

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Influencia de la ambidestreza en la competitividad laboral en
trabajadores de Mypes de la Región Puno**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en
Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Jesus Manuel Acra Soncco

Santos Gutierrez Condori

Josefina Bellido Mamani

Asesor:

Mtro. Wilson Cruz Mamani

Juliaca, diciembre de 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Wilson Cruz Mamani, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“INFLUENCIA DE LA AMBIDESTREZA EN LA COMPETITIVIDAD LABORAL EN TRABAJADORES DE MYPES DE LA REGIÓN PUNO.”** de los autores Jesus Manuel Acra Soncco; Santos Gutierrez Condori y Josefina Bellido Mamani, tiene un índice de similitud de 16% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 04 días del mes de febrero del año 2025.



Mtro. Wilson Cruz Mamani
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiari, a los 18 día(s) del mes de diciembre del año 20 24 siendo las 10:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la dirección del (de la) presidente (a): Mtra. Marine Estepa Huayta Meza el (la) secretario(a): Lic. Kukulí Ana Coaquira Puma y los demás miembros: Mtro. Julio Samuel Torres Miranda y el (la) asesor(a) Mtro. Wilson Cruz Mamani con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado Influencia de la ambidestreza en la competitividad laboral en trabajadores de Kypes de la Región Puno del(los) bachiller/es:

- a) Jesus Manuel Acra Soncco
- b) Santos Gutierrez Condori
- c) Josefina Bellido Mamani

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales
(Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Jesus Manuel Acra Soncco

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy Bueno	Sobresaliente

Bachiller (b): Santos Gutierrez Condori

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy Bueno	Sobresaliente

Bachiller (c): Josefina Bellido Mamani

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy Bueno	Sobresaliente

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

 Presidente/a


 Asesor(a)


 Bachiller (a)


 Miembro


 Miembro


 Bachiller (b)


 Secretario/a


 Miembro


 Bachiller (c)


Índice de contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1 INTRODUCCIÓN	7
2 MATERIALES Y MÉTODOS.....	13
2.1 Diseño.....	13
2.2 Sujetos.....	14
2.3 Mediciones.....	14
2.4 Análisis estadísticos.....	14
2.5 Declaración sobre aspectos éticos.....	15
3 RESULTADOS	15
3.1 Evaluación de datos atípicos.....	15
3.2 Análisis descriptivo sociodemográficos	15
3.3 Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad	17
3.4 Evaluación del modelo hipotetizado	17
4 DISCUSIÓN.....	18
5 CONCLUSIÓN.....	19
6 REFERENCIAS	21
7 ANEXOS.....	27

Influencia de la ambidestreza en la competitividad laboral en trabajadores de Mypes de la región Puno

Resumen

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las pequeñas empresas en la región de Puno enfrentan desafíos significativos para mejorar su competitividad. La ambidestreza organizacional, entendida como la capacidad de equilibrar la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de recursos existentes, se presenta como una estrategia clave para mejorar el rendimiento y sostenibilidad de estas empresas. El objetivo de este estudio es analizar el impacto de la ambidestreza organizacional sobre la ventaja competitiva. Adopta un diseño descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo y corte transversal. La población está compuesta por 317 empresarios de la región de Puno, de los cuales el 57.7% son hombres y el 42.3% mujeres, con un rango de edad predominante entre 25 y 30 años. Se utilizó un instrumento validado con 12 ítems para medir la ambidestreza organizacional, y otro con 4 ítems para la ventaja competitiva, ambos con una escala Likert de 5 puntos. Los valores de confiabilidad ($\alpha > 0.85$) y validez ($KMO > 0.80$) fueron satisfactorios. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales mostraron que la exploración tiene un efecto positivo significativo sobre la ventaja competitiva ($\beta = 0.24$, $p < 0.001$), mientras que la explotación también influye de manera positiva ($\beta = 0.64$, $p < 0.001$). La variabilidad explicada de la ventaja competitiva fue del 69%, lo que indica un fuerte impacto de la ambidestreza organizacional en el rendimiento empresarial. En conclusión, este estudio evidencia que las pequeñas empresas que equilibran estrategias de exploración e innovación con la explotación de sus recursos logran una ventaja competitiva significativa en un entorno dinámico y competitivo. Estos hallazgos destacan la importancia de fomentar capacidades ambidiestras para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en Puno.

Palabras clave: Ambidestreza organizacional, competitividad empresarial, exploración y explotación, innovación organizacional. pequeñas empresas, ventaja competitiva

Influence of Ambidexterity on Labor Competitiveness in Workers of Micro and Small Enterprises (MSEs) in the Puno Region.

Abstract

In an increasingly competitive business environment, small companies in the Puno region face significant challenges in improving their competitiveness. Organizational ambidexterity, understood as the ability to balance the exploration of new opportunities and the exploitation of existing resources, emerges as a key strategy to improve the performance and sustainability of these companies. The objective of this study is to analyze the impact of organizational ambidexterity on competitive advantage. It adopts a descriptive-correlational design with a quantitative approach and a cross-sectional framework. The population consists of 317 entrepreneurs from the Puno region, of which 57.7% are men and 42.3% are women, with a predominant age range between 25 and 30 years. A validated instrument with 12 items was used to measure organizational ambidexterity, and another with 4 items to measure competitive advantage, both using a 5-point Likert scale. The reliability ($\alpha > 0.85$) and validity ($KMO > 0.80$) values were satisfactory. The structural equation model results showed that exploration has a significant positive effect on competitive advantage ($\beta = 0.24, p < 0.001$), while exploitation also has a positive influence ($\beta = 0.64, p < 0.001$). The explained variance of competitive advantage was 69%, indicating a strong impact of organizational ambidexterity on business performance. In conclusion, this study shows that small companies that balance exploration and innovation strategies with the exploitation of their resources achieve a significant competitive advantage in a dynamic and competitive environment. These findings highlight the importance of fostering ambidextrous capabilities to improve the competitiveness and sustainability of organizations in Puno.

Keywords: Organizational ambidexterity, business competitiveness, exploration and exploitation, organizational innovation, small businesses, competitive advantage

1. Introducción

En el contexto peruano, donde las empresas enfrentan desafíos únicos debido a la globalización y la competencia creciente, la ambidestreza se presenta como una estrategia vital para la sostenibilidad y el crecimiento (Castellanos & Albizuri, 2020). La implementación de prácticas ambidiestras puede mejorar no solo la innovación, sino también la eficiencia operativa, lo que resulta en un rendimiento organizacional superior (Sierra et al., 2023; Castrillón, 2020).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2021), un 36% de las firmas peruanas catalogadas como innovadoras explica su desempeño exitoso por la adopción de estructuras ambidiestras, las cuales habilitan un equilibrio operativo a la par que sostiene la innovación disruptiva. Ahora bien, este equilibrio no emerge de manera espontánea: el liderazgo transformacional resulta decisivo para habilitar, simultáneamente, procesos de exploración y de explotación (Burga, 2022; Arias et al., 2018).

