

UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**“La relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en  
Marketing: Un estudio de caso en la empresa Induma S.C.A.”**

**Natalia Cárdenas Quiceno**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2020



**“La relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en Marketing: Un estudio de caso en la empresa Induma S.C.A.”**

**Natalia Cárdenas Quiceno**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Director: Pablo Felipe Marín Cardona. *(MBA), PhD(c)*

***Profesor Tiempo Completo Departamento de Administración***

Director Parque de Innovación Empresarial

Universidad Nacional de Colombia

Sede Manizales

Línea de Investigación:

Innovación en marketing y Emprendimiento corporativo

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2020



## **Declaración de obra original**

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Natalia Cárdenas Quiceno

18/08/20



## Resumen

### **“La relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en Marketing: Un estudio de caso en la empresa Induma S.C.A.”**

La habilidad humana de usar ambas manos con la misma destreza, conocida como “ambidestreza”, ha sido una metáfora cada vez más utilizada por los investigadores de la empresa, al referirse a la misma como una organización capaz de explorar y explotar al mismo tiempo (Simsek, 2009), ventajas competitivas y capacidades dinámicas en su interior (March, 1991, Tushman & O’Reilly, 1996). Es de creciente interés tanto a nivel académico, como a nivel de empresa, desde que March (1991) lo reconoció como fundamental para la supervivencia y prosperidad de la organización.

En el presente trabajo de investigación, y desde la perspectiva del balance, se pretende determinar la relación conceptual entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing. La orientación epistémica es de corte empírico analítica con método deductivo, y se utiliza el estudio de caso, para estructurar una investigación con enfoque cuantitativo, aplicado en la empresa INDUMA S.C.A. dado su reconocimiento en el departamento, y su serio compromiso con la innovación (Colciencias, 2019).

En este sentido, se logra entonces determinar la relación conceptual planteada, y se encuentra además, que existe asociación estadísticamente significativa entre la competencia de exploración y la innovación en mercadotecnia.

**Palabras clave: ambidestreza organizacional, competencia de explotación, competencia de exploración, innovación en marketing.**

## **Abstract**

**The relationship between Organizational Ambidextrousness and Marketing Innovation: A case study on INDUMA company.**

The human ability to use both hands with the same dexterity is known as ambidextrousness, it has been an increasingly used metaphor by business researchers, referring to it as an organization that is capable of exploring and exploiting in parallel (Simsek, 2009) competitive advantages and dynamic capabilities from within (March, 1991, Tushman & O'Reilly, 1996). It is a trending topic not only at the academic but at the organizational level since March (1991) recognized it as a fundamental for the survival and prosperity of the company.

In this research, from an unbiased perspective, it is intended to determine the relationship between Organizational Ambidextrousness and Marketing Innovation. The epistemic orientation



is of an empirical analytical cut with a deductive method, and the case study is used to structure an investigation with a quantitative approach, applied on INDUMA, given its recognition in the department and its serious commitment to innovation (Colciencias, 2019).

Hence, it is then possible to determine the conceptual relationship proposed before, and it is also found that there is a statistically significant association between the competence of exploring and the innovation in marketing.

**Keywords: Organizational ambidexterity, exploitation capability, exploration capability, marketing innovation.**



# Contenido

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| <b>1. Introducción.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Justificación .....</b>                                       | <b>5</b>  |
| 2.1 Aplicación como estudio de caso en la empresa INDUMA S.C.A..... | 6         |
| <b>3. Planteamiento del problema de investigación .....</b>         | <b>7</b>  |
| 3.1 Sistematización del problema: pregunta de investigación.....    | 12        |
| <b>4. Objetivos .....</b>   | <b>13</b> |
| 4.1 Objetivo general .....  | 13        |
| 4.2 Objetivos específicos .....                                     | 13        |
| <b>5. Marco teórico.....</b>  | <b>15</b> |
| 5.1. Ambidestreza organizacional.....                               | 15        |
| 5.2 Innovación en marketing.....                                    | 43        |
| <b>6. Hipótesis de la investigación .....</b>                       | <b>53</b> |
| <b>7. Metodología .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>8. Resultados .....</b>  | <b>66</b> |
| <b>9. Conclusiones y hallazgos.....</b>                             | <b>70</b> |
| <b>10. Reflexiones para la empresa .....</b>                        | <b>74</b> |
| <b>11. Limitaciones de la investigación .....</b>                   | <b>76</b> |
| <b>12. Anexo: Instrumento aplicado. Escala multi ítem. ....</b>     | <b>77</b> |
| <b>13. Bibliografía.....</b>  | <b>79</b> |



## Lista de figuras

Figura 3-1: Diagrama de barras incremento de artículos científicos de “ambidestreza organizacional” por año.

Figura 3-2: Mapa de categorías de impacto del tema “innovación en marketing”.

Figura 3-3: Esquema de los países que han producido artículos científicos de “ambidestreza organizacional” e “innovación en marketing”.

Figura 7-1: Prueba Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento.

Figura 8-1: Prueba chi-cuadrado para “explotación” e “innovación en marketing”.

Figura 8-2: Prueba chi-cuadrado para “exploración” e “innovación en marketing”.

Figura 8-3: Prueba chi-cuadrado para “balance” e “innovación en marketing”.



## **Lista de tablas**

Tabla 4-1: “Actividades a realizar para el cumplimiento de cada objetivo específico”.

Tabla 5.1-1: Ilustración de las concepciones de ambidestreza organizacional.

Tabla 5.1-2: Perspectivas principales de la ambidestreza organizacional.

Tabla 7-1: Síntesis del enfoque metodológico

Tabla 7-2: Síntesis del proceso metodológico.





# 1. Introducción

La habilidad humana de usar ambas manos con la misma destreza, conocida como “ambidestreza”, ha sido una metáfora cada vez más utilizada por los investigadores de las ciencias de la empresa, al referirse a la misma como una organización capaz de explorar y explotar al mismo tiempo (Simsek, 2009), ventajas competitivas y capacidades dinámicas en su interior (March, 1991, Tushman & O’Reilly, 1996).

El concepto de la “ambidestreza organizacional” (March, 1991), es de creciente interés tanto a nivel académico, como a nivel de empresa, desde que March (1991) lo reconoció como fundamental para la supervivencia y prosperidad de la organización, pasando por Tushman & O’Reilly (1996), quienes destacaron su importancia para evitar la “inercia organizacional”, He & Wong (2004), que le dan valor en términos de la estrategia de innovación, Lavie & Rosenkopf (2006), que la situaron en relación al establecimiento de alianzas, Bierly & Daly (2007), que aseguraron que tiene un efecto directo y positivo en el rendimiento general de la organización, Raisch (2008), quien la asumió como una estrategia para enfrentar el entorno dinámico y complejo, y llegando hasta Claudia & Mihaela (2020), por no extender aún más la lista, que se apoyan del concepto, al exponer soluciones para las nuevas configuraciones que retan a las formas administrativas.

Sin embargo, “curiosamente, la ambidestreza organizacional sigue siendo un fenómeno no teorizado, sub conceptualizado y, por lo tanto, poco entendido” (Simsek, 2009), a pesar de que se ha demostrado su importancia y efecto directo en el rendimiento (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009), y viabilidad de la empresa, tanto a corto, como a largo plazo (March, 1991, (Levinthal & March, 1993). Además, es claro que el ambiente actual, en donde predomina la competitividad, incertidumbre, y complejidad en general (Claudia & Mihaela, 2020), supone crecientes retos administrativos que implican el desarrollo y aprovechamiento de estrategias (Lavie & Rosenkopf, 2006, Fernhaber & Patel, 2012) que en ocasiones son poco conocidas (Simsek, 2009), pero supremamente valiosas (He & Wong, 2004), como es el caso de la “ambidestreza organizacional”, y otras mayormente analizadas (aunque no lo suficiente), como es la innovación (OECD & EUROSTAT, 2005).

Ahora bien, el presente trabajo pretende determinar la relación entre la “ambidestreza organizacional” desde la perspectiva del balance, y la innovación en marketing, considerando que ésta última ejerce una influencia importante en el rendimiento general de la compañía y en su competitividad (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya, & Estrada, 2020). Además, teniendo en cuenta que en la actualidad, se ha relacionado el tema con los otros tres tipos de innovación definidos por el Manual de Oslo (innovación de producto, de proceso y organizacional) (OECD & EUROSTAT, 2005), gracias a valiosos aportes como los de He & Wong (2004), Katila & Ahuja (2002) y Atuahene-Gima & Murray (2007), entre otros. Sin embargo, es preciso reconocer que la dimensión menos estudiada de la innovación, es la de mercadotecnia (Ramirez, Parra-Requena, Ruiz-Ortega, & Garcia-Villaverde, 2018), por lo cual es valioso analizar ambos temas

desde su relación, con el ánimo de contribuir a la literatura existente, en beneficio tanto de la academia, como de la empresa.

En este sentido, en la primera parte del documento, se expone la justificación para la realización del mismo, y específicamente, su aplicación como estudio de caso en la empresa INDUMA S.C.A. En el capítulo siguiente, se encuentran el planteamiento del problema, y la sistematización del mismo a través de la pregunta de investigación, y, enseguida, se presentan los objetivos, general, y específicos. A continuación, la revisión de literatura existente, en donde es posible comprender el origen y evolución de los conceptos de “ambidestreza organizacional” e “innovación en marketing”, y además, se comprende la importancia de los mismos y su impacto para las ciencias de la empresa. Enseguida, se presentan las hipótesis de la investigación planteadas, y la metodología, y, en los capítulos siguientes, los resultados, conclusiones y hallazgos, y algunas reflexiones para la empresa. Finalmente se exponen las limitaciones de la investigación, y se concluye con la bibliografía.



## **2. Justificación**

El presente trabajo de investigación de la relación entre la ambidestreza organizacional desde la perspectiva del balance de las competencias de exploración y explotación, y la innovación en marketing, es pertinente considerando que los temas centrales son propios de las ciencias de la empresa, y teniendo en cuenta que se presenta como una oportunidad de investigación para contribuir desde otro enfoque.

En adición a lo anterior, es importante porque el tema tiene impacto en la supervivencia (March, 1991) y longevidad de las organizaciones (Piao, 2014), en sus procesos de innovación (He & Wong, 2004), cultura organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996), creación de riqueza (Lewin, Long, & Carroll, 1999), rendimiento (Cao et al., 2009), y, en general, en la estrategia y diseño de la empresa (Raisch, 2008).

Finalmente, el trabajo es relevante porque es posible demostrar que tiene alto impacto en el contexto empresarial, lo cual se sustenta con los datos bibliométricos que se exponen en el siguiente capítulo del planteamiento del problema de investigación.

## **2.1 Aplicación como estudio de caso en la empresa INDUMA S.C.A.**

La organización INDUMA S.C.A., fue seleccionada no solo por ser una de las más grandes empresas de Caldas (Usma, 2018), sino también por su serio compromiso con la innovación (Dinero, 2017), además de representar uno de los sectores más importantes del departamento (Escobar, Martínez, García, & Arbeláez, 2018).

INDUMA, es una de las empresas en Caldas que tiene unidad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), dentro de la cual gestiona proyectos de emprendimiento corporativo, y que, además, está certificada por Colciencias mediante resolución 1554 del 2016 como actor del SNCTI, lo que indica que es una entidad de investigación y desarrollo tecnológico que enfoca todos sus esfuerzos en contribuir al desarrollo de la industria en Colombia (Colciencias, 2019).

### **3. Planteamiento del problema de investigación**

En tiempos de globalización y de reconvención de los negocios, las empresas enfrentan rápidos cambios tanto en las necesidades de los clientes, como en la naturaleza de los mercados (Ungermañ, Dedkova, & Gurinova, 2018); los consumidores exigen cada vez más directa o indirectamente recibir valor de las empresas, y esto, teniendo en cuenta que la percepción de valor puede cambiar considerablemente de un individuo a otro (Zeithaml, 1988). Adicional, y según Ungermañ et al. (2018), es gracias a un enfoque innovador, que las empresas obtienen ventaja competitiva, que a su vez, está orientada a dinamizar el crecimiento organizacional.

Es posible pues comprender, por qué la noción de innovación que hace avanzar a una empresa, es cada vez más importante (Ungermañ et al., 2018). Y es que el ambiente de negocios del siglo XXI se concibe en términos de un nuevo panorama competitivo que asume riesgos crecientes, en el que se disminuyen las capacidades de pronosticar, y en el que son necesarias las nuevas formas estructurales, y sin duda, la mentalidad de resultados de innovación (Audretsch & Kuratko, 2009).

En este contexto, y según Raisch (2008), el crecimiento rentable de una compañía, requiere de un diseño organizacional aparentemente contradictorio: estructuras mecanicistas que garanticen

la explotación eficiente de las capacidades existentes, y estructuras orgánicas que permitan la exploración de nuevas oportunidades de crecimiento.

Esta exploración y explotación de capacidades dinámicas y ventajas competitivas, es conocida (aunque no lo suficiente) como “ambidestreza organizacional”, que según March (1991), es esencial en las organizaciones a pesar que sin duda resulta en una competencia por los limitados recursos. Las organizaciones terminan pues por tomar, explícita, o implícitamente, decisiones entre la exploración y la explotación, lo cual afecta al propio sistema (March, 1991).

