S., Schmid, S. (2008). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. (5th ed.) Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

<https://es.pdfdrive.com/manufactura-ingenier%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa-d165370416.html>

Karali, E. (2018). *Investigating Routines and Dynamic Capabilities for Change and Innovation* [Investigando rutinas y capacidades dinámicas para el cambio e innovación] (Publicación N°. EPS-2018-ERIM Series 454-S&E) [Tesis Doctoral, Universidad Erasmo de Rotterdam]. ERIM Ph.D. Series Research in Management.

<https://repub.eur.nl/pub/106274>

- Kluyver, C., Pearce II, J. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective* [Administración Estratégica: Una Perspectiva Ejecutiva]. Business Expert Press.
- Küng, L. (2016). *Strategic Management in media* (2nd ed.) [Administración Estratégica en Medios de Comunicación]. SAGE Publications Inc.
- Law, K. & Chuah, k. (2015). *PAL Driven Organizational Learning: Theory and Practices: A Light on Learning Journey of Organizations* (K. Law and K. Chuah, Eds.) [Proyecto de aprendizaje en acción conduciendo al aprendizaje organizacional: Teoría y práctica: Una luz en el viaje de las organizaciones] Springer International Publishing.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial.
https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- López, E., López, G. P., y Agudelo, S. M. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información Tecnológica*, 30(5), 191-202. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Lopez, R., Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Creative Commons - Universitat Autònoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/131469/metinvsocuan_cap3-6a2015.pdf
- López, V., Pérez, J. (2011) Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica. *Revista de Actualización Clínica*, 10, 485-489.

http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000700008&lng=es&nrm=iso

Manyoma, P., (2011). Medición de la Flexibilidad en Manufactura. *Revista EIA*, (16), 61-

76. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372011000200005

Massako, A., y Souza das Neves, J., (2020). Key performance indicators to improve the competitive dimensions of the construction company. *Research, Society and*

Development, 9(5), 1-25. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3130>

Meraz, L., Maldonado, S., (2013). Validez de contenido de un instrumento de medición de la competitividad de las Pymes vitivinícolas del valle de Guadalupe. *Revista internacional administración & finanzas*, 6(6), 103-114.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285822&mirid=1

Meza, T., Terranova, J., Meza, J. (2018). Las capacidades organizacionales como factor de éxito en el emprendimiento social de la parroquia Salinas de Guaranda Ecuador.

Universidad, Ciencia y Tecnología, 22(89), 64-75.

<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/33>

Miño, G., Moyano, J., & García, A. (2017). Kaizen en el gemba de jean para

microempresas textiles Cantón Pelileo. *Revista ECA Sinergia*, 8(185), 85-94.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197523>

Molina, D., Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21-36.

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/17700>

Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-105.

<https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448->

[76782021000100010&script=sci_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782021000100010&script=sci_arttext)

Molina, K., Molina, P., & Laje, J. (2018). La contabilidad de costos y su relación en el ámbito de aplicación de las entidades manufactureras o industriales. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4(1), 15-20.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3240566>

Molina, O. (2004). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad. *Visión Gerencial*, 3(1), 16-23.

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/8400/8352>

Naser Alajmi, N., Alsawalhah, A. (2021). Impact of Situational Leadership on Strategic Capabilities in Kuwait National Petroleum Company (KNPC). *Asian Social Science*,

17(3), 71-79. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/0/44844>

OCDE et al. (2019), *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*, OECD, Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>.

- OCDE/CAF. (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para Pymes competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/60745031-es>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Informe IV presentado en Conferencia Internacional del Trabajo 104ª Reunión de la Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza. http://ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- Olivares, A., Coronado, J., Peralta, P., Guereña, J. (2014). Factores explicativos de la competitividad para las pymes de manufactura del estado de Sonora. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 7(19), 1-29. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/issue/view/8>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2009. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (4ª Rev.)*. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015a). *Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015b). *Informe Regional: Juventud y PYMES en América Latina*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_421759.pdf
- Oviedo, H., Campos, A. (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Peñate, Y. (2013). *Factores determinantes del crecimiento de las Pymes: el papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora* [Tesis doctoral, Universidad de Oviedo]. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=83366>
- Piper, R., Tam, N., Durán, R., de San Filipo, E., Martez, N., González, E., y Bernal, B. (2021). *Impacto económico de la crisis covid-19 sobre la mipyme en panamá*. <file:///C:/Users/ozv78/AppData/Local/Temp/INFORME%20IMPACTO%20ECO%20DEL%20COVID%20EN%20LA%20MIPYME%20PMA.pdf>
- Ponce, G., Espinoza, D., Rios, J., & Tapia, K. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(7), 143-162. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182017000100271
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). *Análisis socioeconómico del impacto del COVID-19 en Panamá. Estudio complementario: escenarios económicos prospectivos y alcance de las opciones de política en Panamá*.

https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/analisis-socioeconomico-del-impacto-del-covid-19-en-panama-estud.html

Quero, M. (2010) Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista Telos*, 12 (2), 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Quiroga, J. (2019). Capacidades dinámicas en la producción de bienes intensivos en conocimiento. El caso del desarrollo de radares en Argentina (2003-2015). *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 16(47), 195-221.

<http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/236/206>

Rivera, H., & Figueroa, L. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, 11 (19), 245-261.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676006>

Robbins, S., Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.) [Administración]. Pearson Education Limited.

Rodríguez, M., Quintero, W., & Pacheco, C. (2020). Costos de producción: innovaciones y prácticas estratégicas de las mipymes manufactureras. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 131-139.

