

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS**



**“AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA DE  
PROCESOS DE QUESO FRESCO EN LA PROVINCIA DE HUALGAYOC, 2023”**

**T E S I S**

**Para Optar el Título Profesional de:  
INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:  
NOÉ LLAMOCTANTA HUAMÁN**

**ASESORES**

**MBA. Ing. Santiago Demetrio Medina Miranda**

**M. Cs. Ing. Oscar Ortiz Regalado**

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2024**

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
NOÉ LLAMOCTANTA HUAMÁN  
DNI:72475735  
Escuela Profesional/Unidad UNC:  
INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS
  2. Asesor:  
MBA. ING. SANTIAGO DEMETRIO MEDINA MIRANDA  
Facultad/Unidad UNC: CIENCIAS AGRARIAS
  3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
  4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
  5. Título de Trabajo de Investigación:  
**AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA DE  
PROCESOS DE QUESO FRESCO EN LA PROVINCIA DE HUALGAYOC,  
2023**
- Fecha de evaluación: 20/09/2024
6. Software antiplagio:  TURNITIN     URKUND (OURIGINAL) (\*)
  7. Porcentaje de Informe de Similitud: 18%
  8. Código Documento: oid:3117:383499800
  9. Resultado de la Evaluación de Similitud: 18%
- APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 20/09/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 MBA. ING. SANTIAGO DEMETRIO MEDINA MIRANDA DNI: 26636144



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"  
Fundada por Ley N° 14015, del 13 de febrero de 1962  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**  
Secretaría Académica



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Cajamarca, a los dieciséis días del mes de julio del año dos mil veinticuatro, se reunieron en el ambiente 2C - 202 de la Facultad de Ciencias Agrarias, los miembros del Jurado, designados según **Resolución de Consejo de Facultad N° 021-2024-FCA-UNC, de fecha 15 de enero del 2024**, con la finalidad de evaluar la sustentación de la **TESIS** titulada: "**AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA DE PROCESOS DE QUESO FRESCO EN LA PROVINCIA DE HUALGAYOC, 2023**", realizada por el Bachiller **NOÉ LLAMOCTANTA HUAMÁN** para optar el Título Profesional de **INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**.

A las doce horas y cuarenta minutos, de acuerdo a lo establecido en el **Reglamento Interno para la Obtención de Título Profesional de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cajamarca**, el Presidente del Jurado dio por iniciado el Acto de Sustentación, luego de concluida la exposición, los miembros del Jurado procedieron a la formulación de preguntas y posterior deliberación. Acto seguido, el Presidente del Jurado anunció la aprobación por unanimidad, con el calificativo de dieciséis (16); por tanto, el Bachiller queda expedito para proceder con los trámites que conlleven a la obtención del Título Profesional de **INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**.

A las catorce horas y siete minutos del mismo día, el Presidente del Jurado dio por concluido el Acto de Sustentación.

**Dr. Marcial Hidelso Mendo Velásquez**  
**PRESIDENTE**

**Dr. Jorge Piedra Flores**  
**SECRETARIO**

**Ing. Mg. Sc. Jhon Anthony Vergara Copacandori**  
**VOCAL**

**Ing. Santiago Demetrio Medina Miranda**  
**ASESOR**

**M. Cs. Oscar Ortiz Regalado**  
**ASESOR**

## **DEDICATORIA**

**A:**

*Dios por darme la vida,*

*A mis padres,*

*por su amor incondicional y su constante apoyo;*

*a mis asesores, por su sabiduría y guía experta;*

*y a todas las personas que han sido parte de mi camino,*

*gracias por ser mi fuente de inspiración y hacer posible este logro.*

## AGRADECIMIENTO

*Expreso mi gratitud a mis padres*

*Daniel Llamoctanta Tocas y Graciela Huamán Lara de Llamoctanta,*

*así como a mis hermanos Yostey, Edilberto, Marisol y Cinthia*

*por ser mi fuente de motivación constante para*

*alcanzar mis metas y objetivos.*

*Asimismo, agradezco a mi maestro MBA. Ing. Santiago Demetrio Medina Miranda,*

*por compartir generosamente su conocimiento y guiarme con paciencia en este*

*proceso de aprendizaje, y al M. Cs. Ing. Oscar Ortiz Regalado por su*

*constante motivación e impulsarme con visión inspiradora*

*a superarme en este proyecto.*

*Finalmente, mi reconocimiento a todas las personas e instituciones que hicieron*

*valiosos aportes colaborando en la recopilación de la información*

*para la realización de este trabajo de investigación.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1.1    Objetivo general.....	3
1.1.2    Objetivos específicos .....	3
<b>CAPÍTULO II REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1    Antecedentes de la Investigación .....	4
2.1.1    Internacionales .....	4
2.1.2    Nacionales.....	9
2.2    Bases Teóricas.....	10
2.2.1    Teoría de la Ambidestreza organizacional.....	10
2.2.2    Actividades de exploración y explotación .....	21
2.2.3    Ventaja competitiva .....	27
2.2.4    Ambidestreza organizacional y ventaja competitiva .....	32
2.3    Modelo Teórico de la Investigación.....	35
<b>CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>36</b>
3.1    Localización Geográfica de la Investigación .....	36
<b>3.2.    Unidad de Análisis, Población y Muestra .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.1.    Unidad de análisis.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.2.    Universo.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.3.    Muestra.....</b>	<b>37</b>
3.3    Materiales .....	38
3.4    Metodología .....	38
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>41</b>
4.1    Datos genéricos .....	41
4.1.1    Características demográficas de la población de estudio.....	41
4.1.2    Datos cuantitativos productivos.....	44

4.2	Correlación de ventas totales promedio y ventaja competitiva.....	51
4.3	Análisis de la ambidestreza organizacional con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco .....	51
4.3.1	Análisis de la Ambidestreza Organizacional .....	51
4.3.2	Análisis de la Ventaja Competitiva.....	64
<b>4.4.</b>	<b>Análisis de la Relación de las Variables de Estudio .....</b>	<b>73</b>
4.3.3	Prueba de normalidad .....	73
4.3.4	Contrastación de Hipótesis de la Investigación .....	75
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>85</b>
5.1	Conclusiones .....	85
5.2	Recomendaciones.....	86
<b>CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>87</b>
<b>CAPÍTULO VII ANEXOS.....</b>		<b>111</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Conceptualización de la Ambidestreza Organizacional en la Literatura.....	14
<i>Tabla 2</i> Dimensiones de Ambidestreza Organizacional en la literatura .....	18
<i>Tabla 3</i> Definiciones de las Actividades de exploración y explotación en la Literatura .....	24
<i>Tabla 4</i> Definiciones de Ventaja Competitiva.....	29
<i>Tabla 5</i> Ítems de la variable dependiente ventaja competitiva .....	32
<i>Tabla 6</i> Muestra de la investigación .....	38
<i>Tabla 7</i> Distribución de normalidad (Hernández et al., 2014).....	39
<i>Tabla 8</i> Regla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman .....	40
<i>Tabla 9</i> Encargado del proceso productivo de la planta quesera.....	41
<i>Tabla 10</i> Plantas queseras con y sin RUC .....	42
<i>Tabla 11</i> Nivel de educación de los propietarios de las plantas queseras.....	43
<i>Tabla 12</i> Edad de los propietarios (as) de las plantas queseras de queso.....	43
<i>Tabla 13</i> Sexo de los propietarios de las plantas queseras.....	44
<i>Tabla 14</i> Año de fundación y número de trabajadores de las plantas queseras del estudio ..	45
<i>Tabla 15</i> Producción promedio de queso fresco en las plantas queseras 2021-2022 .....	46
<i>Tabla 16</i> Producción promedio por sexo en las plantas queseras de queso fresco 2021-2022 .....	46
<i>Tabla 17</i> Ingresos promedios de queso fresco en las plantas queseras .....	48
<i>Tabla 18</i> Tipos de Queso Producidos en la Provincia de Hualgayoc.....	48
<i>Tabla 19</i> Mercados de destino del Queso producido .....	50
<i>Tabla 20</i> Correlación de las ventas totales con la ventaja competitiva.....	51
<i>Tabla 21</i> Indicadores de actividades de exploración .....	52
<i>Tabla 22</i> Búsqueda de oportunidades tecnológicas .....	53
<i>Tabla 23</i> Capacidad de éxito.....	54
<i>Tabla 24</i> Productos que son innovadores .....	54
<i>Tabla 25</i> Formas creativas de satisfacción .....	55
<i>Tabla 26</i> Nuevos mercados.....	56
<i>Tabla 27</i> Nuevos grupos de clientes .....	56
<i>Tabla 28</i> Tabla resumen de los indicadores de las actividades de exploración .....	57
<i>Tabla 29</i> Indicadores de actividades de explotación .....	58
<i>Tabla 30</i> Mejora la calidad de procesos y costos .....	59
<i>Tabla 31</i> Mejora la calidad de sus productos .....	60
<i>Tabla 32</i> Niveles de automatización.....	60

<b>Tabla 33</b> Satisfacción de los clientes existentes .....	61
<b>Tabla 34</b> Retención de clientes actuales.....	62
<b>Tabla 35</b> Nuevos clientes.....	63
<b>Tabla 36</b> Resumen de indicadores de actividades de explotación .....	63
<b>Tabla 37</b> Indicadores de la ventaja competitiva.....	64
<b>Tabla 38</b> Ofrece productos innovadores .....	65
<b>Tabla 39</b> Productos de mayor calidad.....	66
<b>Tabla 40</b> Dispone de tecnologías más eficientes.....	66
<b>Tabla 41</b> Adquisición de equipos.....	67
<b>Tabla 42</b> Cambios en el proceso de elaboración de queso fresco .....	68
<b>Tabla 43</b> Experiencia de los trabajadores en la elaboración .....	68
<b>Tabla 44</b> Reputación de la planta quesera.....	69
<b>Tabla 45</b> Cuenta con clientes más satisfechos .....	70
<b>Tabla 46</b> Rentabilidad.....	70
<b>Tabla 47</b> Ventas del 2022 .....	71
<b>Tabla 48</b> Las expectativas de ventas 2023 es mayor a 2022.....	71
<b>Tabla 49</b> Resumen de los indicadores de la ventaja competitiva.....	72
<b>Tabla 50</b> Prueba de normalidad de la subhipótesis H1a .....	74
<b>Tabla 51</b> Prueba de normalidad de la subhipótesis H1b .....	74
<b>Tabla 52</b> Prueba de normalidad de la hipótesis general H1 .....	75
<b>Tabla 53</b> Correlación entre Actividades de Exploración y Ventaja Competitiva .....	77
<b>Tabla 54</b> Correlación entre las Actividades de Explotación con la Ventaja Competitiva.....	78
<b>Tabla 55</b> Correlación por ítems de sus dimensiones de AO con VC de procesos de queso fresco.....	80
<b>Tabla 56</b> Prueba de hipótesis general H1 .....	83
<b>Tabla 57</b> Resultados de la prueba de hipótesis .....	84
<b>Tabla 58</b> Inversión en planta quesera en promedio .....	118
<b>Tabla 59</b> Costos de Producción del queso fresco.....	119
<b>Tabla 60</b> Plan de producción .....	120
<b>Tabla 61</b> Costo fijo unitario del queso fresco .....	120
<b>Tabla 62</b> Costos variable unitario del queso fresco.....	120
<b>Tabla 63</b> Costo total unitario del queso .....	120
<b>Tabla 64</b> Precio de venta del queso fresco.....	121
<b>Tabla 65</b> Determinación de los ingresos anuales del queso fresco.....	121

**Tabla 66** *Flujo de Caja Económico del Queso Fresco*..... 121

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1</i> Modelo Teórico de la Investigación _____	35
<i>Figura 2</i> Ubicación geográfica de la zona de estudio _____	36
<i>Figura 3</i> Modelo teórico de investigación _____	84

**ÍNDICE DE ANEXOS**

<i>Anexo 1</i> Aplicación de encuesta en la provincia de Hualgayoc, que abarca los distritos de Hualgayoc, Chugur y Bambamarca. _____	111
<i>Anexo 2</i> Doble traducción del instrumento, según las recomendaciones MacKenzie et al. (2011). _____	113
<i>Anexo 3</i> Validación del instrumento por expertos. _____	114
<i>Anexo 4</i> Cuestionario aplicado a los dueños de las plantas queseras. _____	115
<i>Anexo 5</i> Tasa de Inflación en Perú _____	117
<i>Anexo 6</i> Costos de Producción anual del queso fresco en la provincia de Hualgayoc. ____	118
<i>Anexo 7</i> Flujograma del Queso Fresco _____	122
<i>Anexo 8</i> Plan de Capacitación en Ambidestreza Organizacional y Ventaja Competitiva para Productores de Queso Fresco _____	123

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva en los procesos de queso fresco en las plantas queseras de la provincia de Hualgayoc. Se empleó el método científico hipotético-deductivo y un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional explicativo. El diseño fue no experimental de tipo transversal, utilizando un muestreo no probabilístico intencional y la técnica de encuesta con un cuestionario como instrumento. Los datos se procesaron con SPSS for Windows versión 28. Los resultados indican una relación positiva y altamente significativa (0.800\*\*) entre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva en los procesos de queso fresco. Además, se encontró una relación positiva y significativa (0.748\*\*) entre las actividades de exploración y la ventaja competitiva, así como una relación positiva y significativa (0.788\*\*) entre las actividades de explotación y la ventaja competitiva en las plantas queseras de Hualgayoc.

**Palabras clave:** Ambidestreza organizacional, explotación, exploración, ventaja competitiva, procesos, plantas queseras.

## ABSTRACT

The research aims to determine the relationship between organizational ambidexterity and competitive advantage in the fresh cheese production processes in the cheese plants of Hualgayoc province. A hypothetical-deductive scientific method and a quantitative approach with an explanatory correlational scope were employed. The design was non-experimental and cross-sectional, using intentional non-probabilistic sampling and survey technique with a questionnaire as the instrument. The data were processed using SPSS for Windows version 28. The results indicate a positive and highly significant relationship (0.800\*\*) between organizational ambidexterity and competitive advantage in the fresh cheese production processes. Additionally, a positive and significant relationship (0.745\*\*) was found between exploration activities and competitive advantage, as well as a positive and significant relationship (0.788\*\*) between exploitation activities and competitive advantage in the cheese plants of Hualgayoc.

**Keywords:** Organizational ambidexterity, exploitation, exploration, competitive advantage, processes, cheese plants.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Las actividades de exploración y actividades de explotación, constituyen las dos dimensiones del concepto de ambidestreza organizacional (AO), que la literatura define como la capacidad de perseguir paralelamente la innovación y el cambio tanto incrementales como discontinuas (Tushman y O'Reilly III, 1996, p. 24) o como la habilidad de la empresa u organización para adaptarse a los cambios del entorno que se ajuste a las demandas empresariales actuales (Gibson y Birkinshaw, 2004), donde, la exploración implica la búsqueda de nuevas oportunidades, la experimentación, la asunción de riesgos y la innovación, mientras que la explotación implica el perfeccionamiento, la eficacia, la aplicación, la producción y la selección (March, 1991; Cheng y Van de Ven, 1996). Por lo cual, el objetivo principal de la exploración es, crear nuevas oportunidades de negocio y de la explotación es perseguir una gestión eficaz de los recursos existentes que tiene la empresa u organización para lograr ser competitivos dentro del mercado.

La ambidestreza organizacional es un tema relevante en los últimos tiempos en el ámbito empresarial, es entendida como la capacidad de las organizaciones para gestionar simultáneamente y equilibrar dos actividades distintas pero complementarias: la exploración y la explotación. Las actividades de exploración se enfocan en la búsqueda de nuevas oportunidades, innovación y la adopción a cambios en el entorno; mientras que las actividades de explotación se centran en el perfeccionamiento, eficiencia de los procesos y recursos existentes. Por otro lado, la ambidestreza organizacional se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial en un entorno competitivo de constante evolución. Asimismo, Uhl-Bien y Arena (2018) indicaron que la teoría de ambidestreza organizacional propone que las organizaciones que gestionen de manera adecuada las dos actividades son ambidiestras; ya que ambas explotan las capacidades actuales y exploran nuevas competencias.

La metáfora de la ambidestreza, que alude a la capacidad de emplear ambas actividades con igual habilidad (Hill, 2023), ha cobrado relevancia en el campo de los estudios organizacionales, al aludir a la competencia distintiva de las empresas que logran combinar de forma simultánea y equilibrada las actividades de exploración y explotación (Simsek, 2009). Esta competencia, denominada ambidestreza organizacional, se considera un factor clave para alcanzar y sostener el éxito competitivo en entornos dinámicos y complejos, ya que implica la generación de valor tanto en el corto como en el largo plazo.

La revisión de la literatura indica que la ambidestreza organizacional (AO) y la ventaja competitiva (VC) son áreas de interés creciente con estudios recientes (López-Zapata et al., 2019; Molina et al., 2022) destacando su importancia. Investigaciones precedentes han explorado esta relación, encontrando en su mayoría una correlación positiva entre AO y VC, aunque Clauss et al. (2021) identificaron una relación negativa, sugiriendo variabilidad según el contexto industrial y geográfico.

Ante estos hallazgos divergentes, especialmente los resultados contradictorios basados en el contexto específico de la industria alemana, se plantea la necesidad de investigar más a fondo la relación entre AO y VC. La presente investigación, enfocándose en el sector de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, busca aportar claridad sobre esta relación en un contexto menos estudiado, siguiendo la recomendación de indagar cómo se relaciona la AO y la VC en entornos con características distintas a las previamente examinadas.

En los siguientes capítulos se mostrará: Capítulo 2 revisión de la literatura, Capítulo 3 Materiales y métodos, Capítulo 4 Resultados y discusiones, Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones, Capítulo 6 Lista de referencias y Capítulo 7 Anexos.

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo general***

Determinar la relación entre ambidestreza organizacional y ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, 2023.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

- Comprobar la relación entre las actividades de exploración con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, 2023.
- Comprobar la relación entre las actividades de explotación con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, 2023.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 Internacionales

Martínez-Falcó et al. (2024) en su artículo científico titulado “Ambidestreza organizacional y su impacto en la sostenibilidad: perspectivas de la industria vitivinícola española” tuvo como objetivo ofrecer una exploración pionera sobre la influencia de la ambidestreza organizacional en el desempeño sostenible dentro del sector vitivinícola española. Utilizó un marco teórico novedoso utilizando modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) en datos obtenidos de 202 bodegas españolas, revelando una sólida correlación positiva entre ambidestreza organizacional y desempeño sostenible.

Waqas et al. (2023) en su investigación titulada “La triple ambidestreza de los agronegocios: liderazgo, orientación al mercado y equilibrio estructural”, tuvo como objetivo examinar los efectos complementarios y ambidiestros del liderazgo en la ambidestreza organizacional junto con el papel moderador de la orientación al mercado. Su metodología fue con enfoque descriptivo, con una muestra de 430 empresas chinas de agronegocios y aplicó 715 cuestionarios; 19 cuestionarios fueron excluidos y el resto de las 430 respuestas se utilizaron para análisis de datos adicionales. Los resultados obtenidos fueron que el exceso de humildad conduce a un desequilibrio entre las actividades de exploración y la explotación, asimismo, la orientación de mercado equilibrado mejora la ambidestreza organizacional y la orientación de mercado ambidiestro modera positivamente la relación entre el liderazgo carismático-humilde del CEO y la ambidestreza organizacional ( $\beta=0,52$ ,  $p<0,05$ ). Concluyó que su estudio contribuye a comprender el vínculo complicado entre los atributos del director ejecutivo, la orientación del mercado y la ambidestreza organizacional en las PYMES

agroindustriales chinas. Esta investigación recomienda que estudios futuros pueden replicar su análisis en cualquier otra economía emergente.

Según Burbano (2023) en su investigación doctoral titulada “Efecto de la gestión de calidad sobre la ambidestreza organizativa. Un estudio cuantitativo en la industria agroalimentaria ecológica española”. Concluyó que, al introducirse la cultura ambidiestra como variable mediadora, la relación se aumenta convirtiéndose en un elemento fundamental para originar el desarrollo de la ambidestreza organizacional en la industria agroalimentaria, por otro lado, los principios y prácticas de la gestión de calidad también posee un efecto positivo sobre la cultura ambidiestra y la cultura ambidiestra sobre la ambidestreza (0,647).

Matusek (2023) en su investigación titulada “Explotación, exploración o ambidestreza: un análisis de las condiciones necesarias para el éxito de la servitización digital”, tuvo como objetivo identificar la necesidad de un nivel mínimo de capacidades de exploración, explotación y ambidestreza organizacional para lograr el desempeño comercial deseado por las empresas que adopten una estrategia de servitización. Su metodología fue con enfoque cuantitativo con análisis estadístico no paramétrico, donde, se tuvo una muestra encuestada de 167 fabricantes. Los resultados mostraron que la ambidestreza organizacional no es, en todo caso, condición necesaria para lograr un mejor desempeño en la servitización digital; también, la ambidestreza organizacional es una condición necesaria, pero no suficiente para un mejor desempeño general de la empresa, asimismo, para la posición competitiva, el factor limitante es la exploración y para la satisfacción del cliente es la explotación. Concluyó que existe ineficiencia de la necesidad de explotación o exploración ya que son diferentes a los niveles deseados de una categoría de desempeño determinado. Este autor recomendó realizar la investigación en muestras más grandes, que incluyan empresas no solo de países en desarrollo, sino que también países desarrollados.

Pietsch et al. (2022) en su artículo “Innovando la enseñanza y la instrucción en tiempos turbulentos: la dinámica de las actividades de exploración y explotación de los directores” de la Revista de Cambio Educativo, tuvo como objetivo interrogar la dinámica de las actividades exploratorias y de explotación de los jefes al transcurso del tiempo e investigar si los directivos acomodaron sus actividades al entorno cambiante y como lo realizaron, por lo cual, los resultados muestran que el liderazgo escolar utilizaron un enfoque diferenciado en entornos turbulentos e inciertos que en entornos seguros, además se revela que la capacidad de innovación de las escuelas durante la pandemia estuvo significativamente relacionada con las actividades de explotación de los directores (0,198,  $p=0,032$ ) y la radicalidad de las innovaciones en la enseñanza y la instrucción se relaciona significativamente con la exploración de los directores (0,345,  $p=0,001$ ), en conclusión, menciona que los conceptos de ambidestreza, explotación y exploración se puede realizar en el entorno escolar.

Clauss et al. (2021) averiguaron sobre “Ambidestreza organizacional y ventaja competitiva: el papel de la agilidad estratégica en la paradoja de exploración-explotación”. En su artículo científico de la Revista de Innovación y Conocimiento, usó un enfoque del método mixto y un análisis cuantitativo de 150 empresas alemanas en la industria de la ingeniería, se determinó como la ambidestreza, la explotación y la exploración juntamente con agilidad estratégica, afectan la ventaja competitiva de la organización, donde se muestran resultados que la ambidestreza organizacional influye negativamente en la ventaja competitiva ( $\beta=-0,360$ ,  $p<0,01$ ). Por lo cual, no se ha encontrado conclusiones referentes a la explotación, la exploración y la ambidestreza que puedan influir en la ventaja competitiva, donde será de gran importancia para comparar los resultados y conclusiones.

Xiao et al. (2022) investigaron sobre “Ambidestreza internacional y desempeño de la innovación: el papel moderador de la calidad institucional del país anfitrión”. Es un artículo científico de la Revista de Innovación & Conocimiento, en la presente investigación se aplicó

un método de encuestas por cuestionarios en base de 387 multinacionales chinas para explicar y atestiguar empíricamente la relación entre la consistencia interna de la ambidestreza internacional y el desempeño innovador de las empresas multinacionales, donde los resultados empíricos mostraron que las dimensiones equilibradas (0,259,  $p < 0,01$ ) con las asociadas a la internacionalización ambidiestra se tiene un impacto significativamente positivo en el desempeño corporativo (0,368,  $p < 0,001$ ), por lo cual se concluye que la perspectiva dual enfatiza que las empresas deben realizar actividades de explotación para fortalecer la viabilidad actual de la organización mientras se usan actividades de exploración para conservar la competitividad a largo plazo de la empresa u organización.

Camargo et al. (2022) investigaron sobre “Cooperativas interempresariales que permiten la ambidestreza organizacional, un estudio de caso de la industria gráfica en Colombia”. Es un artículo científico de la Revista de Revisión de Negocios Internacionales de Thunderbird, donde como objetivo fue analizar cómo las cooperativas interempresariales permiten la ambidestreza organizacional en sus pequeñas y medianas empresas y explorar qué factores dificultan la ambidestreza, la metodología utilizada fue cualitativa-inductiva en una muestra de 24 pymes colombianas, y se muestran resultados que una menor abundancia socioemocional en las pymes debilita la necesidad de emplear en exploración, asimismo la cooperación al interior de una cooperativa interempresarial parece depender por completo sobre el equilibrio adecuado de valores sociales y económicos, del mismo modo se concluyó que la cooperativa entre empresas consigue ejercer un papel crucial en la facilitación de la ambidestreza en los mercados emergentes, la transición de un papel más crucial como intermediario de la ambidestreza plantea desafíos importantes.

Zhang et al. (2022) estudiaron sobre “Cómo la exploración y explotación de los empleados afectan el rendimiento de las tareas: La influencia de la orientación competitiva de la organización”. Es un artículo científico de la Revista Internacional de Gestión de Recursos

Humanos, en su investigación utilizó una muestra de 278 empleados de tres empresas chinas para examinar la relación entre la explotación, exploración y el desempeño de las tareas de los empleados, donde se demostró que la exploración y la explotación de los asalariados tienen un efecto positivo en el desenvolvimiento de las tareas (0,268 y 0,278).

Van-Lieshout et al. (2021) investigaron sobre “La interrelación de la ambidestreza organizacional, las capacidades dinámicas y la innovación abierta: un modelo conceptual hacia una ventaja competitiva”. Es un artículo científico de la Revista Europea de Estudios de Gestión, en donde tuvo como objetivo implantar una ventaja competitiva en el ambiente dinámico presente que implica mejorar la estrategia de exploración y explotación de una empresa. Los resultados mostraron que la estrategia ambidiestra de la organización logra una ventaja competitiva mediante el desarrollo de sus capacidades dinámicas, lo cual, la organización cambia su propuesta de valor y la estrategia de innovación ambidiestra de la empresa a someterse a una estrategia de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se concluyó que las capacidades dinámicas son ideas básicas y que esta idea busca que la innovación abierta y la ambidestreza organizacional son causas integradas que permiten a las empresas adaptarse a entornos dinámicos.

Cárdenas (2020) en su investigación titulada “La relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing: un estudio de caso en la empresa Induma S.C.A”, tuvo como propósito determinar la relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing para comprender la interacción teórica y práctica, a partir de un estudio de caso en la empresa Induma S.C.A, utilizó una metodología empírica analítica con el método deductivo y un enfoque cuantitativo, obteniendo como resultado que las actividades de explotación y exploración representan un rol de complementación, ya que al desplegarse en articulación participan en la implementación de la innovación en marketing, así mismo se

concluyó que existe una relación teórica y conceptual entre la ambidestreza organizacional y la innovación en mercadología.

### **2.1.2 Nacionales**

Del Carpio (2022) en su investigación “El impacto del conocimiento y la ambidestreza en la innovación de producto” tuvo como objetivo evaluar el enlace entre origen exterior del conocimiento y la ambidestreza en innovación y después examinar cómo la ambidestreza en innovación mejora la innovación de productos. Los resultados nos indican un enlace efectivo entre el origen exterior de conocimiento y la exploración y explotación; donde la innovación tecnológica mejora la innovación de productos. Se concluye que la innovación exploratoria ayuda al desarrollo de la innovación de productos, con beneficios bien populares: clientes satisfechos, apertura de mercados nuevos y el establecimiento de la ventaja competitiva.