La explotación surge de la necesidad de que las empresas utilicen los recursos limitados que poseen, en tecnología y dominios de mercado existentes (Atuahene-Gima & Murray, 2007), pero si se dedican exclusivamente a ésta, normalmente sufrirán la obsolescencia (Levinthal & March, 1993). Por su parte, la exploración, mejora la capacidad de los integrantes de la organización para agregar nuevas variantes de conocimiento a su capital intelectual, pero empeñarse únicamente en la misma, significa que nunca obtendrán los beneficios de su conocimiento (March, 1991). Es por esto que mantener un balance apropiado entre ambas actividades es un factor primario para la supervivencia y prosperidad de la organización (March, 1991).

De acuerdo con Piao (2014), un incremento excesivo en la explotación puede disminuir considerablemente la longevidad de la organización, pero si este incremento excesivo es en la exploración, puede extender la misma hasta cierto punto, y luego igual socavarla. Es por tanto, que el autor asegura que la clave es el balance, ya que en conjunto, la exploración y explotación, pueden desencadenar un efecto compensador, en donde los impactos mencionados generados de manera independiente, terminan por contribuir a la perdurabilidad de la empresa. Si bien ésta



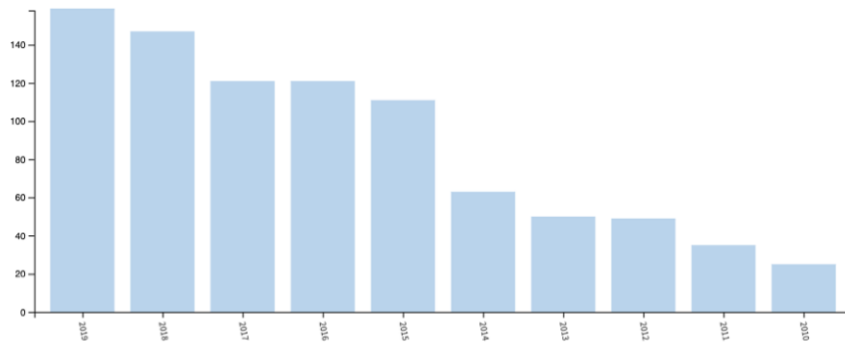
debe tanto explorar como explotar, las decisiones al respecto por lo general se toman deliberadamente, eso sí, considerando las compensaciones entre ambas actividades (Goel & Jones, 2016).

En este contexto, la ambidestreza organizacional y desde la perspectiva del balance, resulta como una oportunidad de investigación al relacionarla con la innovación en marketing, ya que existe evidencia que ésta última permite mejorar el rendimiento general de la compañía (Cuevas-Vargas et al., 2020), y por ende, lograr un refinamiento de las competencias de exploración y de explotación que constituyen el balance en la ambidestreza organizacional, y que impacta en las ventajas competitivas y capacidades dinámicas al interior de la empresa (Levinthal & March, 1993). Además, si bien con trabajos como los de Atuahene y Murray (2007), Katila & Ahuja (2002) y Tushman & O'Reilly (1996) se ha hecho un valioso esfuerzo por estudiar la relación entre el asunto y la innovación de producto (radical e incremental), por su parte, He & Wong (2004) han relacionado la ambidestreza mencionada con la innovación de proceso, y Gonzáles et al. (2019) lo han hecho con la organizacional; el “problema” es que hoy en día la literatura respecto a la relación entre la “ambidestreza organizacional” y la innovación en mercadotecnia es limitada, y más aún desde la perspectiva del balance.

En este contexto, para fundamentar y comprender mejor el problema identificado, se realizó una búsqueda bibliométrica en donde, al ingresar a la base de datos indexada Web of Science (WoS), y utilizando en un principio como patrón de búsqueda: Topic= (Organizational ambidexterity) con un rango de fecha desde el 2009 hasta el 2019, se encontraron 890 registros,

de los cuales 840 son artículos científicos. Cabe resaltar que desde el año base hasta el presente, es evidente un aumento de un 16% en las publicaciones, lo que demuestra que el tema es cada vez de mayor interés para la comunidad científica.

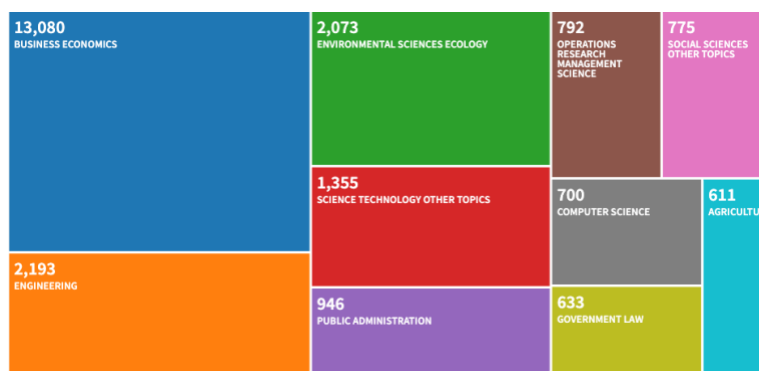
Figura 3-1: Diagrama de barras incremento de artículos científicos de “ambidestreza organizacional” por año.



**Fuente:** Web of Science, 22 de octubre del 2019.

Luego, con el patrón: Topic= (Marketing innovation) y el mismo rango de fecha, se obtuvieron 21.791 resultados, de los cuales alrededor de 13.000, pertenecen a las categorías de administración y negocios, con lo cual se confirma la pertinencia del tema. Adicionalmente, se encuentra que impacta en otras áreas de investigación como la ingeniería, ciencias ambientales, computacionales, y hasta la ley gubernamental, con lo cual se confirma la relevancia e importancia del asunto.

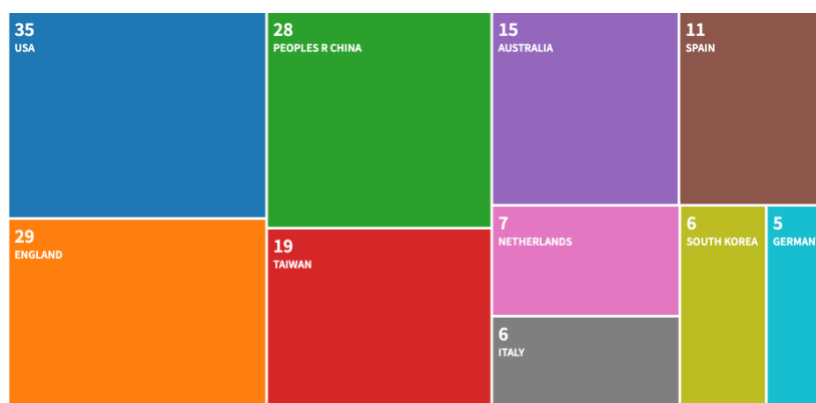
Figura 3-2: Mapa de categorías de impacto del tema “innovación en marketing”.



**Fuente:** Web of Science, 22 de octubre del 2019.

Los resultados son significativamente menores al buscar los temas al mismo tiempo, ingresando el patrón Topic= (Organizational ambidexterity) AND Topic= (Marketing innovation) con el mismo rango de fecha, siendo 152 registros en total, los que en su mayoría provienen de Estados Unidos y Europa, lo cual valora la oportunidad de investigación en cuestión, ya que la literatura existente es limitada y sin ningún aporte de América Latina.

Figura 3-3: Esquema de los países que han producido artículos científicos de “ambidestreza organizacional” e “innovación en marketing”.



**Fuente:** Web of Science, 22 de octubre del 2019.

Así las cosas, es una valiosa oportunidad de investigación que pretende contribuir no sólo en términos académicos, sino también empresariales, porque las capacidades dinámicas tienen un efecto directo en el rendimiento y ventaja competitiva de la empresa (Helfat & Peteraf, 2009). Porque ésta, debe tener la capacidad para en el corto plazo, efectuar el ajuste o alineamiento de su estrategia, estructura, y cultura, pero además, luego destruir la alineación ya realizada, y buscar así el éxito sostenido (Tushman & O'Reilly, 1996). Porque la innovación en marketing es clave para la creación de valor del cliente, y por ende, para la competitividad (Sánchez-Gutiérrez, Cabanelas, Lampón, & González-Alvarado, 2018), y, porque como aseguran contundentemente Gibson & Birkinshaw (2004): porque “las organizaciones exitosas, serán aquellas ambidiestras”.

### **3.1 Sistematización del problema: pregunta de investigación**

Con base al planteamiento anterior, y teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada para el presente proyecto, se plantea la siguiente sistematización del problema de investigación:

Pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la ambidestreza organizacional, (desde la perspectiva del balance, entre las competencias de exploración y explotación), y la innovación en marketing, en INDUMA S.C.A.?

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la ambidestreza organizacional, y la innovación en marketing, con el fin de comprender su interacción teórica y práctica, mediante un estudio de caso en la empresa INDUMA S.C.A.

### **4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar la relación teórica y conceptual entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing.
2. Identificar los constructos teóricos de la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing.
3. Evidenciar la relación práctica, de la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing, mediante la aplicación de instrumentos de contrastación empírica.

Las actividades propias para el cumplimiento de cada objetivo específico planteado pueden observarse en la tabla 4-1: “Tabla de las actividades a realizar para el cumplimiento de cada objetivo específico”.

Tabla 4-1: “Actividades a realizar para el cumplimiento de cada objetivo específico”.

| No. | OBJETIVO ESPECÍFICO   | ACTIVIDADES  |   |   |   |
|-----|---|--|---|---|---|
| 1.  | <b>Identificar la relación teórica y conceptual, entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing.</b>   | Revisión de literatura (Relación entre ambidestreza organizacional e innovación en marketing).       | Identificación de literatura seminal de base y de vanguardia.   | Meta-análisis teórico de los principales autores y sus principales aportes.                   |   |
| 2.  | <b>Identificar los constructos teóricos de la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing.</b>   | Revisión de las metodologías de los artículos empíricos encontrados en la búsqueda de la literatura. | Análisis de las variables empíricas utilizadas por los autores.   | Análisis del sector empresarial donde se aplicaron los instrumentos por parte de los autores. | Selección de los instrumentos requeridos para la investigación. |
| 3.  | <b>Evidenciar la relación práctica, de la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing, mediante la aplicación de instrumentos de contrastación empírica.</b> | Acercamiento con las directivas de la empresa para dar a conocer el estudio y el instrumento.        | Aplicación de instrumento del contrastación en el área de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación). | Procesamiento de la información recolectada, resultados parciales y finales.                  |   |

Fuente: elaboración propia.

## **5. Marco teórico**

### **5.1. Ambidestreza organizacional**

La ambidestreza organizacional es la competencia de explotar y explorar simultáneamente, ventajas competitivas y capacidades dinámicas al interior de una organización (March, 1991, Tushman & O'Reilly, 1996). La palabra “ambidestreza” se deriva del latín “ambos” y “dexter” (que significa “correcto”), por lo tanto las dos palabras juntas, indican que la ambidestreza es correcta en ambos lados; derecho e izquierdo (Simsek, 2009).

Existen muchas miradas del concepto de “ambidestreza”, que igualmente parten de March (1991), quien desde la visión del aprendizaje organizacional, asegura que se trata de la capacidad de explorar y explotar simultáneamente, ventajas competitivas y capacidades dinámicas al interior de una organización (March, 1991, Tushman & O'Reilly, 1996, Atuahene-Gima & Murray, 2007, Gibson & Birkinshaw, 2004).

También ha sido definida en términos de la estrategia de innovación, como la competencia de tener altos niveles de innovación de explotación, y altos niveles de innovación de exploración (He & Wong, 2004, Jansen, Tempelaar, van den Bosch, & Volberda, 2009, Li, Vanhaverbeke, & Schoenmakers, 2008, Bierly, Damanpour, & Santoro, 2009, (Morgan & Berthon, 2008).

Desde la perspectiva del balance, asegurando que las organizaciones ambidiestras son “creativas y pragmáticas, sueltas y apretadas, caóticas y eficientes” (Bierly & Daly, 2007, Bierly et al., 2009).

Desde las cuatro perspectivas que sugieren Lavie et al. (2010) que existen para definir la ambidestreza: la contextual, que es cuando la exploración y la explotación se mantienen simultáneamente en cualquier nivel de la organización (Levinthal & March, 1993, Gibson & Birkinshaw, 2004). La de separación organizacional, o ambidestreza estructural, que es cuando ambas actividades ocurren al mismo tiempo, pero situadas en diferentes unidades organizacionales, las cuales están altamente diferenciadas, pero igualmente integradas (Cao et al., 2009, He & Wong, 2004, Jansen et al., 2009, Tushman & O’Reilly, 1996, Benner & Tushman, 2003, Smith & Tushman, 2005). La de separación temporal, también conocida como “equilibrio puntuado” (Romanelli & Tushman, 1994, A. K. Gupta, Smith, & Shalley, 2006, Burgelman, 2002), en donde la exploración y la explotación coexisten en la misma organización, pero en diferentes tiempos, es decir, primero un periodo de una actividad, y luego un periodo de la otra. Y, por último, la de separación de dominios, que indica que la misma unidad organizacional, explora en un dominio, al tiempo que explota en otro (Lavie & Rosenkopf, 2006, Lavie, Stettner, & Tushman, 2010, Lavie, Kang, & Rosenkopf, 2011, Li et al., 2008).