<file:///C:/Users/ozv78/AppData/Local/Temp/1655-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11241-1-10-20200905.pdf>

- Rothaermel, F. (2017). *Strategic management* (3rd ed.) [Administración Estratégica]. McGraw-Hill Education.
- Rubiano, E., Forero, L., Pedraza, G. (2020). Organizaciones flexibles como modelo de gestión para la competitividad en las pymes de la ciudad de Ibagué. En Flórez, M., Ripoll, V., de Almeida, F., & Montiel, J. (Eds.), *Mundo Organizacional* (1er ed., Vol. 2, pp. 371-398). Editorial CIDE Ecuador. <https://shortest.link/L7L>
- Russell, S., Millar, H., (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10), 72-82. <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue10/Version-1/I0161017282.pdf>
- Sanchez, J.P. (2016). Procedimiento de estimación del coste del ciclo de vida de un sistema de armas en España. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado]. <https://shortest.link/SDB>
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(9), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215055006008.pdf>
- Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning organization: a framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth* [Construyendo una organización de aprendizaje innovadora: un marco de referencia para construir una fuerza de trabajo más inteligente, adaptación al cambio e impulsar el crecimiento]. John Wiley & Sons, Inc.

- Schilling, M. (2017). *Strategic management of technological innovation* (5th ed.) [Administración Estratégica de la Innovación Tecnológica]. McGraw-Hill Education.
- Stead, J., Stead, W. (2017). *Sustainable Strategic Management* (2nd ed.). [Administración Estratégica Sustentable]. Routledge.
- Suarez, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 245-262. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722013000100010
- Suba Rao, P. (2016). *Business Policy and Strategic Management: Text and Cases* (2nd ed.) [Política de Negocios y Administración Estratégica]. Himalaya Publishing House.
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities [Modelos de negocio y capacidades dinámicas]. *Long Range Planning*, 51 (2018), 40-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. (2018). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases* (21st ed.) [Elaboración y ejecución de estrategias: la búsqueda de ventaja competitiva: conceptos y casos]. McGraw-Hill Education.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development* (6th ed.) [Gestión de la innovación y desarrollo de nuevos productos]. Pearson Education Limited.

- Vargas, M., Máynez, A., Cavazos, J., Cervantes, L. (2016). Validez de contenido de un instrumento de medición para medir el liderazgo transformacional. *Revista Global de Negocios*, 4(1), 35-45. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2659369
- Wheelen, T., Hunger, D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13ed ed.) [Administración Estratégica y Políticas de Negocio: Hacia la sostenibilidad global]. Pearson Education, Inc.
<https://www.pdfdrive.com/strategic-management-and-business-policy-d18825038.html>
- Wheelen, T., Hunger, j., Hoffman, A., Bamford, C. (2018). *Management and Business Policy: globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited.
- Yáñez, B. (2015). *El enfoque de las capacidades dinámicas para analizar la influencia de la formación en el desempeño organizacional* [Tesis Doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha]. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=80494>
- Ynzunza, C., e Izar, J. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100008
- Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45).
<https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/3890>

ANEXOS

Anexo 1. Índice de validez de contenido de encuesta

Índice de validez de contenido de encuesta

Ítem	Indicadores	Esencial	Útil pero no esencial	No esencial	Validación Lawshe CVR	Validación Tristán CVR'
1	Género del encuestado	6	1	1	0.50	0.75
2	Nivel de estudios	5	2	1	0.25	0.63
3	Antigüedad del negocio	7	1	0	0.75	0.88
4	Ubicación	8	0	0	1.00	1.00
5	Número de colaboradores	6	1	1	0.50	0.75
6	Régimen Jurídico	5	2	1	0.25	0.63
7	Adquisición de información	8	0	0	1.00	1.00
8	Utilización de información	7	1	0	0.75	0.88
9	Transformación de información	7	1	0	0.75	0.88
10	Efectos de la innovación	8	0	0	1.00	1.00
11	Adaptación según situaciones	8	0	0	1.00	1.00
12	Adaptación según entorno	8	0	0	1.00	1.00
13	Utilización de aprendizaje	7	1	0	0.75	0.88
14	Generación de conocimiento	8	0	0	1.00	1.00
15	Control de costos	8	0	0	1.00	1.00
16	Costos vs ventaja competitiva	7	1	0	0.75	0.88
17	Métodos de control de costos	8	0	0	1.00	1.00
18	Flexibilidad en la producción	8	0	0	1.00	1.00
19	Beneficios de la flexibilidad	8	0	0	1.00	1.00
20	Flexibilidad vs costos	7	1	0	0.75	0.88
21	Rapidez en la producción	8	0	0	1.00	1.00
22	Calidad en la producción	7	1	0	0.75	0.88
TOTAL CVI					0.85	0.95

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Encuesta

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

ENCUESTA

Distinguidos gerentes de la pequeña y mediana empresa, ante todo quisiéramos deseárselo éxito es sus funciones. Muy respetuosamente, solicitamos que tuviera la amabilidad de ayudarnos a completar la siguiente encuesta, cuyos datos se utilizarán para fines académicos.

OBJETIVO: La encuesta tiene como objetivo conocer las capacidades dinámicas administrativas, y en qué medida influye en la ventaja competitiva de su organización.

INSTRUCCIONES:

Seleccione una (1) de las opciones de la siguiente serie de preguntas sobre la aplicación de herramientas de la gerencia estratégica e innovación empresarial.