Según Gallegos et al. (2021) en su investigación titulada “Impacto de la capacidad de absorción y la ambidestreza en la innovación” tuvo por objetivo demostrar cómo la interacción de dos capacidades dinámicas; como la capacidad de absorción y la ambidestreza, mejoran la capacidad de innovación tecnológico de las organizaciones manufactureras peruanas, obteniendo como resultado que la ambidestreza media se enlaza entre el entorno de una organización y, su guía al mercado tuvo como resultado que la capacidad de absorción y la ambidestreza tiene un enlace positivo con la innovación tecnológica. Concluye que las empresas manufactureras peruanas emplean mínima inversión en investigación y desarrollo.

Coz y Hilario (2020) en su investigación sobre “Orientación estratégica en las organizaciones: orientación de mercado u orientación emprendedora”, tuvo como objetivo desarrollar una orientación estratégica audaz con la ambidestreza para continuar con éxito y obtener resultados beneficiosos, la metodología utilizada en esta investigación es de tipo descriptiva y documental basado en 32 investigaciones internacionales, obteniendo como conclusión que la mejor alternativa para el éxito empresarial es combinar ambas perspectivas

de ambidestreza organizacional y orientación de mercado sin dejar de platicar de orientación emprendedora, ya que uno complementa al otro, cuya mezcla se convierte en oportunidad para explorar y explotar mercados y así mantenerse competitivos.

Acevedo y Diaz-Molina (2019) en su investigación “Exploración y explotación en empresas latinoamericanas: los determinantes de la ambidestreza organizacional y el efecto país”, tuvo como objeto analizar los determinantes de la ambidestreza organizacional en economías emergentes, con un enfoque cuantitativo exploratorio basado en antecedentes secundarios en una muestra de 2786 empresas, obteniendo como resultado que si las organizaciones trabajan con productos nuevos y existentes de exploración y explotación, va existir una impresión de complemento de capacidad absorciva estratégica y operativa, asimismo se concluye que los directivos deben florecer la técnica de mezclar explotación y exploración, porque las organizaciones ambidiestras tienden a mejorar a otras en un entorno incierto.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Teoría de la Ambidestreza organizacional***

La presente investigación se fundamenta en la Teoría de la Ambidestreza organizacional propuesta por Duncan (1976). La teoría de ambidestreza organizacional aborda la capacidad de las empresas para gestionar y equilibrar tanto la eficiencia como la innovación. Según Duncan, esta teoría se distingue por dos tipos de actividades en una empresa: exploración y explotación. Las actividades de exploración se centran en la búsqueda de nuevas oportunidades, la experimentación y el aprendizaje de nuevas perspectivas. Por otro lado, las actividades de explotación están orientadas a mejorar las operaciones existentes, incrementar la eficiencia, generar confianza y optimizar la producción a gran escala. Asimismo, Duncan una organización ambidiestra que maneje eficazmente ambas actividades puede obtener una ventaja competitiva a largo plazo y, al mismo tiempo, crear nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido, una posible solución organizativa para mantener el equilibrio entre la explotación y la exploración es la ambidestreza organizacional (Lindskog y Magnusson, 2021). Investigadores como Boumgarden et al. (2012); Cao et al. (2009); Smith y Beretta (2021); Tushman y O'Reilly III, (1996) han abordado el tema de la ambidestreza organizacional destacando su capacidad para llevar a cabo actividades de exploración y explotación. Sin embargo, hasta estos últimos tiempos existe un conocimiento restringido de cómo se gestiona (Turner et al., 2013).

Las organizaciones ambidiestras son eficientes y alineadas en términos de aprovechar sus competencias existentes y reutilizar rutinas para responder a las demandas del mercado (Chang et al., 2009; Gupta et al., 2006; Mom et al., 2019). Por lo tanto, se puede afirmar que la ambidestreza organizacional implica la habilidad de una empresa u organización para participar en actividades de explotación y exploración de manera simultánea (Chang et al., 2009; Luger et al., 2018). Además, March (1991) señaló en su artículo sobre la ambidestreza organizacional la necesidad de que las organizaciones se involucren colectivamente en actividades de exploración y explotación para mantener ventajas competitivas, ya que la ambidestreza es de vital importancia para la ventaja competitiva de la organización (O'Reilly y Tushman, 2013).

En tal sentido, la presente investigación se respalda en la Teoría de la Ambidestreza, que destaca la importancia de equilibrar la explotación y la exploración en las organizaciones. Existe consenso entre diversos estudios y expertos, como Duncan, March y otros investigadores mencionados, sobre la relevancia de la ambidestreza organizacional para lograr ventajas sostenibles y crear nuevas oportunidades de negocio. Por lo cual, muchos académicos solo se han centrado en tres resultados principales: desempeño de los recursos, sostenibilidad y desempeño de mercado, por lo que, es necesario analizar la ambidestreza organizacional en diferentes industrias (Vo-Thanh et al., 2020).

La ambidestreza organizacional es un concepto fundamental en la teoría de la gestión empresarial que se refiere a la capacidad de una organización para realizar tanto actividades de explotación como de exploración. Para, O'Reilly y Tushman (2013) destacaron que esta capacidad permite a las empresas competir en mercados establecidos, donde la eficiencia, la inspección y la mejora incremental son fundamentales, al mismo tiempo que les permite participar en tendencias tecnológicas y mercados emergentes que requieren autonomía, flexibilidad y experimentación.

La investigación llevada a cabo por Hwang et al. (2021) respaldaron la importancia de la ambidestreza organizacional al señalar que esta capacidad permite a las organizaciones disfrutar de los beneficios de la innovación y obtener ventajas competitivas. De hecho, la ambidestreza organizacional se ha convertido en una estrategia crítica para diversos tipos de organizaciones y juega un papel fundamental en su éxito (Feng & Zhou, 2019).

Jansen et al. (2009) definieron la ambidestreza organizacional como el conjunto de rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones se movilizan, coordinan e integran los esfuerzos tanto de exploración como de explotación. En este sentido, la explotación se refiere a la mejora de las operaciones comerciales existentes para lograr una mayor eficiencia, mientras que la exploración implica la búsqueda de nuevas oportunidades e innovaciones radicales (Claus et al., 2021). Boronat-Navarro y García-Joerger (2020) concordaron en que la ambidestreza organizacional consiste en la capacidad de una organización para explorar nuevas ideas, procesos y oportunidades, al tiempo que se aprovechan las existentes, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Por lo cual, el propósito de la ambidestreza organizacional es asegurar la competitividad de una empresa a corto y largo plazo (Rosing y Zacher, 2016).

Duncan (1976); Yunita et al. (2023); Raisch y Birkinshaw (2008) conceptualizan la ambidestreza organizacional como la habilidad de una empresa u organización para mantener

la eficiencia en la gestión de las demandas comerciales actuales, al mismo tiempo que se adapta a los entornos cambiantes. Esta capacidad se logra al equilibrar la explotación de las operaciones comerciales existentes con la capacidad de adaptación e innovación.

Es importante destacar que la reciprocidad organizacional ha recibido menos atención tanto en términos empíricos como teóricos (Papachroni & Heracleous, 2020). Sin embargo, estudios empíricos han confirmado el impacto positivo de la ambidestreza organizacional en el desempeño de las organizaciones, permitiéndoles obtener una ventaja competitiva a largo plazo (Schnellbacher y Heidenreich, 2020). En consecuencia, los investigadores señalan que la ambidestreza organizacional implica la capacidad de una organización para explotar los recursos existentes sin descuidar la exploración de nuevas oportunidades.

O'Reilly y Tushman (2008) indicaron que la ambidestreza implica la capacidad de una empresa para llevar a cabo simultáneamente actividades de exploración y explotación. En otras palabras, implica buscar nuevas experiencias, conocimientos y oportunidades, al tiempo que se mejoran y aprovechan los procesos existentes. Este término ha sido ampliamente utilizado en diversos campos y disciplinas, convirtiendo la ambidestreza organizacional en un tema novedoso dentro de la investigación en gestión organizacional (Lindskog y Magnusson, 2021). Según Duncan (1976) una organización logra una ventaja competitiva sostenible a largo plazo al mantener un equilibrio adecuado entre las actividades de exploración y explotación.

Junni et al. (2013) argumentaron que la ambidestreza organizacional es cada vez más importante para obtener una ventaja competitiva en las organizaciones. Oduro et al. (2022) sostuvieron que la ambidestreza organizacional es una fuente vital para las empresas y contribuye a obtener una ventaja competitiva. Asimismo, enfatizaron que la ambidestreza organizacional implica encontrar un equilibrio entre las actividades de exploración y explotación para garantizar la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo. En este

sentido, la gestión de procesos de una empresa sostenible implica la mejora continua de los procesos existentes (explotación) mientras se buscan nuevas formas de mejorar (exploración).

A continuación, se muestra la conceptualización de la ambidestreza organizacional desde sus inicios:

**Tabla 1**

*Conceptualización de la Ambidestreza Organizacional en la Literatura*

Autor (es) y año	Definición
Duncan (1976)	Son estructuras duales que facilitan la innovación, usando inicialmente una estructura orgánica que promueve la flexibilidad y apertura de nuevas ideas y usando una estructura mecanicista que promueva la eficiencia e implementación de las innovaciones, es decir son organizaciones hábiles para desarrollar simultáneamente sus actividades de exploración y explotación.
McDonough y Lifer (1991)	Unidad de trabajo para adaptar sus estructuras a las distintas circunstancias que se presentan y alternar entre tareas de búsqueda de novedades (exploración) y mejora de lo existente a lo largo del tiempo para lograr efectividad (explotación).
March (1991)	Es la capacidad de una organización para desarrollar simultáneamente actividades de exploración (búsqueda de nuevas oportunidades) y explotación (mejora de los procesos existentes).
Levinthal y March (1993)	Delimitan los conceptos al ámbito del saber, distinguiendo entre la generación de nuevas ideas, conocimientos o soluciones a partir de la exploración de nuevas habilidades y el aprovechamiento de los conocimientos existentes para mejorar el desempeño, la calidad de los procesos y la eficiencia de una organización (explotación).
Tushman y O'Reilly (1996)	Es la capacidad de perseguir simultáneamente tanto la innovación incremental como la innovación discontinua y de gestionar un equilibrio entre exploración y explotación, mediante múltiples estructuras descentralizadas, procesos y culturas contradictorias dentro de la misma organización.
Adler et al. (1999)	La capacidad de una organización para alcanzar al mismo tiempo la alineación y la adaptabilidad.
Benner y Tushman (2003)	Lo considera como dimensiones interdependientes a la exploración y explotación y constituyentes de organizaciones complejas con límites e interacciones difusas.
Gibson y Birkinshaw (2004)	Habilidad de una organización para perseguir un equilibrio óptimo entre la alineación y la adaptabilidad a nivel de unidad de negocio, un atributo denominado ambidestreza. Es la capacidad de una empresa para realizar la gestión eficiente de las demandas empresariales de la actualidad y al mismo tiempo adaptarse a los cambios del entorno.
He y Wong (2004)	Búsqueda de un equilibrio entre actividades de explotación y actividades de exploración.

Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006, p. 647)	Las organizaciones ambidiestras tienen la habilidad de aprovechar sus capacidades actuales (explotación) y buscar nuevas posibilidades (exploración) con el mismo nivel de destreza.
Beckman (2006)	Las organizaciones ambidiestras son aquellas que persiguen simultáneamente la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de las competencias actuales con la misma destreza y así lograr el equilibrio entre ellas.
Gupta, Smith y Shalley (2006)	Búsqueda simultánea de explotación y exploración mediante subunidades o individuos distintos, que se enfocan en exploración y explotación respectivamente.
Nemanich et al. (2007)	Las organizaciones ambidiestras balancean la explotación y exploración a lo largo del tiempo, cambiando entre periodos de innovación discontinua e incremental.
O'Reilly y Tushman (2008)	La capacidad de una organización para explotar y explorar paralelamente, permitiendo a una organización adaptarse a entornos cambiantes.
Raisch y Birkinshaw (2008)	La capacidad de una organización para estar alineada y ser eficiente en la gestión de demandas comerciales actuales y adaptarse al mismo tiempo a entornos cambiantes.
Jansen et al. (2008)	Conjunto de rutinas y procesos que la organización emplea para activar, coordinar e integrar esfuerzos opuestos, así como distribuir, redistribuir, mezclar y reorganizar recursos y activos entre las unidades de exploración y explotación.
Akdoğan, Akdoğan y Cingöz, (2009)	La ambidestreza organizacional es la habilidad de aprovechar las capacidades actuales (explotación) y buscar nuevas posibilidades (exploración) con el mismo nivel de destreza.
Raisch et al. (2009)	La ambidestreza es la habilidad de una empresa para mejorar la eficiencia de sus operaciones comerciales actuales (explotación) al mismo tiempo que busca nuevas oportunidades e innovaciones disruptivas (exploración).
Chandrasekaran et al. (2012)	La capacidad dinámica de actividades de explotación y exploración que se combinan estratégicamente para reforzarse mutuamente en un entorno similar.
Turner et al. (2013)	La ambidestreza organizacional se define como la capacidad de una empresa para utilizar y perfeccionar los recursos existentes (explotación), mientras crea nuevos recursos para superar las insuficiencias o carencias de recursos identificadas en el conjunto de tareas (exploración).
Turner y Le.Kelle (2013)	Capacidad de aprovechar y perfeccionar el conocimiento actual (explotación) mientras se genera nuevo conocimiento para resolver las limitaciones o faltas de conocimiento detectadas en el desempeño del trabajo (exploración)
Birkinshaw y Gupta (2013)	Se refiere a la habilidad y la voluntad de una organización de buscar simultáneamente dos objetivos distintos a menudo opuestos: explotación y exploración.
O'Reilly y Tushman (2013)	La capacidad de una empresa para explorar y explotar, competir en tecnologías y mercados más posicionados, donde se valore la eficiencia, el control y la mejora incremental, asimismo, competir en nuevas tecnologías y mercados que necesiten flexibilidad, autonomía y experimentación.

---

Hill y Birkinshaw (2014)	La habilidad de aprovechar un conjunto de recursos y capacidades actuales y, a la vez, crear nuevas combinaciones de recursos para responder a las demandas futuras del mercado.
Zimmerman, Raisch y Birkinshaw (2015)	Sistema desarrollado por dos procesos distintos de planificación y de implementación, que establecen cómo una organización determina sus actividades y obligaciones y cómo realiza las actividades pactadas
Solís-Molina et al. (2015)	La habilidad de la empresa para innovar de forma simultánea aprovechando sus conocimientos actuales y buscando nuevas oportunidades que superen su conocimiento presente
Maier (2015)	Es la capacidad de explorar lo nuevo mientras se explota el ahora. Los sistemas ambidiestros de gestión de recursos humanos son un tipo particular de
Garaus et al. (2016)	sistema de trabajo de alto desempeño que permite la combinación constante de exploración y explotación en la búsqueda de flexibilidad y eficiencia
Campanella et al. (2016)	Las organizaciones ambidiestras tienen alta organización, altos niveles de inversión en I + D y procedimientos.
Zakrzewska-Bielawska (2016)	Es la capacidad estratégica de una empresa para gestionar actividades de exploración y explotación, es decir, la búsqueda de nuevas oportunidades y la mejora de las competencias existentes.
Wu y Wu (2016)	Es la habilidad de una organización para perseguir la exploración y la explotación conjuntamente y no como un acto de equilibrio.
Claver-Cortés et al. (2017)	Es una capacidad estratégica de vital importancia en la actualidad tanto para la innovación de productos y servicios, así como también para el éxito empresarial.
D'Souza et al. (2017)	La ambidestreza organizativa implica el balance de las capacidades de exploración y explotación que actúan de forma conjunta para influir en el desempeño organizativo
Koryak et al. (2018)	Las organizaciones ambidiestras son las que consideran la exploración y la explotación como dos tipos de innovación de naturaleza diferente, donde requiere un contexto particular, una estructura organizativa y unos precedentes.
Luger et al. (2018)	Es la habilidad de balancear de manera dinámica la exploración y la explotación, que surge de la combinación de procesos para desarrollar capacidades (para equilibrar la exploración y explotación), con procesos de cambio de capacidad (para adaptar el equilibrio entre exploración y explotación)
Anturi (2018)	Una analogía de la habilidad humana de usar las dos manos con igual destreza, se utiliza para describir aquellas organizaciones que logran aprovechar el conocimiento que ya tienen, y al mismo tiempo, buscar nuevas oportunidades.
Ketabchi (2020)	La ambidestreza organizacional conocida como aprendizaje exploratorio y aprendizaje operativo, y requiere del respaldo de sus directivos.
Papachroni y Heracleous (2020)	La ambidestreza organizacional se consigue con la exploración y explotación que basado en la teoría de la paradoja y la naturaleza interrelacionada de las dualidades que las tratan como polaridades dinámicas en vez de contradicciones fijas.

---

Jacobs y Maritz (2020)	La ambidestreza organizacional se consigue mediante la explotación para mejorar y perfeccionar las operaciones actuales, explorando al mismo tiempo la novedad y la innovación para adaptarse a los mercados futuros en entornos dinámicos y variables. Habilidad de adaptarse a las exigencias ambientales variables de una manera ágil y al mismo tiempo conservar la eficiencia en las operaciones presentes; es decir, simultáneamente buscando eficiencia y flexibilidad.
Sun et al. (2020)	Ambidestreza es la habilidad de la organización de usar una variedad de técnicas para afrontar desafíos paradójicos dentro de todos los niveles de la organización (separados y entrelazados) para superar la competencia externa y la dinámica, considerando factores restringentes internos, como el tamaño, la disponibilidad de recursos y la capacidad de absorción de la organización
Petro et al. (2020)	La “ambidestreza” es el nombre que se le da a la capacidad humana de usar las dos manos con igual habilidad y destreza.
Cárdenas (2020)	Una habilidad dinámica que permite a las organizaciones adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno de manera flexible, mientras mantienen la eficiencia en sus operaciones actuales.
Castrillon (2020)	Es definida como es capaz de lograr adaptarse al cambio permanente de manera profunda y transversal en toda su organización, y lo domina, lo provoca y lo usa para ser líder en su industria o mercado. Es decir, son capaces de aprovechar su propuesta de valor actual (explotación) y al mismo tiempo buscan otras nuevas (exploración).
Expansión (2020)	La ambidestreza se puede definir como la habilidad de una empresa para aprovechar las operaciones comerciales actuales con niveles cada vez más altos de eficiencia (es decir, explotación) mientras busca nuevas oportunidades e innovaciones disruptivas (es decir, exploración) al mismo tiempo
Clauss et al. (2021)	La ambidestreza organizacional es la capacidad de realizar al mismo tiempo actividades de explotación que se basan en el conocimiento que ya tiene la empresa y actividades exploración que se basan en el conocimiento que la empresa todavía no tiene.
Molina y Orejuela (2022)	La capacidad que permite a las organizaciones alcanzar altos niveles de exploración y explotación
Sarmiento (2022)	La capacidad de una empresa para explorar las oportunidades presentes y sobresalir en la exploración de posibilidades futuras para obtener sostenibilidad en el tiempo.
Jain y Dhir (2022)	La ambidestreza es la capacidad que tienen las empresas para crear nuevos recursos y competencias y, al mismo tiempo, utilizarlos de forma eficaz.
Burbano (2023)	

---

Dada las definiciones en la Tabla 1, el concepto de ambidestreza organizacional puede entenderse de formas muy diferentes con un significado similar, lo cual, esta investigación considera la conceptualización de Raisch et al. (2009) quienes lo definieron como la habilidad de una empresa para mejorar la eficiencia de sus operaciones comerciales actuales

(explotación) al mismo tiempo que busca nuevas oportunidades e innovaciones disruptivas (exploración). Aunque la idea original de ambidestreza organizativa se usó para describir las tensiones relacionadas con la exploración y explotación, otros investigadores la han modificado para abarcar otros conceptos, como alineación y adaptabilidad.

**2.2.1.1 Dimensiones de ambidestreza organizacional.** En términos de componentes de ambidestreza organizacional, los académicos convergieron en la idea de que la ambidestreza no es un concepto unidimensional, sino que establece diferentes tipos de ambidestreza: armónica, cíclica, particional y recíproca (Simsek et al., 2009), son resultados de las combinaciones de dos dimensiones: temporal y estructural. Asimismo, la ambidestreza se ha utilizado en diferentes contextos, tales como, ambidestreza estructural, secuencial, y contextual (O'Reilly y Tushman, 2013). Por lo cual, esta investigación se basa en ambidestreza organizacional de contextos simultáneos o secuenciales (Solís-Molina, Hernandez- Espallardo y Rodríguez-Orejuela, 2015) donde tiene dos dimensiones actividades de explotación y actividades de exploración. Con base a la literatura descrita, la ambidestreza organizacional se ha convertido en un concepto importante para las empresas, donde si equilibran simultáneamente las dos actividades de manera correcta, podría ser la esencia de los negocios modernos y sostenibles en el tiempo. Seguidamente se detallaron las dimensiones utilizadas en varias investigaciones.

**Tabla 2**

*Dimensiones de Ambidestreza Organizacional en la literatura*

<b>Autor(es) y año</b>	<b>Dimensiones</b>
Duncan (1971)	Flexibilidad Eficiencia
March (1991)	Actividades de Exploración Actividades de Explotación
McDonough y Lifer (1991)	Adaptabilidad Efectividad

---

Levinthal y March (1993)	Aprendizaje exploratorio Aprendizaje explotador
Tushman y O'Reilly (1996)	Innovación incremental Innovación discontinua
Adler et al. (1999)	Alineación Adaptabilidad
Benner y Tushman (2003)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Gibson y Birkinshaw (2004)	Alineación Adaptabilidad
He y Wong (2004)	Actividades de Exploración Actividades de Explotación
Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006, p. 647)	Exploración Explotación
Beckman (2006)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Gupta, Smith y Shalley (2006)	Exploración Explotación
Jansen et al. (2006)	Innovación exploratoria Innovación explotadora
Nemanich et al. (2007)	Explotación Exploración
Jansen et al. (2008)	Actividades de exploración Actividades de explotación
O'Reilly y Tushman (2008)	Exploración Explotación
Raisch y Birkinshaw (2008)	Exploración Explotación
Akdoğan, Akdoğan y Cingöz (2009)	Exploración Explotación
Raisch et al. (2009)	Exploración Explotación
Cao et al. (2009)	Equilibrio Nivel
Chandrasekaran et al. (2012)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Turner et al. (2013)	Exploración Explotación
Junni et al. (2013)	Actividades de Exploración Actividades de Explotación

---

Turner y Le.Kelle (2013)	Exploración Explotación
Birkinshaw y Gupta (2013)	Actividades de exploración Actividades de explotación
O'Reilly y Tushman (2013)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Hill y Birkinshaw (2014)	Explotación Exploración
AlmaHendra y Ambos (2015)	Exploración Explotación
Solís-Molina et al. (2015)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Maier (2015)	Actividades de explotación Actividades de exploración
Garaus et al. (2016)	Flexibilidad Eficiencia
Zakrzewska-Bielawska (2016)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Claver-Cortés et al. (2017)	Aprendizaje de exploración Aprendizaje de explotación
D'Souza et al. (2017)	Capacidades de exploración Capacidades de explotación
Koryak et al. (2018)	Explotación Exploración
Chams y Moreno (2018)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Fourné et al. (2019)	Exploración Explotación
Campanella et al. (2020)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Ketabchi (2020)	Aprendizaje exploratorio Aprendizaje explotador
Papachroni y Heracleous (2020)	Exploración Explotación
Jacobs y Maritz (2020)	Explotación Exploración
Sun et al. (2020)	Eficiencia Flexibilidad
Cárdenas (2020)	Actividades de explotación Actividades de exploración

---

Clauss et al. (2021)	Orientación exploratoria Orientación explotadora
Molina y Orejuela (2022)	Actividades de exploración Actividades de explotación
Sarmiento (2022)	Niveles de exploración Niveles de explotación
Kumalaningrum et al (2023)	Exploración Explotación
Burbano (2023)	Actividades de explotación Actividades de exploración

---

Lo cual, García-Hurtado et al. (2022) indicaron que la ambidestreza organizacional se ha desarrollado en diferentes contextos organizacionales como, la innovación, el aprendizaje, la gestión, modelos de negocio, estrategias, estructuras, cultura, alianzas, procesos y sistema de medición del desempeño. Un aspecto común que tienen todas las definiciones de ambidestreza organizacional es que buscan desarrollar simultáneamente actividades de exploración y explotación al mismo tiempo, además la mayoría de los autores coinciden en sus dimensiones de actividades de exploración y explotación. Los cuales, fueron considerados por su relevancia en la investigación. Por ende, la ambidestreza organizacional se define como la capacidad de una organización para explotar las actividades presentes y sobresalir en la exploración de posibilidades futuras para lograr éxito a largo plazo (Jain & Dhair, 2022). Para Roth y Corsi (2023) indicaron que la ambidestreza organizacional ha sido reconocida durante mucho tiempo como una capacidad importante para que las empresas obtengan una ventaja competitiva.

### ***2.2.2 Actividades de exploración y explotación***

Hoy en día, existen dos componentes fundamentales que han influido en cómo se teoriza la ambidestreza (Peng et al., 2019), por lo cual en primer lugar se dice que la explotación y exploración son destrezas opuestas basadas en capacidades incompatibles y diferentes (Duncan, 1976) y en segundo lugar que la explotación y exploración compiten por recursos limitados (March, 1991), para este mismo autor menciona que “La exploración incluye cosas

capturadas por términos como: búsqueda, variación, toma de riesgos, flexibilidad de experimentación, descubrimiento e innovación. La explotación incluye cosas como: refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución” (p. 71), del mismo modo se indica que la exploración se refiere a "prácticas que desarrollan nuevas competencias en la cadena de suministro a través de la experimentación y la adquisición de nuevos conocimientos y recursos”, mientras que la explotación se refiere al "conjunto de prácticas que refinan y amplían las habilidades y recursos existentes" para lograr menor costo y confiabilidad. Asimismo, Anturi (2018) lo caracterizó a la explotación que se relaciona con la eficiencia, mejora de competencias actuales, refinamiento, reducción de varianza, control, estabilidad, resultados predecibles, réplica de enfoques, mejora del conocimiento y procesos existentes, y a la exploración lo caracteriza como la experimentación, toma de riesgos, flexibilidad, aumento de varianza, nuevas competencias, autonomía, adaptación, esfuerzos cognitivos, nuevos conocimientos, nuevos canales de distribución.

Por lo cual, Sinha (2015) propuso que las empresas deben concentrarse en las actividades de explotación y exploración para lograr una ventaja competitiva en el presente y desarrollarse de manera sostenible en el futuro. Por su parte Vassolo et al. (2004) indicaron que las empresas invierten en actividades de exploración para buscar una ventaja competitiva y poder sostenerse en entornos cambiantes. Por otro lado, la supervivencia y crecimiento a largo plazo depende de la capacidad de la organización para explotar sus competencias actuales mientras exploran nuevas competencias fundamentales y localizan el equilibrio entre actividades de exploración y explotación, se nombra ambidestreza organizacional en la literatura (Taródy, 2016).

Otros investigadores argumentaron que las actividades de exploración crean nuevos conocimientos e involucra la búsqueda de nuevas oportunidades y las actividades de explotación tiene como propósito mejorar los procesos establecidos y modernizar su eficiencia

(Braun et al., 2022), para Ahsan et al. (2023) definieron que las actividades de exploración se relacionan con actividades como la comprobación, búsqueda de nuevos dominios e innovación, donde permitirá a las empresas desarrollar nuevos productos, ingresar a nuevos mercados e innovar nuevas oportunidades y las actividades de explotación involucra refinamientos, eficiencia e implementación y también permite a las empresas mejorar los procesos, refinar los productos existentes y continuar capitalizando las oportunidades.

De tal modo, Rosenkopf y Nerkar (2001); Vassolo et al. (2004); Vermeulen y Barkema (2001) definieron a la explotación como la reutilización del conocimiento existente y a la exploración como la asignación de instancias de aprendizaje. Baum, Li y Usher (2000) sugirieron que la explotación se refiere al aprendizaje obtenido a través de la búsqueda local, el refinamiento experiencial y la selección y reutilización de rutinas existentes, mientras que la exploración se refiere al aprendizaje logrado a través de procesos de variación establecida o experimentación planificada y juego (p.768).