En este sentido, las dimensiones de la ambidestreza, son precisamente, la exploración y la explotación (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013). La esencia de la explotación, es el refinamiento de las competencias existentes (March, 1991), y la búsqueda y aprovechamiento de información relacionada a la experiencia previa de la empresa (Atuahene-Gima & Murray,



2007). Incluye producir, mejorar, ejecutar, y, lograr mayor eficiencia (Tushman & O'Reilly, 1996). Por su parte, en la exploración, la esencia es precisamente la experimentación de nuevas alternativas (March, 1991, Atuahene-Gima & Murray, 2007, Lavie & Rosenkopf, 2006), en donde la flexibilidad, toma de riesgos, e innovación, toman lugar (Tushman & O'Reilly, 1996).

En este sentido, cabe reconocer que los retornos de la explotación son positivos, próximos y predecibles, sin embargo, en la exploración son inciertos, distantes, y por lo general negativos (March, 1991, He & Wong, 2004).

Lo anterior, no significa que las empresas deban dedicarse exclusivamente a explotar, sino todo lo contrario: deben procurar un balance apropiado entre ambas actividades (March, 1991, Piao, 2014, Benner & Tushman, 2003, Levinthal & March, 1993, He & Wong, 2004, Bierly & Daly, 2007), ya que éste es un factor primario para la supervivencia y prosperidad de la organización (March, 1991). Además, porque aunque son constructos diferentes, son complementarios (Bierly & Daly, 2007).

La explotación surge de la necesidad de que las empresas utilicen los recursos limitados que poseen, en tecnología y dominios de mercado existentes (Atuahene-Gima & Murray, 2007), pero si se dedican exclusivamente a ésta, normalmente caerán en un subóptimo estado de equilibrio (March, 1991), inercia organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996), y sufrirán la obsolescencia (Levinthal & March, 1993).

Por su parte, la exploración, mejora la capacidad de los integrantes de la organización para agregar nuevas variantes de conocimiento a su capital intelectual, pero empeñarse únicamente en

la misma, significa que nunca obtendrán los beneficios económicos de la sabiduría adquirida (March, 1991). Además, lleva a la organización a ser caótica, con muchas ideas sin desarrollar (Lavie, Kang, & Rosenkopf, 2011), e impide la suficiente competencia distintiva para su desempeño en el mercado (Simsek, 2009).

En este contexto, Raisch (2008) asegura que el crecimiento rentable de una compañía, requiere de un diseño organizacional aparentemente contradictorio: estructuras mecanicistas que garanticen la explotación eficiente de las capacidades existentes, y estructuras orgánicas que permitan la exploración de nuevas oportunidades de crecimiento. “Las organizaciones ambidiestras son creativas y pragmáticas, sueltas y apretadas, caóticas y eficientes” (Bierly & Daly, 2007).

Asimismo, Smith & Tushman (2005) aseguran que “la contradicción” entre la exploración y la explotación puede coexistir, y tener éxito. Para ello, son necesarios los procesos y marcos gerenciales, en donde la contradicción mencionada, no solo se reconozca y se acepte, sino que incluso, se aproveche en pro de lograr los objetivos tanto de la exploración como de la explotación (Smith & Tushman, 2005, Bierly & Daly, 2007). “El aprendizaje, los recursos, y las rutinas necesarias para la exploración, y, para la explotación, son diferentes” (Lavie et al., 2011).

En este sentido, los autores insisten en la importancia de la diferenciación y la integración (Jansen, Tempelaar, van den Bosch, & Volberda, 2009), precisamente porque forman la base cognitiva del equipo de alta dirección (Smith & Tushman, 2005, Lavie, Stettner, & Tushman, 2010), y permite la generación de valor a partir de procesos (Jansen et al., 2009).

“Una base de conocimiento diferenciada e integrada, permite que la empresa desarrolle una capacidad de alto orden, para diferenciar e integrar simultáneamente actividades de exploración y explotación, es decir, la capacidad de lograr ambidestreza” (Dai, Du, Byun, & Zhu, 2017).

Por su parte, Jansen et al. (2009), aseguran que la diferenciación estructural es importante para que las operaciones que se vienen realizando en las unidades de explotación, no sean interferidas por las competencias que están siendo desarrolladas por las de exploración. Sin embargo, reiteran que las empresas deben establecer mecanismos de integración (Jansen et al., 2009, Smith & Tushman, 2005, Benner & Tushman, 2003) para que realmente se de la ambidestreza como una capacidad dinámica, y además, para aliviar tensiones conflictivas entre los miembros (Jansen et al., 2009). “La integración del conocimiento implica la orquestación del conocimiento diferenciado incrustado en diferentes partes de la empresa en una forma coherente, creando un significado colectivo y extrayendo valor común del conocimiento” (Smith & Tushman, 2005).

Por su parte, Bierly & Daly (2007) indican que, ya que la ambidestreza tiene un efecto directo y positivo en el desempeño organizacional, cualquier sinergia derivada de esta, puede llegar a compensar las dificultades culturales y estructurales generadas, cuando se pretende lograr tanto la exploración, como la explotación.

Estos autores sugieren que, aunque son procesos diferentes, son complementarios (Bierly & Daly, 2007, Smith & Tushman, 2005), ya que la diferenciación incluye reconocer y articular las diferencias, mientras que la identificación de vínculos y sinergias potenciales, se da en la

integración (Smith & Tushman, 2005). Esto indica que un equipo directivo que maneje prudentemente ambos procesos, “estará en capacidad de tomar decisiones balanceadas en contextos contradictorios” (Smith & Tushman, 2005).

Considerando lo anterior, el enfoque más complejo para las organizaciones en la separación estructural, no es el hecho de llevar la exploración y la explotación en unidades separadas, sino, crear la integración necesaria para generar valor (Sirén, Kohtamäki, & Kuckertz, 2012). Es por esto que especialmente la separación estructural, y también la temporal, demandan como pre condición para balancear efectivamente la exploración y la explotación, una administración proactiva de habilidades gerenciales sólidas, y a la vez flexibles (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010, Simsek, 2009, Lavie et al., 2011), pero además, procesos integrales de aprendizaje estratégico, para que funcione como mediador entre las dos actividades (exploración y explotación) y la rentabilidad de la organización (Sirén et al., 2012).

Se evidencia pues desde la literatura, que la exploración y la explotación requieren diferentes competencias y diseños estructurales (Smith & Tushman, 2005), lo cual crea retos paradójicos y tensiones organizacionales (Jansen et al., 2009, March, 1991, He & Wong, 2004, Smith & Tushman, 2005). En este sentido, la compañía debe tener la capacidad para en el corto plazo, efectuar el ajuste o alineamiento de su estrategia, estructura, y cultura, pero además, luego destruir la alineación ya realizada, y buscar así el éxito sostenido (Tushman & O'Reilly, 1996).

De igual forma, esta “contradicción” a la que se refieren los autores, implica que la organización termine por tomar, implícita o explícitamente, decisiones entre la exploración y la

explotación, considerando que ambas están en constante competencia por los limitados recursos (Levinthal & March, 1993), y que además, sus retornos, presentan grandes diferencias en tiempo, certidumbre, y valor (March, 1991, He & Wong, 2004).

Continuando con este argumento, las decisiones que toma el equipo de alta dirección respecto a las actividades de explotación y exploración, implica que asuman las compensaciones inherentes al hecho de que son contrarias (Levinthal & March, 1993). Las primeras, son decisiones calculadas, considerando las inversiones y estrategias competitivas, mientras que las segundas, son implícitas, construidas a partir de las costumbres organizacionales (Levinthal & March, 1993). En términos generales, las compensaciones consisten en: corto plazo vs largo plazo, presente vs futuro, estabilidad vs adaptabilidad (March, 1991).

En este punto, cabe recordar lo que Levinthal & March (1993) identifican como “miopía del aprendizaje”, que consiste básicamente en tres falencias en que incurren las empresas a la hora de aprender. La primera, es ignorar el largo plazo. La segunda es ignorar el contexto y/o situación más distante, y, la tercera y última, es pasar por alto los fracasos (Levinthal & March, 1993).

La primera forma de miopía del aprendizaje, hace referencia a que las empresas se enfocan demasiado en explotar, por razones como, asegurar su viabilidad a corto plazo y porque poseen estrategias bastante defensivas (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010); ya que los retornos de esta actividad son mucho más próximos y certeros que en la exploración (Levinthal & March, 1993); y/o porque han tenido éxito con sus formas de operación pasadas o existentes, lo cual aumenta su confianza y disminuye su investigación (Tushman & O’Reilly, 1996). Se considera una “miopía

del aprendizaje”, porque se olvidan que la exploración, es fundamental para asegurar la viabilidad futura de la empresa (Levinthal & March, 1993), que además, es una capacidad dinámica asociada al proceso de innovación, y por ende una fuente crítica de ventaja competitiva (Bierly, Damanpour, & Santoro, 2009), que estarán bloqueados ante las oportunidades emergentes (Cohen & Levinthal, 1990), y, que no solo les permite mantenerse, sino además adaptarse al entorno dinámico y complejo que naturalmente enfrentan las empresas (Raisch, 2008).

Ignorar el contexto y/o situación más distante, es la segunda forma de miopía de aprendizaje (Levinthal & March, 1993). Se favorece lo existente, lo próximo, y lo familiar, a pesar de los meritos potenciales de lo nuevo, lo distante y desconocido para la base de conocimiento organizacional (Lavie & Rosenkopf, 2006).

La tercera y última forma de miopía de aprendizaje, es el pasar por alto los fracasos (Levinthal & March, 1993), porque la memoria organizacional ayuda a que las empresas no se desgasten en exploraciones o explotaciones improductivas. Además, porque la experiencia previa, tanto los éxitos, como las fallas memorizadas, permiten que la empresa compare y saque conclusiones de aquello que es más favorable según sus estrategias y metas (Sirén et al., 2012).

Al decidir entre ambas actividades, es preciso reconocer, que el aprendizaje y su acumulación es importante, sobre todo para sobrevivir a corto plazo (Levinthal & March, 1993). Además, es un factor principal en la obtención de ventaja competitiva (Levinthal & March, 1993), sin embargo, impide la innovación y flexibilidad requerida para enfrentar el entorno dinámico y

complejo (Raisch, 2008), crea un mundo simplificado (Levinthal & March, 1993), e inhibe la experimentación (March, 1991).

March (1991), asegura que el proceso de adaptación es más rápido en la explotación que en la exploración, precisamente, por el aprendizaje y acumulación de conocimiento. Pero, incluso junto a Levinthal (1993), exponen que el aprendizaje tiene sus propias trampas, ya que lo anterior se logra porque el conocimiento de los miembros se empieza a confundir con el del código organizacional, lo que a corto plazo genera beneficios, porque a partir de la experiencia toman decisiones y mejoran su desempeño (Levinthal & March, 1993), pero a largo plazo, impacta en el rendimiento y viabilidad organizacional (Levinthal & March, 1993, Tushman & O'Reilly, 1996).

Continuando con la idea, Sirén et al. (2012) reconocen que existe la “trampa de la explotación”, y que los altos niveles de estrategias de explotación, limitan el impacto de los altos niveles de estrategias de exploración en el aprendizaje estratégico, razón por la cual es fundamental, que las compañías inviertan tanto en exploración como en explotación (Sirén et al., 2012).

En general, lo anterior es lo que March (1991) define como “aprendizaje mutuo”, entre la organización y sus miembros, que consiste en que, en los procedimientos y reglas de la empresa, se guarda conocimiento que se acumula en el tiempo y que es obtenido de sus trabajadores, pero a su vez, éstos son familiarizados con las creencias organizacionales (March, 1991). “Los miembros de la organización están tan adoctrinados en las glorias pasadas, y tan atascados en la

burocracia, que no se permiten, ni permiten a la organización, cambiar, innovar, y adaptarse, para responder con éxito a los nuevos desafíos” (Tushman & O’Reilly, 1996).

El peligro es que, en la medida en que haya mayor aprendizaje mutuo, habrá mayor homogeneidad en el conocimiento, por lo que los aportes de los individuos empiezan a resultar redundantes para el código organizacional (March, 1991, Atuahene-Gima & Murray, 2007), y las empresas caen en una inercia o zona de confort, que en el largo plazo, los lleva al fracaso (Tushman & O’Reilly, 1996, Benner & Tushman, 2003).

La inercia es tan perjudicial, que incluso se describe como el “colesterol alto de la empresa”, y puede darse tanto a nivel estructural como cultural (Tushman & O’Reilly, 1996). La primera, se trata de una resistencia al cambio dada la complejidad e interdependencia de las estructuras y procedimientos, y, la segunda, incluso más peligrosa que la descrita, se refiere a las normas, valores, y lecciones de una organización, que están tan profundamente arraigados e institucionalizados en la misma, que la empresa cae en complacencia y arrogancia organizacional (Tushman & O’Reilly, 1996).

Sin embargo, cabe rescatar que, si una organización desarrolla los recursos, habilidades, y estructuras para lograr la explotación, estará también en condición de re direccionarlos con el objetivo de promover la exploración (Bierly & Daly, 2007).

Y es que en general, todas las actividades incluyen al menos algo de aprendizaje (A. K. Gupta, Smith, & Shalley, 2006). Es más lógico diferenciar la exploración de la explotación,



centrándose en el tipo y cantidad de aprendizaje, y no en la presencia o ausencia del mismo (A. K. Gupta et al., 2006, Li et al., 2008).