Dimensión – Características de la empresa

1. Género del encuestado

- Masculino
- Femenino

2. Nivel de estudios

- Secundaria
- Técnico
- Licenciatura
- Postgrado

3. Antigüedad del negocio

- Menos de 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- Más de 15 años

4. Corregimiento en donde se ubica el establecimiento

- 24 de diciembre
- Alcalde Díaz
- Ancón
- Bella Vista
- Betania
- Calidonia
- Chilibre
- Curundú
- El Chorrillo
- Ernesto Campos
- Juan Díaz
- Las Cumbres
- Las Mañanitas
- Pacora
- Parque Lefevre
- Pedregal
- Pueblo Nuevo
- Río Abajo
- San Felipe
- San Francisco
- San Martín
- Santa Ana

- Tocumen
- Santa Ana
- Caimitillo
- Don Bosco
- Las Garzas

5. Cantidad de colaboradores en la empresa

- 1
- 2 a 10
- 11 a 50
- 51 a 100
- 101 en adelante

6. Régimen jurídico de la empresa

- Persona natural
- Persona jurídica (S. A.)

Primer bloque: Preguntas Clave (Capacidades dinámicas – V. independiente)

Dimensión - Capacidad de absorción

7. ¿Es posible adquirir información para la mejora de su negocio?

- No logramos hacerlo
- Pocas veces lo hacemos
- A veces es posible
- La mayoría de las veces
- Siempre lo hacemos

8. ¿Pueden utilizar información de fuentes internas o externas?

- No se utiliza
- Pocas veces se utiliza
- A veces se utiliza

- La mayoría del tiempo
- Siempre se utiliza

9. ¿Pueden transformar esta información para crear nuevas competencias?

- No es posible
- Pocas veces
- A veces la utilizamos
- Casi siempre
- Siempre se usa

Dimensión - Capacidad de innovación

10. ¿Las innovaciones tienen algún efecto en su empresa?

- No tienen efecto
- Pocas veces tienen efecto
- A veces tienen efecto
- La mayoría de las veces
- Siempre tienen efecto

Dimensión - Capacidad de adaptación

11. ¿Pueden adaptarse a distintas situaciones del negocio?

- No podemos
- Casi nunca
- A veces se puede
- Casi siempre
- Siempre nos adaptamos

12. ¿Pueden adaptarse de acuerdo con su entorno empresarial?

- No tenemos capacidad
- Pocas veces podemos
- A veces lo hacemos
- Casi siempre podemos

- Siempre podemos

Dimensión - Capacidad de aprendizaje

13. ¿Es posible el utilizar el aprendizaje de distintas fuentes para su empresa?

- No es posible
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. ¿La capacidad de aprendizaje genera nuevos conocimientos para su empresa?

- No brinda aportes
- Pocas veces
- A veces es útil
- La mayoría de las veces
- Siempre hay aportes

Segundo bloque: Preguntas Clave (Ventaja competitiva - Variable dependiente)

Dimensión – Costos

15. ¿Pueden controlar los costos manteniendo precios competitivos?

- No es posible controlar
- Es muy difícil controlar
- A veces podemos hacerlo
- La mayoría de las veces
- Siempre lo hacemos

16. ¿Su estrategia de costos se relaciona con su ventaja competitiva?

- No parece tener relación
- Tiene poca relación
- Pudiera tener relación

- Casi siempre se relaciona
- Siempre se relaciona

17. ¿Usa alguno de estos métodos: Kaizen, ciclo de vida del producto, costeo por objetivos, cadena de valor o justo a tiempo?

- Nunca
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Dimensión - Flexibilidad

18. ¿Son flexibles en su producción para satisfacer a sus clientes?

- No podemos
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

19. ¿Les favorece la flexibilidad hacia sus clientes?

- No favorece
- Favorece muy poco
- A veces favorece
- Casi siempre favorece
- Siempre favorece

20. ¿Al ser flexible aumentan los costos en su empresa?

- Sí aumentan
- La mayoría de las veces
- A veces aumenta
- Muy pocas veces

- No aumentan

Dimensión - Entregas

21. ¿Pueden producir más rápido que sus competidores?

- No podemos.
- Muy pocas veces
- A veces podemos.
- Casi siempre.
- Siempre

Dimensión – Calidad


22. ¿Pueden fabricar productos de calidad manteniendo precios bajos?

- No es posible.
- En pocas ocasiones.
- A veces.
- Casi siempre
- Siempre podemos

Agradecemos el tiempo que nos ha concedido para completar la encuesta. Se guardarán con total discreción los datos aportados por parte de su empresa.

Gracias por participar.

Anexo 3. Tabla de distribución teórica de Chi-cuadrado



	Probabilidades α (áreas a la derecha del valor crítico)									
Grados de libertad	0,995	0,99	0,975	0,95	0,90	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	0,000	0,000	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,408	7,564	8,672	10,085	24,769	27,587	30,191	33,409	35,718
18	6,265	7,015	8,231	9,390	10,865	25,989	28,869	31,526	34,805	37,156
19	6,844	7,633	8,907	10,117	11,651	27,204	30,144	32,852	36,191	38,582
20	7,434	8,260	9,591	10,851	12,443	28,412	31,410	34,170	37,566	39,997
21	8,034	8,897	10,283	11,591	13,240	29,615	32,671	35,479	38,932	41,401
22	8,643	9,542	10,982	12,338	14,041	30,813	33,924	36,781	40,289	42,796
23	9,260	10,196	11,689	13,091	14,848	32,007	35,172	38,076	41,638	44,181
24	9,886	10,856	12,401	13,848	15,659	33,196	36,415	39,364	42,980	45,559
25	10,520	11,524	13,120	14,611	16,473	34,382	37,652	40,646	44,314	46,928
26	11,160	12,198	13,844	15,379	17,292	35,563	38,885	41,923	45,642	48,290