Por otro lado, la exploración y explotación son actividades muy diferentes y opuestas entre sí (Enkel et al., 2017), ya que la explotación se refiere a un aprendizaje basado en la rutina, donde las empresas mantienen sus actividades fundamentales de búsqueda, apoyándose en el conocimiento previo y consolidando las estructuras vigentes; un ejemplo de esta actividad son el perfeccionamiento de productos y de canales de distribución ya existentes, asimismo, la exploración implica trascender la búsqueda interna, demandando de nuevos conocimientos, o la divergencia del conocimiento previo, para posibilitar nuevas combinaciones; un ejemplo de esta actividad son las innovaciones tecnológicas y de productos que desplazan o vuelven no competitivas a las existentes (Anturi, 2018). Por su parte Baškarada y Watson (2017), indicaron que para promover la explotación y exploración los líderes deben hacer uso de sistemas de capacitación para reforzar los conocimientos existentes y también hacer uso del compromiso, visión, empoderamiento y la inclusión de poder explorar nuevas formas de negocio.

Llevar al mismo tiempo ambas actividades de forma correcta y equilibrada es fuente de prosperidad y un factor fundamental de supervivencia para las organizaciones (March, 1991), asimismo, la literatura ha discutido que es necesario el desarrollo de actividades de exploración y explotación de manera simultánea para lograr ser ambidiestras (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A continuación, se ilustran las definiciones de las actividades de exploración y explotación definidas por diversos investigadores relevantes de la literatura.

**Tabla 3**

*Definiciones de las Actividades de exploración y explotación en la Literatura*

Autor (es)	Definición	
	Exploración	Explotación
Burns y Stalker (1994)	Son estructuras orgánicas (exploración) caracterizadas por sus niveles de descentralización y flexibilidad que soporta la autonomía en la organización.	Son estructuras mecánicas con la explotación apoyadas en la centralización, estandarización y eficacia en la organización
Abernathy y Clark (1985)	Las innovaciones incrementales exploratorias se caracterizan por generar nuevos diseños y mercados, requerir nuevos sistemas, procedimientos y captar nuevos grupos de clientes mediante nuevos canales de distribución.	Se refiere a las innovaciones disruptivas explotadoras que se basan en los conocimientos y habilidades existentes, perfeccionan los diseños vigentes, diversifican los productos y servicios actuales, y optimizan la eficacia de los canales de distribución previos.
March (1991)	Como “la búsqueda de nuevas oportunidades, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación a largo plazo y creación de nuevos conocimientos” (p. 71).	Como el “refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución, y gestiona mejor los procesos establecidos en la organización” (p. 71).
March y Simon (1993)	Genera nuevos conocimientos, facilitando a las organizaciones innovar y ajustarse a los entornos cambiantes.	Utiliza el conocimiento y las habilidades previas, lo que conduce a un desempeño constante y eficaz
Damanpour y Gopalakrishnan (1998)	Son las que producen un cambio en un menor grado (innovaciones incrementales).	Es la que produce cambios fundamentales en los productos, procesos y representa una clara captura con los anteriores (innovaciones radicales).
Lewin et al. (1999)	Es un paradigma de experimentación para superar prácticas obsoletas.	Es la rutinización y estandarización
Crossan et al. (1999); Bontis et al. (2002)	La explotación y exploración son dos partes del aprendizaje organizacional.	
Vermeulen y Barkema (2001)	Es la búsqueda de nuevos conocimientos para la empresa.	Es la utilización de la base de conocimiento de la organización.
Rosenkopf y Nerkar (2001)	Es la invención de nuevas tecnologías (exploración) y explota los límites organizativos o tecnológicos, también se incluye la búsqueda de conocimiento local y no local.	

Benner y Tushman (2003)	La exploración se ha relacionado con la flexibilidad, descentralización y culturas flexibles	La relación con la eficiencia, centralización y culturas ajustadas
Vassolo et al. (2004)	Es la capacidad que permite la creación de nuevos productos para sobrevivir con los mercados cambiantes y las discontinuidades tecnológicas.	Es la capacidad que permite integrar y retener las nuevas tecnologías exploradas en la organización.
He y Wong (2004)	Son diferentes aproximaciones del aprendizaje organizacional, en la búsqueda de nuevas oportunidades y el aprovechamiento de los recursos existentes.	
Gibson y Birkinshaw (2004)	La exploración y explotación son las capacidades de ajuste y adaptación.	
Faems et al. (2005)	Son consideradas como dos tipos de innovación diseñadas para satisfacer las necesidades de los consumidores y de los mercados (innovaciones radicales e incrementales).	
Atuahene-Gima (2005)	La exploración es la capacidad de desarrollar nuevas oportunidades, conocimientos y procesos.	Es la habilidad de refinamiento y extender el conocimiento existente en la organización.
Auh y Menguc (2005; 2008)	La exploración presume la creación de nuevas habilidades y la explotación refina las capacidades existentes de la organización.	
Lubatkin et al. (2006)	La exploración lleva un proceso de aprendizaje en sentido ascendente en la empresa y la explotación lleva un proceso de aprendizaje en sentido descendente.	
Jansen et al. (2006)	Es la fundamentación de creación de conocimiento y desarrollo de nuevos productos y mercados.	Es el desarrollo de nuevo conocimiento, habilidades, procesos y estructuras existentes a partir del aprovechamiento de los recursos existentes.
Geiger y Makri (2006); Li et al. (2008)	Es la ciencia que comprende, en el sentido de la investigación fundamental para producir conocimiento.	Es la que implica la tecnología, comprendida como la aplicación de conocimientos para generar productos y servicios.
Im y Rai (2008)	Son consideradas como fruto del conocimiento y del aprendizaje.	
Tsai et al. (2008)	Son concebidas como la habilidad de orientación de mercado de la organización, la explotación es la receptiva y la exploración es la proactiva.	
Morgan y Berthon (2008)	Es la que se produce a partir de las políticas tecnológicas proactivas, avanza el conocimiento y las prácticas existentes.	Es la que se ocupa de los conocimientos básicos y ajusta en los de tecnología.
Andriopoulos y Lewis (2009)	Son dos estrategias complementarias que las empresas utilizan para impulsar la innovación y el crecimiento.	
Wei et al. (2011)	Esta innovación se realiza para atender la demanda de los clientes potenciales o los mercados novedosos; mediante la introducción de nuevos productos, servicios y tecnologías que se alejan de la operación vigente, lo que demanda nuevos conocimientos e información, y divergir de los conocimientos previos.	Se realiza para atender las demandas de los clientes y de mercados vigentes; mediante la diversificación de productos, servicios actuales, y optimizando la eficacia de los procesos operativos previos, lo que se basa en el conocimiento y la información sobre los conocimientos, habilidades y técnicas existentes.
McCarthy y Gordon (2011)	Como estructuras que se enfocan en la búsqueda y la ejecución de oportunidades que facilitan la adaptabilidad.	Estructuras rígidas que ofrecen procedimientos normalizados, restringen el comportamiento de los empleados y aumentan la previsibilidad.
Choi y Li (2011, pp. 415-416)	Son las prácticas para el desarrollo de nuevas competencias en la cadena de suministro a través de la	Es el conjunto de prácticas que purifican y amplían las habilidades y recursos existentes para lograr menores costos y confiabilidad

	experimentación para la adquisición de nuevos recursos y conocimientos.	
Huang y Li (2012)	Es la flexibilidad y asunción de riesgos.	Es la lógica de estabilidad y control.
Siren et al. (2012)	Es una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, donde está orientado a buscar nuevas oportunidades comerciales y producir nuevo conocimiento.	Es la representación de una estrategia basada en la ventaja competitiva que expande la base de conocimiento existente para desarrollar habilidades con fines comerciales.
O'Cass et al. (2014)	La orientación hacia prácticas, productos y tecnologías de innovación disruptiva	Aplicación del conocimiento existente y minimización de las fallas para aumentar la productividad.
Maier (2015)	Es la capacidad de una organización para buscar nuevas oportunidades, innovar y adaptarse a los cambios del entorno para lograr un nuevo espacio competitivo dentro del mercado.	Es la capacidad de una empresa para mantener la organización alineada y eficiente en la gestión de las demandas empresariales actuales, aprovechando al máximo los recursos disponibles.
Jensen y Clausen (2017)	Implicada en la búsqueda extensa o de nuevos conocimientos. Hay una posibilidad de mayores beneficios.	Implicada en la búsqueda de la eficacia o de conocimiento detallado en lo que se conoce. Genera rentas de mercado moderadas a corto plazo.
Cram y Marabelli (2018)	Es la exploración de nuevos conocimientos para la empresa	Es el uso adecuado del conocimiento existente dentro de la empresa
Claus et al. (2021)	Es la detección de nuevas oportunidades en el mercado, identificación de necesidades de los clientes o crear nueva demanda anticipándose a los deseos potenciales.	La mejora continua a través de la innovación incremental de los productos, procesos, tareas más estandarizadas y servicios existentes para poder responder las exigencias del mercado.
Kumalaningrum et al. (2023)	Es el acto de encontrar nuevos conocimientos, crear algo nuevo, crear innovaciones radicales, aprendizaje a través de nuevos experimentos alternativos, atraer nuevos clientes e ingresar a nuevos mercados, y agregar nuevos socios y relaciones a la red de una empresa.	Es el acto de explotar los conocimientos existentes, desarrollar lo que se tiene, mejorar, aprender a través de la mejora de las competencias existentes, aumentar los ingresos de los consumidores y mercados actuales, y fortalecer las relaciones con los socios históricos.

Dada las definiciones en la tabla anterior, el concepto de exploración y explotación puede entenderse de formas muy distintas, pero con un significado similar, lo cual, esta investigación considera la conceptualización de March (1991) para la medir la ambidestreza, donde define a la exploración como la búsqueda de nuevas oportunidades, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación a largo plazo y creación de nuevos conocimientos y a la explotación como el refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución, y gestiona mejor los procesos establecidos

en la organización. Lo cual, investigaciones sugieren que las organizaciones que persiguen la exploración y explotación paralelamente, lograrán un mayor desempeño empresarial (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006).

Sobre el instrumento a utilizar, las investigaciones combinan medidas de exploración y explotación para medir la ambidestreza organizacional (Clauss et al., 2021; Siren et al., 2012). Por lo cual, para esta investigación se utilizó los ítems de Clauss et al. (2021), las actividades de exploración está constituido por seis preguntas tales como: nuestra empresa busca ideas tecnológicas novedosas pensando fuera de la caja, basa su éxito en su capacidad para explorar nuevas tecnologías, crea productos o servicios que son innovadores para la empresa, busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes, se aventura agresivamente en nuevos segmentos de mercado, se dirige a nuevos grupos de clientes y seis preguntas para actividades de explotación, nuestra empresa se compromete a mejorar la calidad y reducir los costos, mejora continuamente la fiabilidad de sus productos y servicios, aumenta los niveles de automatización en sus operaciones, realiza encuestas constantes sobre la satisfacción de los clientes existentes, afina lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales, penetra más profundamente en su base de clientes actuales, donde fueron validadas por expertos para dicha su respectiva aplicación (ver anexo 3). Se utilizó la escala tipo Likert de cinco puntos donde: 1) totalmente en desacuerdo; 2) en desacuerdo; 3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo.

### **2.2.3 *Ventaja competitiva***

La ventaja competitiva, según lo expresado por Porter (1980), considerado el padre de la estrategia empresarial, se refiere a la capacidad que tiene una organización o empresa de generar una mayor utilidad que sus adversarios en el mismo sector. Esta capacidad se relaciona con aquellas características que permiten que una empresa ofrezca algo único y superior a sus competidores, lo que la convierte en una opción atractiva para nuevos clientes y aumenta sus

ingresos y beneficios. Por su parte, Ansoff (1957, 1965) definió la ventaja competitiva como la habilidad de una organización para lograr una posición dominante en el mercado, a través de la diferenciación de sus productos, procesos, la reducción de costos y la maximización de la eficiencia productiva, mediante la innovación u otras habilidades que le permitan desarrollarse y ser preferida por los consumidores frente a sus competidores. Asimismo, Barney (1991) y Newbert (2008) la definieron como “el grado en que la empresa explota oportunidades, neutralizar amenazas y reduce costos” (p. 752), para lograr el posicionamiento en el mercado. Entonces, la identificación y explotación de la ventaja competitiva es clave para el éxito empresarial, ya que permite a la organización diferenciarse de su competencia y así, maximizar sus oportunidades de crecimiento y éxito económico.

La ventaja competitiva es un tema crucial en la gestión empresarial y ha sido abordado por diversos autores. Kloter y Keller (2006) definieron la ventaja competitiva como la capacidad de una organización para generar nuevos productos y lograr así una posición privilegiada en el mercado. Por su parte, Udriyah, Tham y Azam (2019) definieron como la agregación de varios elementos que diferencian a una empresa de sus competidores, lo que le permite ocupar una posición única y superior en el mercado, Sigalas et al. (2013) expresaron que la ventaja competitiva consiste en "la explotación manifestada por encima del promedio de la industria de las oportunidades de mercado y la neutralización de las amenazas competitivas" (p. 335). Es evidente la importancia de la ventaja competitiva en el éxito empresarial y se hace necesaria su identificación y explotación para maximizar la posición de la empresa en el mercado y así asegurar su crecimiento y éxito económico, por su parte, Ferraz, Haguenaer, Kupfer y Ferraz, (1996) la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y aumentar o mantener su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.

La ventaja competitiva se puede entender tanto por sus características o factores diferenciadores de una empresa respecto a sus procesos, competidores, que le permiten reducir costos o diferenciar su producto, como por las capacidades y habilidades principales que le permiten defender y mejorar su posición competitiva, asimismo, Porter (2016) indicó que la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño de una organización en los mercados competitivos. De tal forma que la ventaja competitiva sirve para diferenciarnos de los competidores y tener una oferta de valor única que nos haga preferidos por los clientes, por otro lado, si una empresa tiene ventaja competitiva es porque cuenta con una mejor posición que sus competidores, tanto para asegurar consumidores como para protegerse contra las fuerzas competitivas (Arellano, 2017). También, una empresa debe estar siempre en alerta y ser lo suficientemente ágil para encontrar siempre una ventaja competitiva que la distinga de las otras. Además, Porter mencionó que cualquier atributo diferenciador como tecnología, procesos, patentes, recursos humanos, cultura organizacional le dará una posición superior que su competencia en el mercado.

#### **Tabla 4**

##### *Definiciones de Ventaja Competitiva*

<b>Autor (es)</b>	<b>Definiciones</b>
Ansoff (1957, 1965)	La habilidad de una organización para lograr una posición dominante en el mercado, a través de la diferenciación de sus productos o servicios, la reducción de costos y la maximización de la eficiencia productiva, mediante la innovación u otras habilidades que le permitan desarrollarse y ser preferida por los consumidores frente a sus competidores.
Porter (1980)	La capacidad que tiene una organización o empresa de generar una mayor utilidad que sus adversarios en el mismo sector
Barney (1991)	“El grado en que la empresa explota oportunidades, neutralizar amenazas y reduce costos” (p. 752)
Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996)	La capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y aumentar o mantener su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.
Díaz de Santos (1997)	Es la destreza o habilidad que logra desarrollar una organización que la coloca en una posición de preferencia en los ojos de mercado y constituye un factor diferenciador en

---

	las características de una empresa, un producto o servicio, que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.
Sobrino (2002)	Es un instrumento activo o un proceso de acumulación de factores internos y externos para la producción.
Aceves (2004)	Es la que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado superando a sus rivales con productos o servicios que no sean fáciles de imitar.
Quintero y Sánchez (2006)	Son los atributos o características de un producto o servicio que le dan a una cierta superioridad sobre sus competidores existentes.
Kloter y Keller (2006)	La capacidad de una organización para generar nuevos productos y lograr así una posición privilegiada en el mercado
Porter (2016, p. 70)	Son las capacidades de una empresa que se enfoca en su desarrollo sostenible con metas a largo plazo.
Sigalas et al. (2013)	“La explotación manifestada por encima del promedio de la industria de las oportunidades de mercado y la neutralización de las amenazas competitivas” (p. 335)
Arellano (2017)	Es aquella característica que posee una empresa u organización que la distingue de la competencia, que puede ser difícil de alcanzar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.
Cuatrecasas y Gonzáles (2017)	“La estrategia que se debe añadir en forma de calidad de productos, procesos y servicios, y que estos se diferencian del resto de las competencias, tal diferencia hará que la empresa tenga superioridad en poder realizar sus objetivos planeados, los 40 autores consideran como fundamental la implantación de ventaja para el desarrollo y éxito de la compañía” (p. 14).
Pérez & González (2019)	Es el resultado del entendimiento de las fuerzas tanto externas como internas que afectan a la unidad de negocio.
Udriyah, Tham y Azam (2019)	La agregación de varios elementos que diferencian a una empresa de sus competidores, lo que le permite ocupar una posición única y superior en el mercado

---

Dadas las definiciones, el concepto de ventaja competitiva tiene un significado similar, lo cual, esta investigación considera la conceptualización de Porter (1991), donde define la ventaja competitiva como la capacidad de una organización para superar a sus competidores en un mercado específico y lograr un desempeño superior que su competencia y, posicionarse en el mercado a largo plazo, asimismo, indicó que si las organizaciones configuran y gestionan sus actividades internas dentro de la empresa como los procesos, la logística, la producción, el marketing, las ventas y entre otras actividades de manera eficiente y efectiva que sus competidores ofreciendo productos y servicios de mayor calidad a un precio por debajo de su

competencia o de manera diferenciada, lograrían alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, Porter (1985) mencionó que la ventaja competitiva es crucial para que una empresa logre un desempeño superior en el mercado, asimismo, Barney (1991) sostuvo que los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades de una organización son fuentes importantes de ventaja competitiva. Por su parte, Prahalad y Hamel (1990; 2006) argumentaron que la ventaja competitiva radica en las competencias centrales de una empresa, lo cuales son las combinaciones únicas de recursos, conocimientos y habilidades, donde estas permitirán a la organización ofrecer un producto superior a los clientes y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Berry (1999; 1995) resaltó la importancia de la ventaja competitiva basada en el servicio del cliente, donde manifestó, que brindando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes de manera superior, se lograría generar una ventaja competitiva significativa, de igual forma, Day (1999) indicó que es necesario orientar la estrategia de una empresa en función de las necesidades y preferencias de los clientes para poder satisfacer las demandas del mercado. Slywotzky et al. (2007) señalaron que la ventaja competitiva deriva de la capacidad de una organización para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno y las preferencias de los consumidores. Asimismo, Porter (2013) indicó que una estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, lo cual, es un escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia, cuya finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (p. 1). Además, mencionó que nace de muchas actividades discretas que se ejecutan al procesar, diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto, donde, cada una de ellas contribuyen a una posición relativa en costos y diferenciación (p. 33).

En el marco de la presente investigación, se empleó la variable de ventaja competitiva como una medida unidimensional, tomando como referencia el modelo integral propuesto por Clauss et al. (2021). Asimismo, se utilizaron los ítems desarrollados por dicho autor para evaluar la ventaja competitiva en el contexto específico de plantas queseras que procesan queso fresco. Donde se utilizó 11 preguntas que se realizó en comparación a sus competidores y se utilizó una escala de Likert de 5 puntos, los ítems utilizados en esta investigación fueron en comparación de su competencia:

**Tabla 5**

*Ítems de la variable dependiente ventaja competitiva*

Variable Dependiente	Indicadores	Ítems
		En comparación con sus competidores, indique su grado de acuerdo con los siguientes indicadores de ventaja competitiva
Ventaja Competitiva	Productos innovadores	Ofrece productos innovadores.
	Percepción de la calidad	Sus productos ofrecidos a los clientes son de calidad.
	Nivel tecnológico	Qué tan eficientes son las tecnologías disponibles. Usted ha adquirido nuevos bienes para su planta quesera Ha realizado cambios o mejoras en el proceso de elaboración.
	Tipo de servicio	Qué tan calificados y experimentados están los trabajadores en la elaboración.
	Nivel de reputación	Su reputación ha mejorado en comparación a los años anteriores.
	Nivel de satisfacción	Cuenta con clientes más satisfechos.
	Nivel financiero	Su negocio es rentable.
	Nivel de participación en el mercado	Sus ventas del año 2022 han aumentado con respecto al año anterior. Cree que sus ventas esperadas para el año 2023 superarán las del año 2022.

Fuente: Clauss et al. (2021)

#### **2.2.4 Ambidestreza organizacional y ventaja competitiva**

Un gran número de investigaciones debaten la importancia de que las organizaciones logren ser ambidiestras (Escorcía, 2022), las actividades de exploración y explotación son el epicentro de la ambidestreza organizacional, donde estas dos dimensiones de la ambidestreza tienen un impacto significativo en la ventaja competitiva (Dhir y Dhir, 2018). Por ejemplo, Jain

y Dhir (2022) indicaron que la supervivencia a largo plazo de una organización depende de la habilidad para lograr un equilibrio entre las actividades de exploración de nuevas oportunidades futuras y las actividades de explotación de las tecnologías existentes, asimismo, O'Reilly III y Tushman (2008); Bernal y Toro-Jaramilo (2019) mencionaron que la ambidestreza organizacional se acepta como una de las capacidades importantes para lograr la ventaja competitiva en las organizaciones. Lo cual, Serrano y Pérez-Pérez (2022) en su investigación identificó una relación positiva entre la presencia de exploración y explotación del conocimiento y el impacto que tiene en el desempeño empresarial, donde apunta a la ambidestreza del conocimiento de la organización como un elemento importante para la mejora de la competitividad de la empresa. De igual forma, Zhang et al. (2023) descubrieron que al mejorar el aprendizaje exploratorio y de explotación contribuye positivamente a una ventaja competitiva. Asimismo, desde la perspectiva de Lastre-Sierra, Barrón-Villaverde y Ruiz-Molina (2023) “la organización puede generar una ventaja competitiva a través de la gestión eficaz para el hoy mientras, al mismo tiempo, crea innovación para el mañana” (p. 5).

Numerosos estudios se han involucrado en un discurso sobre la importancia de que las empresas logren la ambidestreza organizacional. Levinthal y March (1993) sugirieron que mantener un equilibrio adecuado entre actividades de exploración y explotación es crucial para la supervivencia de una empresa u organización. Por un lado, las empresas que se enfocan demasiado en la explotación a expensas de la exploración, a pesar de lograr mejoras de eficiencia a corto plazo, son autodestructivas a largo plazo. Por otro lado, las organizaciones que se concentran únicamente en la exploración sin explotar su conocimiento no obtienen rentabilidad y tienden a sufrir de ineficiencia, disminuyendo así su competitividad. La explotación excesiva conduce a la inercia dentro de las organizaciones, lo que impide su capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno (Benner y Tushman, 2003), mientras que las empresas con exploración excesiva incurren en los costos de la experimentación sin

augmentar significativamente sus beneficios (March, 1991). Colbert (2004) afirmó que una interacción adecuada entre la exploración y la explotación refleja una capacidad compleja que suministra una ventaja competitiva más allá de lo que puede lograr cada actividad individual.

No obstante, como se evidenció en la literatura, las organizaciones enfrentan desafíos importantes para lograr un equilibrio entre la explotación y la exploración. Sobre la base de la revisión de la literatura realizada, cuatro razones principales subyacen a esta dificultad. Existe un sesgo a favor de la explotación, ya que las empresas orientadas a la explotación tienen una mayor garantía de éxito a corto plazo, mientras que la exploración, por su naturaleza, es ineficiente y está asociada a un inevitable aumento del número de malas ideas (March, 1991). En otras palabras, los retornos asociados a la exploración son más variables y distantes en el tiempo, mientras que los retornos asociados a la explotación son más seguros y se reflejan en el corto plazo. Por lo tanto, las organizaciones exploratorias generan una variabilidad mucho mayor en el desempeño, ya que experimentan tantos éxitos como fracasos considerables, mientras que las organizaciones explotadoras generan un desempeño más estable (He y Wong, 2004). A raíz de ello Veiga et al. (2024) recomienda a las empresas a cultivar y reconocer a la ambidestreza organizacional para lograr una ventaja competitiva.

Las actividades de explotación y exploración compiten con frecuencia por los escasos recursos organizacionales (March, 1991) atrapando así a una organización que intenta volverse ambidiestra si carece de los recursos suficientes para lograr este propósito.

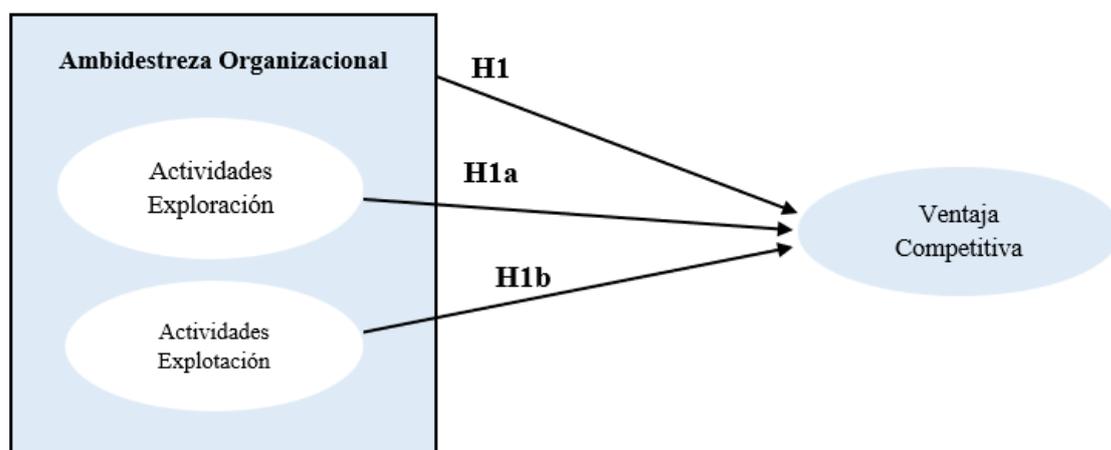
Las actividades de exploración y explotación demandan diferentes estructuras organizacionales, procesos, estrategias, capacidades y culturas; donde, la exploración se asocia con estructuras orgánicas, sistemas débilmente acoplados, improvisación y autonomía, mientras que la explotación se asocia con estructuras mecanicistas, sistemas estrechamente acoplados, rutinización, control y burocracia (Ancona et al., 2001; He y Wong, 2004; Lewin et al., 1999).

Por último, las empresas luchan por desarrollar sinergias entre las actividades de explotación y exploración, para volverse ambidiestras, las empresas deben poseer las capacidades de integración necesarias para promover tanto la explotación como la exploración y capturar los beneficios de ambas (Govindarajan y Trimble, 2005; Lubatkin et al., 2006; Westerman et al., 2006). En otras palabras, la ambidestreza sólo se convierte en una capacidad dinámica cuando una empresa integra estratégicamente sus actividades de explotación y exploración (O'Reilly y Tushman, 2008). Asimismo, Clauss et al. (2021) en su investigación encontró una relación negativa entre la ambidestreza organizacional con la ventaja competitiva, lo cual fue naciente investigar las mismas variables en otros contextos, es por ello, aplicamos en nuestro contexto en las plantas queseras de queso fresco en la provincia de Hualgayoc y poder determinar la relación entre las variables de ambidestreza organizacional y ventaja competitiva.

### 2.3 Modelo Teórico de la Investigación

**Figura 1**

*Modelo Teórico de la Investigación*



Fuente: Clauss et al. (2021).