Ahora bien, según Benner y Tushman (2003), existe otro elemento que lamentablemente acentúa la inercia, y es el proceso administrativo, desde el punto de vista de la gestión cuando es supremamente estricta e inmodificable, de alguna forma similar al segundo tipo de inercia planteada por Tushman & O'Reilly (1996). Aseguran que, aunque en el corto plazo el aprendizaje genera mayor eficiencia, también desencadena sesgos internos para la gestión de procesos, y dificulta la capacidad de la organización para adaptarse (Benner & Tushman, 2003). Sin embargo, cabe reconocer que la mejora continua, que es incluso en si misma un tipo de innovación ampliamente extendida por toda la organización (Mata & Villar, 2009), está dentro del proceso administrativo, lo que implica que socava de alguna manera la exploración, pero, además, también se enfoca en eliminar los re procesos, refinar, y mejorar, lo cual caracteriza a una buena estrategia de explotación, y fortalece la noción de la importancia de balancear ambas actividades (Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou, & Mole, 2018, Levinthal & March, 1993, Smith & Tushman, 2005).

Por ejemplo, durante periodos de estabilidad e innovación incremental, el proceso administrativo está asociado positivamente con la efectividad organizacional, considerando que el objetivo, es satisfacer demandas de clientes existentes (Benner & Tushman, 2003, Bierly & Daly, 2007). Por el contrario, en ambientes turbulentos y periodos de innovación radical, cuando se pretenden nuevos segmentos de clientes, las actividades del proceso administrativo desde el punto de vista de esa “gestión estricta”, crean resistencia al cambio e inhiben la variabilidad

organizacional (Benner & Tushman, 2003), por lo que “se favorece la innovación explotadora a expensas de la innovación exploratoria” (Benner & Tushman, 2003, Sirén et al., 2012).

Por el contrario, Lavie et al. (2010), encuentran que en ambientes turbulentos las empresas suelen verse más propensas a la exploración, mientras que en ambientes competitivos, tienden a la explotación, ya que las fuerzas competitivas son estables y los requerimientos de adaptación, mínimos (Lin, Yang, & Demirkan, 2007). Sin embargo, y continuando con la idea de Benner & Tushman (2003), en muchas ocasiones cuando el ambiente es turbulento, los choques externos exigen de las organizaciones respuestas inmediatas, por lo que la gerencia generalmente, prefiere resolver con elementos en que se consideran expertos, y existe una confianza pre establecida (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010).

No obstante, según Junni et al. (2013), aunque la exploración es más relevante en las empresas de alta tecnología y de servicios, y la explotación en las manufactureras, la ambidestreza en conjunto, es más importante en las primeras, precisamente por el alto nivel de dinamismo e intensidad de conocimiento que enfrentan en su ambiente, lo cual apoya la noción de Sirén et al. (2012) cuando asegura que la importancia del aprendizaje es aún más evidente para las empresas que operan en ambientes dinámicos.

Por su parte, He & Wong (2004) encuentran una relación directa y positiva tanto entre la exploración como en la explotación, y las industrias de alta tecnología, aunque admiten que no esperaban el mismo impacto respecto a la tecnología para ambas estrategias, lo anterior les

permite concluir, que cualquier organización ambidiestra va a sobresalir en industrias de alta tecnología.

Ahora bien, al contrario de esa “gestión estricta e inmodificable”, Benner & Tushman (2003) y Atuahene-Gima & Murray (2007), aseguran que la noción de balance entre ambas actividades (explorar y explotar), está relacionada positivamente con la innovación. Por su parte, He & Wong (2004) encuentran una relación positiva también gracias al balance, pero con el crecimiento en ventas de una compañía. Sirén (2012), asegura que beneficia la rentabilidad de la compañía, y Morgan & Berthon (2008), lo vinculan con el desempeño de la misma.

Por su parte, He & Wong (2004) definen la ambidestreza organizacional en términos de la estrategia de innovación, asegurando que se trata de la capacidad de tener simultáneamente, altos niveles de innovación de exploración y de explotación (He & Wong, 2004, Jansen et al., 2009, Benner & Tushman, 2003, Bierly et al., 2009). Y, que además, así como el balance presenta una relación positiva con el crecimiento en ventas de una compañía, el desbalance relativo, también presenta una relación, pero negativa con el mismo (He & Wong, 2004).

De igual forma, Li et al. (2008), pretenden definir la exploración y la explotación desde la perspectiva de la innovación, sin embargo, aseguran que no es prudente asumir una definición universal, sino más bien, reconocer que existen dos dominios para definir las (Li et al., 2008, Lavie et al., 2011). El dominio de función (Lavie et al., 2011), que reconoce a cada función de la cadena de valor como única en su tipo de aprendizaje, en donde los autores defienden como actividades principales a la ciencia, tecnología, y desarrollo de mercado de producto (Li et al.,

2008). Éstas, están en secuencia en la cadena de valor de una organización, por lo cual en un principio las actividades son de corte explorador, y luego, orientadas hacia la explotación, ya que las empresas invierten en investigación para obtener conocimiento científico (exploración), luego aplican la búsqueda para desarrollar nueva tecnología (explotación), y finalmente buscan nuevo conocimiento para comercializar productos y servicios (explotación) (Li et al., 2008).

El segundo dominio es el de distancia de conocimiento (Li et al., 2008), también llamado por Lavie et al. (2011) “dominio de estructura”, en el que la búsqueda de conocimiento local, es decir, dentro de los límites organizacionales y próximo a la base del conocimiento existente, es considerada una actividad de explotación (Lin et al., 2007). Pero, cuando la búsqueda es del distante y poco familiar, se trata de una actividad de exploración (Li et al., 2008), que por ser lejana a la base de conocimiento existente, genera que la empresa sea creativa y tenga nuevas ideas (Bierly et al., 2009).

En este sentido, aseguran que las empresas pueden lograr la ambidestreza, buscando simultáneamente conocimiento tanto para las actividades de arriba, como de abajo de la cadena de valor, considerando que las primeras están más orientadas hacia la exploración, por lo que se trataría de explotar las de abajo mientras se busca conocimiento para las de arriba, y viceversa (Li et al., 2008). Su segunda opción, es combinar el conocimiento en las funciones de la cadena de valor, recordando que, según ellos, las principales son la ciencia, la tecnología, y el mercado de producto (Li et al., 2008). Y, por último, sugieren que se podrían combinar elementos del nuevo conocimiento y del existente en un solo dominio a lo largo de la cadena de valor, es decir, considerando las funciones de la misma, o la distancia en el conocimiento (Li et al., 2008).

En este mismo sentido, Cao et al. (2009), también defienden que es necesario establecer, bajo qué perspectiva se analizará el concepto de ambidestreza. Consideran que lo más apropiado es adoptar “la dimensión de balance de la ambidestreza”, y “la dimensión combinada de la ambidestreza” (Cao et al., 2009, Junni et al., 2013), exponiendo este claro ejemplo de las inconsistencias que podrían resolverse bajo este rigor: “la firma A tiene 10 en exploración y 5 en explotación. La firma B tiene 5 y 5. Si se conceptualiza la ambidestreza como el balance entre la exploración y la explotación, entonces la A es más ambidiestra, pero, si se toma como la magnitud de la combinación entre ambas, entonces sería la B” (Cao et al., 2009).

Tabla 5.1-1: Ilustración de las concepciones de ambidestreza organizacional.

**Table 1 Illustration of Different Conceptualizations of Organizational Ambidexterity**

|        | Exploration score | Exploitation score | Assessment of balance dimension of ambidexterity (BD) | Assessment of combined dimension of ambidexterity (CD) |
|--------|-------------------|--------------------|---|--|
| Firm A | 10                | 5                  | Low   | High   |
| Firm B | 5                 | 5                  | High  | Low  |

**Fuente:** (Cao et al., 2009).

Lo anterior, se debe a que la dimensión de balance de Cao et al. (2009), se refiere a una magnitud relativa de las actividades de exploración y explotación, mientras que la dimensión combinada, es precisamente el incremento de la dimensión combinada de estas actividades (Chang & Hughes, 2012).

Sugieren pues, que la dimensión de balance de la ambidestreza, es para aquellas firmas que se preocupan por los recursos, por lo que les conviene gestionar las compensaciones entre la exploración y la explotación, mientras que las firmas que tienen mayor disponibilidad de recursos, y, por ende, no les preocupa (o al menos en una forma tan prioritaria), se podrían enfocar mejor en la dimensión combinada (Cao et al., 2009). En este sentido, reconocen que aplicar la dimensión de balance o la dimensión de combinación, depende, entre otras, del tamaño de la empresa, ya que se supone que las más grandes son las que disponen de más recursos (Cao et al., 2009). Es por lo anterior, que Nima et al. (2017) aseguran que definir si se debe lograr la dimensión balanceada de la ambidestreza, o la dimensión combinada de la misma, supone retos enormes para las empresas en las economías emergentes.

Ahora bien, en su trabajo, Cao et al. (2009) encuentran que no existe una relación estadísticamente significativa entre las dos dimensiones que exponen, lo cual hace más fuerte su postura respecto a que estas, son dimensiones diferentes de la ambidestreza organizacional, y, por ende, contribuyen de manera diferente al desempeño. Por esta razón, defienden que cuando hay altos niveles tanto en la de balance como en la combinada, hay también un mejor rendimiento de la empresa, sin embargo, cuando hay bajos niveles, se presenta el más bajo rendimiento (Cao et al., 2009).

En este mismo sentido, Junni et al. (2013), aseguran que hay muchos casos en los que se presentan niveles similares de exploración y de explotación en una empresa, por lo tanto, podría reconocerse un balance, sin embargo, estos niveles mencionados son muy bajos, por lo que no sería indicado reconocer ambidestreza. Defienden, que los altos niveles, tanto de exploración

como de explotación, son los que más contribuyen al desempeño organizacional, lo cual va en línea con el concepto de ambidestreza combinada (Junni et al., 2013).

Por su parte, Lavie et al. (2011) también defienden la separación de dominios porque consideran que es la forma más efectiva de lograr realmente la ambidestreza, y porque aseguran, que las firmas que siguen la separación estructural y/o temporal, enfrentan las compensaciones de la asignación de recursos y las rutinas conflictivas dentro de un dominio particular.

Cabe destacar, que sugieren que la exploración y la explotación, no están necesariamente en competencia, considerando que un alto y eficiente nivel de explotación, puede mejorar la efectividad de la compañía para explorar nuevo conocimiento y desarrollar recursos que apoyen nuevos productos y mercados, ya que en la medida en que más se utiliza el conocimiento, generalmente se toman mejores decisiones a partir de la experticia (Cao et al., 2009).

Por su parte, una exploración exitosa también puede mejorar la explotación existente (Cao et al., 2009), e incluso producir ingresos que luego podrán ser invertidos en la exploración (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010), ya que la empresa interioriza el conocimiento y los recursos externos, por lo que su explotación, se aplicará sobre un grupo más amplio de competencias, y así, serán más eficientes las rutinas establecidas (Cao et al., 2009).

Sin embargo, no discrepan de aquellos autores que indican que el aprendizaje extremo y desproporcionado puede generar inercia (Tushman & O'Reilly, 1996, Benner & Tushman, 2003) y/o complacencia organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996) altamente perjudicial para la

empresa. En su caso, lo describen como el debilitamiento de la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990) para asimilar nuevos conocimientos y recursos (Cao et al., 2009, Bierly et al., 2009), y que si en cambio, el nivel de exploración es significativamente menor que el de explotación, la empresa tendrá que lidiar con la escases de nuevos conocimientos y la dificultad, o incluso, imposibilidad, de lograr un desempeño organizacional superior, en un entorno cambiante (Cao et al., 2009).

Ahora bien, considerando sus planteamientos, es que comprueban que existe un efecto sinérgico entre ambas dimensiones expuestas, ya que un mayor equilibrio de exploración y explotación, generará más oportunidades para apalancar el conocimiento y los recursos entre actividades (Cao et al., 2009). Entonces, cuando hay un rendimiento positivo gracias a un alto nivel de combinación entre la exploración y la explotación, éste se ve incluso mejorado por un alto nivel en el balance de las mismas (Cao et al., 2009).

En este sentido, aseguran que “la ambidestreza puede verse como el balance entre la exploración y la explotación (March, 1991), o también, como la magnitud combinada de dos dimensiones: de balance y de combinación, en donde la exploración y la explotación son actividades ortogonales (Cao et al., 2009).

Ahora bien, el conocimiento del que se viene hablando, sufre dos procesos al ser transferido a la organización (Bierly et al., 2009); el de transferencia externa, y el de aplicación. Destacan que ambos están unidos entre sí como parte de la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990). En el primero, se transfiere conocimiento desde una fuente externa a la compañía, y en el



segundo, se aplica el conocimiento transferido en el primero, al desarrollo (exploración) o refinamiento (explotación) de productos y procesos (Bierly et al., 2009).

En este contexto, discriminan el conocimiento tácito del explícito, asegurando que el último puede ser codificado y articulado, mientras que el primero, al nacer de la experiencia y el “know-how”, presenta dificultades para este efecto (Bierly et al., 2009). Sin embargo, reconocen que el tácito es más valioso sobre todo para mantener una ventaja competitiva sostenible, ya que es difícil de imitar por la competencia (Bierly et al., 2009). Pero, el problema es que a su vez, es más difícil de transferir a través de la organización y de integrar a la base de conocimiento existente, por lo que primero debe ser convertido en explícito (Bierly et al., 2009). Cabe destacar que las compañías transfieren tanto el tácito como el explícito, y lo aplican tanto a la exploración como a la explotación (Bierly et al., 2009).