Nota: Adaptado de “Capítulo III.6 Análisis de tablas de contingencia”, por P. López-Roldán y S. Fachelli,

2015, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*, p. 114

(https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/131469/metinvsocuan_cap3-6a2015.pdf)

Anexo 4. Matriz de consistencia

Tabla de consistencia de las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva para las pymes en el distrito de Panamá

Problema general	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Conceptos	Operacionalización			
					Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
¿Cómo inciden las capacidades dinámicas sobre la ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?	Evaluar la incidencia de las capacidades dinámicas sobre las ventajas competitivas de las Pymes de manufactura del distrito de Panamá.	<p>1- Establecer si la capacidad dinámica de absorción se relaciona con la ventaja competitiva de flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.</p> <p>2- Determinar si la capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.</p> <p>3- Demostrar si la capacidad dinámica de aprendizaje tiene relevancia sobre la ventaja competitiva en los costos en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.</p>	<p>General H1: Las capacidades dinámicas tienen incidencia sobre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.</p> <p>Específicas 1. H1. La capacidad dinámica de absorción tiene relación con a la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá. 2. H1= La capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá. 3. H1= La capacidad dinámica de aprendizaje tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá.</p>	<p>Capacidades dinámicas: Estas hacen posible que una empresa pueda transformar capacidades ordinarias en capacidades extraordinarias que signifiquen generar mayores ganancias. La fortaleza de las capacidades dinámicas determina la cuán rápido y efectivo puedan hacerse ajustes en los recursos de la empresa, incluyendo su propio modelo de negocio a las necesidades de los consumidores (Teece, 2018).</p> <p>Ventaja competitiva: Jones y George (2016) definen la ventaja competitiva como la habilidad de una empresa para superar a otras por medio de la producción de bienes y servicios que son deseados por los clientes, pero que además lo hacen más eficiente y efectivamente.</p>	Capacidades dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de absorción • Capacidad de innovación • Capacidad de adaptación • Capacidad de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir información (P7) -Utilizar la información (P8) -Transformar información (P9) -Efectos de la innovación (P10) -Adaptación a situaciones (P11) - Adaptación al entorno (P12) -Uso de aprendizaje (P13) -Generación de nuevo conocimiento (P14) 	•Encuesta para Gerentes de empresas.
Problemas específicos					Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>1- ¿Es posible que la capacidad dinámica de absorción se relacione con la ventaja competitiva de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?</p> <p>2- ¿La capacidad dinámica de innovación tiene relación con la ventaja competitiva de entregas en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?</p> <p>3- ¿La capacidad dinámica de aprendizaje tiene incidencia en la ventaja competitiva de costo en las pequeñas y medianas empresas de manufactura del distrito de Panamá?</p>					Ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Flexibilidad • Entregas • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Control de costos (P15) -Estrategia de costos (P16) -Uso de métodos (P17) -Ajustes de flexibilidad (P18) -Beneficios (P19) -Efectos sobre costos (P20) -Rapidez para satisfacer a los clientes (P21) -Relación calidad vs costo (P22) 	•Encuesta para Gerentes de empresas.