## CAPÍTULO III

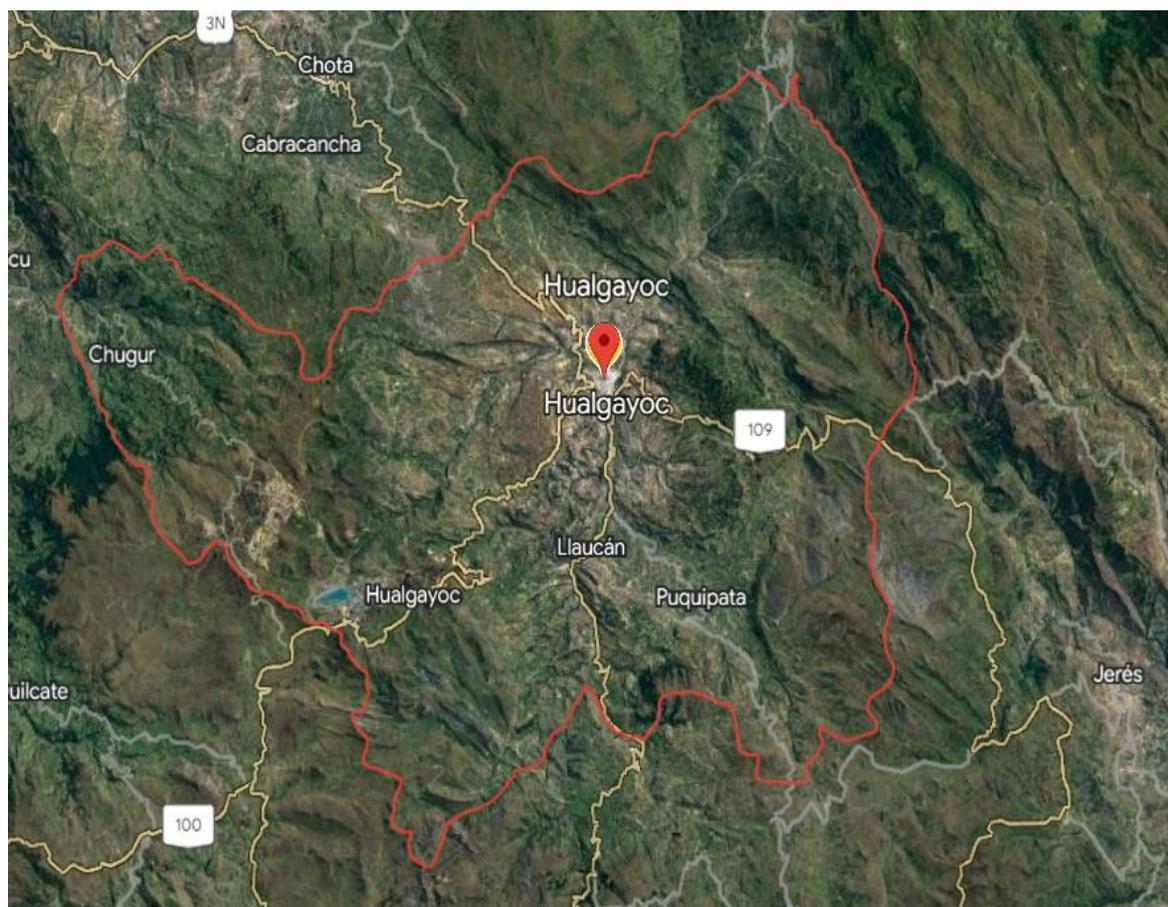
### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Localización Geográfica de la Investigación

El presente estudio se centró en las plantas queseras de queso fresco ubicadas en los distritos de Hualgayoc, Chugur y Bambamarca de la provincia de Hualgayoc, Región Cajamarca; debido a que esta actividad es la más representativa en la provincia. Se encuentra en el departamento de Cajamarca, limitando al norte con la provincia de Chota, al este con Celendín, al sur con Cajamarca y San Pablo, y al oeste con San Miguel y Santa Cruz. Además, presenta una altitud de 3716 msnm, latitud de 6.76556 y longitud de 78.6119.

#### Figura 2

*Ubicación geográfica de la zona de estudio*



Fuente: Captura de Google Earth

## **3.2.Unidad de Análisis, Población y Muestra**

### ***3.2.1. Unidad de análisis.***

La unidad de análisis está representada por los propietarios/as de las plantas queseras que procesan queso fresco, los cuales se encuentran ubicados en los distritos de Hualgayoc, Chugur y Bambamarca que pertenecen a la provincia de Hualgayoc, para determinar su relación de AO con la VC en los procesos de queso fresco.

### ***3.2.2. Universo.***

El universo de investigación seleccionado consiste en 419 propietarios/as de las plantas queseras que procesan queso fresco, identificados en los distritos de Hualgayoc (120 plantas queseras), Chugur (50 plantas queseras) y Bambamarca (249 plantas queseras), pertenecientes a la provincia de Hualgayoc.

### ***3.2.3. Muestra.***

Se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, eligiendo al azar a los propietarios de las plantas queseras que procesan queso fresco, la muestra está conformada por, 27 plantas queseras del distrito de Hualgayoc, 19 del distrito de Chugur y 31 del distrito de Bambamarca, ascendiendo a un total de 77 plantas queseras, las cuales tienen las siguientes características:

- Geográficamente las plantas queseras pertenecen a la provincia de Hualgayoc; estas plantas queseras fueron identificadas con y sin Registro Único de Contribuyentes (RUC), además, la investigación se realizó en este sector puesto que es la actividad económica más importante de la provincia de Hualgayoc.
- Que las plantas queseras tengan implementación tecnológica en sus procesos (mesas de acero inoxidable, pailas, porongos, lira, moldes acerados, pisos con cerámica, servicios higiénicos apropiados).
- Que hayan recibido capacitaciones en temas de gestión de negocios, elaboración de lácteos, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas pecuarias;

brindadas por instituciones públicas (Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Gobierno Regional de Cajamarca, Agencia Agraria) y privadas (Empresa Minera Gold Fields, Coimolache, Cedepas Norte, Foncreagro). En la tabla 6 se ilustra la muestra considerada en la investigación.

En la investigación, la muestra considerada fue de 77 plantas queseras encuestadas, tal como se puede visualizar en la siguiente tabla.

**Tabla 6**

*Muestra de la investigación*

Provincia de Hualgayoc	Con RUC	Sin RUC	n	%
Hualgayoc	8	27	19	35%
Distritos				
Chugur	7	19	12	24%
Bambamarca	14	31	17	41%
<b>Total</b>			<b>77</b>	<b>100%</b>

### 3.3 Materiales

- *Materiales de escritorio*: papel bond, lapiceros, regla, tijeras, cuadernos, diario, carpeta, fólder, tablero, engrapador, corrector, resaltador, lápiz, calculadora, grapas, perforador.
- *Materiales audiovisuales*: vídeos de YouTube y celular.
- *Materiales informáticos*: laptop, cámara, memoria usb, programas de SPSS y JASP 0.17.1.0., paquete Microsoft Office 365, Internet, buscadores de información como: Web of Science, Scopus, Alicia, Scielo y Google Académico.

### 3.4 Metodología

La presente investigación se enmarcó en el ámbito de la investigación básica, adoptando un enfoque cuantitativo y un alcance correlacional-explicativo, con el propósito de determinar la relación entre la AO y la VC de procesos de queso fresco en las plantas queseras ubicadas en la provincia de Hualgayoc. Se ha optado por un diseño no experimental de tipo transversal, siguiendo el método hipotético-deductivo como guía metodológica. Para la selección de la

muestra, se ha utilizado un muestreo probabilístico al azar, basado en el marco muestral proporcionado por la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los propietarios de las plantas queseras como técnica y utilizando como instrumento de recolección el cuestionario. En cuanto a la contrastación de hipótesis, se emplearon el método de Kolmogórov-Smirnov para verificar la normalidad de los datos y el estadístico de Rho de Spearman para evaluar las relaciones hipotéticas establecidas.

El análisis que se realizó fue mediante estadística inferencial para probar la relación de las hipótesis y estimar parámetros (Hernández et al., 2014). Se utilizó el método de Kolmogórov-Smirnov para determinar la normalidad de los datos, obteniendo un p-valor < 0.05, lo cual, indica utilizar pruebas no paramétricas, ya que los datos provienen de una distribución no normal, y para comprobar la relación de las hipótesis se aplicó el estadístico de Rho Spearman, porque la muestra de la investigación es mayor a 50. A continuación, se muestra la tabla 7 de distribución de normalidad para tomar decisiones de cual estadístico utilizar para las correlaciones.

**Tabla 7**

*Distribución de normalidad (Hernández et al., 2014)*

Si $p > 0,05$	Si $p < 0,05$
Paramétricas	No paramétricas
T de Student para muestras independientes	U Mann Whitney
T de Student para muestras pareadas	T de Wilconxon
Correlación de Pearson	Correlación de Spearman
ANOVA	Kruskall Wallis
ANCOVA	Chi cuadrado
	Mc. Nemar

*Nota.* Representación del procedimiento de desarrollo de prueba de normalidad para la presente investigación. Adaptado de Hernández et al. (2014).

Asimismo, en la siguiente tabla se muestran las reglas de interpretación de correlación de Rho de Spearman propuestos por Hernández et al. (2014) para la contrastación de hipótesis.

**Tabla 8**

*Regla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman*

COEFICIENTE DE RHO DE SPEARMAN	
RHO	GRADO DE RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerada
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

La relación puede ser directa (+) o inversa (-)

Fuente: Hernández et al. (2014). Metodología de la Investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta y discute los resultados de la investigación, evaluando su relevancia y analizando los datos en relación con los objetivos. Se consideran las limitaciones y se proponen direcciones para futuras investigaciones. La discusión ofrece una visión completa de los hallazgos, contribuyendo al avance del conocimiento científico.

#### 4.1 Datos genéricos

##### 4.1.1 Características demográficas de la población de estudio

##### Encargado del proceso productivo de la planta quesera

En la provincia de Hualgayoc, la mayoría de las plantas procesadoras de queso fresco son administradas por los mismos dueños. Según la tabla, del total de plantas queseras, el 75% son propiedad de hombres, el 23% de mujeres, y solo el 1% se administra entre hermanos. De las plantas con RUC, el 86% pertenecen a dueños hombres y el 14% a dueñas mujeres. De las plantas sin RUC, la propiedad masculina también es mayoritaria con un 69%, mientras que el 29% pertenece a mujeres y el 2% se administra entre hermanos. Estos resultados muestran que en la provincia predomina la propiedad masculina de plantas queseras, con una mayor tasa de formalización (RUC) en comparación con las plantas de propiedad femenina. La participación de hermanos en la administración es mínima.

**Tabla 9**

*Encargado del proceso productivo de la planta quesera*

	<b>Dueño</b>	<b>Dueña</b>	<b>Hermanos</b>	<b>Total</b>
<b>CON RUC</b>	25	4	0	29
	86%	14%	0%	100%
<b>SIN RUC</b>	33	14	1	48
	69%	29%	2%	100%
<b>Total</b>	58	18	1	77
	75%	23%	1%	100%

### Plantas Queseras con y sin Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La Tabla 10 revela la distribución de plantas queseras de la provincia de Hualgayoc distribuidas en sus tres distritos como Hualgayoc, Chugur y Bambamarca, que cuentan registradas con RUC como las que no lo están. Los datos muestran una mayor concentración de plantas con RUC en Bambamarca (48%), seguida por Hualgayoc (28%) y Chugur (24%). Por otro lado, las plantas sin RUC muestran una distribución más equitativa, siendo predominantes en Hualgayoc (40%), seguido por Bambamarca (35%) y Chugur (25%), posiblemente debido a una falta de comprensión acerca de los beneficios que la formalización conlleva. Este patrón coincide con las observaciones de Ortiz-Regalado y Medina-Miranda (2023), quienes destacan que el 95.7% de la informalidad se sustenta en la percepción de beneficios. Este descubrimiento es esencial para contextualizar la dimensión de la formalidad en las plantas de procesamiento de queso en Hualgayoc. Ortiz (2016) previamente indicó que el 65% de las microempresas en Perú funcionan en la informalidad y emplean menos de 5 personas. Por otro lado, en la provincia de Hualgayoc, solo el 3.9% cuentan con registro sanitario (Quesos Chugur, Coop. Hualgayoc y Amiprolac), lo cual indica que la mayoría de los productores no han adquirido los requisitos necesarios para obtener dicho registro, lo que podría tener implicaciones en la calidad sanitaria y la seguridad alimentaria de sus productos. Asimismo, en las plantas queseras de dicha provincia no atribuyen a otros regímenes tributarios.

**Tabla 10**

*Plantas queseras con y sin RUC*

	Hualgayoc	Chugur	Bambamarca	Total
<b>CON RUC</b>	8	7	14	29
	28%	24%	48%	100%
<b>SIN RUC</b>	19	12	17	48
	40%	25%	35%	100%
<b>Total</b>	27	19	31	77
	35%	25%	40%	100%

### Nivel de educación de los propietarios de las plantas queseras.

En el presente análisis sobre el nivel educativo de los propietarios de plantas procesadoras de queso fresco de la provincia de Hualgayoc, se observa que el 53% ha completado la educación primaria, mientras que el 42% ha finalizado la educación secundaria. Adicionalmente, los niveles de educación técnica superior y educación universitaria representan el 4% y el 1% de los propietarios respectivamente. Estos resultados concuerdan con las observaciones de Boulware (2019) y Ortiz (2016), quienes indicaron que los productores de queso típicamente poseen formación educativa primaria y secundaria.

**Tabla 11**

*Nivel de educación de los propietarios de las plantas queseras*

	Primaria	Secundaria	Superior técnico	Superior universitario	Total
<b>CON RUC</b>	12	13	3	1	29
	41%	45%	10%	3%	100%
<b>SIN RUC</b>	29	19	0	0	48
	60%	40%	0%	0%	100%
<b>Total</b>	41	32	3	1	77
	53%	42%	4%	1%	100%

### Edad de los propietarios (as).

La tabla muestra la distribución de edades de los propietarios de las plantas procesadoras de queso fresco en la provincia de Hualgayoc. El 12% tiene entre 18 y 35 años, el 77% tiene entre 36 y 50 años, y el 11% tiene entre 51 y 65 años. Esto es similar a un estudio previo en Ortiz (2016), donde más del 50% tenía entre 30 y 50 años, y el 5,7% eran jóvenes menores de 26 años que también procesan queso fresco.

**Tabla 12**

*Edad de los propietarios (as) de las plantas queseras de queso*

	Entre 18 y 35 años	Entre 36 y 50 años	Entre 51 y 65 años	Total
<b>CON RUC</b>	4	18	7	29
	14%	62%	24%	100%

<b>SIN RUC</b>	5 10%	41 85%	2 4%	48 100%
<b>Total</b>	9 12%	59 77%	9 12%	77 100%

### Sexo de los propietarios de las plantas queseras de queso fresco.

La tabla 13 proporciona una visión clara del género de los propietarios de plantas queseras, distinguiendo entre aquellos con y sin registro de RUC. Se observa que, tanto entre los propietarios con RUC como entre los que carecen de él, la mayoría son hombres, representando el 86% y el 71% respectivamente. Por otro lado, las mujeres constituyen solo el 14% de los propietarios con RUC y el 29% de aquellos sin registro. En total, de los 77 propietarios de plantas queseras analizados, el 77% son hombres y el 23% son mujeres. Estos datos sugieren una clara disparidad de género en la propiedad de plantas queseras en el área estudiada, destacando una predominancia masculina significativa en esta industria. Estos resultados coinciden con Ortiz (2016), quien también encontró que el 70% eran hombres y el 30% mujeres.

**Tabla 13**

*Sexo de los propietarios de las plantas queseras*

	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
<b>CON RUC</b>	25 86%	4 14%	29 100%
<b>SIN RUC</b>	34 71%	14 29%	48 100%
<b>Total</b>	59 77%	18 23%	77 100%

#### 4.1.2 Datos cuantitativos productivos

En la siguiente sección se presentan datos relacionados con el año de establecimiento, el número de empleados, la duración de operaciones, las ventas totales, la producción por distrito y género y los ingresos de las ventas generados por las plantas queseras.

### **Año de fundación y número de trabajadores de las plantas queseras del estudio.**

Es relevante señalar que el año promedio de fundación de las plantas queseras en la provincia de Hualgayoc se establece en 2006, lo que sugiere cierta estabilidad y experiencia en el sector. A su vez, se identifica un número promedio de dos trabajadores por planta, indicando un marco laboral relativamente reducido en estas unidades de producción, asimismo, Ortiz-Regalado y Medina-Miranda (2023) en su investigación muestra que el 94.3% tienen entre 1 a 3 trabajadores por planta, indicando una concordancia de resultados para la academia científica. En términos de años promedio de funcionamiento, se registra una media de 16 años, denotando la permanencia y continuidad de las plantas queseras en el tiempo, lo cual, concuerda con los hallazgos de Ortiz-Regalado y Medina-Miranda (2023) indicando que el 35.7% tienen entre 10 a 15 años de funcionamiento (ver tabla 14).

**Tabla 14**

*Año de fundación y número de trabajadores de las plantas queseras del estudio*

<b>Oficina Principal</b>	<b>Año de fundación</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Años operando</b>
Hualgayoc	2008	2	15
Chugur	2011	3	11
Bambamarca	2002	2	20
<b>Total</b>	-	<b>2</b>	<b>16</b>

### **Niveles de producción promedio de queso fresco por sexo en el objeto de estudio de la provincia de Hualgayoc.**

Los niveles de producción de queso fresco del estudio en la provincia de Hualgayoc (ver tabla 15), revelan con claridad que el distrito de Hualgayoc ha presentado una producción de 11663.08 kg en el año 2021, y esta cifra muestra una ligera alza en el año subsiguiente, posicionándose en 12322.59 kg. Asimismo, el distrito de Chugur exhibe una producción de 20016.02 kg en 2021, y a pesar de una leve declinación, esta se mantiene en 19272.21 kg para el año 2022. Paralelamente, el distrito de Bambamarca experimenta un crecimiento, registrando una producción de 16766.13 kg en 2021 y un aumento en 2022 alcanzando 17072.70 kg. Por

lo cual, en la provincia de Hualgayoc se evidencia una producción promedio de queso fresco de 15778.67 kg en 2021, experimentando una marginal elevación en el año siguiente, con un valor consolidado de 15949.81 kg.

**Tabla 15**

*Producción promedio de queso fresco en las plantas queseras 2021-2022*

<b>Distrito</b>	<b>N</b>	<b>Producción 2021 (kg)</b>	<b>Producción 2022 (kg)</b>
Hualgayoc	27	11663.08	12322.59
Chugur	19	20016.02	19272.21
Bambamarca	31	16766.13	17072.70
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>15778.67</b>	<b>15949.81</b>

Por otro lado, se muestra el análisis que examina la producción promedio por sexo en la provincia de Hualgayoc, considerando los años 2021 y 2022 en kilogramos (ver tabla 16). En el segmento masculino, la producción se mantiene estable de 2021 a 2022, marcando 16957.67 kg y 16893.96 kg respectivamente, con 59 casos (76% del total). En el ámbito femenino, la producción aumentó de 11914.19 kg a 12855.11 kg durante ese mismo periodo, abarcando 18 casos (24% del total). La producción global combina ambos géneros, llegando a 15778.67 kg en 2021 y ascendiendo ligeramente a 15949.81 kg en 2022, con 77 casos en total (100%). Esto subraya la predominancia de la producción masculina y sus posibles implicaciones socioeconómicas y culturales.

**Tabla 16**

*Producción promedio por sexo en las plantas queseras de queso fresco 2021-2022*

<b>Sexo del Propietario</b>	<b>N</b>		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Promedio kg</b>
			<b>Producción (kg)</b>	<b>Producción (kg)</b>	
Hombre	59	77%	16957.67	16893.96	16425.815
Mujer	18	23%	11914.19	12855.11	12384.65
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>15778.67</b>	<b>15949.81</b>	<b>14405.2325</b>

### **Costos de producción de queso fresco**

Analizamos los costos de producción promedio de las plantas queseras de Hualgayoc, considerando la inflación de precios en nuestro país (ver anexo 5), la inversión inicial es de S/21,335.00, con una depreciación anual de S/820.51 soles. El costo anual de operación es de aproximadamente S/100,793.49, y se proyecta una producción anual de 14,344.25 kg de queso fresco en promedio. Los costos fijos unitarios por kilogramo son de S/0.11 en 2023 y en 2024 en adelante se mantiene en S/0.12 y los variables en 2023 son S/7.35 soles, en los próximos años se incrementa en S/0.15 soles, resultando en un costo total unitario de S/7.47 por kilogramo en 2023, incrementándose en los próximos años en promedio S/0.15 soles. Los ingresos anuales varían de S/ 153.018,92 a S/ 200.646,47 entre 2023 y 2027. El punto de equilibrio de 386 kg indica el volumen mínimo de producción necesario para cubrir todos los costos y evitar pérdidas; por debajo de este nivel, la operación no sería rentable. Se proyecta la recuperación de la inversión para el segundo año de operación, con un flujo de caja positivo desde entonces y un valor residual al final del período (Ver Anexo 6).

Adicionalmente, se ha analizado el costo de producción para moldes de 5kg, resultando en un costo de producción de S/ 35.15 soles por molde, con una producción anual promedio de 2869 moldes de 5kg, lo cual se obtiene una producción de 14.344,25 kg.

### **Ingresos promedios totales (S/.) de queso fresco en las plantas queseras del estudio.**

La Tabla 17 presenta un análisis exhaustivo de los ingresos promedios derivados de las ventas de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, enfocado en los años 2021 y 2022, expresados en moneda local (soles, S/.). Los resultados totales revelan que los ingresos por ventas en la provincia ascienden a S/. 142008.09 en 2021 y experimentan un aumento, situándose en S/. 159498.18 en 2022. La sumatoria global de ingresos por ventas para los distritos de Hualgayoc, Chugur y Bambamarca alcanza S/. 301506.27. Estos hallazgos revisten relevancia para comprender la dinámica financiera en el ámbito de las ventas de queso fresco

en esta región, y pueden arrojar luz sobre estrategias económicas y comerciales en la industria quesera.

**Tabla 17**

*Ingresos promedios de queso fresco en las plantas queseras*

Provincia de Hualgayoc	N	Ventas en soles (S/.)		Total
		2021	2022	
Hualgayoc	27	S/. 104967.77	S/. 123225.92	S/. 228193.70
Chugur	19	S/. 180144.21	S/. 192722.10	S/. 372866.31
Bambamarca	31	S/. 150895.25	S/. 170727.09	S/. 321622.35
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>S/. 142008.09</b>	<b>S/. 159498.18</b>	<b>S/. 301506.27</b>

### **Tipos de Queso en la Provincia de Hualgayoc.**

La producción de quesos en la provincia de Hualgayoc muestra una significativa diversidad y especialización. El queso fresco es el más producido, representando el 48% del total con 37 productores, seguido por el queso fresco pasteurizado (23%), el queso suizo (19%) y el queso mantecoso (6.5%). Otros tipos de queso constituyen el 2.5% de la producción. En total, 77 productores reflejan una capacidad de adaptación y diversificación, indicando una respuesta a la demanda local y regional y una mejora en la competitividad de la industria quesera local. Esta distribución refleja no solo las preferencias del mercado, sino también la capacidad de los productores de Hualgayoc para adaptarse a diferentes demandas y mejorar su competitividad en la industria quesera.

**Tabla 18**

*Tipos de Queso Producidos en la Provincia de Hualgayoc*

Tipos	n	%
Queso Fresco	37	48%
Queso Fresco Pasteurizado	18	23%
Queso Suizo	15	19%
Queso Mantecoso	5	6.5%
Otros	2	2.5%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

### **Comparación entre los distritos más competitivos en producción de queso fresco de la provincia de Hualgayoc.**

La competitividad en la provincia de Hualgayoc ha recibido un impulso significativo. En el distrito de Chugur, las mejoras en la infraestructura de las plantas queseras, lideradas por la minera Coimolache junto con la ONG Prodia y el Programa Fondoempleo, han fortalecido a los pequeños productores locales. Esta iniciativa ha proporcionado capacitación técnica, apoyo en la obtención de registros sanitarios y certificaciones, resultando en una mejor calidad del queso producido y en la apertura de nuevos mercados en Lima, Piura, Trujillo, Chiclayo y Cajamarca, lo que ha incrementado los ingresos de las familias productoras (RCR, 2021). En términos de producción, Chugur alcanzó 20,016.02 kg en 2021 y 19,272.21 kg en 2022, destacándose como uno de los distritos más competitivos.

El distrito de Hualgayoc también destaca con la implementación de una moderna planta procesadora de lácteos por parte de la Cooperativa de Productores Agropecuarios de Hualgayoc (COOPAH), en colaboración con la empresa Gold Fields, AGROIDEAS y la Municipalidad Distrital de Hualgayoc (MDH). Esta planta tiene una capacidad para procesar hasta 6 mil litros diarios de leche, lo que representa un avance significativo en la industria láctea y un incremento del 61% en los ingresos por la venta de queso (Portal Lechero, 2023; CEDEPAS, 2016). Hualgayoc produjo 11,663.08 kg de queso en 2021 y 12,322.59 kg en 2022, mostrando un crecimiento constante en su producción y competitividad.

Por otro lado, el distrito de Bambamarca, aunque carece de buena infraestructura, produce una mayor cantidad de queso en comparación con los otros distritos, con 16,766.13 kg en 2021 y 17,072.70 kg en 2022. A pesar de esta alta producción, la falta de inversiones en infraestructura y apoyo técnico ha impedido su desarrollo competitivo y el acceso a mercados más amplios. Esto subraya la necesidad de inversiones y programas de apoyo para mejorar la

competitividad de Bambamarca y aprovechar plenamente su capacidad productiva en la industria quesera.

Por último, Chugur y Hualgayoc muestran un notable avance en términos de competitividad debido a las inversiones en infraestructura y apoyo técnico, así como al cumplimiento riguroso de las prácticas eficaces establecidas en el flujograma del proceso (ver anexo 7) de producción de queso, mientras que Bambamarca, aunque produce más queso, requiere mejoras en infraestructura para alcanzar su máximo potencial y mejorar su posición competitiva en el mercado.

### **Mercado de destino del queso en la provincia de Hualgayoc.**

El mercado de destino del queso en la provincia de Hualgayoc muestra una clara orientación hacia diferentes niveles de comercialización, el 49% del queso producido se destina al mercado nacional (Lima – Fiori, Zarumilla, San Juan de Lurigancho; Trujillo – Nueva Unión, Chiclayo, Piura), con 38 productores involucrados, indicando una significativa penetración en mercados fuera de la provincia, el 32% del queso se dirige al mercado local (Bambamarca), representado por 25 productores, lo que refleja una fuerte demanda dentro de la misma provincia y el 18% restante se comercializa en el mercado regional (Cajamarca, Jaén, Chota), con 14 productores participando en este segmento (Llamoctanta-Huamán et al., 2023), por lo cual, estos destinos abarcan a 77 productores, evidenciando una diversificación en los canales de venta que refuerza tanto la presencia local y mercados más amplios.

**Tabla 19**

*Mercados de destino del Queso producido*

<b>Destino</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Mercado nacional	38	49%
Mercado regional	14	18%
Mercado local	25	32%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

## 4.2 Correlación de ventas totales promedio y ventaja competitiva

Se realizó un análisis de correlación entre las ventas totales promedio y la ventaja competitiva. Los resultados, presentados en la tabla 18, muestran una correlación positiva y significativa ( $r = 0,360$ ,  $p < 0,01$ ) entre ambas variables. Esto sugiere que a medida que aumentan las ventas promedio, también lo hace la ventaja competitiva. Además, se encontró que esta correlación es significativa de manera bilateral, lo que refuerza aún más la relación entre las ventas promedio y la ventaja competitiva.

**Tabla 20**

*Correlación de las ventas totales con la ventaja competitiva*

			Ventas Promedio	Ventaja Competitiva
Rho de	Ventas Promedio	Coeficiente de correlación	1,000	,360**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	77	77
Spearman	Ventaja Competitiva	Coeficiente de correlación	,360**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	77	77

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## 4.3 Análisis de la ambidestreza organizacional con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco

### 4.3.1 Análisis de la Ambidestreza Organizacional

#### a. Actividades de exploración

Las actividades de exploración incluyen: la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, la identificación de tendencias emergentes (Mair, 2015), y la innovación de productos y servicios mediante mejoras disruptivas que respondan a las necesidades anticipadas de los clientes (Jensen y Clausen, 2017). También abarcan la generación de nuevos conocimientos a través de la investigación y desarrollo (I+D) y la adopción de nuevas tecnologías (Cram y Marabelli, 2018), así como la captación de nuevos clientes mediante estrategias de marketing innovadoras (Claus et al., 2021) y la creación de demanda anticipando los deseos potenciales

de los consumidores (Kumalaningrum, 2023). Estas actividades se miden mediante indicadores tales como búsqueda de nuevas tecnologías y el éxito en base a su capacidad, productos innovadores, formas creativas de satisfacción, búsqueda de nuevos mercados, y orientación a nuevos grupos de clientes (ver tabla 19).