En la experiencia local, sin embargo, persisten barreras relacionales—en particular, déficits de confianza y de comunicación entre directivos y colaboradores—que terminan minando la ambidestreza organizacional (Burga, 2022). De allí que cobra relevancia un estilo de conducción orientado a la colaboración y al compromiso, capaz de configurar un clima propicio para la innovación (Chacara et al., 2023; Heredia-Laura & Sullca-Tapia, 2022). Finalmente, la evidencia empírica disponible sugiere que las empresas que implementan prácticas ambidiestras reportan mejoras sustantivas en rendimiento y competitividad, con incrementos de entre 15% y 30% en indicadores clave de desempeño (Solís-Molina et al., 2015).

Por un lado, la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU) mostró que las empresas peruanas que implementan estrategias de ambidestreza organizacional logran una ventaja competitiva significativa en sus respectivos sectores. Según este reporte, el 55% de las empresas que implementaron la ambidestreza organizacional en los últimos cinco años mejoraron su posición en el mercado (SUNEDU, 2023). También el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2022 indica que el 62% de las empresas encuestadas por señalaron que la falta de recursos humanos especializados y la resistencia al cambio cultural son las principales barreras para alcanzar una ambidestreza organizacional efectiva (INEI, 2022).

Según un estudio del Ministerio de Agricultura y Riego (2022), el 46% de las empresas agroindustriales en Perú han alcanzado una ventaja competitiva sostenible gracias a la mejora de sus procesos productivos y el acceso a mercados internacionales. La adopción de tecnologías

innovadoras ha sido un factor clave para mejorar su competitividad en el mercado global. El Banco Mundial (2022) reveló que las empresas peruanas que invierten en innovación incrementan su ventaja competitiva en un 21%, en comparación con aquellas que no lo hacen. Este crecimiento se observa principalmente en sectores como la manufactura y la tecnología, donde las empresas han implementado tecnologías avanzadas y procesos de mejora continua.

El sector financiero en Perú ha visto un aumento en su competitividad debido a la adopción de plataformas digitales. Según un informe de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023), el 60% de los bancos y aseguradoras peruanas han incrementado su ventaja competitiva al introducir tecnologías como la inteligencia artificial y el big data para mejorar la eficiencia en la atención al cliente y reducir costos operativos (SBS, 2023).

En un análisis realizado en varias empresas del sector servicios en Perú, se encontró que aquellas que adoptaron un enfoque ambidiestro lograron un aumento del 25% en la satisfacción laboral, lo que impactó directamente en su productividad (Díaz-Fúnez et al., 2016).

En Perú, se ha observado que las empresas con una cultura organizacional fuerte y alineada con los objetivos estratégicos reportan un 20% más de éxito en la implementación de innovaciones (Salazar, 2023), esto sugiere que la cultura no solo facilita la ambidestreza, sino que también actúa como un catalizador para el crecimiento y la sostenibilidad organizacional.

En el contexto peruano, se ha evidenciado que las organizaciones que invierten en la gestión del conocimiento obtienen un 30% más de retorno sobre la inversión en comparación con aquellas que no lo hacen (Espinosa et al., 2018). Este descubrimiento enfatizó la relevancia de la gestión del conocimiento como una pieza fundamental para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

En un análisis de las empresas peruanas se observó que aquellas que habían adoptado un sistema de evaluación del rendimiento con fundamento en la ambidestreza llegaron a aumentar un 20% su eficiencia operativa (Bortoluzzi et al., 2010). Esto demuestra que la evaluación continua es esencial para mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico.

Antecedentes:

En su investigación de Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008) "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators", examinaron los factores que influyen en la ambidestreza organizacional y su impacto en el rendimiento de las empresas. Como resultado las empresas que combinan la exploración y la explotación logran un rendimiento superior en comparación con las que se enfocan solo en una de las dos estrategias.

Gibson y Birkinshaw (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity": El objetivo fue examinar cómo la ambidestreza organizacional influye en el rendimiento empresarial. Su principal resultado fue que estas empresas ambidiestras (ambidextrous firms) alcanzan un mejor rendimiento. Concluyen que la capacidad de equilibrar exploración y explotación es crucial para la ventaja competitiva.

Autores como Raisch y Birkinshaw (2008) en su investigación "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators": Este estudio analiza los antecedentes y resultados de la ambidestreza organizacional. Concluyeron que las empresas ambidiestras mejoran su ventaja competitiva en entornos cambiantes.

En el trabajo de Garcia-Briones (2023), centrado en la "gestión de la innovación" en micro, pequeñas y medianas empresas del cantón Portoviejo (provincia de Manabí), se examina el modo en que la innovación repercute en la competitividad de dichas MIPYMES. Los hallazgos indican que aquellas que introdujeron innovaciones de tipo incremental fortalecieron su competitividad a través de estrategias de diferenciación en los servicios. En esa línea, el estudio subraya la relevancia de gestionar la innovación en el tejido empresarial de Portoviejo y sugiere que la adopción sistemática de nuevas prácticas puede operar como un motor de ventaja competitiva.

Finalmente, en el estudio de Ghanizadeh et al. (2022) "Psychological Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity". Analizaron el efecto del capital psicológico sobre el rendimiento organizacional considerando a la ambidestreza organizacional como mediador. Encontrando que la ambidestreza organizacional sí medía entre el capital psicológico y el rendimiento. Para finalizar, la investigación llega a la conclusión de que potenciar el capital psicológico en los colaboradores puede servir para potenciar también la ambidestreza y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Ambidestreza organizacional