Nota: Elaboración propia

Anexo 5. Base de datos de encuestas

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas																							Promedios									
	VI		VI		VI		VI		VI		VD		VD		VD		VD		VD		VD		VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4
	X1. Absorción	X2. Innova.	X3. Adapt.	X4. Aprend.	Y1. Costos	Y2. Flex.	Y3. Entr.	Y4. Calidad																								
1	2	4	1	1	2	1	4	5	4	1	2	2	3	4	3	2	5	4	1	3	2	4	3	3	4	1	2	4	3	3	2	4
2	1	3	2	17	2	2	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	
3	2	3	4	17	2	1	1	2	2	3	2	2	2	5	3	2	4	4	2	2	2	1	2	3	2	3	2	4	3	3	2	1
4	2	3	5	20	3	1	4	3	3	1	2	4	4	4	2	2	5	5	2	2	1	2	3	3	3	1	2	4	3	3	1	2
5	2	3	2	18	1	2	2	1	4	5	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	2	3	3	2	2	5	2	3	2	2	2	3
6	1	4	5	4	2	2	1	4	3	1	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1	3	2	3	1	3	3	3	2	2	1
7	1	4	2	6	2	2	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	1	4	4	5	1	3	5	4	4	5	1
8	1	4	4	22	3	2	3	1	1	4	3	3	3	3	2	1	1	2	5	2	1	5	3	2	2	4	3	3	1	3	1	5
9	2	3	2	16	1	2	5	2	3	4	3	3	4	5	2	3	4	3	2	2	1	3	4	3	3	4	3	5	3	2	1	3
10	1	4	2	6	2	2	5	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4
11	2	4	5	15	2	2	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	2	4	2	1	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4
12	1	3	5	11	1	1	4	5	3	2	2	1	2	2	1	1	5	2	5	3	2	5	3	3	4	2	2	2	2	3	2	5
13	1	4	4	18	2	2	4	5	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	1	3	3	18	2	2	2	3	5	1	4	3	2	5	1	1	1	4	2	1	3	4	3	2	3	1	4	4	1	2	3	4
15	2	4	3	18	2	2	4	2	2	1	2	3	4	4	1	3	2	3	2	1	5	4	3	3	3	1	2	4	2	2	5	4
16	1	3	2	20	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
17	1	3	2	4	2	2	1	4	3	1	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	1	5	3	3	3	1	3	3	3	2	1	5
18	1	3	5	18	2	2	5	3	4	4	4	3	4	2	3	3	1	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3
19	1	2	5	20	2	2	3	5	5	5	4	5	5	1	3	3	5	5	3	4	1	1	4	3	4	5	4	3	4	4	1	1
20	1	4	3	17	3	1	5	5	5	3	5	3	4	3	1	1	5	5	2	1	5	5	4	3	5	3	5	4	2	3	5	5
21	1	4	3	20	2	2	1	5	5	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	5	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas																							Promedios									
	VI		VI		VI		VI		VI		VD		VD		VD		VD		VD		VD		VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4
	X1. Absorción		X2. Innova.		X3. Adapt.		X4. Aprend.		Y1. Costos		Y2. Flex.		Y3. Entr.		Y4. Calidad																	
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22											
44	1	3	1	22	1	2	2	3	4	5	3	3	4	2	3	4	2	4	2	3	5	2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	2
45	2	3	2	23	2	2	2	3	5	3	3	4	5	5	3	4	4	4	1	3	4	2	4	3	3	3	5	4	3	4	2	
46	2	4	3	18	2	1	1	1	2	5	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	1	5	2	3	1	5	2	2	3	1	5	
47	1	3	1	23	1	2	2	3	4	1	3	3	4	2	3	4	2	4	2	3	5	1	3	3	3	1	3	3	3	3	5	1
48	2	3	3	23	1	2	4	3	4	4	3	5	3	4	2	3	3	4	2	4	4	1	4	3	4	4	3	4	3	3	4	1
49	2	4	3	7	3	2	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	1	2	4	4	4	5	5	4	4	4	1	2
50	2	4	3	5	2	2	2	4	5	2	3	5	3	5	3	3	5	4	5	2	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3
51	1	1	4	5	5	2	3	5	5	5	4	3	4	3	2	5	3	5	5	1	3	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	2
52	2	4	1	7	1	1	5	2	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4
53	2	3	5	20	2	1	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	1	2	4	4	4	5	5	4	4	4	1	2
54	1	3	5	7	3	1	5	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	4	3	2	1	4	3	3	4	3	2	4	3	3	1	4
55	1	2	4	7	2	2	4	4	4	4	2	5	5	5	1	2	5	2	2	1	1	4	4	2	4	4	2	5	3	2	1	4
56	1	4	5	16	2	2	2	5	5	3	4	4	1	2	5	4	2	3	4	5	2	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	4
57	2	4	3	1	2	1	4	2	3	1	4	2	2	4	4	3	1	1	5	4	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4
58	2	4	4	17	2	1	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	
59	1	3	4	18	2	2	3	1	3	3	3	3	1	3	3	2	1	4	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	
60	1	4	3	23	2	2	5	2	3	4	3	3	1	2	4	1	1	3	2	2	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2	4	2
61	1	3	2	23	3	2	5	1	3	1	5	2	3	4	5	3	2	2	4	5	2	4	3	3	3	1	5	4	3	4	2	4
62	1	4	4	18	3	2	2	4	5	4	3	4	3	1	1	2	4	4	5	1	2	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	4
63	2	3	5	20	3	2	4	5	3	5	4	5	2	2	4	2	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	4	2	3	3	5	4
64	1	1	5	20	2	2	2	3	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	3	2	5	4	4	3	3	5	5	4	4	2	5
65	1	3	2	5	2	1	4	5	2	1	3	2	3	3	3	4	3	4	1	4	4	5	3	4	4	1	3	3	3	3	4	5