**Tabla 21**

*Indicadores de actividades de exploración*

Indicadores de las Actividades de Exploración		Escala de valores				
Exploración1	<i>Búsqueda de nuevas tecnologías</i>	1	2	3	4	5
Exploración2	<i>Basa su éxito en su capacidad</i>	1	2	3	4	5
Exploración3	<i>Productos innovadores</i>	1	2	3	4	5
Exploración4	<i>Formas creativas de satisfacción</i>	1	2	3	4	5
Exploración5	<i>Búsqueda de nuevos mercados</i>	1	2	3	4	5
Exploración6	<i>Orientación a nuevos grupos de clientes</i>	1	2	3	4	5

Estos indicadores se describen a continuación para su evaluación en escalas de actitudes.

- **Búsqueda de oportunidades.**

*Ítem: busca nuevas tecnologías pensando de manera diferente de lo tradicional*

En los procesos productivos de familias emprendedoras, la búsqueda y aprovechamiento de nuevas oportunidades tecnológicas es crucial para el éxito del agronegocio. Esto implica una exploración activa de innovaciones, con una mentalidad innovadora y abierta, aspectos distintivos de una planta quesera exitosa (Wei et al., 2011).

Según el estudio, la mayoría de los productores, tanto con RUC (59%) como sin RUC (67%), están de acuerdo en buscar nuevas tecnologías de manera innovadora. Sin embargo, existe una discrepancia, el 25% de los productores sin RUC están en desacuerdo, mientras que ningún productor con RUC lo está. Además, el 19% de los productores sin RUC se muestra indiferente al respecto. Estos resultados sugieren un interés generalizado en la búsqueda de

nuevas oportunidades tecnológicas, aunque varía entre los grupos con y sin RUC (Sayed y Dayan, 2024). Ver tabla 20.

**Tabla 22**

*Búsqueda de oportunidades tecnológicas*

<b>Busca nuevas tecnologías pensando de manera diferente de lo tradicional</b>				
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Con Ruc	0%	0%	59%	100%
Sin Ruc	25%	19%	67%	100%
Total	16%	12%	64%	100%

- **Capacidad de éxito**

*Ítem: Basa su éxito en su capacidad para buscar nuevas tecnologías*

La capacidad de éxito en un emprendimiento se fundamenta en la habilidad para buscar y adoptar nuevas tecnologías de manera efectiva. Este ítem, que evalúa si el éxito del negocio se sustenta en la capacidad para innovar y adoptar nuevas tecnologías, es crucial para mantener la competitividad, mejorar la eficiencia y responder a las demandas del mercado en constante evolución (Fritsch, 2017). Según los datos de la tabla 21, se observa que el 62% de los productores, tanto con y sin RUC, basan su éxito en su habilidad para buscar nuevas tecnologías, mientras que el 26% muestra indiferencia y el 12% no está de acuerdo. Esta disparidad podría deberse al desconocimiento sobre las nuevas tecnologías y a las posibles barreras económicas para su implementación. Se destaca que un alto porcentaje de las plantas queseras con RUC (86%) muestran interés en buscar nuevas tecnologías, mientras que más del 52% de las plantas sin RUC continúan utilizando métodos tradicionales.

**Tabla 23***Capacidad de éxito*

	<b>Basa su éxito en su capacidad para buscar nuevas tecnologías</b>			<b>Total</b>
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Con Ruc	3%	10%	86%	100%
Sin Ruc	17%	35%	48%	100%
Total	12%	26%	62%	100%

- **Productos innovadores***Ítem: Elabora productos que son innovadores para los clientes.*

El éxito empresarial se cimienta en la creatividad y la constante búsqueda de soluciones innovadoras que satisfagan las demandas del mercado. Este proceso implica investigación y desarrollo para crear productos distintivos que aporten a la diferenciación competitiva. Según los resultados (tabla 22), el 72% de los productores de queso fresco con RUC y el 25% sin él muestran una inclinación hacia la innovación. No obstante, un 17% de los productores con RUC y un 48% sin él discrepan. Esto sugiere variaciones en capacitación o nivel educativo, influyendo en la disposición hacia la innovación en este sector.

**Tabla 24***Productos que son innovadores*

	<b>Elaboran productos que son innovadores para los clientes</b>			<b>Total</b>
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Con Ruc	17%	10%	72%	100,0%
Sin Ruc	48%	27%	25%	100,0%
Total	36%	21%	43%	100,0%

- **Formas creativas***Ítem: Busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes.*

La capacidad para buscar formas creativas de satisfacer las necesidades de los clientes es esencial en el entorno empresarial actual. Esta habilidad implica la innovación y la creatividad en la resolución de problemas, lo que permite a las empresas destacarse y mantenerse competitivas en el mercado. Según los resultados del estudio (tabla 23), el 83% de

los productores de queso fresco con RUC y el 46% sin él están totalmente de acuerdo en buscar formas creativas para satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, el 23% de los productores sin RUC y solo el 3% con RUC están totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Además, un 14% de los productores con RUC y un 31% sin él muestran indiferencia hacia este aspecto, lo que sugiere la necesidad de fomentar una cultura de innovación y creatividad en este sector.

**Tabla 25**

*Formas creativas de satisfacción*

<b>Busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes</b>				
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Con Ruc	3%	14%	83%	100,0%
Sin Ruc	23%	31%	46%	100,0%
Total	16%	25%	60%	100,0%

- **Nuevos mercados**

*Ítem: Se aventura decisivamente a ingresar a nuevos mercados.*

La disposición para aventurarse en nuevos mercados es un indicador clave de la capacidad de una empresa para expandirse y crecer. Según los datos de la tabla, el 93% de los productores de queso fresco con RUC y el 40% sin él, están totalmente de acuerdo en aventurarse en nuevos mercados. Sin embargo, el 40% de los productores sin RUC y solo el 3% con RUC, están totalmente en desacuerdo con esta idea. Además, un 3% de los productores con RUC y un 21% sin él, muestran indiferencia hacia esta iniciativa. Estos resultados sugieren que la disposición para explorar nuevos mercados es significativamente mayor entre los productores con RUC, lo que puede reflejar una mayor confianza en su capacidad para asumir riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

**Tabla 26***Nuevos mercados.*

	Se aventura ingresar a nuevos mercados			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	3%	3%	93%	100,0%
Sin Ruc	40%	21%	40%	100,0%
Total	26%	14%	60%	100,0%

- **Nuevos grupos de clientes**

*Ítem: Se orienta activamente a nuevos grupos de clientes.*

La orientación activa hacia nuevos grupos de clientes es esencial para expandir la base de clientes y garantizar un crecimiento sostenible en el mercado. Según los datos de la tabla 25, el 76% de los productores de queso fresco con RUC y el 33% sin él, están totalmente de acuerdo en orientarse hacia nuevos grupos de clientes. Sin embargo, el 35% de los productores sin RUC y solo el 14% con RUC, están totalmente en desacuerdo con esta idea. Además, un 10% de los productores con RUC y un 31% sin él, muestran indiferencia hacia esta iniciativa. Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los productores muestran disposición para orientarse hacia nuevos grupos de clientes, esta tendencia es más fuerte entre los productores con RUC, lo que puede indicar una mayor capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

**Tabla 27***Nuevos grupos de clientes*

	Se aventura ingresar a nuevos mercados			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	14%	10%	76%	100,0%
Sin Ruc	35%	31%	33%	100,0%
Total	27%	23%	49%	100,0%

## - Resumen

A continuación, se presentan el resumen de cada uno de los indicadores evaluados en el estudio.

**Tabla 28**

*Tabla resumen de los indicadores de las actividades de exploración*

<b>Actividades de exploración</b>					
<b>Indicadores/ítems</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>Busca nuevas tecnologías pensando de manera diferente de lo tradicional</b>	Con Ruc	0%	0%	59%	100%
	Sin Ruc	25%	19%	67%	100%
	Total	16%	12%	64%	100%
<b>Basa su éxito en su capacidad para buscar nuevas tecnologías</b>	Con Ruc	3%	10%	86%	100%
	Sin Ruc	17%	35%	48%	100%
	Total	12%	26%	62%	100%
<b>Elabora productos que son innovadores para los clientes.</b>	Con Ruc	17%	10%	72%	100%
	Sin Ruc	48%	27%	25%	100%
	Total	36%	21%	43%	100%
<b>Busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes</b>	Con Ruc	3%	14%	83%	100%
	Sin Ruc	23%	31%	46%	100%
	Total	16%	25%	60%	100%
<b>Se aventura decisivamente a ingresar a nuevos mercados.</b>	Con Ruc	3%	3%	93%	100%
	Sin Ruc	40%	21%	40%	100%
	Total	26%	14%	60%	100%
<b>Se orienta activamente a nuevos grupos de clientes.</b>	Con Ruc	14%	10%	76%	100%
	Sin Ruc	35%	31%	33%	100%
	Total	27%	23%	49%	100%

### **b. Actividades de explotación**

En la ambidestreza organizacional, las actividades de explotación se enfocan en optimizar y mejorar continuamente las operaciones actuales. Estas actividades buscan aumentar la eficiencia, mejorar la calidad, reducir costos y maximizar el valor de los productos y servicios existentes, utilizando los conocimientos y capacidades de la empresa para mantener y fortalecer su posición en el mercado.

Las actividades de explotación incluyen la mejora continua mediante innovación incremental, agregando valor a productos, procesos y servicios existentes para satisfacer demandas del mercado (Claus et al., 2021). También implica el uso eficiente del conocimiento dentro de la planta quesera (Kumalaningrum et al., 2023), permitiendo una gestión eficiente de las demandas empresariales y la optimización de recursos (Maier, 2015). Las actividades de explotación son medidas a través de los siguientes indicadores: calidad de procesos y costos, calidad del producto, automatización de las actividades, nivel de satisfacción de clientes, búsqueda de nuevos clientes (ver tabla 27). A continuación, se describe cada uno de ellos para ser medidos posteriormente en escalas de actitudes.

**Tabla 29**

*Indicadores de actividades de explotación*

Indicadores de las Actividades de Explotación		Escala de valores				
Explotación1	<i>Calidad de procesos y costos</i>	1	2	3	4	5
Explotación2	<i>Calidad del producto</i>	1	2	3	4	5
Explotación3	<i>Automatización de actividades</i>	1	2	3	4	5
Explotación4	<i>Nivel de satisfacción de clientes</i>	1	2	3	4	5
Explotación5	<i>Oferta de mejoras</i>	1	2	3	4	5
Explotación6	<i>Búsqueda de nuevos clientes</i>	1	2	3	4	5

- **Mejora de la calidad de procesos y costos:**

*Ítem: Se dedica a mejorar la calidad y bajar los costos.*

La mejora de la calidad de los procesos y la reducción de costos aumentan la eficiencia y rentabilidad de los productores del queso, fortaleciendo su competitividad, satisfacción del cliente, sostenibilidad y capacidad de innovación. El estudio destaca una disparidad significativa entre productores de queso fresco con y sin RUC en su compromiso con la mejora de la calidad y la reducción de costos (tabla 28). Mientras el 79% de los productores con RUC apoyan este enfoque, solo el 40% de los productores sin RUC lo hacen. Además, el 21% de los

productores con RUC se muestra indiferente, comparado con el 35% de los productores sin RUC. Ningún productor con RUC está en total desacuerdo, mientras que el 25% de los productores sin RUC lo está. Esto sugiere una mayor disposición de los productores con RUC a enfocarse en la mejora de la calidad y la reducción de costos, posiblemente debido a su acceso a recursos financieros y de gestión, y a una mayor experiencia en el mercado.

**Tabla 30**

*Mejora la calidad de procesos y costos*

	Se dedica a mejorar la calidad y bajar los costos			
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Total
Con Ruc	0%	21%	79%	100,0%
Sin Ruc	25%	35%	40%	100,0%
Total	16%	30%	55%	100,0%

- **Mejora de la calidad del producto:**

*Ítem: Mejora continuamente la calidad de sus productos.*

La calidad de los productos es esencial para aumentar la satisfacción del cliente, mantener la competitividad, reducir costos, fortalecer la reputación, cumplir normativas, fomentar la innovación, promover la sostenibilidad y mejorar la rentabilidad.

En el estudio, se revela una notable diferencia en el compromiso de los productores de queso fresco con y sin RUC hacia la mejora continua de la calidad (ver tabla 29). El 90% de los productores con RUC están a favor de este enfoque, comparado con el 56% de los productores sin RUC. Además, el 10% de los productores con RUC muestran indiferencia, frente al 38% de los productores sin RUC. Esto insinúa que los productores con RUC están más inclinados a mejorar la calidad de sus productos, posiblemente debido a su mayor experiencia, adopción de prácticas de gestión de calidad y mejor acceso a asesoramiento técnico y capacitaciones.

**Tabla 31***Mejora la calidad de sus productos*

	Mejora continuamente la calidad			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	0%	10%	90%	100,0%
Sin Ruc	6%	38%	56%	100,0%
Total	4%	27%	69%	100,0%

- **Niveles de automatización**

*Ítem: Mejora los niveles de automatización en sus actividades.*

Los niveles de automatización en la producción de queso fresco son esenciales para mejorar la eficiencia y competitividad en el sector lácteo. En este estudio, nos enfocamos en comprender la adopción de estas tecnologías por parte de los productores y su impacto en el rendimiento del mercado. La tabla 30 muestra una notable diferencia en la adopción de la automatización entre los productores de queso fresco con y sin RUC, el 59% de los productores con RUC respaldan esta mejora, solo el 13% de los productores sin RUC comparten esta perspectiva. Por otro lado, el 10% de los productores con RUC expresan desacuerdo, en comparación con el 67% de los productores sin RUC. Estos resultados indican una mayor predisposición de los productores con RUC a adoptar y mejorar los niveles de automatización en sus actividades que podría estar influenciada por la accesibilidad a recursos y la inversión en tecnología.

**Tabla 32***Niveles de automatización*

	Niveles de automatización			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	10%	31%	59%	100,0%
Sin Ruc	67%	21%	13%	100,0%
Total	45%	25%	30%	100,0%

- **Satisfacción de los clientes existentes**

*Ítem: Evalúa constantemente la satisfacción de los clientes existentes.*

La evaluación continua de la satisfacción del cliente es crucial para las empresas, permitiendo identificar mejoras en productos y servicios, fomentando la retención y lealtad de los clientes, lo cual mejora la reputación empresarial y asegura la competitividad a largo plazo, logrando el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Los datos de la tabla 31 muestran una marcada diferencia en la evaluación continua de la satisfacción de los clientes entre los productores de queso fresco con y sin RUC. Mientras que el 86% de los productores con RUC están de acuerdo con esta evaluación, solo el 42% de los productores sin RUC comparten la misma perspectiva. Además, un 3% de los productores con RUC están en desacuerdo, en comparación con el 25% de los productores sin RUC. Esta diferencia sugiere un mayor compromiso por parte de los productores con RUC en esta evaluación, posiblemente debido a su acceso a más asistencia técnica y capacitación, lo que les permite realizar estas evaluaciones de manera más regular y efectiva.

**Tabla 33**

*Satisfacción de los clientes existentes*

	Evalúa constantemente la satisfacción de los clientes			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	3%	10%	86%	100,0%
Sin Ruc	25%	33%	42%	100,0%
Total	17%	25%	58%	100,0%

- **Retención de clientes actuales**

*Ítem: Mejora lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales.*

La retención de clientes es crucial para la rentabilidad y estabilidad de un negocio, ya que implica ingresos sostenidos y promoción positiva, siendo más rentable que la adquisición de nuevos clientes a largo plazo. Se observa una diferencia significativa en esta evaluación entre los productores de queso fresco con y sin RUC, el 90% de los productores con RUC están

de acuerdo con la evaluación, solo el 46% de los productores sin RUC comparten la misma perspectiva, al mismo tiempo, el 6% de los productores sin RUC están en total desacuerdo, en comparación con el 0% de los productores con RUC. Esta discrepancia sugiere un mayor compromiso por parte de los productores con RUC en esta evaluación, posiblemente debido a su acceso a más asistencia técnica y capacitación, lo que les permite realizar estas evaluaciones de manera más regular y efectiva.

**Tabla 34**

*Retención de clientes actuales*

	Mejora lo que ofrece para mantener satisfecho			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	0%	10%	90%	100,0%
Sin Ruc	6%	48%	46%	100,0%
Total	4%	34%	62%	100,0%

- **Nuevos Clientes**

*Ítem: Consigue llegar a más clientes en base a los existentes.*

Lograr llegar a más clientes es fundamental para expandir el alcance de un negocio y aumentar su base de clientes. Según los datos de la tabla, el 90% de los productores de queso fresco con RUC y el 50% sin él, están totalmente de acuerdo en la importancia de llegar a más clientes. Sin embargo, el 10% de los productores sin RUC y solo el 3% con RUC, están totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Además, un 7% de los productores con RUC y un 40% sin él, muestran indiferencia hacia esta idea. Estos resultados resaltan la necesidad y la disposición de la mayoría de los productores para ampliar su base de clientes, aunque también revelan una mayor reticencia entre algunos productores sin RUC.

**Tabla 35***Nuevos clientes*

	<b>Consigue llegar a más clientes</b>			<b>Total</b>
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Con Ruc	3%	7%	90%	100,0%
Sin Ruc	10%	40%	50%	100,0%
<b>Total</b>	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>65%</b>	<b>100,0%</b>

**- Resumen**

A continuación, se presentan el resumen de cada uno de los indicadores de actividades de explotación evaluados en el estudio.

**Tabla 36***Resumen de indicadores de actividades de explotación*

<b>Indicadores/ítems</b>	<b>Actividades de explotación</b>				
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>Se dedica a mejorar la calidad y bajar los costos.</b>	Con Ruc	0%	21%	79%	100%
	Sin Ruc	25%	35%	40%	100%
	<b>Total</b>	<b>16%</b>	<b>30%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>
<b>Mejora continuamente la calidad de sus productos.</b>	Con Ruc	0%	10%	90%	100%
	Sin Ruc	6%	38%	56%	100%
	<b>Total</b>	<b>4%</b>	<b>27%</b>	<b>69%</b>	<b>100%</b>
<b>Mejora los niveles de automatización en sus actividades.</b>	Con Ruc	10%	31%	59%	100%
	Sin Ruc	67%	21%	13%	100%
	<b>Total</b>	<b>45%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>
<b>Evalúa constantemente la satisfacción de los clientes existentes.</b>	Con Ruc	3%	10%	86%	100%
	Sin Ruc	25%	33%	42%	100%
	<b>Total</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>
<b>Mejora lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales.</b>	Con Ruc	0%	10%	90%	100%
	Sin Ruc	6%	48%	46%	100%
	<b>Total</b>	<b>4%</b>	<b>34%</b>	<b>62%</b>	<b>100%</b>
<b>Consigue llegar a más clientes en base a los existentes.</b>	Con Ruc	3%	7%	90%	100%
	Sin Ruc	10%	40%	50%	100%
	<b>Total</b>	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>65%</b>	<b>100%</b>

### 4.3.2 *Análisis de la Ventaja Competitiva*

Obtener una ventaja competitiva en el mercado del queso fresco requiere cumplir con todos los aspectos y características que distinguen un producto o marca frente a la competencia, brindando así mayor valor y beneficios a los clientes (Pursell, 2022). Según Porter (1985) la ventaja competitiva se basa fundamentalmente en el valor que una pequeña, micro o grande empresa es capaz de generar, tales como productos innovadores, productos de calidad, tecnologías eficientes, adquisición de equipos nuevos, mejoras en la elaboración, trabajadores experimentados, reputación, satisfacción de clientes, rentabilidad, incremento de ventas y expectativas de ventas; a continuación, se describe los indicadores para medir la ventaja competitiva, que serán evaluados posteriormente en escalas de actitudes.

**Tabla 37**

#### *Indicadores de la ventaja competitiva*

Indicadores de la Ventaja Competitiva			Escala de Valores				
En comparación con sus competidores, indique su grado de acuerdo con los siguientes indicadores de ventaja competitiva			1	2	3	4	5
24	VC1	Ofrece productos innovadores	1	2	3	4	5
25	VC2	Ofrece productos de mayor calidad	1	2	3	4	5
26	VC3	Qué tan eficientes son las tecnologías disponibles	1	2	3	4	5
27	VC4	Usted ha adquirido nuevos bienes para su planta quesera	1	2	3	4	5
28	VC5	Ha realizado cambios o mejoras en el proceso de elaboración	1	2	3	4	5
29	VC6	Qué tan calificados y experimentados están los trabajadores en la elaboración	1	2	3	4	5
30	VC7	Su reputación ha mejorado en comparación a los años anteriores	1	2	3	4	5
31	VC8	Cuenta con clientes más satisfechos	1	2	3	4	5
32	VC9	Su negocio es rentable	1	2	3	4	5
33	VC10	Sus ventas del año 2022 han aumentado con respecto al año anterior	1	2	3	4	5
34	VC11	Cree que sus ventas esperadas para el año 2023 superarán las del año 2022	1	2	3	4	5

Estos indicadores ayudan a medir cómo una empresa se destaca frente a sus competidores en términos de innovación, calidad, eficiencia tecnológica, capacidad de adaptación y crecimiento, satisfacción del cliente y rendimiento financiero. Evaluar y mejorar continuamente en estas áreas permitirá a las plantas queseras de queso fresco mantener y fortalecer su ventaja competitiva en el mercado.

- **Productos innovadores.**

*Ítem: Ofrece productos innovadores.*

La oferta de productos innovadores es fundamental para diferenciarse en el mercado y atraer clientes que buscan novedades. Según los datos, el 79% de los productores de queso fresco con RUC y el 27% de los sin RUC, están totalmente de acuerdo en que ofrecen productos innovadores, el 46% de los productores sin RUC y el 14% de los con RUC, están totalmente en desacuerdo, y un 7% de los con RUC y un 27% de los sin RUC, son indiferentes hacia la innovación. Estos resultados sugieren que los productores con RUC están más enfocados en la innovación, posiblemente debido a mejor acceso a recursos, conocimiento tecnológico y capacidad de inversión, lo que les permite mantenerse competitivos y satisfacer mejor las demandas del mercado.

**Tabla 38**

*Ofrece productos innovadores*

	Ofrece productos innovadores			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	14%	7%	79%	100,0%
Sin Ruc	46%	27%	27%	100,0%
Total	34%	19%	47%	100,0%

- **Calidad de productos**

*Ítem: Ofrece productos de mayor calidad.*

Ofrecer productos de mayor calidad es esencial para destacar en el mercado y ganar la confianza de los clientes. Según los datos (tabla 37), el 100% de los productores de queso fresco con RUC están totalmente de acuerdo en que ofrecen productos de mayor calidad, en contraste con el 46% de los productores sin RUC. Sin embargo, el 15% de los productores sin RUC están totalmente en desacuerdo y el 40% son indiferentes. Estos resultados indican que los productores con RUC están más comprometidos con la calidad, lo cual podría deberse a un mejor acceso a recursos, mejores prácticas de producción y un enfoque más riguroso en los

estándares de calidad. Esta diferencia en el compromiso con la calidad puede ser crucial para mantener la competitividad y la lealtad de los clientes.

**Tabla 39**

*Productos de mayor calidad*

	Ofrece productos de mayor calidad			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	0%	0%	100%	100,0%
Sin Ruc	15%	40%	46%	100,0%
Total	9%	25%	66%	100,0%

- **Tecnologías eficientes**

*Ítem: Dispone de tecnologías más eficientes.*

Contar con tecnologías más eficientes es fundamental para mejorar la productividad y mantener la competitividad en el mercado. Los datos revelan que el 79% de los productores de queso fresco con RUC están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que solo el 17% de los productores sin RUC comparten esta percepción. Por otro lado, el 58% de los productores sin RUC discrepan completamente con esta idea, y el 25% muestran indiferencia. En contraste, solo el 10% de los productores con RUC están en desacuerdo o son indiferentes. Los productores con RUC muestran un acceso superior a tecnologías eficientes, posiblemente debido a mayores recursos financieros y capacidad de inversión. Este acceso es esencial para mejorar la productividad y la calidad de los productos, permitiendo una mejor satisfacción de las demandas del mercado.

**Tabla 40**

*Dispone de tecnologías más eficientes*

	Dispone de tecnologías más eficientes			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	10%	10%	79%	100,0%
Sin Ruc	58%	25%	17%	100,0%
Total	40%	19%	40%	100,0%

- **Adquisición de equipos.**

*Ítem: Ha adquirido nuevos bienes de equipos.*

La adquisición de nuevos equipos es vital para mantener la eficiencia y la competitividad en el mercado. Según los datos, el 72% de los productores de queso fresco con RUC están totalmente a favor de haber incorporado nuevos equipos, en comparación con solo el 13% de los productores sin RUC. Además, el 52% de los productores sin RUC están totalmente en desacuerdo con esta afirmación, y el 35% tienen una actitud indiferente. Por otro lado, el 7% de los productores con RUC se oponen, mientras que el 21% muestran apatía.

**Tabla 41**

*Adquisición de equipos*

	Adquisición de nuevos bienes de equipos			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	7%	21%	72%	100,0%
Sin Ruc	52%	35%	13%	100,0%
Total	35%	30%	35%	100,0%

- **Cambios en la elaboración**

*Ítem: Ha realizado cambios en el proceso de elaboración.*

La implementación de cambios en el proceso de elaboración es fundamental para asegurar la adaptabilidad y la mejora continua en la producción de queso fresco. Según los resultados obtenidos, el 76% de los productores que cuentan con (RUC) están completamente de acuerdo en haber realizado dichos cambios, en comparación con el 31% de los productores que no disponen de RUC. Por otro lado, el 29% de los productores sin RUC muestran total desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 40% manifiesta indiferencia hacia estos cambios. Asimismo, el 21% de los productores con RUC se muestran indiferentes ante esta práctica.

**Tabla 42***Cambios en el proceso de elaboración de queso fresco*

	<b>Cambios en el proceso de elaboración</b>			<b>Total</b>
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Con Ruc	3%	21%	76%	100,0%
Sin Ruc	29%	40%	31%	100,0%
Total	19%	32%	48%	100,0%

- **Experiencia de los trabajadores**

*Ítem: Experiencia de los trabajadores en la elaboración.*

La experiencia de los trabajadores en el proceso de elaboración es un factor determinante para garantizar la calidad y consistencia de los productos. En la tabla 41, el 90% de los productores de queso fresco con RUC, están totalmente de acuerdo en que sus trabajadores tienen experiencia en la elaboración, en comparación con el 63% de los productores sin RUC. Por otro lado, el 19% de los productores sin RUC están totalmente en desacuerdo, lo que sugiere una posible brecha en la capacitación y experiencia de los trabajadores entre los dos grupos. Esta diferencia resalta la importancia de la formación y la retención del personal cualificado para garantizar la excelencia en la producción de queso fresco.

**Tabla 43***Experiencia de los trabajadores en la elaboración*

	<b>Los trabajadores tienen conocimiento en la elaboración</b>			<b>Total</b>
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Con Ruc	0%	10%	90%	100,0%
Sin Ruc	19%	19%	63%	100,0%
Total	12%	16%	73%	100,0%

- **Reputación.**

*Ítem: Su reputación ha mejorado en comparación a los años anteriores.*

La mejora en la reputación es un indicador clave del crecimiento y la consolidación de una empresa en el mercado. Según los datos proporcionados, el 90% de los productores de queso fresco con RUC, están totalmente de acuerdo en que su reputación ha mejorado en comparación con años anteriores, mientras que el 44% de los productores sin RUC, están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 4% de los productores sin RUC están en desacuerdo, lo que indica que aún existe una proporción pequeña pero significativa que no percibe mejoras en su reputación. Estos resultados resaltan la importancia de la gestión de la reputación como un elemento fundamental para el éxito y la competitividad en el mercado del queso fresco.