En la transferencia mencionada, las capacidades tecnológicas, la afinidad tecnológica, y la experiencia, son tres habilidades de conocimiento externas que se encuentran interrelacionadas, ya que la primera, puede habilitar potencial para la segunda, y a su vez, ambas, desarrollar la experiencia, lo cual fortalece la capacidad de absorción y aplicación de conocimiento externo, mientras que a nivel individual no tienen efecto significativo ni para las actividades de exploración, ni para las de explotación (Bierly et al., 2009).

Y hablando de la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), es preciso mencionar que ésta, presiona a las compañías por la exploración (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Esto les ayuda a identificar oportunidades emergentes, los motiva a incrementar su disposición para

aprender (Cohen & Levinthal, 1990, Lavie & Rosenkopf, 2006), y aumenta su proactividad para la búsqueda de tecnología y asimilación de nuevo conocimiento, considerando que se eleva la receptividad a la sabiduría externa, y entre otras, se facilitan las alianzas con nuevos socios que, generalmente, conllevan a nuevos aires y beneficios para la organización (Lavie & Rosenkopf, 2006).

En este punto, es preciso aclarar que la capacidad de absorción es la habilidad de una empresa para reconocer el valor de la información externa, asimilarla, y explotarla en su beneficio (Cohen & Levinthal, 1990). “Es una capacidad crítica para la innovación” (Cohen & Levinthal, 1990). La premisa fundamental, es que las organizaciones necesitan una base de conocimientos previa, para poder comprender, asimilar, y explotar los nuevos (Cohen & Levinthal, 1990). Los autores aseguran que las habilidades para asimilar conocimiento, dependen de la estructura preexistente, porque el aprendizaje es acumulativo, y en este contexto, es mucho mejor, cuando el aprendizaje potencial está relacionado al preexistente (Cohen & Levinthal, 1990).

Continuando con la idea, Cohen & Levinthal (1990) aseguran que la capacidad de absorción no solo influye en las metas organizacionales, sino también en los niveles de aspiración de la compañía. Cuanta más capacidad de absorción, mayor sensibilidad para identificar oportunidades tecnológicas emergentes, y, mayor tendencia a basar sus niveles de aspiración en las ocasiones que presenta el ambiente, por lo que además, son más proactivos, y prestan más atención al valor potencial de lo nuevo (Cohen & Levinthal, 1990).

La empresa invierte en su capacidad de absorción a través de los gastos en I+D, ya que la unidad de investigación y desarrollo no solo genera conocimiento, sino que también contribuye a aumentar la capacidad de absorción de la compañía, por lo que los autores aseguran que cumple un rol dual (Cohen & Levinthal, 1990). En este sentido, se crea un ciclo auto reforzante: a mayor nivel de aspiración, mayor atención, conciencia y aprecio por las oportunidades técnicas externas, por ende, mayores actividades de innovación, y mayor acumulación de capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990).

Cabe reconocer que, “la capacidad de absorción es intangible, y sus beneficios son indirectos” (Cohen & Levinthal, 1990), sin embargo, es claro que es crítica para la innovación, y por ende, para el desempeño de la organización en un ambiente dinámico (Sirén et al., 2012). Ahora bien, en contexto con la idea de “capacidad de absorción de conocimiento”, el “aprendizaje estratégico” es también un mediador entre la exploración, la explotación, y la rentabilidad (Sirén et al., 2012). Se trata de “procesos intra- organizacionales para la difusión, interpretación, e implementación del conocimiento estratégico” (Sirén et al., 2012).

Sin embargo, Sirén et al. (2012), insisten que aunque el aprendizaje estratégico capta las dimensiones principales de la capacidad de absorción, debería considerarse un tipo específico de aprendizaje organizacional de orden superior, siendo la habilidad de la organización para procesar conocimiento de nivel estratégico, de forma que renueve efectivamente las estrategias organizacionales, se interiorice el conocimiento estratégico, y se aumente su posición competitiva. Los autores aseguran que las organizaciones necesitan aprendizaje estratégico para

capturar y aplicar el conocimiento estratégico, que se obtiene de la búsqueda de oportunidades (exploración), y de la búsqueda de ventajas (explotación) (Sirén et al., 2012).

En acuerdo con Cohen & Levinthal (1990), Sirén et al. (2012), reconocen que cualquier conocimiento, parte de las estrategias y conocimiento preexistente en la organización, y es el estratégico, el que permite que las organizaciones evalúen, desarrollen, e integren conocimiento, de forma que toda la organización lo pueda aprovechar, y así, lograr objetivos comunes (Sirén et al., 2012).

Ahora bien, es claro que tanto para la exploración como para la explotación es fundamental tanto un dinamismo en el conocimiento, como una base sólida del mismo (March, 1991, Sirén et al., 2012, Chandrasekaran, Linderman, & Schroeder, 2012), sin embargo, como llegan a ser competencias contradictorias (Bierly & Daly, 2007), es claro que hay tensiones entre las mismas (Jansen et al., 2009, March, 1991, He & Wong, 2004, Smith & Tushman, 2005), así como también existen entre la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990, Lavie & Rosenkopf, 2006, Bierly et al., 2009) y la inercia organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996, Benner & Tushman, 2003, Lavie & Rosenkopf, 2006), y es posible pues comprender, por qué la capacidad de absorción descrita anteriormente, presiona la exploración, mientras que por su parte la inercia (Tushman & O'Reilly, 1996, (Benner & Tushman, 2003, Lavie & Rosenkopf, 2006), presiona la explotación.

En el contexto de las alianzas, esto último implica que se favorece a los socios existentes a pesar de los méritos potenciales de los nuevos, se aumenta la confianza en las rutinas

organizacionales para seleccionar socios, se insiste en los procedimientos conocidos para establecer mecanismos de gobierno de alianzas, y se promueven procesos anteriores para la asignación y coordinación de recursos (Lavie & Rosenkopf, 2006).

Lo anterior hace referencia al dominio de estructura, que junto al de función y de atributo, forman los tres propuestos por Lavie & Rosenkopf (2006), con base a los cuales desarrollan su propuesta teórica. El de estructura, es el expuesto anteriormente en términos de explotación, ya que la empresa insiste en hacer alianzas con los socios que le son familiares, que, si bien fuera del lado exploratorio, sería con nuevos socios procurando desarrollar la flexibilidad, receptividad, y capitalización de su potencial de conocimiento (Lavie & Rosenkopf, 2006). Cabe reconocer que las alianzas con nuevos socios introducen nuevas oportunidades, información diversa, e ideas diferentes, y, las que son con socios existentes, tienen una base sólida de confianza y coordinación, por ende, ambas son importantes (Lavie et al., 2011).

El dominio de función, que son las alianzas que se gestionan explícitamente, bien sea para explorar, o para explotar (Lavie & Rosenkopf, 2006). Y, finalmente el de atributo, haciendo referencia a las características de los socios con quienes se harán las alianzas (Lavie & Rosenkopf, 2006). Las alianzas permiten que las firmas compartan e intercambien recursos (Koza & Lewin, 1998), pueden fortalecer las capacidades para explotar tecnología, conocimientos y productos existentes, sin embargo, cuando éstas tienen propósitos exploratorios, también es positivo, ya que los avances en I+D exigen una variedad de habilidades, sobre todo intelectuales, que rara vez posee una sola empresa (Dai et al., 2017).

No obstante, aunque las inversiones en I+D ejercen una influencia positiva en las capacidades de exploración de la firma, por el desarrollo de nuevos descubrimientos, y por el flujo de nueva información que llega a la empresa, podría también tener una influencia negativa para las capacidades de explotación, porque un enfoque en I+D puede conducir a una inversión insuficiente en activos y recursos complementarios, y no invertir lo suficiente en las habilidades relacionadas a la explotación, reduce el valor que puede ser extraído de los proyectos ya generados por el mismo I+D (Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou, & Mole, 2018).

Partiendo de lo anterior, Lavie & Rosenkopf (2006), sugieren que las organizaciones deberían “balancear la exploración y la explotación a través de dominios para las decisiones de formación de alianzas” (Lavie & Rosenkopf, 2006), indicando que las empresas pueden cultivar simultáneamente rutinas organizacionales que regulen la explotación en un dominio, mientras se invierte en capacidad de absorción para apoyar la exploración en otros (Lavie & Rosenkopf, 2006).

Su planteamiento se debe a que, si se explora al mismo tiempo en los tres dominios, la empresa enfrentará niveles de riesgo e incertidumbres innecesarios, y si por el contrario, se enfocan exclusivamente en explotar, limitarán su actividad investigativa y comprometerán su potencial técnico y de oportunidades de mercado, ya que estarán tan concentrados en el refinamiento de lo existente, que limitarán los prospectos a largo plazo (Lavie & Rosenkopf, 2006, Levinthal & March, 1993). “El balance se logra a través de dominios, y con el tiempo” (Lavie & Rosenkopf, 2006).

---

En este sentido, Lavie et al. (2011) aseguran que, “balancear a través de dominios puede traer muchos beneficios para la organización, y además, alivianar tensiones respecto a las compensaciones de alineación de recursos, y tensiones conflictivas entre los miembros, que son propias de operar en un solo dominio” (Lavie et al., 2011). Por tanto, una empresa que intenta equilibrar a través de dominios, puede disfrutar de los beneficios complementarios de la exploración y la explotación, al tiempo que minimiza su dependencia de procedimientos organizativos conflictivos, y mitiga los costos administrativos que se acumulan con el tamaño de la empresa (Lavie et al., 2011).

Por su parte, Gupta et al. (2006), concuerdan con la proposición anterior respecto a la exploración y explotación de estructura (Lavie & Rosenkopf, 2006), y, sugieren que, una buena posibilidad de lograr la ambidestreza en este sentido, es cuando una empresa participa en una alianza con un socio anterior, lo cual se asume dentro de la explotación de estructura, pero, este socio difiere en tamaño y enfoque industrial de los otros socios con quienes está aliado, lo que puede asumirse como exploración de atributo (A. K. Gupta et al., 2006).

En este sentido, insisten que, lo que para una organización puede ser considerado como exploración, otro equipo u individuo puede verlo como explotación y viceversa (A. K. Gupta et al., 2006, Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Lo anterior en acuerdo con Gupta et al. (2006), que aseguran que la exploración y la explotación son mutuamente excluyentes en un solo dominio, por tanto la ambidestreza puede darse, únicamente si se llevan a cabo en dominios diferentes. En caso contrario, es más apropiado el equilibrio puntuado (Romanelli & Tushman, 1994), que consiste en largos periodos de explotación y algunos periodos más cortos de exploración

(Romanelli & Tushman, 1994, A. K. Gupta et al., 2006). De esta forma, defienden que la ambidestreza en diferentes dominios, o el equilibrio puntuado, son apropiados dependiendo del ambiente y del contexto organizacional (A. K. Gupta et al., 2006, Cao et al., 2009).

Cabe aclarar que de la noción de equilibrio puntuado (Romanelli & Tushman, 1994, Burgelman, 2002, A. K. Gupta et al., 2006), nace la separación temporal de la ambidestreza, en donde la exploración y la explotación coexisten en la misma organización, pero en diferentes tiempos (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010), ya que el modelo de equilibrio puntuado, describe la transformación organizacional a través de ciclos de convergencia y de agitación, donde se dan largos periodos de estabilidad y cambio incremental, puntuado por breves periodos de mayor avance tecnológico, y por ende cambios radicales (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010).

En este contexto, y considerando las perspectivas de separación estructural (Cao et al., 2009, He & Wong, 2004, Jansen et al., 2009, Tushman & O'Reilly, 1996, Benner & Tushman, 2003, Smith & Tushman, 2005), separación temporal (A. K. Gupta et al., 2006, Romanelli & Tushman, 1994), y separación de dominios (Lavie & Rosenkopf, 2006, Lavie, Stettner, & Tushman, 2010, Lavie et al., 2011), la ambidestreza organizacional es un constructo multidimensional, en donde la alineación y adaptabilidad, se constituyen por separado pero de forma interrelacionada (Gibson & Birkinshaw, 2004).



Tabla 5.1-2: Perspectivas principales de la ambidestreza organizacional.

| PERSPECTIVAS DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL | AUTORES   |
|--|---|
| Separación estructural                         | (Tushman & O'Reilly, 1996, Benner & Tushman, 2003, He & Wong, 2004, Smith & Tushman, 2005, Cao et al., 2009, Jansen et al., 2009) |
| Separación temporal                            | (Romanelli & Tushman, 1994, A. K. Gupta et al., 2006)   |
| Separación de dominios                         | (Lavie & Rosenkopf, 2006, Li et al., 2008, Stettner, & Tushman, 2010, Lavie et al., 2011)   |
| Balance  | (Bierly & Daly, 2007, Bierly et al., 2009, Piao, 2014)  |
| Aprendizaje organizacional                     | (March, 1991, Levinthal & March, 1993)  |

**Fuente:** elaboración propia.

Ahora bien, “la complejidad del ambiente externo, lidera la economía mundial, con nuevas configuraciones y dinámicas, que retan a las formas administrativas convencionales, y presiona a las organizaciones a repensar su búsqueda de estrategias competitivas” (Claudia & Mihaela, 2020). En este contexto, las empresas no solo deben preocuparse por mantenerse en el corto plazo, sino diseñar, conforme al dinamismo del entorno, nuevas y apropiadas estrategias que les permitan la viabilidad a largo plazo (Simsek, 2009).