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas																							Promedios									
	VI		VI		VI		VI		VI		VD		VD		VD		VD		VD		VD		VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4
	X1. Absorción		X2. Innova.		X3. Adapt.		X4. Aprend.		Y1. Costos		Y2. Flex.		Y3. Entr.		Y4. Calidad																	
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22										
66	1	4	1	5	3	1	3	1	4	4	4	1	2	3	3	2	1	5	1	1	4	2	3	2	3	4	4	3	2	2	4	2
67	2	3	3	15	3	2	5	4	3	4	5	2	4	5	4	3	4	1	5	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	3	2	5
68	2	3	1	17	4	2	4	5	4	1	3	2	2	1	4	4	3	5	1	5	4	3	3	4	4	1	3	2	4	4	4	3
69	2	4	5	18	4	2	4	4	4	5	4	5	3	2	3	4	3	2	1	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3	2	3	4
70	2	3	1	17	2	1	3	4	2	3	4	5	1	3	4	1	3	1	3	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	3	4	5
71	2	4	1	16	1	1	2	1	5	3	3	1	1	1	2	1	1	2	5	4	3	3	2	3	3	3	1	1	4	3	3	
72	1	2	2	15	2	1	4	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	4	2	5	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5
73	2	3	2	15	2	2	1	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	1	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
74	1	2	3	17	2	2	3	5	1	5	4	4	2	3	4	2	4	4	4	1	1	1	3	3	3	5	4	3	3	3	1	1
75	2	4	5	1	5	2	2	1	4	2	5	1	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	3	3	3	3	3
76	1	2	3	5	2	1	3	5	3	5	3	4	2	4	4	3	2	2	4	2	1	3	4	3	4	5	3	3	3	3	1	3
77	2	3	5	17	4	2	4	1	5	4	4	5	1	2	3	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	4	4	2	2	3	4	5
78	1	4	4	22	2	1	1	1	2	1	5	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	5	1	1	1	2	1	
79	1	2	1	15	2	1	5	2	2	2	4	2	3	2	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	2	
80	1	4	5	20	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
81	1	4	5	11	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	1	4	5	1	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	
82	1	4	3	15	2	2	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	
83	2	4	4	15	2	2	5	2	4	3	4	3	5	5	3	2	5	1	2	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4
84	2	3	3	5	2	2	1	3	2	5	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	5	2	3	2	3	2	3
85	1	4	3	11	2	2	5	2	3	2	3	1	3	3	4	3	3	4	2	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	1	4
86	1	4	3	17	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	5	1	3	4	3	3	4	4	4	2	4	1	3
87	2	3	4	15	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Promedios															
																							VI	VI	VI	VI	VI	VI	VD	VD	VD	VD	VD	VD	VI	VD	X1	X2
88	2	4	4	8	2	2	3	2	5	5	2	5	4	2	3	2	5	5	2	3	3	3	4	3	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
89	1	2	3	18	3	2	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
90	1	3	3	18	2	2	5	3	3	5	2	2	3	4	3	4	5	2	3	2	3	3	3	3	3	4	5	2	4	4	2	3	2	3	3	3	3	
91	1	4	5	20	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	4	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	
92	1	4	5	8	2	2	3	5	1	5	4	4	2	3	4	2	4	4	4	1	1	1	1	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	
93	1	4	2	17	3	2	3	5	4	5	3	5	5	4	3	2	4	5	1	2	5	3	4	3	4	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	
94	2	3	4	11	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	2	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
95	1	4	2	5	2	1	5	5	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	
96	1	3	2	12	2	2	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	1	3	2	5	2	2	2	3	5	5	4	2	4	2	2	1	3	2	4	1	5	1	3	2	3	5	4	3	2	2	5	1	1	1	1	1	1	1
98	2	4	2	23	1	2	3	2	4	3	3	2	4	5	3	1	5	4	2	3	5	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	1	1	
99	1	3	4	5	1	2	2	3	5	1	2	5	4	4	5	5	5	5	2	1	5	1	3	4	3	1	2	4	5	3	5	1	1	1	1	1	1	1
100	1	1	2	18	3	2	2	3	4	1	3	4	4	4	3	1	5	3	2	1	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
101	2	3	3	18	2	2	3	5	3	5	3	4	2	4	4	3	2	2	4	2	1	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
102	2	3	5	20	2	1	4	2	5	5	3	5	5	2	3	4	2	4	5	3	3	2	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2
103	1	3	3	8	2	2	1	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
104	2	4	1	4	2	1	4	3	5	3	4	4	4	4	1	3	1	5	5	3	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2
105	1	2	4	8	2	2	1	4	3	2	3	2	3	5	3	1	3	5	5	2	1	4	3	3	3	2	3	4	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4
106	2	4	3	8	2	2	1	4	1	2	3	5	3	3	3	2	3	5	2	3	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1
107	2	4	3	10	2	2	3	1	2	3	4	1	3	4	2	2	5	4	2	3	5	2	3	3	2	3	4	4	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2
108	2	4	5	17	2	1	5	4	1	4	5	5	5	3	4	3	3	5	2	5	3	2	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2
109	1	4	2	10	2	1	4	5	1	5	5	1	1	1	4	1	1	2	5	2	1	4	3	3	3	5	5	1	2	3	1	4	1	4	1	4	1	4

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas	VI VI VI VI VI VD VD VD VD VD VD VD VD																						Promedios									
	X1. Absorción		X2. Innova.		X3. Adapt.		X4. Aprend.		Y1. Costos		Y2. Flex.		Y3. Entr.		Y4. Calidad		VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4						
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22										
110	1	3	3	18	2	1	3	4	4	1	2	3	3	1	3	1	4	2	2	3	3	2	3	3	4	1	2	2	3	2	3	2
111	2	4	3	12	1	2	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	2	3	4	1	4	3	4	4	4	5	3	3	4	1
112	2	3	3	11	2	2	5	5	3	2	2	2	4	2	3	3	5	2	2	1	2	3	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3
113	2	3	4	15	1	1	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3
114	2	2	2	20	2	2	5	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	4	3	2	1	4	3	3	4	3	2	4	3	3	1	4
115	2	3	5	20	2	1	4	4	5	2	3	5	5	2	3	4	2	4	5	3	3	2	4	3	4	2	3	4	3	4	3	2
116	2	3	3	23	2	1	3	3	5	1	3	2	5	3	2	3	2	4	5	1	2	1	3	3	4	1	3	4	2	3	2	1
117	1	3	5	15	2	2	1	5	1	5	5	1	1	1	4	1	1	2	5	4	1	3	3	3	2	5	5	1	2	4	1	3
118	1	4	2	15	2	2	3	3	4	3	3	1	4	3	2	1	5	4	2	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
119	1	4	3	18	2	2	3	3	4	5	3	1	4	3	3	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3
120	2	4	3	17	4	2	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	2	5	2	5	3	1	4	3	4	5	4	4	3	4	3	1
121	2	4	3	11	1	1	2	3	5	3	2	4	5	1	4	5	5	5	1	3	5	3	3	4	3	3	2	3	5	3	5	3
122	1	3	3	17	2	2	3	1	4	5	2	1	3	2	3	3	5	5	5	3	5	1	3	4	3	5	2	3	4	4	5	1
123	1	4	3	18	2	2	4	3	5	4	2	1	5	1	2	1	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	2
124	2	3	3	18	2	2	4	4	5	4	3	5	4	3	1	2	3	4	2	1	5	3	4	3	4	4	3	4	2	2	5	3
125	2	4	2	13	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	2	5	5	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
126	1	4	5	20	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
127	2	4	5	5	1	1	4	1	5	5	3	5	5	2	3	4	2	4	5	3	3	2	4	3	3	5	3	4	3	4	3	2
128	2	4	5	5	1	1	4	1	5	1	3	3	1	4	3	1	5	5	2	5	5	4	3	4	3	1	3	3	3	4	5	4
129	1	4	3	20	1	1	3	1	2	3	2	1	2	1	2	1	3	4	5	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	4	4	3
130	1	2	2	18	2	2	4	3	5	5	2	1	5	5	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	2	5	3	4	3	4
131	1	4	2	20	2	2	5	4	3	5	3	4	2	4	4	3	2	2	4	2	1	3	4	3	4	5	3	3	3	3	1	3