**Tabla 44**

*Reputación de la planta quesera*

	Su reputación es mejor			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	0%	10%	90%	100,0%
Sin Ruc	4%	52%	44%	100,0%
Total	3%	36%	61%	100,0%

- **Clientes satisfechos**

*Ítem: Cuenta con clientes más satisfacción.*

La satisfacción del cliente es esencial para el éxito empresarial, ya que clientes satisfechos tienden a repetir compras, recomendar el producto y generar lealtad a la marca, lo que aumenta los ingresos y fortalece la reputación. Según los datos de la tabla 43, el 93% de los productores con RUC y el 65% sin RUC están de acuerdo en que tienen clientes más satisfechos, indicando una percepción generalizada de mejora en la satisfacción del cliente. Estos resultados subrayan la importancia de priorizar la satisfacción del cliente para garantizar el éxito a largo plazo en el mercado del queso fresco.

**Tabla 45***Cuenta con clientes más satisfechos*

	Cuenta con clientes más satisfechos			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	0%	7%	93%	100,0%
Sin Ruc	2%	33%	65%	100,0%
Total	1%	23%	75%	100,0%

**- Rentabilidad***Ítem: Su negocio es más rentable.*

La rentabilidad de un negocio es un indicador crítico de su éxito y sostenibilidad a largo plazo. El 90% de los productores de queso fresco con RUC y el 48% de los productores sin RUC, están totalmente de acuerdo en que sus negocios son más rentables. Además, el 50% de los productores sin RUC muestran indiferencia hacia este aspecto y solo el 10% de los con RUC. Este alto nivel de acuerdo sugiere que la mayoría de los productores, tanto con RUC como sin él, perciben un aumento en la rentabilidad de sus negocios, lo que puede ser crucial para su viabilidad y crecimiento continuo en el mercado del queso fresco.

**Tabla 46***Rentabilidad*

	Su negocio es más rentable			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	0%	10%	90%	100,0%
Sin Ruc	2%	50%	48%	100,0%
Total	1%	35%	64%	100,0%

**- Ventas del 2022***Ítem: Incremento de las ventas del 2022 con respecto al año anterior.*

El incremento en las ventas del año 2022 con respecto al año anterior es un indicador crucial del desempeño y la salud financiera de un negocio. El 69% de los productores de queso fresco con RUC y el 60% de los productores sin RUC, están totalmente de acuerdo en que sus ventas del 2022 se han incrementado. Además, el 24% de los productores con RUC y el 33%

de los productores sin RUC, muestran indiferencia hacia este aspecto. Estos datos sugieren que la mayoría de los productores perciben un aumento en las ventas del año 2022, lo que puede indicar un crecimiento y una mejora en el desempeño económico de sus negocios en el mercado del queso fresco.

**Tabla 47**

*Ventas del 2022*

	Las ventas del 2022 se han incrementado			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	7%	24%	69%	100,0%
Sin Ruc	6%	33%	60%	100,0%
Total	6%	30%	64%	100,0%

- **Expectativas de ventas 2023**

*Ítem: Expectativas de ventas del 2023 con respecto al 2022.*

La expectativa de ventas del 2023 con respecto al año anterior es un indicador crucial para evaluar las perspectivas de crecimiento y desarrollo de un negocio. El 72% de los productores de queso fresco con RUC y el 77% de los productores sin RUC, están totalmente de acuerdo en que esperan que sus ventas del 2023 sean mayores que las del 2022. Además, el 24% de los productores con RUC y el 19% de los productores sin RUC, muestran indiferencia hacia esta expectativa. Estos datos sugieren un optimismo generalizado en cuanto al crecimiento de las ventas para el próximo año, lo que podría reflejar una confianza en las estrategias comerciales y en las condiciones del mercado del queso fresco.

**Tabla 48**

*Las expectativas de ventas 2023 es mayor a 2022*

	Las expectativas de ventas 2023 es mayor a 2022			Total
	Totalmente en desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
Con Ruc	3%	24%	72%	100,0%
Sin Ruc	4%	19%	77%	100,0%
Total	4%	21%	75%	100,0%

- **Resumen**

A continuación, se presentan el resumen de cada uno de los indicadores e ítems de la ventaja competitiva evaluados en el estudio.

**Tabla 49**

*Resumen de los indicadores de la ventaja competitiva*

<b>Ventaja Competitiva</b>					
<b>Indicadores/ítems</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Ofrece productos innovadores.	Con Ruc	14%	7%	79%	100%
	Sin Ruc	46%	27%	27%	100%
	Total	34%	19%	47%	100%
Ofrece productos de mayor calidad.	Con Ruc	0%	0%	100%	100%
	Sin Ruc	15%	40%	46%	100%
	Total	9%	25%	66%	100%
Dispone de tecnologías más eficientes.	Con Ruc	10%	10%	79%	100%
	Sin Ruc	58%	25%	17%	100%
	Total	40%	19%	40%	100%
Ha adquirido nuevos bienes de equipos.	Con Ruc	7%	21%	72%	100%
	Sin Ruc	52%	35%	13%	100%
	Total	35%	30%	35%	100%
Ha realizado cambios en el proceso de elaboración.	Con Ruc	3%	21%	76%	100%
	Sin Ruc	29%	40%	31%	100%
	Total	19%	32%	48%	100%
Experiencia de los trabajadores en la elaboración.	Con Ruc	0%	10%	90%	100%
	Sin Ruc	19%	19%	63%	100%
	Total	12%	16%	73%	100%
Su reputación ha mejorado en comparación a los años anteriores.	Con Ruc	0%	10%	90%	100%
	Sin Ruc	4%	52%	44%	100%
	Total	3%	36%	61%	100%
Cuenta con clientes más satisfacción.	Con Ruc	0%	7%	93%	100%
	Sin Ruc	2%	33%	65%	100%
	Total	1%	23%	75%	100%
Su negocio es más rentable.	Con Ruc	0%	10%	90%	100%
	Sin Ruc	2%	50%	48%	100%
	Total	1%	35%	64%	100%
	Con Ruc	7%	24%	69%	100%
	Sin Ruc	6%	33%	60%	100%

Incremento de las ventas del 2022 con respecto al año anterior.	Total	6%	30%	64%	100%
Expectativas de ventas del 2023 con respecto al 2022.	Con Ruc	3%	24%	72%	100%
	Sin Ruc	4%	19%	77%	100%
	Total	4%	21%	75%	100%

#### 4.4. Análisis de la Relación de las Variables de Estudio

##### 4.3.3 Prueba de normalidad

Este proceso implica determinar si los datos muestrales recolectados provienen de una población con distribución normal, estableciéndose un p-valor de 0.05, conforme a la siguiente regla, si p-valor calculado es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y si es menor los datos provienen de una población con distribución no normal, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Hernández et al. 2014). En el estudio se trabajó con 77 unidades muestrales, aplicándose la prueba de Kolmogorov-Smirnov para muestras grandes ( $n > 50$ ), dejando la prueba de Shapiro Wilk ( $n < 50$ ).

##### a) Prueba de normalidad de sub hipótesis H1a.

Para determinar la normalidad de los datos, se plantearon las siguientes hipótesis:

- $H_0$ : Los datos siguen una distribución normal.
- $H_1$ : Los datos no siguen una distribución normal.

El análisis de normalidad se realizó utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov (ver tabla 48). En ambos casos, el valor de significancia estadística resultó inferior a 0.05, lo cual conlleva el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa. Esto indica que los datos correspondientes a las variables "actividades de exploración" y "ventaja competitiva" no siguen una distribución normal. En consecuencia, para abordar la correlación de la hipótesis H1a, se utilizará el estadístico no paramétrico de Rho Spearman.

**Tabla 50***Prueba de normalidad de la subhipótesis H1a*

<b>Pruebas de normalidad</b>			
<b>Kolmogórov-Smirnov</b>			
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Act. Exploración</b>	,229	77	,000
<b>Vent. Competitiva</b>	,170	77	,000

**b) Prueba de normalidad de la subhipótesis H1b.**

Se determinó la normalidad de los datos y se planteó la hipótesis de normalidad como sigue:

- Hipótesis nula H0: Los datos siguen una distribución normal.
- Hipótesis alternativa H1: Los datos no siguen una distribución normal.

El análisis de normalidad utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov (ver tabla 49) mostró que en ambos casos el valor de significancia estadística fue inferior a 0.05. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. Esto indica que los datos de las variables "actividades de explotación" y "ventaja competitiva" no siguen una distribución normal. En consecuencia, para abordar la correlación de la subhipótesis H1b, se utilizará la distribución no paramétrica de Rho Spearman.

**Tabla 51***Prueba de normalidad de la subhipótesis H1b*

<b>Pruebas de normalidad</b>			
<b>Kolmogórov-Smirnov</b>			
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Act. Explotación</b>	,178	77	,000
<b>Vent. Competitiva</b>	,170	77	,000

**c) Prueba de normalidad de la hipótesis general H1.**

Se evaluó la normalidad de los datos y se plantearon las hipótesis de normalidad como sigue:

- Hipótesis nula H0: Los datos siguen una distribución normal.
- Hipótesis alternativa H1: Los datos no siguen una distribución normal.

El análisis de normalidad utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov (ver tabla 50) mostró que en ambos casos el valor de significancia estadística fue inferior a 0.05. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. Esto indica que los datos de las variables "AO" y "VC" no siguen una distribución normal. Por consiguiente, para abordar la correlación de la hipótesis general, se empleará el estadístico no paramétrico de Rho Spearman.

**Tabla 52**

*Prueba de normalidad de la hipótesis general H1*

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Ambidestreza Organizacional	,151	77	,000
Ventaja Competitiva	,170	77	,000

#### 4.3.4 *Contrastación de Hipótesis de la Investigación*

A continuación, se realizan las pruebas de hipótesis de la presente investigación sobre la relación de AO y VC de procesos de queso fresco.

##### **a. Hipótesis específica H1a.**

*H1a. Las actividades de exploración se relacionan con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, 2023.*

El análisis de la correlación entre las actividades de exploración y la ventaja competitiva en plantas queseras con y sin Registro Único de Contribuyentes (RUC) reveló relaciones significativas y distintas entre ambas categorías (ver tabla 51). Para las plantas queseras con RUC, se encontró una correlación positiva media (Rho de Spearman = 0,505), mientras que, para las plantas sin RUC, la correlación fue más alta y considerable (Rho de Spearman = 0,627). Este hallazgo indicó que el aumento en las actividades de exploración, que incluían la búsqueda de nuevas tecnologías, oportunidades, mercados, ideas y estrategias, estaba asociado con una

mayor probabilidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado quesero. La diferencia en los coeficientes de correlación sugirió que la relación entre las actividades de exploración y la ventaja competitiva era más fuerte en las plantas sin RUC. Esto podría atribuirse a la mayor flexibilidad y agilidad que poseían estas plantas para adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades y cambios en el entorno competitivo. Además, su capacidad para invertir y enfocarse en actividades de exploración se vio impulsada por la competencia y la presión del mercado. Por el contrario, las plantas con RUC podían haber enfrentado restricciones adicionales en términos de flexibilidad y agilidad debido a las formalidades y regulaciones administrativas, lo que dificultaba su capacidad para adaptarse rápidamente y asignar recursos a actividades de exploración, estas diferencias subrayaron la importancia de la flexibilidad organizativa y la capacidad de innovación en el éxito de las plantas queseras en un entorno competitivo en constante cambio (Rojas Restrepo, 2023).

Los resultados de la relación de actividades de exploración con la ventaja competitiva concuerdan con los hallazgos de Clauss et al. (2021); Pietsch et al. (2022); Zhang et al. (2022); Acevedo y Diaz-Molina (2019); Del Carpio (2022); Tajeddini y Gamage (2023); Ngammoh et al. (2023); Mius y Isyanto (2023) quienes encontraron que las actividades de exploración tienen una relación positiva y significativa con la ventaja competitiva ( $\beta=0,577$ ,  $p<0.001$ ). Por lo cual, nuestros resultados se suman a los estudios que mayoritariamente han encontrado una relación positiva entre las variables; de tal modo que, los resultados resuelven parcialmente la problemática evidenciada en la literatura de (Clauss et al., 2021). Esto indica que aquellos propietarios que busquen nuevas oportunidades de negocios, la innovación y la investigación mejoraran su ventaja competitiva de procesos de queso fresco, lo cual, los conllevará al éxito y a la supervivencia a corto y largo plazo.

Tabla 53

*Correlación entre Actividades de Exploración y Ventaja Competitiva*

Con Ruc		Actividades de Exploración	Ventaja Competitiva
<b>Actividades de Exploración</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,505**
	Sig. (bilateral)	.	,005
	N	29	29
<b>Ventaja Competitiva</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,505**	1
	Sig. (bilateral)	,005	.
	N	29	29
Sin Ruc		Actividades de Exploración	Ventaja Competitiva
<b>Actividades de Exploración</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,627**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	48	48
<b>Ventaja Competitiva</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,627**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	48	48

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### **b. Hipótesis específica H1b.**

*H1B. Las actividades de explotación se relacionan con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, 2023.*

Los resultados mostraron que, tanto en las plantas queseras con RUC como en aquellas sin RUC, existe una correlación positiva significativa entre las actividades de explotación y la ventaja competitiva. Esto sugiere que a medida que las plantas queseras de queso fresco aumentan sus actividades de explotación, es decir, optimizan y mejoran sus productos y servicios existentes, experimentaron mejoras en su ventaja competitiva. Sin embargo, era notable que la correlación entre estas variables fuera ligeramente más alta en las plantas sin RUC (0,611) en comparación con aquellas con RUC (0,577), esto indica que las plantas queseras sin RUC, tienen una capacidad ligeramente mayor para aprovechar eficientemente sus recursos existentes y traducirlos en una ventaja competitiva más sólida a corto plazo. La diferencia en las correlaciones podría atribuirse a una mayor agilidad o flexibilidad operativa

en las plantas sin RUC, que les permitía adaptarse y responder de manera más ágil a las demandas del mercado o cambios en el entorno empresarial.

Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Mius y Isyanto (2023); Pietsch et al. (2022); Zhang et al. (2022); Acevedo y Diaz-Molina (2019); Del Carpio (2022); Tajeddini y Gamage (2023); Ngammoh et al. (2023) quienes en sus investigaciones encontraron que las actividades de explotación tienen una relación positiva y significativa con la ventaja competitiva. Sin embargo, otras investigaciones encontraron que las actividades de explotación y ventaja competitiva tienen una relación negativa ( $\beta=-0.194$ ,  $p<0,05$ ) (Clauss et al., 2021). Ante esta controversia nuestros resultados se suman a los estudios que mayoritariamente han encontrado una relación positiva entre las variables; asimismo, resuelve parcialmente la problemática evidenciada en la literatura de (Clauss et al., 2021), que la ambidestreza organizacional si influye de manera positiva en contextos diferentes poco dinámicos, lo cual corrobora que, las actividades de explotación, a medida que aumenta, el uso eficiente de los recursos de las plantas queseras ayuda a mantener su ventaja competitiva en el mercado.

**Tabla 54**

*Correlación entre las Actividades de Explotación con la Ventaja Competitiva*

<b>Con Ruc</b>		<b>Actividades de Explotación</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<b>Actividades de Explotación</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	1	,577**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	29	29
<b>Ventaja Competitiva</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	,577**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	29	29
<b>Sin Ruc</b>		<b>Actividades de Explotación</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<b>Actividades de Explotación</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	1	,611**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	48	48
<b>Ventaja Competitiva</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	,611**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	48	48

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### c. Correlación por ítems con la VC

Asimismo, se detalla las correlaciones por ítems de actividades de exploración y explotación que son el efecto multiplicativo de ambidestreza organizacional con la ventaja competitiva.

En la Tabla 53, se muestran los resultados del análisis de correlación entre los ítems de las dimensiones de exploración y explotación y la variable de ventaja competitiva de procesos de queso fresco. En lo que respecta a la primera sección del análisis, se exploró la relación entre las actividades de exploración y la ventaja competitiva. Para ello, se identificaron seis ítems que evaluaron detalladamente la disposición de las plantas de quesos a incursionar en nuevas tecnologías y a adoptar enfoques novedosos, alejándose de lo tradicional. Los resultados arrojaron reveladoras correlaciones significativas, cuyos coeficientes ( $\beta$ ) oscilaron entre 0.519 y 0.742, todos con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Estos valores sugieren que aquellas plantas de quesos que se distinguen por buscar activamente nuevas tecnologías y enfoques innovadores logran obtener ventajas competitivas considerables frente a sus competidores.

Por otro lado, en la segunda sección del análisis, se procedió a evaluar la relación entre las actividades de explotación y la ventaja competitiva. Se incluyeron seis ítems específicos que permitieron examinar cómo las plantas de quesos se enfocan en optimizar y mejorar sus procesos existentes. Los resultados, igualmente, fueron esclarecedores, presentando correlaciones significativas que oscilaron entre 0.403 y 0.741 (todos con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ ). Dichos hallazgos sugieren que aquellas plantas de quesos que buscan constantemente mejorar la calidad de sus productos y que se esfuerzan por incrementar la automatización de sus actividades, logran alcanzar ventajas competitivas considerables en el competitivo mercado del queso fresco.

Esto destaca la importancia de la ambidestreza organizacional en la obtención de ventajas competitivas en la industria del queso fresco. La capacidad de explorar nuevas tecnologías y mercados, así como la habilidad de optimizar y mejorar los procesos existentes, se revelan como factores determinantes para el éxito y la competitividad de las plantas de quesos. Los resultados aquí presentados proporcionan una valiosa perspectiva para los actores de esta industria, permitiéndoles enriquecer sus estrategias futuras con el objetivo de mejorar su posición competitiva en el mercado.

**Tabla 55**

*Correlación por ítems de sus dimensiones de AO con VC de procesos de queso fresco*

Ítems	Relación	B	p-valué	Correlación (+)
<b>Actividades de exploración y Ventaja competitiva</b>				
¿Usted busca nuevas tecnologías pensando de manera diferente de lo tradicional?	Explor1-VC	0.573**	0.000	Media
¿Su éxito en su negocio está basado en su capacidad para buscar nuevas tecnologías?	Explor2-VC	0.573**	0.000	Media
¿Los productos que elabora para los clientes, son innovadores?	Explor3-VC	0.742**	0.000	Considerable
¿Ha buscado formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes?	Explor4-VC	0.508**	0.000	Media
¿Usted, se aventura decisivamente a ingresar a nuevos mercados?	Explor5-VC	0.627**	0.000	Considerable
¿Se orienta activamente a nuevos grupos de clientes en base a los existentes?	Explor6-VC	0.519**	0.000	Media
<b>Actividades de explotación y Ventaja competitiva</b>				
¿Se dedica a mejorar la calidad y bajar los costos?	Explot1-VC	0.403**	0.000	Moderada
¿Mejora continuamente la calidad de sus productos?	Explot2-VC	0.609**	0.000	Considerable
¿Mejora los niveles de automatización en sus actividades?	Explot3-VC	0.741**	0.000	Considerable
¿Evalúa constantemente la satisfacción de los clientes existentes?	Explot4-VC	0.580**	0.000	Media
¿Se esfuerza por mejorar lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales?	Explot5-VC	0.737**	0.000	Considerable

¿Trabaja activamente para llegar a más clientes basándose en los existentes?	Explot6-VC	0.599**	0.000	Media
--	------------	---------	-------	-------

---

#### **d. Prueba de hipótesis general H1.**

Para probar las hipótesis del modelo propuesto se siguieron las recomendaciones de Hernández et al. (2014), estos autores manifestaron que, si los datos provienen de una distribución no normal, se recomienda usar pruebas no paramétricas.

*H1. La ambidestreza organizacional se relaciona con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, 2023.*

Los resultados derivados del análisis de correlación entre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva en los procesos de producción de queso fresco en plantas queseras con Registro Único de Contribuyentes (RUC), como se detalla en la Tabla 54, reflejan una correlación positiva y estadísticamente significativa. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $Rho = 0.653$ ) revela una relación directa y considerablemente fuerte entre estas variables (Hernández et al., 2014; Sengl et al., 2016). Este descubrimiento sugiere una asociación sustancial entre la capacidad de las plantas queseras con RUC para equilibrar las actividades de exploración y explotación, sugiriendo una posible priorización de la eficiencia operativa y la optimización de los recursos existentes en detrimento de las iniciativas innovadoras y exploratorias.

Por otro lado, se observa una correlación positiva significativamente fuerte ( $Rho = 0.617$ ) entre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva en los procesos de producción de queso fresco en plantas queseras sin RUC. Este resultado subraya la habilidad de estas plantas para conciliar actividades de exploración, como la identificación y desarrollo de nuevas oportunidades y tecnologías, con acciones de explotación dirigidas a la optimización de recursos y procesos existentes. La naturaleza más flexible y menos formal del entorno en el que operan estas plantas puede facilitar una mayor dedicación a la exploración de nuevas oportunidades y tecnologías, estos hallazgos respaldan la premisa de que tanto las plantas

queseras con RUC como aquellas sin él, pueden alcanzar una ventaja competitiva en la producción de queso fresco al equilibrar las actividades de exploración y explotación, este equilibrio, al centrarse tanto en la búsqueda de nuevas oportunidades como en la optimización de los recursos existentes, emerge como un elemento crítico para mantener una posición competitiva en el mercado (Soeprapto, Partiwí y Widyaningrum, 2024).

Lo cual, estos resultados concuerdan con los hallazgos de Burbano (2023); Xiao et al. (2020); Camargo et al. (2022); Van Lieshout et al. (2021); Del Carpio Gallegos et al. (2021); Coz y Hilario (2020); Cárdenas (2020); Bossaghzadeh et al. (2023); Ngammoh et al. (2023) quienes en sus investigaciones encontraron que la ambidestreza organizacional tiene una relación positiva y significativa con la ventaja competitiva, asimismo, resultados de Muis y Isyanto (2023); Ortiz-Regalado y Guevara (2024) muestran que la capacidad de innovación y la ambidestreza organizacional tienen efectos positivos en la ventaja competitiva. Sin embargo, para Clauss et al. (2021) la ambidestreza organizacional con la ventaja competitiva se relaciona de manera negativa ( $B = -0.360$ ), además, Hu, Dou y You (2023) encontraron hallazgos que las empresas con recursos limitados tienen más probabilidades de tener dificultades cuando buscan ambidestreza organizacional. Ante esta controversia nuestros resultados se suman a los estudios que mayoritariamente han encontrado una relación positiva entre las variables; asimismo, resuelve parcialmente la problemática evidenciada en la literatura demostrada por (Claus et al., 2020). Por lo tanto, esto sugiere que a medida que los propietarios realicen simultáneamente actividades de exploración y explotación, aumentará su ventaja competitiva en el mercado, estos hallazgos tienen implicaciones importantes para garantizar el éxito y la supervivencia de las plantas queseras y otras organizaciones similares a corto y a largo plazo (Andrade, Mendes y Franco, 2024). Por otro lado, Wang, Zhang y Ma (2024) señalaron que una mayor ambidestreza organizacional conlleva beneficios adicionales. Esto implica que las empresas, al adoptar un enfoque ambidiestro, no solo pueden mejorar sus capacidades de

investigación y desarrollo (I+D) para la creación de nuevos productos, es decir, actividades de exploración, con el objetivo de obtener ventajas competitivas a largo plazo, sino que también pueden aprovechar eficientemente los recursos existentes para expandir y mejorar sus productos y servicios actuales, es decir, actividades de explotación, lo que les permite alcanzar resultados satisfactorios a corto plazo.

**Tabla 56**

*Prueba de hipótesis general H1*

<b>Con Ruc</b>		<b>Ambidestreza Organizacional</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<b>Ambidestreza Organizacional</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,653**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	29	29
<b>Ventaja Competitiva</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,653**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	29	29
<b>Sin Ruc</b>		<b>Ambidestreza Organizacional</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<b>Ambidestreza Organizacional</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,617**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	48	48
<b>Ventaja Competitiva</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,617**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	48	48

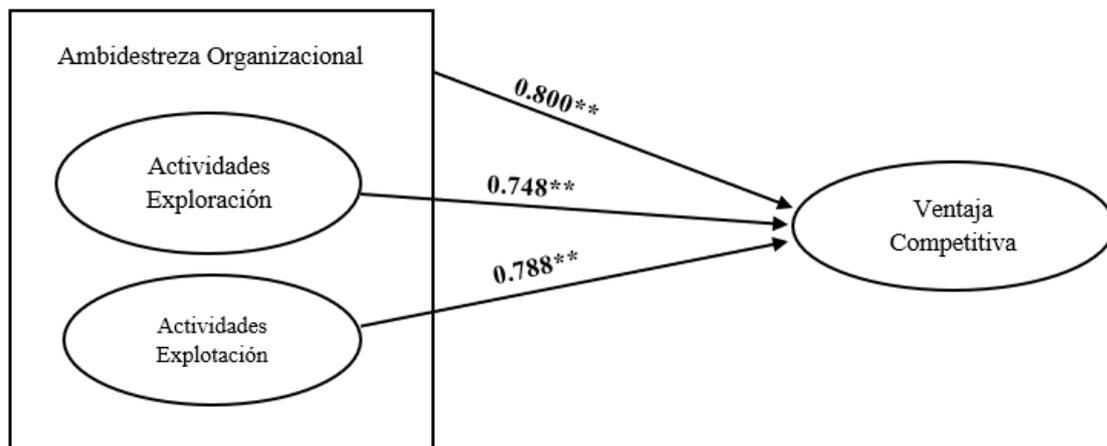
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**e. Resultado de la prueba de hipótesis en el estudio y en el modelo hipotetizado.**

A continuación, se presentan de manera concisa las correlaciones entre las variables del estudio (ver tabla 55). Estas correlaciones también se reflejan en el modelo teórico propuesto. Al examinar los resultados de las pruebas de hipótesis, tanto generales como específicas, se observa que todas las hipótesis planteadas fueron aceptadas de manera positiva y significativa. Además, en la figura 3 se ilustra el modelo teórico de investigación, incluyendo los valores de correlación correspondientes.

**Tabla 57***Resultados de la prueba de hipótesis*

Hipótesis	Relación	B	p-valué	Decisión
H1	AO-VC	0.800**	0.000	Aceptada
H1a	AE-VC	0.748**	0.000	Aceptada
H1b	AE-VC	0.788**	0.000	Aceptada

**Figura 3***Modelo teórico de investigación*

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Los resultados revelan una fuerte correlación positiva ( $Rho = 0.800$ ,  $p < 0.000$ ) entre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva en las plantas queseras de queso fresco de Hualgayoc. Esto indica que a medida que aumenta la capacidad de las empresas para combinar actividades de exploración y explotación, mayor es su ventaja competitiva en el mercado.

Referente a las actividades de exploración, tiene una correlación positiva y significativa ( $Rho = 0.748$ ,  $p < 0.005$ ) con la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, lo que indica que las plantas queseras al buscar activamente nuevas oportunidades, conocimientos, tecnologías y mercados, tienden a fortalecer su posición en términos de competir eficazmente en el mercado.

Se comprobó la relación altamente significativa y fuerte ( $Rho = 0.734$ ,  $p < 0.05$ ) entre las actividades de explotación y la ventaja competitiva de procesos de queso fresco en la provincia de Hualgayoc, es decir, que la eficaz gestión y optimización de las actividades de explotación se traducen directamente en una mayor capacidad para competir exitosamente en el mercado del queso fresco.

En términos generales, se evidenció que las plantas queseras con Registro Único del Contribuyente (RUC) realizan más actividades de explotación que de exploración, es decir, estas plantas tienden a priorizar la mejora continua de procesos y la optimización de recursos sobre la búsqueda de nuevas oportunidades y estrategias innovadoras, en contraste con las plantas queseras que no cuentan con RUC, por lo cual, son menos ambidiestras que las plantas queseras que no cuentan con RUC.

El estudio muestra que la ambidestreza organizacional mejora la ventaja competitiva en la producción de queso fresco, destacando la importancia de equilibrar exploración y explotación. Las plantas con RUC tienden a centrarse más en explotación, lo que afecta su ambidestreza y competitividad. Se sugiere fomentar una cultura de innovación y eficiencia para mejorar la competitividad en el mercado del queso fresco.