Es en este punto, en donde la ambidestreza juega un papel fundamental, ya que es una capacidad dinámica (Benner & Tushman, 2003, Jansen et al., 2009) que permite que las empresas sobrevivan a corto plazo gracias a sus estrategias de explotación (Levinthal & March, 1993, Tushman & O'Reilly, 1996, Dai et al., 2017), y al aprendizaje acumulado en su base de conocimientos (Levinthal & March, 1993, Cohen & Levinthal, 1990, A. K. Gupta et al., 2006). Además, que respondan acertadamente a los cambios del entorno (Raisch, 2008), asegurando su desempeño organizacional a largo plazo, aprovechando sus estrategias de exploración (Levinthal & March, 1993, Lavie, Stettner, & Michael, 2010). E incluso, puede favorecer el rendimiento de la empresa (Morgan & Berthon, 2008), las ventas de la misma (He & Wong, 2004), y su tendencia proactiva hacia la innovación (Guisado-González, González-Blanco, & Coca-Pérez, 2017), que es considerada una capacidad crítica (Cohen & Levinthal, 1990) dadas las condiciones cambiantes del entorno, además de una fuente de ventaja competitiva (Bierly et al., 2009, Fernhaber & Patel, 2012) para cumplir las metas organizacionales.

En este sentido, es que este estudio pretende contribuir a la literatura de la ambidestreza organizacional desde la noción de “balance”, ya que es una de las menos analizadas (Vorhies, Orr, & Bush, 2011), y, además, porque es una perspectiva que sugiere que la exploración y la explotación están relacionadas positivamente con la innovación (Atuahene-Gima & Murray, 2007), y considerando que el interés es abordar la relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación de marketing, a continuación se presenta la revisión de la literatura principal respecto a la innovación.

---

## 5.2 Innovación en marketing

En términos generales, la innovación es “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados” (OECD & EUROSTAT, 2005). Es un determinante de competitividad, y una herramienta que permite a los gerentes utilizar eficientemente sus recursos para desarrollar ventaja competitiva (S. Gupta, Malhotra, Czinkota, & Foroudi, 2016). En este sentido, el Manual de Oslo (2005), clasifica taxativamente los tipos de innovación en: innovación de producto (radical e incremental), de proceso, organizativa y de mercadotecnia. Estas, luego son definidas entre “tecnológicas”, en donde se encuentran la innovación de producto y de proceso, y “no tecnológicas”, incluidas allí la de marketing y la organizacional (OECD & EUROSTAT, 2005, Ungerman et al., 2018).

En este contexto, las innovaciones de producto implican cambios significativos en las características de los bienes y/o servicios. Se incluyen tanto los bienes y servicios enteramente nuevos (innovación radical), como las mejoras significativas en los existentes (innovación incremental) (OECD & EUROSTAT, 2005). Teniendo en cuenta la literatura expuesta anteriormente, la primera hace referencia a la “innovación de exploración”, y la segunda, a la “innovación de explotación” (Jansen et al., 2009, Benner & Tushman, 2003, He & Wong, 2004, Bierly et al., 2009, Morgan & Berthon, 2008), lo cual sustenta que “la ambidestreza es un constructo integrador de la exploración y la explotación” (Zang & Li, 2016), y que estas estrategias presentan un vínculo considerable con la innovación (Guisado-González et al., 2019). En la literatura existente, es posible encontrar valiosos aportes como los de He & Wong (2004),

Atuahene-Gima & Murray (2007), Tushman & O'Reilly (1996) y Katila & Ahuja (2002), entre otros, que relacionan la ambidestreza organizacional con la innovación de producto.

Ahora bien, las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de distribución y producción, y, las organizativas, son la puesta en práctica de nuevos métodos de producción, bien sea en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo, o en las relaciones exteriores de la empresa (OECD & EUROSTAT, 2005). La relación entre estos tipos de innovación y la ambidestreza organizacional, ha sido trabajada por autores como He & Wong (2004) para la de proceso, y Guisado-González et al. (2019) para la organizacional.

Por su parte, las innovaciones en mercadotecnia, implican nuevos métodos en la comercialización (OECD & EUROSTAT, 2005). Según el Manual de Oslo (2005), pueden ser cambios en el diseño y/o envasado de los productos, promoción y colocación de los mismos, o métodos de tarificación de los bienes o servicios. Según Quaye & Mensah (2018), la innovación en el diseño y empaques, mejora la satisfacción del cliente y genera una fuerza superior respecto a los competidores, la innovación de precios, pretende establecer y mantener la lealtad de los clientes, y, la de promoción, mejora la confianza de los mismos en la marca, y la imagen de la empresa. El objetivo de este tipo de innovación, es aumentar, o al menos mantener la cuota de mercado, introducirse en nuevos mercados, aumentar la visibilidad o exposición de productos, y establecer relaciones más estrechas con la clientela (OECD & EUROSTAT, 2005), incluso autores como Cuevas-Vargas et al. (2020) aseguran que existe una relación directa y significativa entre la innovación de marketing y el rendimiento general de la empresa, por lo cual no cabe duda de su importancia. En el entorno actual, para mantener la competitividad, la creatividad e

innovación son fundamentales, y éstas son conducidas principalmente por los encargados de marketing en una empresa, pues son la conexión cliente-producto (Cuevas-Vargas et al., 2020).

Así las cosas, estos autores encuentran que el rendimiento general de la compañía se afecta por la innovación en mercadotecnia, considerando que el rendimiento comercial, presenta un incremento en la satisfacción del cliente y una mejora de la imagen empresarial, el rendimiento administrativo resulta en una mejora de eficiencia y organización de tareas, el financiero, en ganancias de productividad y rentabilidad, e incluso, el rendimiento en recurso humano, se ve reflejado en una reducción de rotación y ausentismo con aumento en compromiso y motivación del personal (Cuevas-Vargas et al., 2020). Los mismos autores reconocen que el mayor impacto es a nivel comercial, pero que en general, la innovación en marketing desarrolla importantes fuentes de información que permite a los gerentes tomar decisiones en la estrategia empresarial, por lo cual aseguran que “el marketing es requerido para penetrar en la industria altamente competitiva” (Cuevas-Vargas et al., 2020).

Asimismo, Sánchez-Gutiérrez et al. (2018), reconocen la innovación de marketing como los procesos que la empresa lleva a cabo, para adaptar el producto a las necesidades específicas de los clientes, mejorar sus funcionalidades, e innovar en la gestión con los mismos, siempre teniendo en cuenta que todo debe estar alineado a las capacidades de los empleados (Sánchez-Gutiérrez et al., 2018).

Pues bien, como aseguran Vorhies et al. (2011), “es sorprendente la poca atención que se le ha prestado a la innovación, en los procesos y capacidades de marketing”, ya que es evidente que

hasta ahora, se ha puesto mucha atención en relacionar la ambidestreza organizacional, sobre todo con la innovación de producto, sin embargo, no existe la suficiente, respecto a la relación con la innovación en marketing, por lo cual el presente trabajo, pretende contribuir en ese sentido.

Es más, sin considerar la relación con la ambidestreza, sino solamente el tema de “innovación en marketing”, es preciso reconocer, que es la dimensión menos estudiada de la innovación (Ramirez et al., 2018), y, que además, se ha analizado desde una perspectiva muy limitada (Camisón & Villar-López, 2011). Y es que, la mayor parte de la literatura ha descuidado la innovación en marketing, según Cuevas-Vargas et al. (2020), por considerarse una casualidad, y/o, estar implícita en otro tipo de actividades. “El marketing frecuentemente es visto con bastante escepticismo” (Hanssens & Pauwels, 2016).

Es cuestionable considerando que la innovación en marketing ejerce una influencia en el incremento de la satisfacción del cliente, la reputación interna, la mejora en coordinación de procesos internos y de personal, aumento en la calidad de productos y/o servicios, mejora de la adaptabilidad a las necesidades del mercado, resultando así, en un incremento de productividad y rentabilidad, e incluso, en motivación y compromiso de su personal (Cuevas-Vargas et al., 2020), además, es clave para la creación de valor del cliente, y por ende, para la competitividad (Sánchez-Gutiérrez et al., 2018).

Cabe reconocer, que Vorhies et al. (2011) son de los primeros en demostrar un vínculo entre la exploración y la explotación, y las capacidades de marketing, y, que también existen valiosas

contribuciones por parte de autores como O’Cass et al. (2014), que han resaltado la importancia de relacionar la ambidestreza organizacional con la innovación en mercadotecnia.

No obstante, “existe una escasez de estudios que investigan la exploración y la explotación fuera del contexto de los nuevos productos. Si bien los nuevos productos representan una fuente importante de innovación, parece probable que otros aspectos, como la innovación de marketing, se vean también afectados por la exploración y la explotación” (Vorhies et al., 2011).

En este sentido, Vorhies et al. (2011), aseguran que la exploración y la explotación, son dos procesos de adaptación básicos utilizados por las firmas para mejorar el conocimiento de mercado. La explotación, siendo el desarrollo de conocimiento de los mercados, productos, tecnologías y capacidades existentes, mientras que, por su parte, la exploración, yendo más allá de lo que la empresa conoce actualmente (Vorhies et al., 2011).

La exploración de marketing o “innovación exploratoria” (Jansen, Bosch, & Volberda, 2006, Zang & Li, 2016), son las capacidades que se centran en el desarrollo de nuevas habilidades y procesos de marketing, mediante la aplicación de nuevos conocimientos de mercado (Kyriakopoulos & Moorman, 2004, Atuahene-Gima & Murray, 2007). Se trata de descubrir ideas de penetración y oportunidades potenciales, desarrollar nuevos productos y servicios, y satisfacer clientes y mercados emergentes (Zang & Li, 2016). Del otro lado, la explotación de marketing o “innovación explotadora” (Jansen et al., 2006, Zang & Li, 2016), son las capacidades que se centran en refinar las habilidades y procesos de marketing, asociados a los mercados existentes (Kyriakopoulos & Moorman, 2004). Incluye actividades para profundizar el conocimiento,

mejorar los procesos establecidos, y atender eficientemente los mercados y clientes actuales (Zang & Li, 2016, Jansen et al., 2006).

Por lo anterior, es que Mizik & Jacobson (2003) reconocen la exploración como la creación de valor, y, la explotación, como la apropiación del mismo. Aseguran que ambos representan estrategias críticas, incluso complementarias (Zang & Li, 2016), ya que la innovación explotadora ayuda a las organizaciones a mejorar la efectividad de la innovación exploratoria, dado que la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), apalancada al conocimiento existente, puede mejorar el proceso de reconocer y asimilar, los recursos externos para la innovación exploratoria (Jansen, Bosch, & Volberda, 2006).

Continuando con la idea, es preciso advertir que las capacidades de exploración de marketing son necesarias para responder a los cambios del mercado, fortalece las empresas para identificar oportunidades en el mismo, y pretenden aplicar nuevo conocimiento para el desarrollo de una gestión eficiente de marca, y una efectiva gestión de relaciones con los clientes (Vorhies et al., 2011). La gestión eficiente de marca se beneficia por la creación de nuevas propuestas de valor para los clientes, ya que, con las capacidades de exploración de marketing, se puede desplegar la base de mercados de activos existente, combinada al nuevo conocimiento (Vorhies et al., 2011). Por su parte, la gestión de relaciones con el cliente (CRM) también mejora, porque la empresa desarrolla conocimiento de mercado y toma las decisiones adecuadas respecto a sus diferentes clientes (Vorhies et al., 2011).



Ahora bien, las capacidades de explotación de marketing, son utilizadas por la empresa para que sus marcas sean relevantes para los clientes; el objetivo es “refrescar”, vía “extensión de marca”, demostrando así que la empresa está alineada con la información y cambios del mercado (Vorhies et al., 2011). Además, así como la exploración de marketing, la explotación también se utiliza para mejorar la gestión de relaciones con el cliente, ya que como se mencionó, se combina el conocimiento existente con el nuevo para tomar mejores decisiones, de modo que la empresa pueda satisfacer mejor a sus clientes existentes y potenciales (Vorhies et al., 2011).

Considerando lo anterior, Vorhies et al. (2011) reconocen que un enfoque exclusivo en la exploración resulta muy costoso y puede afectar negativamente el desempeño de la organización en el tiempo, mientras que solo en la explotación, resulta en un insuficiente desempeño de mercado dadas las condiciones complejas y dinámicas del mismo (Vorhies et al., 2011, Fernhaber & Patel, 2012). Cabe reconocer que “las estrategias de innovación de exploración, conllevan a un mayor riesgo que las de explotación” (Morgan & Berthon, 2008). Y es que “las innovaciones radicales”, son exploratorias por naturaleza, se enfocan en las necesidades de clientes emergentes, y, en los procesos internos destinados a enfrentar retos del ambiente. Sin duda hay mayor riesgo, pero este tipo de innovación es fundamental para el largo plazo (Fernhaber & Patel, 2012).

Sin embargo, se apoya la noción de que, aunque hay tensiones entre la exploración y la explotación, las empresas deben tener la habilidad para desarrollar ambas (Vorhies et al., 2011). Por ejemplo, en productos, las actividades de exploración mejoran el diseño innovador, y éste resulta en un mejor rendimiento de mercado, y, la innovación explotadora de productos,

combinada con la explotación de marketing, resulta en altos niveles de eficiencia en costos (Tabeau, Gemser, Hultink, & Wijnberg, 2016), por lo cual, la integración de ambas actividades es fundamental para la implementación de estrategias (O’Cass et al., 2014). Este balance entre la innovación de exploración y la innovación de explotación, es lo que Božič & Dimovski (2019) y Linderman et al. (2012), reconocen como lograr la “innovación de ambidestreza”, para lo cual insisten que es necesaria una existencia complementaria, tanto de una base externa de recursos de información, como una base sólida de conocimiento adquirido.