La ambidestreza organizacional es la capacidad de equilibrar la explotación de competencias consolidadas y la exploración de nuevas oportunidades, integrando innovación y eficiencia en un único sistema estratégico (O'Reilly & Tushman, 2016). En términos de interorganizatividad, armonizar tradición e innovación es clave para mantener la competitividad en un contexto en resolución (Bernal & Villegas-Aria, 2022). Pruebas recientes incluidos afirman que, la ambidestreza organizacional sostiene la innovación continua y garantiza el éxito oportuno en la respuesta frente al mercado (Hwang et al., 2021). En esta línea, la ambidestreza organizada se percibe como el tránsito entre el uso eficiente de los recursos y la búsqueda intencionada de nuevas competencias, lo que exige una gestión eficaz de estos (Castrillón, 2020; Giovanni, 2023). Por ello, esta práctica constituye una estrategia no sólo para sobrevivir, sino para prosperar en ambientes altamente competitivos (Cevallos, 2023). En el espacio peruano, esta habilidad es el eje de la creación de ventajas competitivas por medio de la articulación simultánea de la innovación y la eficiencia. (Pabón et al., 2022; Sierra et al., 2023).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se entiende en el ámbito de los recursos como el impacto de una configuración de activos que opera como barrera de entrada y como soporte para estrategias de difícil imitación por parte de los competidores (Wernerfelt, 1984). Para el mundo de la PYME, esto supone la creación de una posición diferente por medio del uso de recursos propios y, en tal caso, la innovación abierta se relaciona de manera positiva con la ventaja competitivo, ya que las empresas innovadoras tienen más probabilidades de ser diferentes (Romero et al., 2022). Al mismo tiempo, en el marco de la perspectiva de capacidades dinámicas, la ventaja competitiva reside en la capacidad de innovar y de adaptarse ante un escenario cambiante, siempre y cuando los recursos que se desplieguen sean valiosos, raros y difíciles de imitar (Alejos, 2019).

Así, la delimitación de mercados meta y el encadenamiento consistente entre recursos y capacidades constituyen piezas clave para la creación y continuidad de ventajas, a la par que apoyan la importancia de la estrategia para el rendimiento organizativo (Ramos, 2022). Operativamente hablando, la ventaja competitiva puede entenderse como la habilidad para ganar la contienda mediante estrategias distintivas y de dificultosa imitación, dándole un valor superior al cliente (Ward, 2023). En este sentido, se expone en Ornelas (2005) que la coherencia entre recursos, capacidades y entorno competitivo es el punto de apoyo a partir del cual las organizaciones desarrollan estrategias para obtener ventajas en el medio competitivo.

Teorías

La literatura reciente ha venido documentando, con creciente consenso, la relación entre ambidestreia organizacional y ventaja competitiva, destacando su justificación en el contexto empresarial actual. La ambidestreia puede ser entendida como la capacidad de combinar, al mismo tiempo, la búsqueda de nuevas oportunidades y la explotación de las ya existentes; ello permite a las empresas reaccionar más rápidamente a los fortalecidos y onerosos entornos de las organizaciones (Mielcarek, 2023).

A partir del marco de las capacidades dinámicas —entendidas como la capacidad de incorporar, desarrollar y recombinar competencias internas y externas frente a los cambios— se explica y potencia dicha relación (Lieshout et al., 2021). La ambidestreia es vista, indudablemente, como un proceso habilitante de esas capacidades, permitiendo prácticas de innovación abierta y, de hecho, favoreciendo la ventaja competitiva.

H1: Exploración y ventaja competitiva

La propuesta de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, explica cómo las firmas que se dotan de capacidades como puede ser la ambidestreza pasan a adaptarse más correctamente a los cambios de su entorno, pues la exploración permite la agilidad, la adaptabilidad y, por lo tanto, la ventaja competitiva (Teece, Pisano & Shuen, 1997). De acuerdo a esto, la teoría de la Ambidestreza Organizacional, argumenta que el equilibrio entre exploración y explotación permite responder adecuadamente a las variaciones que presentan en el mercado las industrias y las tecnologías disruptivas importantes para competir (O'Reilly & Tushman, 2008). Desde la perspectiva de la Innovación Disruptiva la exploración provoca innovaciones que pueden alterar las reglas del mercado, dando una importancia vital a la detección y el desarrollo inicial de tecnologías emergentes (Christensen, 1997). La perspectiva de la Innovación Abierta defenderá que el acoplamiento de la exploración interna con las fuentes externas de conocimiento refuerza la ventaja competitiva combinando tecnologías y saberes de manera complementaria (Chesbrough, 2003).

H2: Exploración y ventaja competitiva

La Teoría de la Competencia Basada en los Recursos (Barney, 1991) establece que la explotación tiene que ver con el uso efectivo que las empresas hacen de los recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. De esta manera, las empresas contribuyen para sostener una ventaja competitiva a partir de la explotación. Al aprovechar estos recursos, las empresas pueden sostener una ventaja competitiva, ya que las competencias internas son difíciles de imitar por la competencia. Teoría de la Eficiencia Operativa (Porter, 1996): Según Porter, la explotación se asocia con la eficiencia operativa, que es clave para obtener una ventaja competitiva. Las empresas que mejoran continuamente sus procesos internos logran una ventaja sobre sus competidores, ya que pueden ofrecer productos de calidad a menores costos.

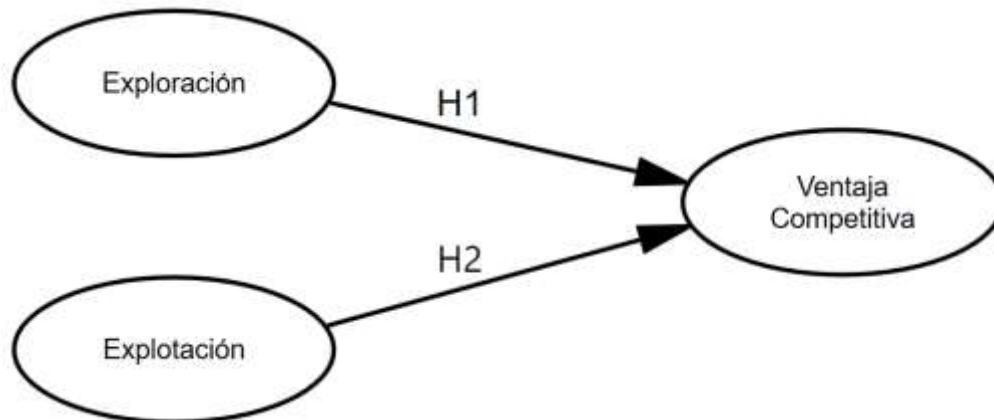
Teoría de la Explotación y la Innovación Incremental (March, 1991): La explotación se refiere a la optimización de las capacidades existentes para mejorar productos y procesos. La innovación incremental, impulsada por la explotación, permite a las empresas mantenerse competitivas al mejorar continuamente lo que ya hacen bien.