## **5.2 Recomendaciones**

Se sugiere a las instituciones públicas como la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Gobierno Regional, Universidades, Agencia Agraria o instituciones privadas como Cedepas Norte, Minera Gold Fields, Foncreagro considerar los resultados de esta investigación para plantear programas de capacitación que fomenten mejoras en las habilidades de ambidestreza organizacional, que les permita explorar nuevas oportunidades de negocios y aprovechar de manera simultánea y eficiente sus recursos disponibles en las plantas queseras, que les permita mejorar y mantener su ventaja competitiva en el mercado.

Para mejorar la competitividad en los procesos de quesos frescos, se recomienda adoptar políticas públicas favorables y prácticas sostenibles. Es esencial investigar el impacto de la automatización, los sensores de calidad y la gestión del capital intelectual en la innovación. Evaluar proyectos piloto de economía circular para identificar prácticas sostenibles y eficientes, así como analizar el efecto de diversas políticas públicas en la competitividad de la producción láctea, es crucial. A nivel institucional, se deben ofrecer subsidios económicos para tecnologías avanzadas a través de los PROCOMPITES, implementar programas de formación continua en gestión del conocimiento, calidad e innovación, y promover normativas que incentiven prácticas sostenibles.

Se sugiere a investigadores considerar la posibilidad de realizar estudios de corte longitudinal en las plantas queseras de queso fresco y ampliar a otros contextos del territorio nacional para comparar los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO VI

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- Acevedo, J., & Díaz-Molina, I. (2019). Exploration and exploitation in Latin American firms: The determinants of organizational ambidexterity and the country effect. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 6-16. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400006>
- Aceves, R. V. D. (2004). *"Dirección estratégica."* McGraw-Hill.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ahsan, M., Adomako, S., Donbesuur, F., & Mole, K. F. (2023). Entrepreneurial passion and product innovation intensity in new ventures: mediating effects of exploration and exploitation activities. *British Journal of Management*, 34(2), 849-872. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12627>
- Akdoğan, S., Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *In The Proceedings of 5 Th International Strategic Management Conference* (p. 183).
- Almahendra, R., & Ambos, B. (2015). Exploration and exploitation: a 20-year review of evolution and reconceptualisation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550008. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500085>

- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of management Review*, 26(4), 645-663. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393903>
- Andrade, J., Mendes, L., & Franco, M. (2024). The Effect of Owner-Managers' Personality Traits on Organisational Ambidexterity in the Context of Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 16(2), 507. <https://doi.org/10.3390/su16020507>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill Companies.
- Anturi, O. C. (2018). *Efecto de la formalización y la confianza organizativa sobre la capacidad de ambidestreza. Estudio empírico en la industria agroalimentaria ecológica española* (Doctoral dissertation, Universitat de València).
- Arellano Díaz, H. O. (2017). *Quality of service as a competitive advantage*. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3194>
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bařkarada, S., & Watson, J. (2017). Managing the exploitation-exploration tradeoff: how leaders balance incremental and discontinuous innovation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(4), 13-16. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2016-0096>
- Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801. <https://doi.org/10.2307/2667019>
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of management Journal*, 49(4), 741-758. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bernal, O. V., & Toro-Jaramilo, I. D. (2019). Organizational ambidexterity: Exploration and exploitation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(05), 1950033. <https://doi.org/10.1142/S0219877019500330>
- Berry, L. L. (1995). *On great service: A framework for action*. Simon and Schuster. Disponible en: <https://acortar.link/yozCVf>
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. Simon and Schuster. Disponible en: <https://acortar.link/zXsiX0>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>

- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Boronat-Navarro, M., & García-Joerger, A. (2020). Family Firm Competitiveness and Organizational Ambidexterity. In *Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms* (pp. 67-88). IGI Global. 10.4018/978-1-7998-1655-3.ch003
- Bossaghzadeh, N., Moradi, M., & Tamimi, M. (2023). A model for gaining competitive advantage in iranian export companies based on organizational ambidexterity and absorptive capacity. *Journal of decisions and operations research*, 8(1), 102-122. 10.22105/dmor.2021.309305.1497
- Boulware, N. R. E. (2019). *The Influence of Obstetrician and Gynecologists' Avoidance Behaviors on Maternal Morbidities* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic management journal*, 33(6), 587-610. <https://doi.org/10.1002/smj.1972>
- Braun, C. L., Bitsch, V., & Häring, A. M. (2022). Developing agri-food value chains: learning networks between exploration and exploitation. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2022.2082499>
- Burbano Florez, L. V. (2023). Efecto de la gestión de la calidad en la ambidestreza organizacional. Un estudio cuantitativo en la industria agroalimentaria ecológica española. Disponible en: <https://roderic.uv.es/handle/10550/85821>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). The management of innovation. *Oxford Academic*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001>

- Camargo Benavides, A. F., Ehrenhard, M., De Visser, M., & de Weerd-Nederhof, P. C. (2022). Interfirm cooperatives enabling organizational ambidexterity, a case study of the printing industry in Colombia. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 477-491. <https://doi.org/10.1002/tie.22283>
- Campanella, F., Del Giudice, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2020). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 272-302. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Cárdenas Quiceno, N. (2020). The relationship between organizational ambidexterity and innovation in marketing: A case study in the company Induma SCA. National University of Colombia, Manizales, Colombia.
- Castrillon, M. A. G. (2020). Propuesta de modelo de ambidestreza organizacional. *Newman Business Review*, 6(2), 81-122. ISSN: 2412-3730. <http://dx.doi.org/10.22451/3006.nbr2020.vol6.2.10052>
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of operations management*, 30(1-2), 134-151. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.002>
- Chang, Y. C., Yang, P. Y., & Chen, M. H. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, 38(6), 936-946. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.005>

- Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?. *Organization science*, 7(6), 593-614. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.593>
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K6FrJTWeUssC&oi=fnd&pg=PR4&dq=%22The+Innovator%27s+Dilemma%22&ots=3xr\\_VyKIjz&sig=zitfF7MKZW4fKLNpxhZE15PjS0s](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K6FrJTWeUssC&oi=fnd&pg=PR4&dq=%22The+Innovator%27s+Dilemma%22&ots=3xr_VyKIjz&sig=zitfF7MKZW4fKLNpxhZE15PjS0s)
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza Sáez, P. D. C., y García-Lillo, F. (2017). La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: el papel del capital humano y la cultura organizativa. ISSN: 0019-977X
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Coz García, G. V., y Hilario Cárdenas, N. E. Orientación estratégica en las organizaciones: ¿Orientación de mercado u orientación emprendedora? Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653760>
- Cram, W. A., & Marabelli, M. (2018). Have your cake and eat it too? Simultaneously pursuing the knowledge-sharing benefits of agile and traditional development approaches. *Information & Management*, 55(3), 322-339. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.08.005>

- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Cuatrecasas, L., & Gonzáles, B. J. (2017). Quality management. Implementation, control and certification. Ediciones Gestión 2000 (Ed). Disponible en: <https://acortar.link/dlqSh8>
- D'Souza, D. E., Sigdyaal, P., & Struckell, E. (2017). Relative ambidexterity: A measure and a versatile framework. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 124-136. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0020>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and technology management*, 15(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Day, G. S. (1999). *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers*. Simon and Schuster. Disponible en: <https://acortar.link/bkbsZk>
- Del Carpio Gallegos, J. F., Miralles, F., & Soria Gomez, E. J. (2021). Impact of Absorptive Capacity and Ambidexterity on Innovation. *Dimensión Empresarial*, 19(1). ISSN 1692-8563. Doi: 10.15665/dem.v19i1.2616
- Del Carpio, J. F. (2022). Knowledge and ambidexterity's impact on product innovation. *Journal of technology management & innovation*, 17(2), 40-48. ISSN 0718-2724. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242022000200040>
- Dhir, S., & Dhir, S. (2018). Role of ambidexterity and learning capability in firm performance: A study of e-commerce industry in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 517-536. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2017-0073>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.

- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 60, 29-38.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>
- Escorcía-Caballero, J. P., Chams-Anturi, O., & Moreno-Luzon, M. D. (2022). The effect of ambidexterity on market performance: a new perspective and measurement from the dynamic capability framework. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13.  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2100986>
- Expansión (2020). Cómo alcanzar el éxito profesional en empresas ambidiestras. Disponible en: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/03/10/5e67d900468aeba5018b4638.html>
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *Journal of product innovation management*, 22(3), 238-250. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00120.x>
- Feng, Y., & Zhou, J. (2019). Organizational Support and Managers' Ambidexterity in Social Enterprise: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Open Journal of Social Sciences*, 7(05), 259. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75023>
- Florez, L. V. B. (2023). *Efecto de la gestión de calidad sobre la ambidestrea organizativa. Un estudio cuantitativo en la industria agroalimentaria ecológica española* (Doctoral dissertation, Universitat de València).
- Fourné, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37(5), 564-576.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.002>

- Fritsch, M. (2017). The theory of economic development—An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1278975>
- Garaus, C., Güttel, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1045007>
- García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. E., & Crisanto-Pantoja, M. (2022). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00795-5>
- Geiger, S. W., & Makri, M. (2006). Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 97-108. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2006.05.007>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573> ISSN: 1948-0989
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Building breakthrough businesses within established organizations. *Harvard business review*, 83(5), 58-68.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Haguenauer, L., Kupfer, D., & Ferraz, J. C. (1996). The competitive challenge for Brazilian industry. *CEPAL Review*. ISSN: 0252-0257.

- 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>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Research methodology*. Mc Graw Hill.
- Hill, S. A. (2023). Organizational Ambidexterity. In: Griffin, R. W. (Ed.), *Oxford Bibliographies in Management*. New York, USA: Oxford University Press. 10.1093/OBO/9780199846740-0214
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management*, 40(7), 1899-1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>
- Hu, M., Dou, J., & You, X. (2023). Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed SMEs? Evidence from China. *Journal of Business Research*, 167, 114184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114184>
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2012). Slack resources in team learning and project performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 381-388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.037>
- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884. ISSN: 1460-1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0303>
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management science*, 54(7), 1281-1296. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0902>
- Jacobs, M., & Maritz, R. (2020). Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity–performance relationship. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1643>

- Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. *Technology in Society*, *70*, 102046. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, *45*(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, *20*(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, *52*(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jensen, A., & Clausen, T. H. (2017). Origins and emergence of exploration and exploitation capabilities in new technology-based firms. *Technological Forecasting and Social Change*, *120*, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.004>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Ketabchi, M. (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA-Life Science*, *1*(1), 25-35. <https://doi.org/10.30493/dls.2020.210157>

- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research policy*, 47(2), 413-427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Kotler, P., & Keller, KL (2006). *Marketing direction*. Pearson education. ISBN: 978-607-32-1245-8. Disponible en: [https://www.academia.edu/43689976/Direccion\\_de\\_marketing\\_14edi\\_kotler](https://www.academia.edu/43689976/Direccion_de_marketing_14edi_kotler)
- Kumalaningrum, M. P., Ciptono, W. S., Indarti, N., & Purnomo, B. R. (2023). Ambidexterity in Indonesian SMEs: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2199490. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199490>
- Lastre, H., Barrón, D. & Ruiz, A. (2023). Ambidestreza organizacional: un enfoque dual para la creación de valor [Universidad EAN]. *International Conference on Project Management 2022*. Disponible de: <http://hdl.handle.net/10882/13097>.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 535-550. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.535>
- Lindskog, C., & Magnusson, M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: a conceptual paper. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 16-43. ISSN: 2051-6614. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2019-0068>
- Llamocanta-Huamán, N., Ortiz-Regalado, O., Llamocanta-Burga, M. J., & Guevara, N. P. L. (2023). Emprendimiento del Agronegocio de Lácteos en la Provincia de Hualgayoc. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9518-9532.

- López-Zapata, E., & Ramírez-Gómez, A. D. J. (2023). Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 375-398. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0286> ISSN: 1469-1930
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- Maier, J. (2015). *The ambidextrous organization: Exploring the new while exploiting the now*. Springer. ISBN: 978-1-349-69577-5
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Sánchez-García, E., Millán-Tudela, L. A., & Popescu, C. R. G. (2024). Organizational Ambidexterity and Its Impact on Sustainability: Insights From Spain's Wine Industry. In *Intersecting Environmental Social Governance and AI for Business Sustainability* (pp. 194-219). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-1151-6.ch008
- Matusek, M. (2022). Exploitation, Exploration, or Ambidextrousness—An Analysis of the Necessary Conditions for the Success of Digital Servitisation. *Sustainability*, 15(1), 324. <https://doi.org/10.3390/su15010324>

- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&d Management*, 41(3), 240-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x>
- McDonough III, E. F., & Leifer, R. (1981-1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal*, 26(4), 727-735. <https://doi.org/10.5465/255918>
- Molina, M. Á. S., y Orejuela, H. A. R. (2022). Ambidestreza organizacional en relaciones interorganizacionales. *Journal of Production Economics*, 79(1), 1-14. <https://doi.org/10.25100/peu.664> ISBN-PDF: 978-628-7566-27-9
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of management studies*, 45(8), 1329-1353. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x>
- Muis, I., & Isyanto, P. (2023). Does Competitive Advantage Mediate Innovation Capability and Organizational Ambidexterity-Organizational Performance Relationship?. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.1.693>
- Nemanich, L. A., Keller, R. T., & Vera, D. (2007). Managing the exploration/exploitation paradox in new product development: How top executives define their firm's innovation trajectory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 4(03), 351-374. <https://doi.org/10.1142/S0219877007001132>

- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Ngammoh, N., Mumi, A., Popaitoon, S., & Issarapaibool, A. (2023). Enabling social media as a strategic capability for SMEs through organizational ambidexterity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(2), 197-217. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1980682>
- O'reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. V. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862-872. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.015>
- Oduro, S., Alharthi Rami Hashem, E., & Alsharif, A. H. (2022). Organisational ambidexterity and social enterprise performance: A Ghanaian perspective. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 1-13. ISSN 2222-3436. <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4635>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

- Ortiz Regalado, O. (2016). Informality and competitiveness in the microenterprise of dairy products in the district of Bambamarca. Available in: <http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/1236>
- Ortiz-Regalado, O., & Medina-Miranda, S. D. (2023). Influence of informality on the competitiveness of dairy microenterprises in the district of Bambamarca. *Multidisciplinary Scientific Journal Ciencia Latina*, 7(2), 9481-9498. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6043](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6043)
- Oscar, O. R., & Rubén, G. (2024). Intellectual Capital and Financial Performance in Small Manufacturing Companies: The Moderating Effect of Managerial Ambidexterity. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3400827>
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143-165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Peng, M.Y.-P.; Lin, K.-H.; Peng, D.L.; Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11, 3931. <https://doi.org/10.3390/su11143931>
- Pérez, Y. G., & González, Y. P. (2019). The competitive advantage: its role in the positioning of the tourist destination. *Contributions to the Economy*, 17(4), 10.
- Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2020). Organizational ambidexterity: using project portfolio management to support project-level ambidexterity. *Production Planning & Control*, 31(4), 287-307. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1630683>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2023). Innovating teaching and instruction in turbulent times: The dynamics of principals' exploration and exploitation activities. *Journal of Educational Change*, 24(3), 549-581. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09458-2>

- Portal Lechero, (2023). Perú: Gold Fields implementa moderna planta procesadora de lácteos en Hualgayoc. Disponible en: <https://portalechero.com/peru-gold-fields-implementa-moderna-planta-procesadora-de-lacteos-en-hualgayoc/>
- Porter, M. (1985). The competitive advantage according to Michael Porter. *Web and Business, Administration, Engineering, Management and much more*. Disponible en: [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- Porter, M. E. (1991). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Patria publishing group.
- Porter, M. E. (2016). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Patria publishing group. Disponible en: <https://acortar.link/XIKOI4>
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free. ISBN 0-684-84148-7
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Pursell, S. (2022). Ventaja competitiva: qué es, características, tipos y ejemplos. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva#:~:text=La%20ventaja%20comparativa%20es%20hacer,cuando%20las%20ventajas%20competitivas%20aparecen>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. ISSN: 1317-0570.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- RCR, (2021). Cajamarca: *Nueva planta productora de quesos de alta calidad beneficiará a más familias en Chugur*. Disponible en: <https://www.rcrperu.com/cajamarca-nueva-planta-productora-de-quesos-de-alta-calidad-beneficiara-a-mas-familias-en-chugur/>
- Rojas Restrepo, D. (2023). *La contribución de la ambidestrea en la generación de innovación desde la perspectiva de la trayectoria tecnológica (incremental y radical) en empresas de base tecnológica en Caldas, Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic management journal*, 22(4), 287-306. <https://doi.org/10.1002/smj.160>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Roth, L., & Corsi, S. (2023). Ambidexterity in a geographic context: A systematic literature review on international exploration and exploitation of knowledge. *Technovation*, 124, 102744. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102744>
- Sarmiento, S.M. P. (2022). Factores clave de éxito hacia una organización ambidiestra. Estudio de Caso Incubandina SA, Universidad de Cuenca. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/39508/1/Trabajo-de-Titulaci%C3%B3n.pdf>
- SAYED, S., & Dayan, M. (2024). The impact of managerial autonomy and founding-team marketing capabilities on the relationship between ambidexterity and innovation

- performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100238. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100238>
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535-1561. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x>
- Sengl, P., Magnes, M., Wagner, V., Erdős, L., & Berg, C. (2016). Only large and highly-connected semi-dry grasslands achieve plant conservation targets in an agricultural matrix= Nur große, gut vernetzte Halbtrockenrasen erreichen botanische Naturschutzziele in einer von Äckern dominierten Landschaft. *Tuexenia*, 36, 167-190.
- Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2021). Knowledge Ambidexterity within a Business Context: Taking Stock and Moving Forward. *Sustainability*, 13(18), 10388. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su131810388>
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2013-0015>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Sinha, S. (2015). The Exploration–Exploitation Dilemma: A Review in the Context of Managing Growth of New Ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313–323. <https://doi.org/10.1177/0256090915599709>
- Siren, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the

- exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41.  
<https://doi.org/10.1002/sej.1126>
- Slywotzky, A. J., Morrison, D. J., & Andelman, B. (2007). *The profit zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. Currency. Disponible en: <https://acortar.link/ZsS5ED>
- Smith, P., & Beretta, M. (2021). The gordian knot of practicing digital transformation: Coping with emergent paradoxes in ambidextrous organizing structures. *Journal of product innovation management*, 38(1), 166-191. <https://doi.org/10.1111/jpim.12548>
- Sobrinho, J. (2002). Competitiveness and competitive advantages: theoretical review and application exercise to 30 cities in Mexico. *Demographic and Urban Studies*, 311-361.
- Soeprapto, E. F., Partawi, S. G., & Widyaningrum, R. (2024). Employee Creativity as Moderation between Ambidexterity Organization and Innovation Performance: SMEs in East Kalimantan. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 500, p. 03040). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450003040>
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2015). Organizational ambidexterity and performance: the role of inter-organizational relationships. *Informador Técnico*, 79(1), 74-92.  
<https://doi.org/10.23850/22565035.138>
- Sun, X., Zhu, F., Sun, M., Müller, R., & Yu, M. (2020). Facilitating efficiency and flexibility ambidexterity in project-based organizations: An exploratory study of organizational antecedents. *Project Management Journal*, 51(5), 556-572.  
<https://doi.org/10.1177/8756972820912562>
- Tajeddini, K., & Gamage, T. C. (2023). Unpacking the effect of entrepreneurial strategy on corporate performance: The roles of service innovation ambidexterity, service design,

- and sustained competitive advantage. *Edited by Ana Pinto Borges, PhD and Elvira Vieira, PhD*, 16. ISBN: 978-989-54164-7-9. <https://doi.org/10.58869/IWTHM2023>
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39-52. [10.14267/VEZTUD.2016.05.04](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.05.04)
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.03.005>
- Turner, N., & Lee-Kelley, L. (2013). Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics. *Management learning*, 44(2), 179-196. <https://doi.org/10.1177/1350507612444074>
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (2018). Technological discontinuities and organizational environments. In *Organizational innovation* (pp. 345-372). Routledge. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852> ISSN: 0008-1256
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. J. M. S. L. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Van-Lieshout, J. W., van der Velden, J. M., 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. ISSN: 2183-4172. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>
- Vassolo, R. S., Anand, J., & Folta, T. B. (2004). Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1045-1061. <https://doi.org/10.1002/smj.414>
- Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Zhang, J. Z., & Liu, Y. (2024). Exploring the Connections: Ambidexterity, Digital Capabilities, Resilience, and Behavioral Innovation. *Journal of Computer Information Systems*, 1-13. Doi: <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2297031>
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management journal*, 44(3), 457-476. <https://doi.org/10.5465/3069364>
- Vo Thanh, T., Seraphin, H., Okumus, F., & Koseoglu, M. A. (2020). Organizational ambidexterity in tourism research: A systematic review. *Tourism Analysis*, 25(1), 137-152. <https://doi.org/10.3727/108354220X15758301241701>
- Wang, C., Zhang, M., & Ma, H. (2024). The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 14, 1283637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283637>

- Waqas, M., Yahya, F., Ahmed, A., & Muñoz, J. E. (2023). Threefold Ambidexterity of Agribusiness: Leadership, Market Orientation, and Structural Balance. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1(aop), 1-23. <https://doi.org/10.22434/ifamr2020.0212>
- Wei, Z., Yi, Y., & Yuan, C. (2011). Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/095348111111132712>
- Westerman, G., McFarlan, F. W., & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230-238. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0170>
- Wu, Y., & Wu, S. (2016). Managing ambidexterity in creative industries: A survey. *Journal of Business Research*, 69(7), 2388-2396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.008>
- Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. (2022). International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country's institutional quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100218>
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Paradoks eksploracji i eksploatacji—ambidexterity w zarządzaniu strategicznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (420), 435-449.
- Zhang, J. A., Chen, G., O’Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2022). How employee exploration and exploitation affect task performance: The influence of organizational competitive

orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 930-964. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1745866>

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>

Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>

## CAPÍTULO VII

### ANEXOS

**Anexo 1** Aplicación de encuesta en la provincia de Hualgayoc, que abarca los distritos de Hualgayoc, Chugur y Bambamarca.





**Anexo 2** Doble traducción del instrumento, según las recomendaciones MacKenzie et al. (2011).

Doble Traducción Simultánea de los Items (Dos traductores)						
Inglés			Español			
Construct	Dimensions	Item Measurement	Constructos	Dimensiones	Item Measurement	
Organizational Ambidexterity	Exploration activities	Our company looks for novel technological ideas by thinking “outside the box”.	Ambidestreza Organizacion al	Actividades de exploración	Nuestra empresa busca ideas tecnológicas novedosas pensando “fuera de la caja”.	
		Our company bases its success on its ability to explore new technologies			Nuestra empresa basa su éxito en su capacidad para explorar nuevas tecnologías	
		Our company creates products or services that are innovative to the firm.			Nuestra empresa crea productos o servicios que son innovadores para la empresa.	
		Our company looks for creative ways to satisfy its customers’ needs.			Nuestra empresa busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes.	
		Our company aggressively ventures into new market segments.			Nuestra empresa se aventura agresivamente en nuevos segmentos de mercado.	
		Our company actively targets new customer groups.			Nuestra empresa se dirige activamente a nuevos grupos de clientes.	
	Exploitation activities	Our company commits to improve quality and lower cost.		Nuestra empresa se compromete a mejorar la calidad y reducir el costo.		
		Our company continuously improves the reliability of its products and services.		Nuestra empresa mejora continuamente la fiabilidad de sus productos y servicios.		
		Our company increases the levels of automation in its operations.		Nuestra empresa aumenta los niveles de automatización en sus operaciones.		
		Our company constantly surveys existing customers’ satisfaction.		Nuestra empresa encuesta constantemente la satisfacción de los clientes existentes.		
		Our company fine-tunes what it offers to keep its current customers satisfied.		Nuestra empresa ajusta lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales.		
		Our company penetrates more deeply into its existing customer base.		Nuestra empresa penetra más profundamente en su base de clientes existente.		
Competitive advantage	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding innovative offerings		Ventaja competitiva	Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a ofertas innovadoras		
	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding quality			Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la calidad		
	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding technological capacity			Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la capacidad tecnológica		
	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding reputation			Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la reputación		
	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding service			Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto al servicio		
	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding financial success			Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto al éxito financiero		
	Please assess your relative strength in comparison to your competitors, regarding market share			Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la cuota de mercado		
<i>Sulamita Chugdén Villena</i> DNI:42738121 English Teacher						

## Anexo 3 Validación del instrumento por expertos.

Instrumento validado por expertos							
Preguntas de Investigación			Preguntas validadas por los expertos				
Variables	Dimensiones	Ítems	Variables	Dimensiones	Ítems		
<b>Ambidestreza Organizacional</b>	Actividades de exploración	Nuestra empresa busca ideas tecnológicas novedosas pensando “fuera de la caja”.	<b>Ambidestreza Organizacional</b>	Actividades de exploración	¿Usted busca nuevas tecnologías pensando de manera diferente de lo tradicional?		
		Nuestra empresa basa su éxito en su capacidad para explorar nuevas tecnologías			¿Su éxito en su negocio está basado en su capacidad para buscar nuevas tecnologías?		
		Nuestra empresa crea productos o servicios que son innovadores para la empresa.			¿Los productos que elabora para los clientes, son innovadores?		
		Nuestra empresa busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes.			¿Ha buscado formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes?		
		Nuestra empresa se aventura agresivamente en nuevos segmentos de mercado.			¿Usted, se aventura decisivamente a ingresar a nuevos mercados?		
		Nuestra empresa se dirige activamente a nuevos grupos de clientes.			¿Se orienta activamente a nuevos grupos de clientes en base a los existentes?		
		Nuestra empresa se compromete a mejorar la calidad y reducir el costo.			¿Se dedica a mejorar la calidad y bajar los costos?		
	Actividades de explotación	Nuestra empresa mejora continuamente la fiabilidad de sus productos y servicios.	<b>Ambidestreza Organizacional</b>	Actividades de explotación	¿Mejora continuamente la calidad de sus productos?		
		Nuestra empresa aumenta los niveles de automatización en sus operaciones.			¿Mejora los niveles de automatización en sus actividades?		
		Nuestra empresa encuesta constantemente la satisfacción de los clientes existentes.			¿Evalúa constantemente la satisfacción de los clientes existentes?		
		Nuestra empresa ajusta lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales.			¿Se esfuerza por mejorar lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales?		
		Nuestra empresa penetra más profundamente en su base de clientes existente.			¿Trabaja activamente para llegar a más clientes basándose en los existentes?		
		Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a ofertas innovadoras			<b>Ventaja competitiva</b>	En comparación con sus competidores, indique su grado de acuerdo con los siguientes indicadores de ventaja competitiva	¿Ofrece productos innovadores?
		Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la calidad					¿Sus productos ofrecidos a los clientes son de calidad?
Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la capacidad tecnológica	¿Qué tan eficientes son las tecnologías disponibles?						
Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la reputación	¿Usted ha adquirido nuevos bienes para su planta quesera?						
Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto al servicio	¿Ha realizado cambios o mejoras en el proceso de elaboración?						
Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto al éxito financiero	¿Qué tan calificados y experimentados están los trabajadores en la elaboración?						
Por favor, evalúe su fuerza relativa en comparación con sus competidores, con respecto a la cuota de mercado	¿Su reputación ha mejorado en comparación a los años anteriores?						
			¿Cuenta con clientes más satisfechos?				
			¿Su negocio es rentable?				
			¿Sus ventas del año 2022 han aumentado con respecto al año anterior?				
			¿Cree que sus ventas esperadas para el año 2023 superarán las del año 2022?				