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas																							Promedios									
	VI		VI		VI		VI		VI		VD		VD		VD		VD		VD		VD		VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4
	X1. Absorción	X2. Innova.	X3. Adapt.	X4. Aprend.	Y1. Costos	Y2. Flex.	Y3. Entr.	Y4. Calidad																								
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22											
132	1	4	3	20	1	1	3	3	2	3	4	3	4	1	3	3	2	4	5	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	4	4	1
133	1	3	3	15	2	1	4	5	4	3	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4
134	2	3	3	11	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	3	4	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	
135	1	4	4	5	5	2	5	1	5	5	2	5	1	2	3	4	5	5	5	3	2	1	3	4	4	5	2	2	4	4	2	1
136	2	3	5	15	3	2	4	4	1	3	3	4	4	1	5	2	4	4	4	2	5	2	3	4	3	3	3	4	3	5	2	
137	2	3	5	15	3	2	4	3	5	5	3	1	5	1	2	5	4	4	1	4	5	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	
138	1	5	5	5	5	2	1	2	2	3	2	3	3	5	3	3	1	1	3	1	1	4	3	2	2	3	2	4	2	2	1	4
139	2	4	5	17	3	2	3	5	5	2	3	4	5	2	4	3	5	5	4	5	1	3	4	4	4	2	3	4	4	5	1	3
140	1	5	5	15	5	2	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
141	1	4	5	18	5	2	3	1	4	4	2	1	1	3	4	2	2	2	1	3	2	4	2	3	3	4	2	2	3	2	2	4
142	2	4	5	17	3	2	3	5	1	5	4	4	2	3	4	2	4	4	4	1	1	1	3	3	3	5	4	3	3	3	1	1
143	2	5	3	15	3	2	5	5	3	5	2	5	5	4	3	2	2	2	5	2	5	1	4	3	4	5	2	5	2	3	5	1
144	2	5	3	15	3	2	4	3	5	2	5	5	5	5	3	3	2	2	5	3	3	4	4	3	4	2	5	5	3	3	3	4
145	2	4	5	17	3	2	2	2	5	1	3	1	5	3	5	3	3	3	1	2	5	3	3	3	3	1	3	4	4	2	5	3
146	1	3	4	15	3	2	1	1	3	2	5	2	2	3	3	4	5	5	2	3	4	4	2	4	2	2	5	3	4	3	4	4
147	1	4	4	4	5	2	3	5	2	2	2	3	3	5	5	1	3	3	3	4	4	5	3	4	3	2	2	4	3	3	4	5
148	2	5	4	11	3	2	1	3	5	2	3	3	3	5	1	4	4	4	3	5	5	5	3	4	3	2	3	4	3	4	5	5
149	2	5	5	4	3	2	5	5	4	4	4	2	5	4	4	1	3	3	2	2	4	3	4	3	5	4	4	5	3	2	4	3
150	1	4	5	18	3	2	4	1	5	1	4	3	5	5	4	4	4	4	3	1	2	4	4	3	3	1	4	5	4	3	2	4
151	2	5	5	18	3	2	3	5	1	5	4	4	2	3	4	2	4	4	4	1	1	1	3	3	3	5	4	3	3	3	1	1
152	1	4	4	4	5	2	4	2	5	4	2	5	3	2	1	4	1	1	5	3	1	1	3	2	4	4	2	3	2	3	1	1
153	1	5	5	11	5	2	5	5	4	1	5	3	1	3	4	5	3	3	3	1	4	4	3	3	5	1	5	2	4	2	4	4