A partir de lo expuesto, el propósito de esta investigación es analizar cómo la capacidad de las empresas para equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de recursos actuales (ambidestreza organizacional) impacta en la mejora de su ventaja competitiva. Su relevancia radica en la evidencia acumulada que muestra que las firmas ambidiestras, a escala global y regional, alcanzan mejores resultados en innovación y adaptabilidad, lo que les permite sostener su desempeño en entornos dinámicos (O'Reilly & Tushman, 2008; He & Wong, 2004; Brescia et al., 2016). De manera consistente, estudios previos señalan que la implementación de prácticas ambidiestras posibilita ventajas competitivas sostenibles al articular eficiencia operativa e innovación (Kiss et al., 2020; Smith et al., 2010). Dicha agenda tiene particular relevancia para el contexto latinoamericano y peruano, donde las empresas deben hacer frente a situaciones idiosincráticas que exigen aportar respuestas estratégicas flexibles y adaptativas (Kortmann et al., 2014). De ahí también la intención de contribuir a la comprensión de la ambidestreza organizacional como medio para la competitividad en un contexto empresarial cambiante y complejo (Ruiz & Alarcón, 2022; Paredes & Valverde, 2019). Con ello, se busca aportar a la comprensión de la ambidestreza organizacional como motor de competitividad en un entorno empresarial creciente en complejidad y cambio (Ruiz & Alarcón, 2022; Paredes & Valverde, 2019).

Con base a la información anterior, a continuación, se propone el modelo teórico de la investigación (Figura 1):

Figura 1

Modelo de investigación



2. Materiales y Métodos

Diseño

La metodología aplicada en la investigación es de tipo descriptivo correlacional de alcance explicativo. La información recolectada fue capturada para el respectivo análisis y validación mediante los paquetes estadísticos SPSS 27 y AMOS 29. Adopta un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de corte transversal y de tipo explicativo (Ato et al., 2013). La investigación tiene un alcance descriptivo, permitiendo detallar situaciones, perfiles de personas, grupos, fenómenos o eventos de interés a través de la medición y análisis de características específicas (Danhke, 1989, citado por Hernández-Fernández & Baptista, 2004). Este diseño es no experimental, ya que no se manipularon las variables, y transaccional porque la recolección de datos se realizó en un solo momento. Además, el estudio es correlacional, al buscar medir la relación entre las variables de administración del personal y gestión empresarial (Hernández, 2015, p. 81).

Asimismo, presenta un enfoque correlacional que evalúa la relación entre las variables, además de prever valores aproximados en una variable basándose en los valores de la otra (Hernández-Fernández & Baptista, 2004). La investigación se clasifica como de carácter aplicativo según la clasificación de Sierra (2002), que distingue entre estudios de propósito básico

y aplicativo. En este caso, se adscribe al tipo aplicativo, alineándose con la definición de Vara y Horna (2010, p. 187).

Sujetos

Según el autor Hernández (2019) menciona que una población: Es el grupo de personas quienes forman parte de la investigación. Para determinar la muestra se utilizó muestro no probabilístico por conveniencia, con un total de 317 individuos que laboral en emprendimientos de la región de Puno, De las cuales el 42.3% son mujeres y el 57.7% son hombres. En cuanto a la edad, la mayoría se encuentra entre los 25 y 30 años (46.1%), seguida por el grupo de 31 a 40 años (31.9%), mientras que solo el 10.4% tiene más de 41 años.

Mediciones

Ambidestreza organizacional: El instrumento utilizado para medir la ambidestreza en las organizaciones incluye dos dimensiones clave: Exploración y Explotación, cada una evaluada con una serie de preguntas diseñadas para medir el grado de innovación y mejora continua dentro de la organización. En total, el instrumento consta de 12 ítems que se miden con una escala Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el Alfa de Cronbach, obteniendo valores superiores a 0.85 para ambas dimensiones, lo que indica una alta consistencia interna. La validez del instrumento fue confirmada mediante el análisis de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), con un valor superior a 0.80, demostrando que los datos son adecuados para el análisis factorial.

Ventaja Competitiva (VC): El instrumento que mide la ventaja competitiva constó de 4 ítems, igualmente evaluados con una escala Likert de 5 puntos, basado en los trabajos de McGrath et al. (1996) y Jap (1999). Estos ítems abordan aspectos relacionados con la capacidad de las empresas para diferenciarse de sus competidores y su posición en el mercado. La confiabilidad del instrumento fue de 0.817 (alfa de Cronbach), y CR = 0.876; AVE = 0.639 los que confirmaron una buena validez para evaluar el constructo.

Análisis estadísticos

El análisis descriptivo y la matriz de correlaciones de Pearson se realizaron agrupando los ítems en dimensiones y constructos con la técnica de parceling, evaluando los datos mediante la media, desviación estándar, asimetría (g1) y curtosis (g2), con valores aceptables entre -3 y 3.

La organización inicial de los datos y los análisis descriptivos se hicieron con IBM SPSS Statistics 27. El modelo teórico fue analizado con ecuaciones estructurales usando el estimador MLR, adecuado para datos numéricos y robusto ante desviaciones de normalidad. El ajuste se evaluó con CFI ($> .90$), RMSEA ($< .080$) y SRMR ($< .080$). La confiabilidad se midió con el coeficiente alfa, y se reestructuró el modelo con los índices de modificación para mejorar el ajuste. Los coeficientes de regresión estandarizados (β) y la variabilidad explicada fueron determinados usando AMOS 29.0.

Declaración sobre aspectos éticos

Este estudio fue presentado a un comité de ética en investigación para la evaluación pertinente, con la finalidad de evidenciar que se pretende respetar la ética en la investigación según los principios del código de Helsinki (Manzini, 2000). Del mismo modo, respeta el manejo de la confidencialidad mediante el consentimiento otorgado por los participantes y por ello no será revelado los datos con el cual serán identificados. Finalmente, será respetada la autonomía de cada participante ya que tendrán la opción de elegir si participar o no en el presente estudio. Por otro lado, esto fue presentado mediante una encuesta física y también virtual en Google Form exponiéndose las preguntas con total claridad y sinceridad al ser respondidas.

3. Resultados

Evaluación de datos atípicos

La data presentó datos perdidos y de acuerdo a la prueba de Mahalanobis para la depuración de datos atípicos, se eliminó 6 participante. Entonces, la data final para su procesamiento fue de 317 participantes.

Análisis descriptivo sociodemográficos

La muestra del estudio incluye un total de 317 personas, de las cuales el 42.3% son mujeres y el 57.7% son hombres. En cuanto a la edad, la mayoría se encuentra entre los 25 y 30 años (46.1%), seguida por el grupo de 31 a 40 años (31.9%), mientras que solo el 10.4% tiene más de 41 años. Respecto al estado civil, el 37.2% de los participantes son solteros, el 33.4% convivientes, y el 25.9% casados. En términos de emprendimiento, un 85.5% de los encuestados ya son dueños de un negocio, mientras que un 11.7% están en proceso de iniciar uno. La mayoría trabaja en el sector de restaurantes (27.8%), seguido por retail (22.1%) y automotriz (21.5%).