**Anexo 4** Cuestionario aplicado a los dueños de las plantas queseras.

**Cuestionario de la Investigación**

**Número de cuestionario:**

**Fecha:**...../...../.....

Ambidestreza Organizacional y Ventaja Competitiva de Procesos de Queso Fresco en la  
Provincia de Hualgayoc, 2023

**I. Datos generales**

**1. Encargado del proceso productivo de la planta quesera**

1. Dueño
2. Dueña
3. Hijos
4. Hermanos

**2. Cuenta con Ruc su Planta Quesera**

1. Si
2. No

**3. ¿En qué lugar se ubica la oficina principal de su Planta Quesera?**

1. Hualgayoc
2. Chugur
3. Bambamarca

**4. ¿Cuál es el mayor nivel de estudios que usted ha logrado?**

1. Primaria
2. Secundaria
3. Superior técnico
4. Superior universitario

**5. Por favor señale su edad en años cumplidos dentro de los rangos que se muestra a continuación:**

1. Entre 18 y 35 años
2. Entre 36 y 50 años
3. Entre 51 y 65 años

**6. Usted es:**

1. Hombre
2. Mujer

**7.** ¿En qué año fundó su microempresa? \_\_\_\_\_

**8.** ¿Cuántos trabajadores a tiempo completo tiene su microempresa? \_\_\_\_\_

**9.** ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su microempresa? \_\_\_\_\_

**10.** ¿Cuál fue el nivel del total de las VENTAS EN SOLES de su microempresa en el 2022?

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál fue el nivel del total de las VENTAS EN SOLES de su microempresa en el 2021?

## II. Preguntas de escala tipo Likert

A continuación, le presentamos algunas afirmaciones en relación con la forma en que se gestiona su empresa. Estas afirmaciones pueden corresponder o no a su realidad particular. Por favor indique en qué grado usted está de acuerdo o en desacuerdo marcando con una “x” las siguientes afirmaciones.

Al responder use la siguiente escala, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

### a. Ambidestreza Organizacional

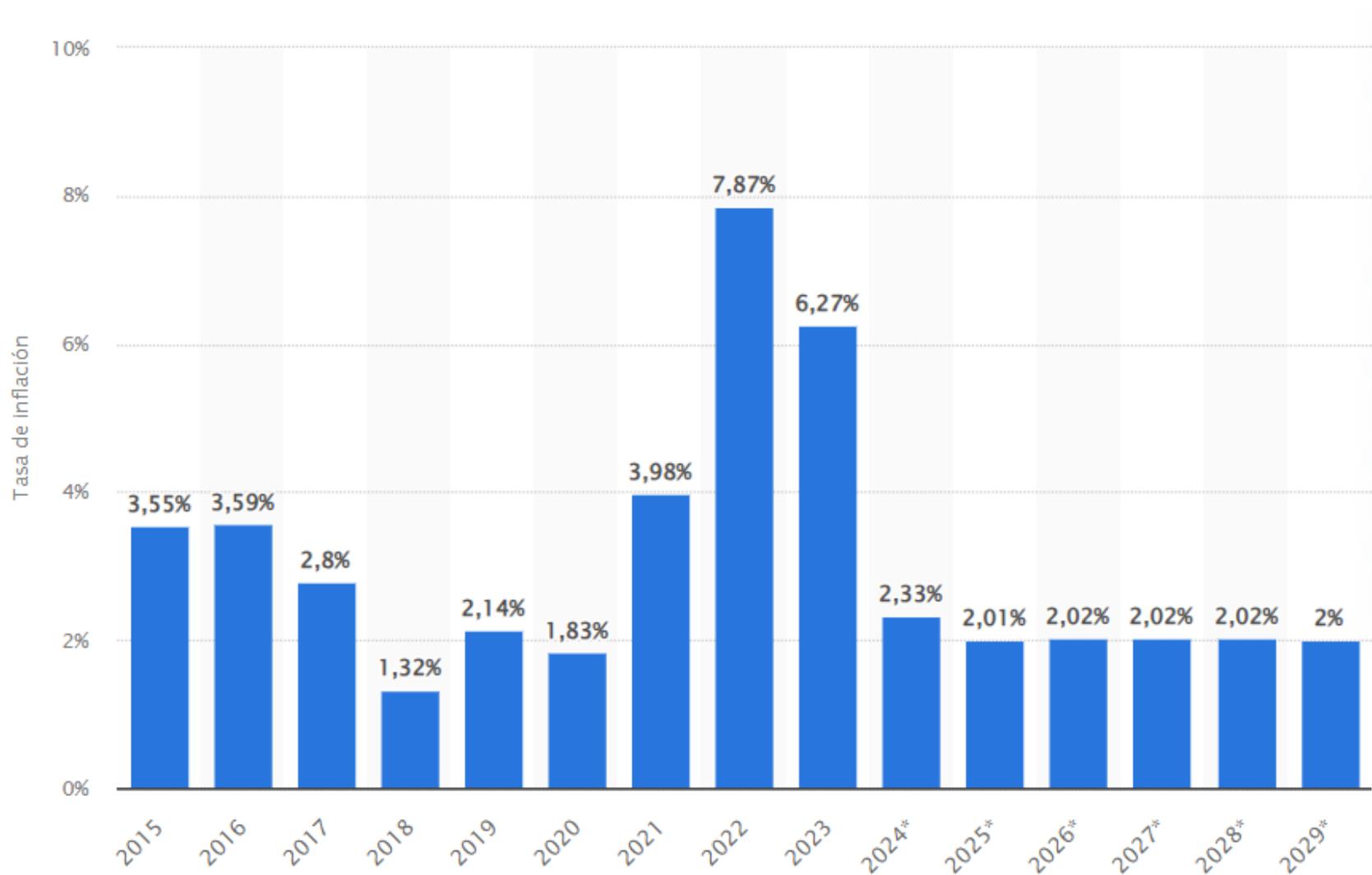
N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Actividades de Exploración</b>						
12	Exploración1 ¿Usted busca nuevas tecnologías pensando de manera diferente de lo tradicional? (Oportunidades tecnológicas)	1	2	3	4	5
13	Exploración2 ¿Su éxito en su negocio está basado en su capacidad para buscar nuevas tecnologías?	1	2	3	4	5
14	Exploración3 ¿Los productos que elabora para los clientes, son innovadores?	1	2	3	4	5
15	Exploración4 ¿Ha buscado formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes?	1	2	3	4	5
16	Exploración5 ¿Usted, se aventura decisivamente a ingresar a nuevos mercados?	1	2	3	4	5
17	Exploración6 ¿Se orienta activamente a nuevos grupos de clientes en base a los existentes?	1	2	3	4	5
<b>Actividades de Explotación</b>						
18	Explotación1 ¿Se dedica a mejorar la calidad y bajar los costos?	1	2	3	4	5
19	Explotación2 ¿Mejora continuamente la calidad de sus productos?	1	2	3	4	5
20	Explotación3 ¿Mejora los niveles de automatización en sus actividades?	1	2	3	4	5
21	Explotación4 ¿Evalúa constantemente la satisfacción de los clientes existentes?	1	2	3	4	5
22	Explotación5 ¿Se esfuerza por mejorar lo que ofrece para mantener satisfechos a sus clientes actuales?	1	2	3	4	5
23	Explotación6 ¿Trabaja activamente para llegar a más clientes basándose en los existentes?	1	2	3	4	5

### b. Ventaja Competitiva

En comparación con sus competidores, indique su grado de acuerdo con los siguientes indicadores de ventaja competitiva		1	2	3	4	5
24	VC1 ¿Ofrece productos innovadores?	1	2	3	4	5
25	VC2 ¿Sus productos ofrecidos a los clientes son de calidad?	1	2	3	4	5
26	VC3 ¿Qué tan eficientes son las tecnologías disponibles?	1	2	3	4	5
27	VC4 ¿Usted ha adquirido nuevos bienes para su planta quesera?	1	2	3	4	5
28	VC5 ¿Ha realizado cambios o mejoras en el proceso de elaboración?	1	2	3	4	5
29	VC6 ¿Qué tan calificados y experimentados están los trabajadores en la elaboración?	1	2	3	4	5
30	VC7 ¿Su reputación ha mejorado en comparación a los años anteriores?	1	2	3	4	5
31	VC8 ¿Cuenta con clientes más satisfechos?	1	2	3	4	5
32	VC9 ¿Su negocio es rentable?	1	2	3	4	5
33	VC10 ¿Sus ventas del año 2022 han aumentado con respecto al año anterior?	1	2	3	4	5
34	VC11 ¿Cree que sus ventas esperadas para el año 2023 superarán las del año 2022?	1	2	3	4	5

¡Muchísimas gracias por tu tiempo e información proporcionada!

### Anexo 5 Tasa de Inflación en Perú



Fuente: Tasa de inflación en Perú 2015-2029. <https://es.statista.com/acercadenosotros/nuestro-compromiso-con-la-calidad>

**Anexo 6 Costos de Producción anual del queso fresco en la provincia de Hualgayoc.**

**- Inversión**

**Tabla 58**

*Inversión en planta quesera en promedio*

INVERSIÓN PLANTAS QUESERAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD TOTAL (VALOR ADQUIRIDO)	NUEVO PRESIO	NUEVA CANTIDAD (VALOR RESIDUAL)	VIDA UTIL(AÑOS)	DEPRESIACION
<b>TOTAL, INVERSION</b>				<b>21.335,00</b>				<b>S/820,51</b>
<b>HERRAMIENTAS Y MATERIALES</b>				<b>10.485,00</b>				<b>S/718,46</b>
Paila Quesera doble fondo	Pailas	1	S/800,00	S/800,00	S/ 40,00	S/40,00	15	S/50,67
Lira	Lira	1	S/70,00	S/70,00	S/ 5,00	S/5,00	8	S/8,13
Moldes	Moldes	50	S/5,00	S/250,00	S/ 3,00	S/150,00	10	S/10,00
Prensas (Cemento/Piedras)	5Kg	10	S/2,00	S/20,00	S/ 0,50	S/5,00	15	S/1,00
Pailas	Pailas (200 ltr)	2	S/350,00	S/700,00	S/ 20,00	S/40,00	10	S/66,00
Coladores	Coladores	2	S/7,00	S/14,00	S/ 0,50	S/1,00	3	S/4,33
Mesas moldeo	Mesas	1	S/1.200,00	S/1.200,00	S/ 50,00	S/50,00	15	S/76,67
Cocina	Cocina	1	S/70,00	S/70,00	S/ 3,00	S/3,00	6	S/11,17
Andamios	Andamios	1	S/150,00	S/150,00	S/ 10,00	S/10,00	8	S/17,50
Baldes Graduados (8 Ltrs)	Baldes	3	S/12,00	S/36,00	S/ 3,00	S/9,00	3	S/9,00
Porongos	Porongos	10	S/250,00	S/2.500,00	S/ 10,00	S/100,00	15	S/160,00
Galones	Galon	15	S/20,00	S/300,00	S/ 2,00	S/30,00	13	S/20,77
Cubetas	Jabas	10	S/50,00	S/500,00	S/ 3,00	S/30,00	15	S/31,33
Jarras	Jarra	2	S/5,00	S/10,00	S/ 0,50	S/1,00	5	S/1,80
Balanza	Balanza	1	S/150,00	S/150,00	S/ 10,00	S/10,00	15	S/9,33
Moto Carguera	Moto	1	S/3.500,00	S/3.500,00	S/ 150,00	S/150,00	15	S/223,33
Balón de gas	Balón	1	S/50,00	S/50,00	S/ 5,00	S/5,00	7	S/6,43
Tela para desuerar	Tela	3	S/5,00	S/15,00	S/ 0,50	S/1,50	5	S/2,70
Paleta	Paleta	1	S/45,00	S/45,00	S/ 3,00	S/3,00	15	S/2,80
Baldes 18 Ltrs	Baldes	15	S/7,00	S/105,00	S/ 1,50	S/22,50	15	S/5,50
<b>Equipo y herramientas</b>				<b>S/ 850,00</b>				<b>S/102,06</b>
Kitd de trabajo	Mandil, guantes, botas, gorro	2	S/ 75,00	S/ 150,00	S/ 5,00	S/10,00	5	S/28,00
Kit de laboratorio	Termómetro, Phmetro, lactómetro, calibrador de salinidad	1	S/ 500,00	S/ 500,00	S/ 3,00	S/3,00	10	S/49,70
Cortadores de queso	Cuchillos	1	S/ 50,00	S/ 50,00	S/ 2,00	S/2,00	7	S/6,86
Kit de utensilios	Utensilios	1	S/ 150,00	S/ 150,00	S/ 10,00	S/10,00	8	S/17,50
<b>Infraestructura</b>				<b>S/ 10.000,00</b>				
Local	Casa	1	S/10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 2,00	S/500,00	15	S/1,30

## - Costos de Producción

Tabla 59

Costos de Producción del queso fresco

N. °	ACTIVIDAD	COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUAL DE PLANTAS QUESERAS				
		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	C. UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
<b>I</b>	<b>COSTOS DIRECTOS O VARIABLES</b>				<b>98.435,99</b>	<b>99.258,49</b>
<b>A.</b>	<b>MANO DE OBRA</b>				<b>17,50</b>	<b>840,00</b>
	Operador de planta	Jornal	0,25	40,00	10,00	480
	Traslado de leche/100L	Jornal	0,25	30,00	7,50	360
<b>2</b>	<b>INSUMOS</b>				<b>97.670,03</b>	<b>97.670,03</b>
	Leche Fresca	Litro	78.893,35	1,20	94.672,02	94.672,02
	Cloruro de calcio	Kilogramos (0,02kgr/100L)	16	20,00	315,57	315,57
	Nitrato de potasio	Kilogramos (0,01kgr/100L)	8	15,00	118,34	118,34
	Pastilla	Unidad	789,00	1,00	789,00	789,00
	Sal	Kilogramos	2.366,80	0,75	1.775,10	1.775,10
<b>B</b>	<b>MATERIALES Y EQUIPOS</b>				<b>748,46</b>	<b>748,46</b>
	Paila Quesera doble fondo	Pailas	1,00	50,67	50,67	50,67
	Lira	Lira	1,00	8,13	8,13	8,13
	Moldes	Moldes	50,00	10,00	10,00	10,00
	Prensas (Cemento/Piedras)	10Kg	10,00	1,00	1,00	1,00
	Pailas	Pailas (200 ltr)	2,00	66,00	66,00	66,00
	Coladores	Coladores	2,00	4,33	4,33	4,33
	Mesas moldeo	Mesas	1,00	76,67	76,67	76,67
	Cocina	Cocina	1,00	11,17	11,17	11,17
	Andamios	Andamios	1,00	17,50	17,50	17,50
	Baldes Graduados (8 Ltrs)	Baldes	3,00	9,00	9,00	9,00
	Porongos	Porongos	10,00	160,00	160,00	160,00
	Galones	Galón	15,00	20,77	20,77	20,77
	Cubetas	Jabas	10,00	31,33	31,33	31,33
	Jarras	Jarra	2,00	1,80	1,80	1,80
	Balanza	Balanza	1,00	9,33	9,33	9,33
	Moto Carguera	Moto	1,00	223,33	223,33	223,33
	Balón de gas	Balón	1,00	6,43	6,43	6,43
	Tela para desuerar	Tela	3,00	2,70	2,70	2,70
	Paleta	Paleta	1,00	2,80	2,80	2,80
	Baldes 18 Ltrs	Baldes	15,00	5,50	5,50	5,50
	Pack de limpieza	Unidad	1,00	30,00	30,00	30,00
<b>II</b>	<b>COSTOS INDIRECTOS o COSTOS FLJOS</b>				<b>595,00</b>	<b>1.535,00</b>
<b>A.</b>	<b>ACTIVOS FLJOS</b>				<b>520,00</b>	<b>1.460,00</b>
	Combustible para moto carguera	Global	1,00	20,00	20,00	960
	Muebles y enseres	Global	1,00	500,00	500,00	500,00
<b>C</b>	<b>SERVICIOS</b>				<b>75,00</b>	<b>75,00</b>
	Planta quesera	Global	1,00	50,00	50,00	50,00
	Agua, Luz	Global	1,00	25,00	25,00	25,00
<b>TOTAL</b>					<b>99.030,99</b>	<b>100.793,49</b>

- **Plan de Producción**

**Tabla 60**

*Plan de producción*

PLAN DE PRODUCCIÓN ANUAL					
	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de Litros	78.893,35	78.893,35	78.893,35	78.893,35	78.893,35
Rendimiento por litros	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
<b>RENDIMIENTO (KG)</b>	14.344,25	14.344,25	14.344,25	14.344,25	14.344,25

- **Estimación de Costos**

**a. Costo Fijo Unitario (CFU = CFT/TOTAL DE PRODUCCIÓN)**

**Tabla 61**

*Costo fijo unitario del queso fresco*

CFU	2023	2024	2025	2026	2027
<b>COSTO FIJO UNITARIO</b>	S/ 0,11	S/ 0,12	S/ 0,12	S/ 0,12	S/ 0,12
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	S/ 1.631,24	S/ 1.669,25	S/ 1.702,80	S/ 1.737,20	S/ 1.772,29
<b>Nº TOTAL DE PRODUCCIÓN (KG)</b>	14344,25	14344,25	14344,25	14344,25	14344,25

**b. Costo Variable Unitario (CVU = CVT/TOTAL DE PRODUCCIÓN)**

**Tabla 62**

*Costos variable unitario del queso fresco*

CVU	2023	2024	2025	2026	2027
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU)</b>	S/ 7,35	S/ 7,52	S/ 7,68	S/ 7,83	S/ 7,99
<b>COSTO VARIABLES TOTALES (CVT)</b>	S/ 105.482,00	S/ 107.939,73	S/ 110.109,32	S/ 112.333,52	S/ 114.602,66
<b>Nº TOTAL DE PRODUCCIÓN DE QUESO</b>	14344,25	14344,25	14344,25	14344,25	14344,25

**c. Costo Total Unitario (CTU = CFU + CVU)**

**Tabla 63**

*Costo total unitario del queso*

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>	S/ 7,47	S/ 7,64	S/ 7,79	S/ 7,95	S/ 8,11

**d. Precio de Venta (PV = CTU/1 - % DE GANANCIA).**

**Tabla 64**

*Precio de venta del queso fresco*

PV	2023	2024	2025	2026	2027
% DE GANANCIA POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	25%	28%	30%	33%	35%
PRECIO DE VENTA	9,96	10,61	11,14	11,87	12,48
GANANCIA POR KG	2,49	2,97	3,34	3,92	4,37

**e. Punto de Equilibrio (PE = CFT/(PV-CVU)).**

El punto de equilibrio (PE) es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables de una empresa, lo cual, PE es igual a 395 KG, lo que significa que se necesita vender 395 KG de queso fresco para no tener pérdida ni ganancia; es decir, los ingresos obtenidos serán iguales a los costos totales

**f. Determinación de los ingresos anuales.**

**Tabla 65**

*Determinación de los ingresos anuales del queso fresco.*

INGRESOS	2023	2024	2025	2026	2027
Precio	S/ 9,96	S/ 10,61	S/ 11,14	S/ 11,87	S/ 12,48
Cantidad de producto KG	14344,25	14344,25	14344,25	14344,25	14344,25
Total, Ingresos (S/.)	S/ 142.817,66	S/ 152.234,69	S/ 159.731,60	S/ 170.254,81	S/ 179.038,39

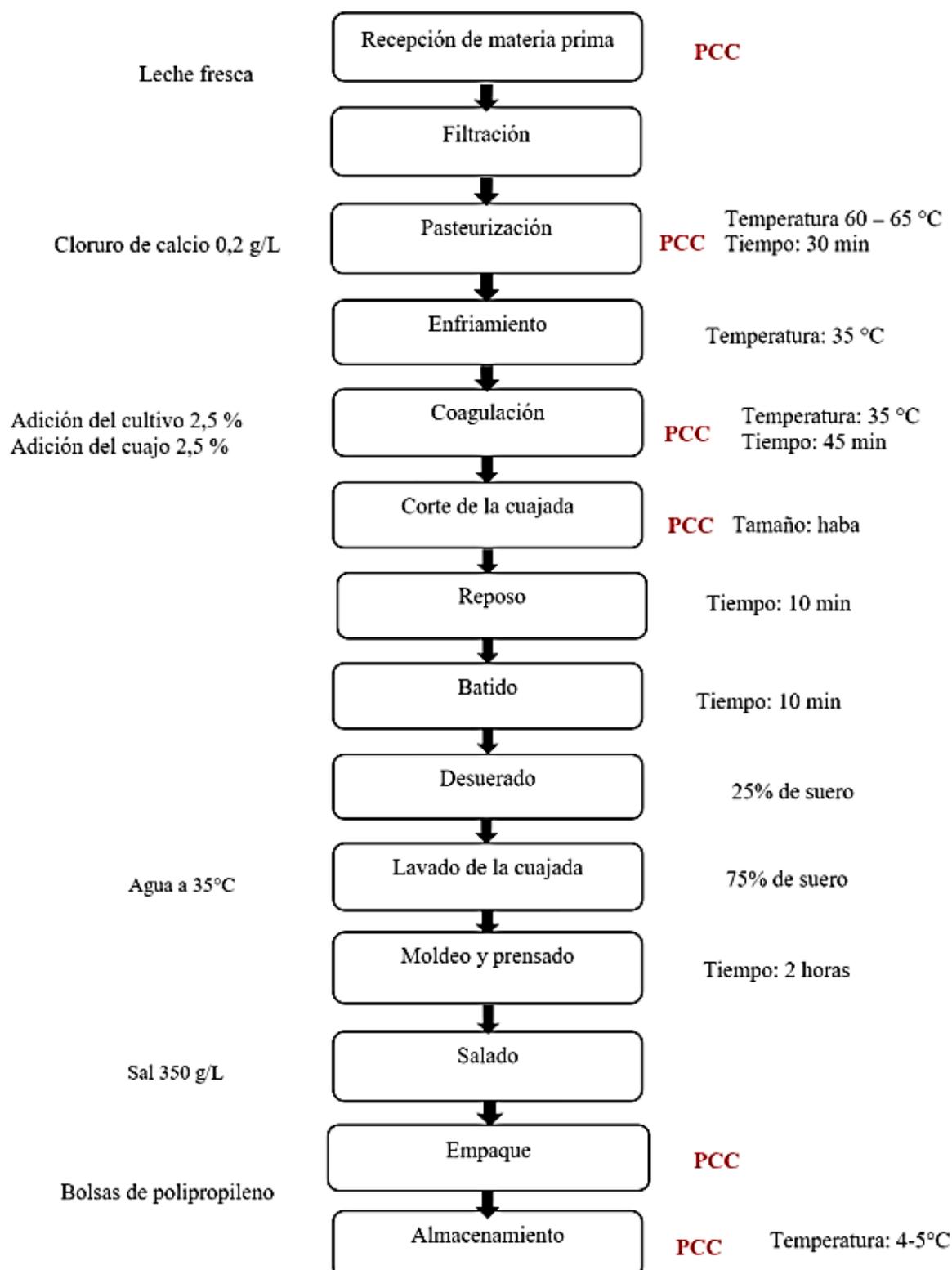
**- Flujo de Caja Económico**

**Tabla 66**

*Flujo de Caja Económico del Queso Fresco*

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
I. INGRESOS	-	142.817,66	152.234,69	159.731,60	170.254,81	179.858,90
I.1. INGRESOS POR VENTA		142.817,66	152.234,69	159.731,60	170.254,81	179.038,39
I.2. VALOR RESIDUAL						821
II. EGRESOS	21.335,00	99.030,99	99.030,99	99.030,99	99.030,99	99.030,99
II.1. INVERSIÓN	21.335,00					
II.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN		99.030,99	99.030,99	99.030,99	99.030,99	99.030,99
III. UTILIDAD OPERATIVA (ANTES DEL IMPUESTO)	- 21.335,00	43.786,67	53.203,70	60.700,61	71.223,82	80.827,91
III.1. IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)		12.917,07	15.695,09	17.906,68	21.011,03	23.844,23
IV. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	(21.335,00)	30.869,60	37.508,61	42.793,93	50.212,80	56.983,68

### Anexo 7 Flujograma del Queso Fresco



## **Anexo 8 Plan de Capacitación en Ambidestreza Organizacional y Ventaja Competitiva para Productores de Queso Fresco**

### **1. Objetivos del Plan.**

- Desarrollar Ambidestreza organizacional, mejorando las capacidades de los productores para gestionar eficientemente los recursos actuales y explorar nuevas oportunidades.
- Proveer herramientas y estrategias para diferenciar sus productos en el mercado y mejorar su posicionamiento y lograr ser competitivos.

### **2. Estructura del Plan.**

#### **a. Evaluación inicial.**

- **Diagnóstico de necesidades:** identificar habilidades y conocimientos actuales.
- **Análisis FODA:** evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

#### **b. Desarrollo de Ambidestreza Organizacional**

- **Explotación de recursos:**
  - **Mejora de la producción:** técnicas avanzadas de producción y conservación de queso fresco.
  - **Control de calidad:** implementación de estándares de calidad rigurosos.
  - **Optimización de recursos:** estrategias para reducir costos y aumentar la eficiencia.
- **Exploración de nuevas oportunidades:**
  - **Innovación:** desarrollo de nuevos productos y adaptación a tendencias del mercado.
  - **Tecnologías emergentes:** uso de tecnologías modernas para mejorar procesos.

#### **c. Mejora de la Ventaja Competitiva**

- **Diferenciación de producto:**
  - **Ingredientes locales y diferenciados:** uso de insumos únicos para crear productos distintivos.
  - **Presentación y empaquetado innovadores:** estrategias para atraer a los consumidores.
- **Marketing y comercialización:**
  - **Estrategias de branding:** construcción de una marca fuerte y reconocible.
  - **Marketing digital y redes sociales:** aprovechamiento de plataformas online para aumentar la visibilidad.
  - **Ferias y eventos del sector:** participación activa para promover productos.
- **Relación con el cliente:**
  - **Atención al cliente:** capacitación en técnicas de servicio al cliente.
  - **Gestión de feedback:** recolección y análisis de opiniones para mejoras continuas.

#### **d. Sostenibilidad y Responsabilidad Social**

- **Producción sostenible.**

- **Gestión de residuos:** implementación de prácticas para minimizar el impacto ambiental.
  - **Eficiencia de recursos:** uso racional y responsable de recursos naturales.
  - **Responsabilidad social.**
    - **Relaciones con la comunidad:** iniciativas para fortalecer los lazos comunitarios.
    - **Compromiso con la calidad y seguridad alimentaria:** garantizar la producción de alimentos seguros y de alta calidad.
  - e. **Implementación y Seguimiento**
    - **Evaluación y retroalimentación:** medición del progreso y ajuste de estrategias según sea necesario.
    - **Capacitación continua:** programación de sesiones de actualización y formación continua para asegurar la relevancia y efectividad del plan
- 3. Metodología**
- **Sesiones Prácticas y Teóricas:** combinación de formación en aula y talleres prácticos.
  - **Estudios de caso y ejemplos reales:** análisis de experiencias exitosas en la industria.
  - **Asesoramiento Técnico:** consultorías individuales para abordar necesidades específicas.
  - **Evaluación continua:** exámenes y pruebas periódicas para garantizar la comprensión y aplicación de los conocimientos adquiridos.
- 4. Recursos Necesarios**
- **Expertos en el tema:** profesionales con experiencia en Ambidestreza Organizacional y Ventaja Competitiva en la industria alimentaria.
  - **Materiales de capacitación:** Manuales, guías, videos y otros recursos didácticos.
  - **Infraestructura:** Espacios adecuados para la realización de talleres y prácticas.
- 5. Cronograma de Actividades**

CRONOGRAMA			
Fase y/o Actividades	Taller	Duración	Mes
1. Evaluación Inicial	Diagnóstico de necesidades y análisis FODA	1 semana	1
2. Desarrollo de Ambidestreza organizacional	Mejora de la producción y control de calidad	2 semanas	2
3. Mejora de la Ventaja Competitiva	- Diferenciación de producto	2 semanas	3
	- Estrategias de branding y marketing	2 semana	3
	- digital	1 semana	4
	- Participación en ferias y eventos costumbristas	Continuo	
	- Atención al cliente y gestión de feedback	1 semana	4
4. Sostenibilidad y Responsabilidad Social	- Producción Sostenible y Gestión de Residuos	2 semanas	5
	- Responsabilidad Social y Relaciones con la Comunidad	2 semanas	5
5. Implementación y Seguimiento	- Planificación y Evaluación de Proyectos	2 semanas	6
	- Capacitación continua y actualización	Continuo	