En este sentido, sugieren que las habilidades de innovación pueden ser mejoradas de dos formas: Uno, a partir de la diversidad y riqueza de la información y conocimiento, generados gracias a la capacidad de absorción de la organización (Božič & Dimovski, 2019, Cohen & Levinthal, 1990). Y dos, considerando desde el principio, durante el proceso de planeación, el aumento de posibilidades para experimentar y predecir el valor de nuevos productos y servicios (Božič & Dimovski, 2019), ya que para ellos la capacidad de absorción de una empresa, es “determinar las necesidades insatisfechas de los clientes y los segmentos de mercado desatendidos” (Božič & Dimovski, 2019).

En este contexto, Ramirez et al. (2018), encuentran también dos formas muy particulares de aumentar la innovación, específicamente la de marketing, y es a través de la innovación de producto, y la organizacional. Por una parte, aseguran que cuando la empresa conoce bien las necesidades de los clientes, se pueden desarrollar los productos precisos para satisfacer sus necesidades, por ende, aumentar la orientación hacia la innovación de productos. En este sentido, son necesarios nuevos métodos de mercadotecnia para la gestión de esos nuevos productos, por

lo cual termina por reforzarse la innovación de marketing (Ramirez et al., 2018). Dichos nuevos métodos de mercadotecnia, pueden desarrollarse gracias a la innovación organizacional, que además permite que la empresa responda mejor a los cambios del mercado, por lo cual, la innovación organizacional es esencial para transformar los beneficios de la información externa, en altos niveles de innovación en marketing (Ramirez et al., 2018).

Continuando con la idea, Ramirez et al. (2018), sugirieron que la información externa, obtenida de proveedores, clientes, y competidores, presenta una relación positiva y estadísticamente significativa con la innovación en marketing, y que de hecho es un pre requisito para lograr dicha innovación. Indican que el contacto con los agentes externos es fundamental para la innovación en marketing (Ramirez et al., 2018), ya que por ejemplo, respecto a los clientes, estos brindan información tanto de sus necesidades actuales, como potenciales, por lo que se vuelve la fuente más importante (Moreira & Silva, 2014), y además, dichas interacciones con agentes externos, evitan la miopía (Levinthal & March, 1993), inercia (Tushman & O'Reilly, 1996), redundancia y bloqueo (Ramirez et al., 2018).

Es relevante mencionar que Ramirez et al. (2018) insisten en que, el hecho de que la información externa se convierta en innovación de marketing, depende de la capacidad de la firma para asimilar y aprovechar dicha información, lo que se alinea al planteamiento de Cohen & Levinthal (1990), cuando defienden la importancia de la capacidad de absorción. En este sentido, se entiende pues, por qué Cuevas-Vargas et al. (2020), aseguran que los términos en los que la empresa innova, no son necesariamente una mejor relación cliente-producto, ya que muchas veces los gerentes no logran comprender las verdaderas necesidades del mercado, y en

su intento de reducir la incertidumbre sobre procesos o productos, responden incorrecta o incompletamente a ese mercado (Cuevas-Vargas et al., 2020).

En adición a lo anterior, Guisado et al. (2019) desarrollan su postura teórica, alrededor del análisis de la posible complementariedad o relación de sustitución entre la exploración y la explotación, respecto a la innovación organizacional. En este sentido, defienden que la ambidestreza va de la mano del concepto de complementariedad, ya que el desempeño que resulta de la implementación simultánea de la exploración y la explotación, es mayor que la suma de sus implementaciones individuales (Guisado-González et al., 2019).

Así pues, sugieren que existen tres prácticas organizacionales vinculadas a la innovación y respecto a la relación de explorar y explotar: las nuevas relaciones externas vinculadas a las actividades de exploración, la nueva organización en el lugar de trabajo, y, los nuevos métodos organizacionales vinculados a la explotación, las cuales aseguran que mejora la adaptabilidad y eficiencia organizacional (Guisado-González et al., 2019).

Por otro lado, Morgan & Berthon (2008) encuentran que, tanto las estrategias de innovación de explotación, como las de exploración, están asociadas positivamente al rendimiento del negocio, entre otras, porque juntas favorecen una alta productividad (Guisado-González et al., 2019).

## 6. Hipótesis de la investigación

### **Ambidestreza organizacional e Innovación en marketing**

Al hacer una revisión de literatura previa, se asume la ambidestreza organizacional desde la perspectiva de las competencias de: exploración y explotación de ventajas competitivas y capacidades dinámicas al interior de una empresa (March, 1991, Levinthal & March, 1993, Tushman & O'Reilly, 1996). Además, desde la dimensión de balance, considerando que dichas competencias, se ejercen de manera simultánea y en la misma unidad de negocio (Bierly & Daly, 2007, Bierly et al., 2009), en donde se procura el balance precisamente considerando que la explotación, es fundamental para el corto plazo, y la exploración para la viabilidad futura (March, 1991).

La esencia de la explotación es el refinamiento de las competencias existentes, por lo cual se produce, se mejora, se ejecuta y se logra mayor eficiencia (Tushman & O'Reilly, 1996). Los retornos de esta competencia son próximos y seguros (March, 1991). La exploración, por su parte, se caracteriza por experimentar nuevas alternativas, por lo tanto, la innovación, toma de riesgos, flexibilidad, y adaptación, son principales (Tushman & O'Reilly, 1996). Los retornos en este caso, son inciertos y distantes en el tiempo (March, 1991). Las empresas deben asegurar su

viabilidad a corto y largo plazo, por lo cual, lograr un balance entre ambas competencias es primordial para la supervivencia y prosperidad de la organización (March, 1991).

Por otra parte, está la innovación en marketing, que se caracteriza por los nuevos métodos de comercialización. Pueden ser cambios en el diseño y/o envasado de los productos, promoción y colocación de los mismos, o sistemas de tarificación de los bienes o servicios (OECD & EUROSTAT, 2005). El objetivo de este tipo de innovación, se basa en mantener y/o aumentar la cuota de mercado, introducirse en nuevos mercados, aumentar la visibilidad o exposición de productos, y establecer relaciones más estrechas con la clientela (OECD & EUROSTAT, 2005).

Asimismo, en el entorno actual, para mantener la competitividad, la creatividad e innovación son fundamentales, y éstas, son conducidas principalmente por los encargados de marketing en una empresa, pues son la conexión cliente-producto (Cuevas-Vargas et al., 2020). Mas aún, hay evidencia de que existe una relación directa entre la innovación mencionada y el rendimiento general de la empresa, considerando que el rendimiento comercial, presenta un incremento en la satisfacción del cliente y una mejora de la imagen empresarial, el rendimiento administrativo resulta en una mejora de eficiencia y organización de tareas, el financiero, en ganancias de productividad y rentabilidad, e incluso, el rendimiento en recurso humano, se ve reflejado en una reducción de rotación y ausentismo, con aumento en el compromiso y motivación del personal (Cuevas-Vargas et al., 2020).

En este sentido, la exploración y la explotación, son dos procesos de adaptación básicos, que las firmas utilizan para mejorar el conocimiento de mercado (Vorhies et al., 2011), y si bien, las

actividades de innovación suelen relacionarse a la exploración (Levinthal & March, 1993), la ambidestreza organizacional desde la perspectiva del balance, involucra tanto la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), como la adaptabilidad (Lavie, Stettner, & Michael, 2010) necesarias, para fortalecer las relaciones con los clientes, e innovar en las actividades de marketing de la empresa, y mientras que la ambidestreza procura la supervivencia y prosperidad de la compañía (March, 1991), la innovación en marketing contribuye influenciando positivamente el incremento de la satisfacción del cliente y la reputación interna, mejorando la coordinación de procesos internos y del personal, aumentando la calidad de los productos y/o servicios, mejorando la adaptabilidad a las necesidades del mercado, y por todo lo anterior, incrementando la competitividad, productividad y rentabilidad (Cuevas-Vargas et al., 2020).

Cabe reconocer, que las actividades exploratorias y explotadoras presentan un rol de complementariedad, ya que si se desarrollan juntas, son complementarias con la implementación simultánea de la innovación (Guisado-González et al., 2017). La ambidestreza organizacional, entendiéndose como las capacidades exploratorias y de explotación, permiten la generación y refinamiento de rutinas y procesos dirigidos hacia la implementación de innovación exploratoria y explotadora (O’Cass et al., 2014).

De acuerdo a lo descrito, a continuación, la primera hipótesis de la presente investigación:

*H1: La ambidestreza organizacional presenta una relación conceptual con la innovación en marketing.*

### **Competencia de explotación e Innovación en marketing**

Como se expuso anteriormente, la innovación suele relacionarse a la competencia de exploración (Levinthal & March, 1993), sin embargo, el primer paso para una innovación exitosa, es una lectura y comprensión adecuadas de la información del mercado (Ramirez et al., 2018), ya que los términos en los que la empresa innova, no son necesariamente una mejor relación cliente-producto, porque para reducir la incertidumbre, los gerentes deben interpretar las verdaderas necesidades del mercado (Cuevas-Vargas et al., 2020). Para lo cual, la explotación juega un papel primordial, ya que es fundamental que la organización tenga altos niveles de capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), de memoria organizacional (Sirén et al., 2012), y de aprendizaje colectivo (March, 1991), considerando que la acumulación de este último es fuente de ventaja competitiva, y que si la empresa pretende sobrevivir a largo plazo, debe hacerlo primero en los cortos plazos anteriores (Levinthal & March, 1993).

Así las cosas, la “innovación explotadora” incluye actividades para profundizar el conocimiento y habilidades existentes, mejorar los procesos establecidos e incrementar la eficiencia de los canales existentes de distribución (Zang & Li, 2016, Benner & Tushman, 2003, Jansen et al., 2006). De tal forma que, las capacidades y conocimientos existentes, le proporcionan a la compañía una experiencia supremamente valiosa para el proceso de innovación, que aunque se clasifica como una competencia exploratoria (March, 1991, Levinthal & March, 1993), también debería vincularse a las competencias de explotación, considerando que la ejecución, refinamiento, y eficiencia que las caracterizan, son pre requisito para una posterior innovación exitosa (Zang & Li, 2016), como bien aseguran Zang & Li (2016), “la innovación explotadora ayuda a las organizaciones a mejorar la efectividad de la innovación



exploratoria, porque la capacidad de absorción apalancada al conocimiento existente, puede mejorar el proceso de reconocer y asimilar los recursos externos para la innovación (innovación exploratoria)”.

Considerando todo lo anterior, la segunda hipótesis de la presente investigación es:

*H2: Existe una asociación positiva entre la competencia de explotación y la innovación en marketing.*

### **Competencia de exploración e Innovación en marketing**

Para mejorar el rendimiento y lograr ventaja competitiva, las empresas deben desarrollar nuevos productos y estrategias, que permitan atraer nuevos clientes y satisfacer a los existentes, por lo cual, la noción de innovación que hace avanzar a una empresa está tomando cada vez mayor importancia (Ungerma et al., 2018). En este sentido, ese “avance empresarial” al que los autores se refieren, está alineado a los objetivos de la competencia de exploración, en donde la experimentación, flexibilidad y toma de riesgos (March, 1991), contribuyen al desarrollo de procesos novedosos, para avanzar empresarialmente y lograr proponer y conquistar al mercado (Raisch, 2008). En general, para innovar, y asegurar así la viabilidad futura (March, 1991, Levinthal & March, 1993).

Continuando con la idea, la innovación en marketing puede influenciar tanto la innovación explotadora como la exploratoria (Zang & Li, 2016). Cuando la empresa la implementa, demuestra una visión a largo plazo (Ungerma et al., 2018), y, es pues importante, porque permite que las firmas se diferencien de sus competidores y se adapten a los mercados (Ramirez et al., 2018). Además, en el entorno actual, para mantenerse competitivos, la creatividad e

innovación son actividades prioritarias, y, generalmente son conducidas por los encargados de marketing de una empresa (Cuevas-Vargas et al., 2020).

Ahora bien, específicamente la “innovación exploratoria” (Zang & Li, 2016), consiste en adquirir nuevos conocimientos, descubrir ideas de penetración y oportunidades potenciales, desarrollar nuevos productos y servicios, y satisfacer clientes y mercados emergentes (Zang & Li, 2016). Así las cosas, se fortalece el conocimiento del cliente (Ungerma et al., 2018), y esto resulta en la mejor fuente de información que una empresa pueda tener (Moreira & Silva, 2014), ya que las innovaciones propuestas serán adaptadas a sus necesidades, ajustadas, y oportunas (Ramirez et al., 2018).

Ahora bien, la información externa le da acceso a la firma al conocimiento tácito (Bierly et al., 2009), pero que esto se convierta en innovación de mercadotecnia, depende de la capacidad de la firma para asimilar y aprovechar la información (Ramirez et al., 2018), y es allí donde las competencias explotadoras juegan un papel fundamental y complementario para una innovación exploratoria exitosa (Zang & Li, 2016). “El nuevo conocimiento generado a la innovación exploratoria en un dominio, puede ser complementario al conocimiento existente por la innovación explotadora en otro dominio, entonces tendrán mayor amplitud en sus competencias en general, y contribuirán así, a la ambidestreza de innovación y desempeño organizacional” (Zang & Li, 2016).