Además, la mayoría de las empresas tienen menos de 10 colaboradores (83.6%). En cuanto a la experiencia laboral, el 40.4% tiene menos de 5 años de experiencia, mientras que el 33.1% tiene entre 6 y 10 años.

Tabla 1

Análisis Sociodemográfico (n = 414).

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	134	42.3%
	Masculino	183	57.7%
Edad	Menor de 18	0	0.0%
	Entre 18 a 24	37	11.7%
	Entre 25 a 30	146	46.1%
	Entre 31 a 40	101	31.9%
	Mayor a 41	33	10.4%
Estado civil	Soltero(a)	118	37.2%
	Casado(a)	82	25.9%
	Conviviente.	106	33.4%
	Divorciado (a).	11	3.5%
	Viudo (a).	0	0.0%
Respecto a su perspectiva empresarial:	Quisiera empezar un negocio	7	2.2%
	Estoy por empezar un negocio	37	11.7%
	Soy dueño de un negocio	271	85.5%
	Tengo otros planes no comerciales	2	0.6%
Sector en la que labora	Sector Inmobiliarias	24	7.6%
	Sector Restaurantes	88	27.8%
	Sector Automotriz	68	21.5%
	Sector Retail	70	22.1%
	Sector Salud	23	7.3%
	Sector Educación	20	6.3%
	Sector bancos y cajas	9	2.8%
	Otros	15	4.7%
Cantidad de colaboradores de la empresa	Menos de 10	265	83.6%
	Entre 11 a 20	34	10.7%
	Entre 21 a 50	14	4.4%
	Entre 51 a 100	4	1.3%
	Menos de 5 años	128	40.4%

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Años de experiencia (ingrese un número)	Entre 6 a 10 años	105	33.1%
	Entre 11 a 15 años	59	18.6%
	Mayor a 16 años	25	7.9%
Total		317	100.0%

Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad

Las puntuaciones de las variables de estudio se escalaron entre los valores 0 y 30 a fin de facilitar su lectura. En la Tabla 2 se tiene la matriz de correlaciones y los resultados descriptivos de estos en donde los resultados de correlación se encuentran con .74 en valor absoluto. También, se observa que la distribución de datos de la investigación cumple con el supuesto de la normalidad univariada, esto debido a que los valores de asimetría y curtosis son aceptables. Además, en este cuadro también se observa las consistencias internas que se encontraron entre los valores de .87 y .91.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos, consistencias internas y correlaciones para las variables de estudio

Variable	M	DE	g1	g2	alfa	1	2
Ambidestreza Organizacional	317.00	14.94	-0.46	-0.71	0.91	-	
Ventaja Competitiva	317.00	14.54	-0.34	-0.59	0.87	0.74	-

Nota: Todas las correlaciones son estadísticamente significativas ($p < .001$). Se resaltan aquellas correlaciones entre las variables de estudio.

Evaluación del modelo hipotetizado

Tabla 3

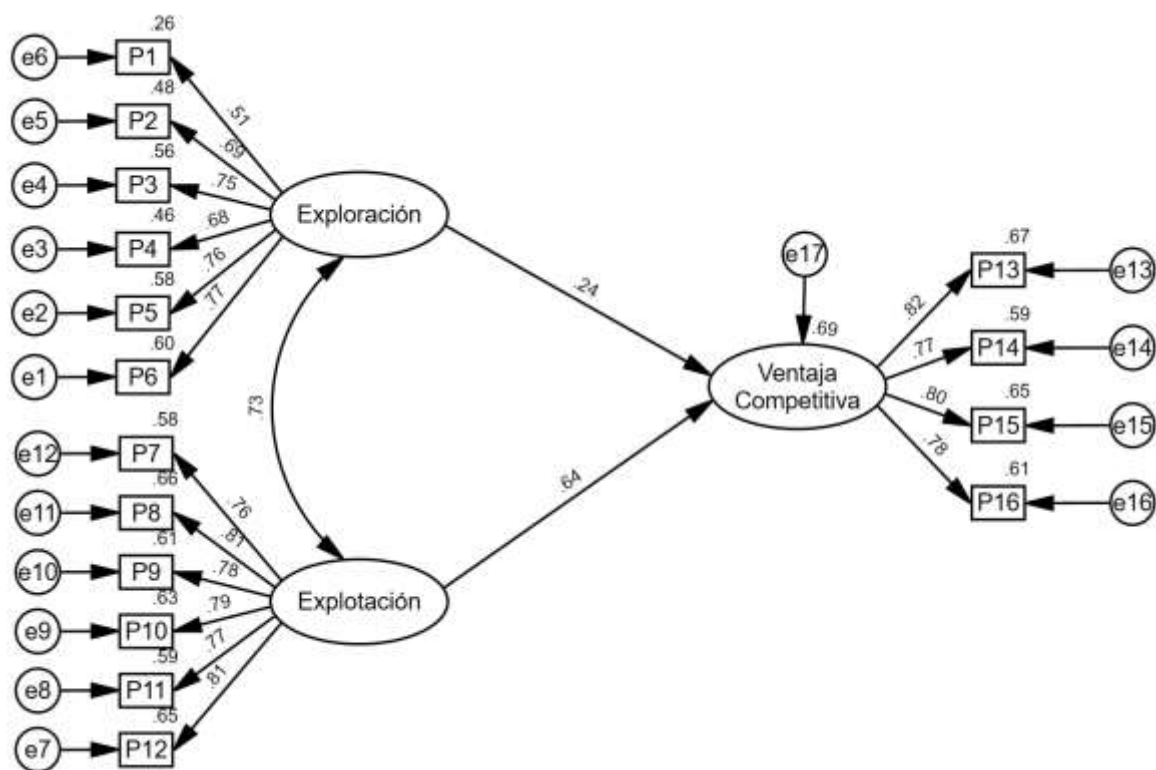
Índices de ajuste esperados para un modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos

Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi-Cuadrado χ^2	> 0,05	0.001
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.90 - 1	0.978
Índice no normalizado de ajuste (TLI)	0.90 - 1	0.973
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	< 0.08	0.045
Índice residual de la raíz cuadrada media (RMR)	< 0.08	0.037

El estudio desarrolló el modelo y aplicó el método de la ecuación estructural (SEM), por lo que se aceptan todas las hipótesis del modelo estructural (Figura 2). Como resultado, el efecto de Exploración sobre la ventaja competitiva (H1) es positivo con $\beta = 0,24$ y $p < 0,001$. Por otro lado, la Explotación también influye sobre ventaja competitiva (H2) obteniendo un resultado positivo de $\beta = 0.64$, $p < 0.001$. Además, la variabilidad explicada en la ventaja competitiva es de 69%. La solución estandarizada se presenta en la Figura 2.