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Promedios														
																							VI	VI	VI	VI	VI	VI	VI	VI	VI	VD	VD	VD	VD	VD	VD
																							X1. Absorción	X2. Innova.	X3. Adapt.	X4. Aprend.	Y1. Costos	Y2. Flex.	Y3. Entr.	Y4. Calidad	VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1
154	1	5	3	17	5	2	3	4	4	5	3	5	5	2	3	4	2	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4				
155	2	4	5	17	3	2	1	3	3	5	4	5	2	4	5	5	1	1	5	4	4	5	3	4	2	5	4	3	4	3	4	5					
156	1	4	5	18	3	2	4	2	2	1	5	1	2	5	2	1	3	3	1	5	5	5	3	3	3	1	5	4	2	3	5	5					
157	1	4	5	18	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5					
158	2	5	4	13	4	2	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	4	1	2	3	3	2	1	5	3	2	5	1	2					
159	1	4	1	2	5	2	5	4	3	5	2	2	5	2	3	4	3	3	2	1	3	5	4	3	4	5	2	4	3	2	3	5					
160	1	5	5	15	4	2	2	3	5	2	3	4	1	3	1	2	5	5	4	3	5	5	3	4	3	2	3	2	3	4	5	5					
161	5	1	5	13	2	5	5	1	1	3	1	1	2	3	4	3	1	2	5	2	1	3	2	3	2	3	1	3	3	3	1	3					
162	3	2	5	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3					
163	2	3	5	13	3	1	4	3	3	1	5	3	1	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	4	3	1	5	3	4	4	5	5					
164	1	4	5	5	2	3	1	2	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	5	3	3	2	5	3	4	4	2	2	5					
165	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	1	3	2	4	1	2	1	4	1	3	1	3	2	4	5	3	3	2	2	3	1					
166	5	4	1	5	3	5	1	1	5	1	4	1	5	4	5	1	1	1	5	4	5	5	3	3	2	1	4	5	2	3	5	5					
167	3	5	4	11	4	1	5	4	4	4	2	1	2	5	5	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4					
168	3	1	1	14	4	4	3	1	3	5	3	2	3	5	2	4	5	3	3	2	5	4	3	4	2	5	3	4	4	3	5	4					
169	5	1	3	14	4	5	1	2	3	2	1	5	1	2	3	3	4	5	1	3	5	1	2	3	2	2	1	2	3	3	5	1					
170	3	3	1	4	5	5	2	2	2	5	4	1	2	3	2	1	3	1	3	1	5	4	3	3	2	5	4	3	2	2	5	4					
171	2	4	5	2	3	1	3	1	1	5	5	1	1	1	4	1	1	2	5	5	1	1	2	3	2	5	5	1	2	4	1	1					
172	1	5	3	4	5	2	2	4	3	5	1	5	5	2	3	4	2	4	5	3	2	2	3	3	3	5	1	4	3	4	2	2					
173	1	1	2	4	2	3	5	3	3	3	3	1	3	5	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4					
174	5	1	5	4	3	3	4	2	4	4	2	5	5	4	4	5	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	2	5	4	2	4	3					
175	1	1	4	11	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	5	2	4	4	1	5	3	3	3	2	3	3	4	3	1	5					

Consolidación de respuestas de la encuesta y promedios

# Encuestas																							Promedios																			
	VI		VI		VI		VI		VI		VD		VD		VD		VD		VD		VD																					
	X1. Absorción		X2. Innova.		X3. Adapt.		X4. Aprend.		Y1. Costos		Y2. Flex.		Y3. Entr.		Y4. Calidad																											
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10		Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	VI	VD	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4									
176	4	5	5	3	4	3	5	4	3	5		4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2								
177	4	1	2	14	2	3	5	4	3	4		1	4	1	2	5	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	1	2	3	3	2	4									
178	4	1	5	11	2	5	5	2	3	4		4	3	3	4	5	4	3	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4									
179	5	1	4	3	3	3	3	3	5	5		5	5	1	2	3	3	1	3	2	3	3	4	4	3	4	5	5	2	2	3	3	4									
180	3	2	4	15	3	1	4	4	4	1		2	3	2	1	4	2	2	1	2	5	4	3	3	3	4	1	2	2	3	3	4	3									
181	1	3	3	15	4	5	2	2	3	5		5	4	1	3	5	2	3	1	4	1	2	5	3	3	2	5	5	2	3	2	2	5									
182	4	4	2	3	5	1	5	3	2	4		4	3	2	5	5	1	3	2	4	5	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4									
183	4	5	2	4	2	3	2	3	3	3		2	1	5	1	2	1	3	1	2	5	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2										
184	5	5	1	3	5	5	2	3	2	1		1	4	1	3	5	4	4	2	5	2	4	5	2	4	2	1	1	2	4	3	4	5									
185	5	2	3	15	2	2	4	5	1	3		2	3	2	5	5	5	1	2	2	1	2	1	3	2	3	3	2	4	4	2	2	1									
186	2	3	3	4	3	4	5	1	5	5		3	4	3	4	4	4	2	3	2	5	5	1	4	3	4	5	3	4	3	3	5	1									
187	5	5	1	6	1	1	4	1	2	4		3	1	5	4	4	3	3	3	3	4	5	2	3	3	2	4	3	5	3	3	5	2									
188	1	4	5	6	2	5	3	2	1	5		5	1	1	1	4	1	1	2	5	3	4	5	2	3	2	5	5	1	2	3	4	5									
189	4	3	3	3	3	3	2	1	1	2		4	3	3	3	4	3	3	4	5	2	5	5	2	4	1	2	4	3	3	4	5	5									
190	1	4	3	15	3	3	5	3	3	5		2	4	2	4	1	5	5	1	3	2	3	3	4	3	4	5	2	3	4	2	3	3									
191	4	2	3	15	3	3	2	2	5	2		3	3	5	5	2	5	5	1	3	2	2	5	3	3	3	2	3	5	4	2	2	5									
192	1	5	5	4	4	1	5	4	3	5		4	5	2	4	4	5	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4									
193	5	4	4	11	2	1	4	1	1	5		4	5	5	3	2	3	5	5	2	5	3	1	4	3	2	5	4	4	3	4	3	1									
194	3	5	3	15	3	2	1	5	4	2		4	3	1	2	3	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	4	2	3	5	5	4									
195	1	2	3	4	1	5	2	3	4	3		3	5	2	5	1	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4										
196	2	4	2	15	4	1	1	1	1	2		1	1	2	1	4	1	2	5	1	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3									
197	3	5	2	11	4	3	5	2	3	3		3	3	4	2	1	5	1	2	1	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3										
198	2	2	3	4	3	2	1	3	1	4		1	1	3	3	1	4	1	2	5	3	2	5	2	3	2	4	1	3	2	3	2	5									