Figura 2

Resultados del modelo estructural explicativo la ventaja competitiva en los emprendimientos (n=317).



4. Discusión

Los resultados de esta investigación evidencian un efecto positivo de la exploración sobre la ventaja competitiva ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$), en línea con literatura reciente que resalta el papel de la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades en el desempeño organizacional. Garcés y Delgado (2020), por ejemplo, reportan que la innovación organizacional impacta significativamente la competitividad en el turismo de salud en Cali ($R^2 = 0,45$), lo que sugiere que

invertir en actividades exploratorias fortalece la posición competitiva. Complementariamente, Pérez-Ramírez (2023) plantea que un buen equilibrio de la ambidestreza en la empresa beneficia a la ventaja competitiva; al tiempo que Zapata et al. (2019) constatan que la exploración establece un aprendizaje organizativo que genera un ciclo virtuoso de innovación y adaptación. Todos estos hallazgos colaboran en el sentido de que la exploración es un motor para la ventaja competitiva de la empresa y que su efecto se refuerza dentro de un marco ambidiestro (Bernal y Villegas-Aria, 2022).

Los resultados respaldan la hipótesis de explotación: el efecto de ella sobre la ventaja competitiva es positivo y muy significativo ($\beta = 0.64$; $p < 0.001$). La evidencia empírica coincide. Garcés y Delgado (2020) reportan una asociación sólida entre innovación organizacional y competitividad ($R^2 = 0,623$) y enfatizan que la optimización de recursos, junto con la mejora continua, agrega valor en entornos dinámicos. En empresas con estrategias de liderazgo en costos, las alianzas orientadas a la explotación rinden más, traducidas en eficiencia operativa y mejor posicionamiento (Zapata et al., 2019). Cueva et al. (2018) incorporan un matiz: certificaciones de calidad y mejora continua contribuyen a ventajas sostenibles, pero no bastan sin una orquestación adecuada de recursos y capacidades. En la interfaz entre sostenibilidad y desempeño, la explotación actúa por dos vías—diferenciación y reducción de costos—(López-Gamero et al., 2022). Por su parte, Salazar et al. (2020) muestran que rutinas de mejora continua y uso disciplinado de recursos son palancas críticas del rendimiento. En conjunto, la explotación se consolida como fundamento de la competitividad y, cuando se integra con exploración bajo un esquema ambidiestro, refuerza la sostenibilidad del desempeño.

5. Conclusión

La investigación corrobora un efecto positivo y significativo de la exploración sobre la ventaja competitiva en emprendimientos ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$), en consonancia con las evidencias más recientes que posicionan la exploración como elemento generador de innovación y adaptación en contextos dinámicos. En esta línea, Hernández et al. (2022) consideran que las capacidades de exploración no solo favorecen la adaptación frente a los cambios del mercado, sino permitir además anticipar frente a ellos con lo que se derivan ventajas competitivas sostenibles. La ambidestreza organizacional como es articulación exploratoria y explotadora ya emergería como condición necesaria para el éxito del largo plazo: Delgado et al. (2019) constatan que la memoria organizacional y el aprendizaje experiencial, a su vez, permiten la competitividad, sugiriendo que una cultura de aprendizaje y exploración propicia un mejor rendimiento. De forma

convergente, a pesar de la interrelación de las estrategias de exploración, Luna et al. (2022) evidencian que las oportunidades de exploración incrementan la capacidad de reacción ante el cambio, con efectos positivos sobre la ventaja competitiva que atañe a la gestión de rendimiento. En este sentido, el conjunto de hallazgos da cuenta de que la exploración no solo se torna conveniente, sino más bien que comporta la existencia de algo imprescindible para garantizar la competitividad en unos mercados que, por otra parte, son cambiantes.

Si a los hallazgos se les suma la confirmación de una relación positiva y además estadísticamente significativa que resalta el efecto de la explotación sobre la ventaja competitiva ($\beta = 0,64$; $p < 0,001$), la evidencia tiende a converger en el sentido de que la explotación, cuando aprovecha las actuales y vigentes recursos, se apoya en la estandarización de los procesos bien en un enfoque orientado a las rutinas de mejora continua, agrega valor y afecta positivamente el rendimiento. En esta línea, por su parte, Zapata et al. (2019) presentan la base empírica necesaria para afirmar que un enfoque estratégico en explotación se traduce en la búsqueda de resultados óptimos por parte de las operaciones y, por ende, un más sólido posicionamiento competitivo. No solo el uso de este elemento hace mantener el rendimiento en corto plazo, sino que sirve como medio para poder volcarse hacia la sostenibilidad sobre los largos plazos, particularmente cuando se le articula conjuntamente con un enfoque de exploración en el esquema ambidiestro. En el terreno de las MIPYMES, García-Briones (2023) documenta que la disciplina en la explotación y la continuidad de las mejoras operativas favorecen la diferenciación y se traducen en ventajas competitivas concretas. Además, Peñaflor y Avilés (2016) subrayan que la gestión estratégica del capital humano —como parte de la explotación— puede constituir una fuente de ventaja sostenible, al potenciar capacidades internas y la eficiencia de procesos. En síntesis, la explotación se consolida como pilar del éxito y la sostenibilidad organizacional, y su integración con la exploración maximiza la competitividad.

Limitaciones y futuras líneas de investigación: Diseño transversal: impide inferir causalidad temporal entre ambidestreza y ventaja competitiva. Se recomiendan estudios longitudinales para capturar trayectorias y efectos retardados. Alcance muestral: el foco en pequeñas empresas de la región de Puno limita la generalización. Futuras investigaciones deberían considerar otras regiones, tamaños y sectores. Muestreo por conveniencia: puede introducir sesgos y afectar la representatividad. Sería deseable emplear muestreos probabilísticos o diseños cuasi-experimentales. Variables de contexto: incorporar mediadores y moderadores como cultura organizacional, gestión del cambio, orientación emprendedora, intensidad competitiva y entorno institucional, para desentrañar mecanismos y condiciones de frontera.

6. Referencias Bibliográficas

- Alejos, M. I. A. Q. (2019). El capital relacional y la capacidad innovadora. *Quipukamayoc*, 27(53), 89-95. <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i53.15992>
- Arias, E. J. M., Molina, S. R. C., Intriago, C. A. A., & Vera, C. J. R. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo: Revista De Ciencias Humanísticas Y Sociales*, 3(1), 59-70. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v3i1.1229>
- Banco Mundial. (2022). *Competitividad en mercados emergentes: el caso de Perú*. Banco Mundial.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bernal, O. V. and Villegas-Aria, G. C. (2022). Relaciones innovación - tradición: metodologías de investigación de la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(3), 84-99. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242022000300084>
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Vicente, E. F. R. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção Online*, 10(3), 551-576. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.244>
- Brescia, F., Colombo, M. G., & Landoni, P. (2016). Ambidexterity and firm performance in Latin America. *Management Research*, 14(2), 125-143.
- Burga, H. E. H. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una unidad de gestión educativa local - Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(2), 7-16. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>
- Cahuasquí Cevallos, S. M. and Rosero Núñez, E. B. (2023). Elecciones seccionales en Ecuador: arreglo institucional de la participación y representación subnacional, 2014-2023. *Estado & Comunes*, 2(17), 55-77. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n17.2023.326
- Cámara de Comercio de Lima. (2021). *Informe sobre la innovación en el Perú*. Cámara de Comercio de Lima.
- Castellanos, A. R. and Albizuri, N. S. M. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más

- allá. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 7(2), 1-17.
<https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Castrillón, M. A. G. (2020). Propuesta de modelo de ambidestreza organizacional. *Neumann Business Review*, 6(2), 81-122. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2020.vol6.2.10052>
- Chacara, M. F. L., Caceres, N. C., Espinoza, M. B. C., & Leon, F. V. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2581-2603.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cueva, A. B. C., Álvarez, P. M., & González-Morales, O. (2018). Incidencia de la certificación “tesoros de México” sobre la ventaja competitiva de los hoteles. *Economía Teoría Y Práctica*, (49). <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/492018/contreras>
- Delgado, T. J. R., Hernández, S. D. R. P., & Púa, E. d. R. M. (2019). La memoria organizacional como factor de competitividad en las organizaciones. *Revista Amazônica: Revista Do Programa De Pós-Graduação Em Educação Da Universidade Federal Do Amazonas*, 4(1), 01-15. <https://doi.org/10.29280/rappge.v4i1.5214>
- Díaz-Fúnez, P. A., Pecino, V., & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista De Psicología*, 34(2), 387-412. <https://doi.org/10.18800/psico.201602.007>
- Espinosa, H. R., Gómez, C., & Betancur, L. F. R. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista De Economía E Sociología Rural*, 56(1), 107-122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- García Briones, M. Y., Arteaga García, M. E., Intriago Cedeño, M. E., & Torrens Pérez, M. E. (2023). Gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas del cantón portoviejo, provincia de Manabí. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 7(3). <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.3.1106>
- Garçés, J. M. and Delgado, L. P. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial:

centros estéticos de turismo de salud en cali-colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(2).
<https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>

Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological capital and organizational performance: the mediating role of organizational ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214-227. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0014>

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>

Giovanni, P. J., Byron, B. K., Xavier, P. E., & Enrique, L. J. (2023). Modelo de negocio con economía circular. *Memorias, IV Congreso Internacional UPSE FCA - 2022*, 171-182. <https://doi.org/10.5151/9786555502053-13>

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Heredia-Laura, V. S. and Sullca-Tapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 926-938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>

Hernández, A. R., Gómez, J. M., & Treviño, D. V. (2022). Factores del capital humano en la competitividad organizacional: elaboración, validación de contenido y confiabilidad de un instrumento de medición. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 39-51. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-206>

Hwang, B., Lai, Y., & Wang, C. (2021). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884. <https://doi.org/10.1108/ejim-06-2021-0303>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Estudio de la adopción de nuevas tecnologías y procesos en empresas peruanas*. INEI.

Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). Ceo cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233. <https://doi.org/10.1002/smj.3192>

Kortmann, S., Gelhard, C. V., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: the mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of*

Operations Management, 32(7-8), 475-490. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.007>

Lastre Sierra, H. and Ruiz Molina, A. (2024). Gestión estratégica potenciada: el papel de la ambidestreza organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 9192-9207. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10243

Lieshout, J. W. F. C. v., Velden, J. v. d., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62. <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2021-0007>

López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2022). Sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera: el papel mediador de las ventajas competitivas. *Cuadernos De Turismo*, (49), 105-130. <https://doi.org/10.6018/turismo.521811>

Luna, J. B. C., Castro, M. V. L., León, E. R. G. P. d., & Díaz, B. C. (2022). Cambio organizacional en pymes de lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 914-925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>

Manzini, M. (2000). El código de Helsinki y la ética en la investigación científica. Editorial Ética Médica.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Mielcarek, P. (2023). Strategic coherence and company ambidexterity – a necessity or a delusion?. *Management and Production Engineering Review*, 61-69. <https://doi.org/10.24425/mper.2023.146023>

Ministerio de la Producción. (2022). *Informe sobre la transformación digital y la competitividad empresarial en Perú*. Ministerio de la Producción.

Ornelas, M. C. P. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Mercados Y Negocios*, (12), 125-146. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i12.5015>

Pabón, R. M., Narciso, J. E. C., & Ruiz, N. R. (2022). Mecanismos que facilitan la ambidestralidad en los equipos de alta dirección. *Desafíos Y Tendencias Para La Perdurabilidad De Las Organizaciones en Escenarios De Incertidumbre*, 209-222. <https://doi.org/10.22490/9789586518352.09>

- Paredes, L., & Valverde, R. (2019). La ambidestreza organizacional y su impacto en la competitividad de empresas peruanas. *Revista Peruana de Economía*, 13(2), 120-134.
- Peñaflor, S. S. and Avilés, M. H. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(2). <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Pérez-Ramírez, R. A. and Ortiz-Soto, M. (2023). Efecto de las orientaciones estratégicas en la competitividad de la empresa a través de la ambidextralidad del emprendimiento. *Fórum Empresarial*, 28(1), 33-76. <https://doi.org/10.33801/fe.v28i1.21209>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Ramos, L. R. M. (2022). La innovación y la ventaja competitiva en empresas manufactureras. *Sotavento M.B.A.*, (33), 44-55. <https://doi.org/10.18601/01233734.n33.05>
- Romero, R., Castellanos, T., Ruano-Arcos, L., Sánchez-Álvarez, J., & Ordóñez-Tovar, I. (2022). Ventaja competitiva de las pymes hortofrutícolas en Colombia: el rol de la innovación abierta y la orientación emprendedora. *Revista De Investigación Desarrollo E Innovación*, 12(2), 171-184. <https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15256>
- Ruiz, E., & Alarcón, J. (2022). El impacto de la ambidestreza organizacional en la competitividad de las PyMEs peruanas. *Revista de Pequeñas Empresas*, 11(2), 89-104.
- Salazar, J. C., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo piva según la iso 9001:2015 en la empresa incarpalm. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 459-472. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Orejuela, A. R. (2015). Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter-organizacionales. *Informador Técnico*, 79(1), 74-92. <https://doi.org/10.23850/22565035.138>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023). *Competitividad en el sector financiero peruano*. SBS.
- Sierra, H. E. L., Molina, A. R., & Villaverde, D. B. (2023). Evolución y estructura intelectual de las

organizaciones ambidiestras: una perspectiva bibliométrica y teórica. *Ciencia Nicolaita*, (88).
<https://doi.org/10.35830/cn.vi88.644>

Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU). (2023). *Reporte sobre la competitividad de las empresas peruanas*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Ward, A. (2023). What is strategy? *The Business & Management Collection*, 2023(3), e1005934. <https://doi.org/10.69645/uqhq7275>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Zapata, E., López-Moros, G. P., & Agudelo-Muñoz, S. M. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas. *Información Tecnológica*, 30(5), 191-202. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000500191>

ANEXOS

Anexo 1: Sumisión de artículo

Revista: Ciencias Administrativas

The screenshot shows the 'Ciencias Administrativas' submission dashboard. At the top, there's a navigation bar with the journal name and a 'Volver a Envíos' link. Below that, the submission ID '19345' and author 'Cruz' are displayed, along with the article title 'Impacto de la ambidestreza organizacional en la competitividad laboral en pequeñas empresas de la región' and a 'Biblioteca de envío' link. The main area is divided into 'Flujo de trabajo' and 'Publicación' tabs. Under 'Publicación', there are sub-tabs for 'Envío', 'Revisión', 'Edición', and 'Producción'. The 'Archivos de envío' section shows a list of files, including '01 - ARTÍCULO Santos_v05 CIAL.docx', with a date of 'Julio 18, 2025' and a 'Texto del artículo' label. A 'Descargar todos los archivos' button is present. Below this, the 'Discusiones previas a la revisión' section is empty, with a 'Añadir discusión' button and a message 'No hay ningún elemento'.

The screenshot shows an email from 'Revista Ciencias Administrativas <info@revistas.unlp.edu.ar>' to '@Wilson Cruz' on 'Jue 17/07/2025 23:30'. The email content is as follows:

Wilson Cruz:

Gracias por enviarnos su manuscrito "Impacto de la ambidestreza organizacional en la competitividad laboral en pequeñas empresas de la región Puno" a Ciencias Administrativas. Gracias al sistema de gestión de revistas online que usamos podrá seguir su progreso a través del proceso editorial identificándose en el sitio web de la revista:

URL del manuscrito: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/authorDashboard/submission/19345>
Nombre de usuario/o: wilson23

Si tiene cualquier pregunta no dude en contactar con nosotros/as. Gracias por tener en cuenta esta revista para difundir su trabajo.

Equipo Editorial Revista Ciencias Administrativas
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

Por favor, no dude en ponerse en contacto si tiene alguna pregunta o inquietud: revistacadm@econo.unlp.edu.ar.

Buttons: Responder, Reenviar

Anexo 2: Resolución de expedito



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 776A-2024/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 19 de noviembre de 2024

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **JESUS MANUEL ACRA SONCCO**, identificado(a) con código Universitario N° 201912935, **SANTOS GUTIERREZ CONDORI**, identificado(a) con código Universitario N° 201011619 y **JOSEFINA BELLIDO MAMANI**, identificado(a) con código Universitario N° 200920715, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **JESUS MANUEL ACRA SONCCO**, **SANTOS GUTIERREZ CONDORI** y **JOSEFINA BELLIDO MAMANI**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 19 de noviembre de 2024 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **JESUS MANUEL ACRA SONCCO**, **EDGAR HUMBERTO MULLISACA JUSTO** y **JOSEFINA BELLIDO MAMANI**, para que sustenten su Informe de Tesis, conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Testistas	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtra. Marine Estéiz Huayta Meza Secretario: Lic. Kukulí Ana Coaquira Puma Vocal: Mtro. Julio Samuel Torres Miranda Asesor: Mtro. Wilson Cruz Mamani	Jesus Manuel Acra Soutco Santos Gutierrez Condori Josefina Bellido Mamani	Influencia de la ambidestrezza en la competitividad laboral en trabajadores de Mypes de la región Puno.	Miércoles 18 de diciembre de 2024 10:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
DECANA



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARIA ACADÉMICA

Anexo 3: Instrumento

CUESTIONARIO

I. INFORMACION DEMOGRAFICA

Marque con una "X" la respuesta que corresponda

1. **Edad:** _____
2. **Sexo:** Masculino () Femenino ()
3. **Estado civil:** Soltero () Casado () Conviviente () Divorciado () Viudo ()
4. **perspectiva empresarial:**
 - a. Quisiera empezar un negocio
 - b. Estoy por empezar un negocio
 - c. Soy dueño de un negocio
 - d. Tengo otros planes no comerciales
5. **Sector en la que labora**
 - a. Sector Inmobiliarias
 - b. Sector Restaurantes
 - c. Sector Automotriz
 - d. Sector Retail
 - e. Sector Salud
 - f. Sector Educación
 - g. Sector bancos y cajas
 - h. Otros
6. **Cantidad de colaboradores de la empresa**
 - a. Menos de 10
 - b. Entre 11 a 20
 - c. Entre 21 a 50
 - d. Entre 51 a 100
7. **Año de experiencia:** _____

Nro	Exploración	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	Busca nuevas ideas tecnológicas pensando "fuera de la caja", es decir, fuera de los límites de la empresa, investigando tecnologías diferentes a las actuales.					
2	Explica su desempeño en función de la exploración de tecnologías innovadoras, es decir, fundamenta su éxito en la capacidad de explorar nuevas tecnologías.					
3	Crea productos y/o servicios que son innovadores para la empresa.					
4	Busca formas creativas y diferenciadas para satisfacer las necesidades de sus clientes.					
5	Se aventura de manera agresiva en nuevos segmentos de mercado.					
6	Tiene como objetivo satisfacer nuevas necesidades (de los segmentos actuales o nuevos).					
Nro	Explotación	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5

1	Busca mejorar gradualmente la calidad y reducir los costos de sus productos y servicios.					
2	Busca aumentar gradualmente el grado de confiabilidad de sus productos y servicios.					
3	Procura ampliar los niveles de automatización en sus operaciones.					
4	Investiga con frecuencia la satisfacción de los clientes actuales.					
5	Ajusta sus ofertas (productos y servicios) para lograr la satisfacción de sus clientes actuales.					
6	Fortalece y profundiza las relaciones con su base de clientes existente.					
Nro	Ventaja Competitiva	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	Frente a nuestros competidores tenemos una respuesta más rápida y efectiva					
2	Nuestra empresa entrega productos de mayor valor que nuestra competencia					
3	Su empresa es más eficiente que sus competidores					
4	En definitiva, su empresa tiene ventaja competitiva frente a sus rivales					