Entonces, la competencia de exploración en la innovación en marketing, tiene como objetivo capitalizar proactivamente oportunidades en el mercado (O’Cass et al., 2014), y varios autores de

la literatura base revisada, concuerdan en que presenta un impacto directo y significativo con la competitividad (Ungerma et al., 2018, S. Gupta et al., 2016, Ramirez et al., 2018), por lo tanto, las actividades exploradoras crean y/o fortalecen los procesos necesarios para lograr la innovación en marketing (Zang & Li, 2016), y así, tener un impacto positivo en el rendimiento general de la compañía (Cuevas-Vargas et al., 2020, Jansen, George, Van Den Bosch, & Volberda, 2008).

En este sentido, la terca y última hipótesis de la presente investigación es:

H3: *Existe una asociación positiva entre la competencia de exploración y la innovación en marketing.*

## 7. Metodología

La orientación epistémica es de corte empírico analítica con método deductivo, y se utilizará el estudio de caso, para estructurar una investigación con enfoque cuantitativo.

Tabla 7-1: Síntesis del enfoque metodológico

| <b>ORIENTACIÓN<br/>EPISTÉMICA</b> | <b>MÉTODO</b> | <b>TIPO</b>  | <b>APLICACIÓN</b> | <b>EMPRESA</b>   |
|-----------------------------------|---------------|--------------|-------------------|------------------|
| Empírico<br>analítico             | Deductivo     | Cuantitativo | Estudio de caso   | INDUMA<br>S.C.A. |

**Fuente:** elaboración propia

En este sentido, se habla de orientación epistémica para expresar el compromiso de aclarar el tratamiento que se le dará a la información, teoría, y práctica (Berríos & Gómez, 2009). Que será empírico analítico considerando a la experiencia como criterio de verdad en el conocimiento (Berríos & Gómez, 2009), ya que se plantea una pregunta de investigación para posteriormente, y con la ayuda de un instrumento, contrastarla en la empresa INDUMA S.C.A., por lo cual además, tiene un enfoque deductivo (Newman, 2000), ya que se parte de la generalidad encontrada, y se llega al caso de la empresa referida.

La organización, fue seleccionada no solo por ser una de las más grandes empresas de Caldas (Diario El Tiempo, 2018), sino también por su serio compromiso con la innovación (Revista Dinero, 2017), además de representar uno de los sectores más importantes del departamento (Escobar et al., 2018).

INDUMA S.C.A., es una de las empresas en Caldas que tiene unidad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), dentro de la cual gestiona proyectos de emprendimiento corporativo, y que, además, está certificada por Colciencias mediante resolución 1554 del 2016 como actor del SNCTI, lo que indica que es una entidad de investigación y desarrollo tecnológico que enfoca todos sus esfuerzos en contribuir al desarrollo de la industria en Colombia (Colciencias, 2019).

Ahora bien, es oportuno utilizar el método de estudio de caso, ya que si bien ha sido considerado propio de la investigación cualitativa (Martínez, 2006), hay quienes defienden que no es sinónimo de la misma, y que puede aplicarse tanto a lo cualitativo como a lo cuantitativo (Ghauri et al., 1995, citado en Monge 2010), e incluso fundamentarse solo en evidencias cuantitativas (Yin, 1994).

Es precisamente la intención del trabajo a realizar, ya que luego de identificar las variables de medición que componen los constructos teóricos de la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing, se procederá a aplicar un instrumento que arrojará resultados de tipo cuantitativo, aprovechando lo valiosa que puede resultar este tipo de investigación para establecer patrones y comprobar hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Así las cosas, el instrumento seleccionado para evaluar las hipótesis de la investigación fue una escala multi ítem, tipo escala de Likert (Anexo No. 1), estructurada con base a lo propuesto por Jansen et al. (2008) para las competencias de exploración y explotación, y, lo establecido en el Manual de Oslo (2005) para la innovación en mercadotecnia.

Se eligió este tipo de instrumento, dado que permite medir simultáneamente varias características sobre un mismo objeto, y en donde los encuestados pueden indicar su grado de acuerdo o desacuerdo para cada proposición (González Alonso & Pazmiño Santacruz, 2015).

Las preguntas de la misma se desarrollaron en tres partes, de cara a identificar primero; la competencia de exploración, luego; la de explotación, y finalmente la innovación en marketing existente en INDUMA S.C.A. En total fueron 21 preguntas, 7 para cada competencia mencionada, y los cuatro individuos encuestados debían calificar con valores entre 1 y 5, siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo” para cada pregunta postulada.

Las personas seleccionadas para dicha labor, fueron el director de I+D+i, el jefe de investigación, el gerente de estrategia, y el jefe de producción, teniendo en cuenta que la unidad de análisis de la presente investigación, era el área de I+D+i de INDUMA S.C.A., y que se trataba de un estudio de caso. Al obtener la calificación de todos los encuestados, se procedió a construir con los mismos, una base de datos en el paquete estadístico SPSS IBM versión 25, y luego, a través del promedio aritmético se crearon tres variables: “competencia de exploración”, “competencia de explotación”, e “innovación en mercadotecnia”. A continuación, se realizó una

sumatoria de la variable “competencia de exploración” con la variable “competencia de explotación”, y el resultado fue la variable: “balance”.

Ahora bien, en ese punto, lo primero fue verificar la fiabilidad del instrumento aplicado, lo cual se logró a través del Alfa de Cronbach, resultando un valor del 80% (Figura 7-1: Prueba Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento), lo que se interpretó como lo suficientemente fiable considerando que es un estudio de caso, en el que de acuerdo a la unidad de análisis solo debían entrevistarse 4 personas.

Después, teniendo en cuenta que las variables creadas eran cualitativas, se aplicó la prueba no paramétrica chi-cuadrado, para determinar el nivel de asociación entre las mismas y comprobar las hipótesis planteadas en la investigación (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008). En el capítulo siguiente se exponen los resultados obtenidos.

Figura 7-1: Prueba Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento.

| <b>Resumen de procesamiento de casos</b> |                       |   |       |
|--|-----------------------|---|-------|
|  |                       | N | %     |
| Casos                                    | Válido                | 4 | 100,0 |
|  | Excluido <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
|  | Total                 | 4 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,798                              | 21             |

Fuente: SPSS IBM versión 25.

Tabla 7-2: Síntesis del proceso metodológico.

| PASOS DE LA METODOLOGÍA                               | ACTIVIDAD  |
|---|--|
| 1. Revisión de la literatura                          | Identificación de los constructos teóricos de la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing. Se comprueba la primera hipótesis de la investigación dado que se había planteado una relación teórica-conceptual.  |
| 2. Elección del instrumento de contrastación empírica | Se eligió la escala multi-ítem tipo Likert.  |
| 3. Desarrollo del instrumento                         | Se elaboraron un total de 21 preguntas de acuerdo a lo planteado en (Jansen et al. 2008) y en (Manual de Oslo, 2005). 7 para analizar cada competencia: explotación, exploración, innovación en marketing.   |
| 4. Aplicación del instrumento en INDUMA               | Se aplicó el instrumento de contrastación empírico por medio de entrevista, al director de I+D+i, el jefe de investigación, el gerente de estrategia, y el jefe de producción.   |
| 5. Elaboración de la base de datos en SPSS            | Se ingresaron las calificaciones de los entrevistados, y se crearon las variables “innovación en marketing”, “competencia de explotación”, y “competencia de exploración” por medio de un promedio aritmético. Se crea la variable “balance” sumando las dos anteriores. |
| 6. Análisis de la fiabilidad del instrumento          | Se aplicó la prueba estadística Alfa de Cronbach, y se obtiene un valor del 80%.   |



---

|  |  |
|--|--|
| 7. Aplicación de la prueba no paramétrica chi-cuadrado | Se analizan 3 posibles asociaciones entre las variables: “competencia explotación”, “competencia exploración” y “balance”, cada una con la variable “innovación en marketing”.   |
| 8. Interpretación de resultados                        | Teniendo en cuenta la significancia estadística de la prueba realizada, se pudo evidenciar una asociación estadísticamente significativa entre las variables “exploración” e “innovación en marketing”, y “balance” e “innovación en marketing”, aceptando la tercera hipótesis de la investigación. Sin embargo, se rechazó la segunda hipótesis, al obtener una significancia mayor al 5% para “explotación” e “innovación en marketing”, lo cual indicó que entre estas no existe asociación. |

**Fuente:** elaboración propia

## 8. Resultados

Debido a la revisión de literatura expuesta en el marco teórico, fue posible comprobar la H1: *La ambidestreza organizacional presenta una relación conceptual con la innovación en marketing*, reconociendo la ambidestreza, como el balance entre las actividades exploratorias y explotadoras, que presentan un rol de complementariedad, ya que al desarrollarse juntas, no solo participan en la implementación de la innovación en marketing, sino que además, permiten el refinamiento de procesos dirigidos hacia esta (Guisado-González et al., 2017, O’Cass et al., 2014).

Por otra parte, hay evidencia de que existe relación directa entre la innovación mencionada y el rendimiento general de la empresa, que es a su vez uno de los objetivos principales de la ambidestreza organizacional, por lo cual se ejerce un efecto sinérgico entre ésta última, y la innovación en mercadotecnia (Cuevas-Vargas et al., 2020).

Ahora bien, después de aplicar el instrumento de escala multi-ítem, el cual presentó una fiabilidad del 80% según el Alfa de Cronbach en el paquete estadístico SPSS, la H2: *Existe una asociación positiva entre la competencia de explotación y la innovación en marketing*, tuvo que

ser rechazada. Dadas las variables cualitativas “competencia de explotación” e “innovación en marketing”, creadas a partir de las calificaciones de los entrevistados, se procedió a aplicar la prueba no paramétrica chi-cuadrado de cara a comprobar la hipótesis descrita (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008), pero a pesar de todos los vínculos teóricos identificados en la revisión de literatura, la significancia estadística en esta prueba arrojó un valor del 50% (Figura 8-1: Prueba chi-cuadrado para “explotación” e “innovación en marketing”), lo cual indica que no existe una asociación estadísticamente significativa entre la competencia de explotación y la innovación en marketing, por lo menos para el estudio de caso de INDUMA S.C.A. Esto se debe a que la interpretación de la significancia estadística parte de la hipótesis nula y de la hipótesis alterna, y cuando el valor es mayor al 5%, se elige la nula, lo cual indica que no existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables (Anderson et al., 2008).

Figura 8-1: Prueba chi-cuadrado para “explotación” e “innovación en marketing”.

| <b>Pruebas de chi-cuadrado</b>         |                   |    |                                      |                                  |                                   |
|--|-------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
|  | Valor             | df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson                | ,444 <sup>a</sup> | 1  | ,505                                 |                                  |                                   |
| Corrección de continuidad <sup>b</sup> | ,000              | 1  | 1,000                                |                                  |                                   |
| Razón de verosimilitud                 | ,680              | 1  | ,410                                 |                                  |                                   |
| Prueba exacta de Fisher                |                   |    |                                      | 1,000                            | ,750                              |
| Asociación lineal por lineal           | ,333              | 1  | ,564                                 |                                  |                                   |
| N de casos válidos                     | 4                 |    |                                      |                                  |                                   |

**Fuente:** SPSS IBM versión 25.

Ahora bien, cabe reconocer que no es precisamente un resultado sorprendente, considerando que, en la literatura existente, a pesar de los numerosos vínculos mencionados anteriormente,

existe por otra parte suficiente fundamento que demuestra que, la competencia de explotación está asociada sobre todo a la ejecución y refinamiento de procesos existentes, y no tanto a la innovación y flexibilidad, como si lo está la competencia de exploración (March, 1991, Levinthal & March, 1993, Tushman & O'Reilly, 1996).

Así pues, es coherente haber encontrado en la misma prueba, pero entre las variables “competencia de exploración” e “innovación en marketing”, una significancia estadística menor al 5%, exactamente de 4,6% (Figura 8-2: Prueba chi-cuadrado para “exploración” e “innovación en marketing”), lo cual permite interpretar una asociación estadísticamente significativa entre dichas variables, y entonces, aceptar la H3: *Existe una asociación positiva entre la competencia de exploración y la innovación en marketing.*

Figura 8-2: Prueba chi-cuadrado para “exploración” e “innovación en marketing”.

| Pruebas de chi-cuadrado                   |                    |    |  |  |   |
|---|--------------------|----|--|--|---|
|   | Valor              | df | Significación<br>asintótica<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(unilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson                   | 4,000 <sup>a</sup> | 1  | ,046                                       |  |   |
| Corrección de<br>continuidad <sup>b</sup> | ,444               | 1  | ,505                                       |  |   |
| Razón de verosimilitud                    | 4,499              | 1  | ,034                                       |  |   |
| Prueba exacta de Fisher                   |                    |    |  | ,250                                   | ,250                                    |
| Asociación lineal por<br>lineal           | 3,000              | 1  | ,083                                       |  |   |
| N de casos válidos                        | 4                  |    |  |  |   |

**Fuente:** SPSS IBM versión 25.

Ahora bien, partiendo del objetivo general del presente trabajo de investigación, en donde la intención principal era determinar la relación desde la perspectiva del balance, entre la

ambidestreza organizacional y la innovación en marketing en la empresa INDUMA S.C.A., se realizó finalmente la prueba no paramétrica chi-cuadrado para las variables “balance” e “innovación en marketing”, y se encontró una asociación estadísticamente significativa entre las mismas (4%) (Figura 8-3: Prueba chi-cuadrado para “balance” e “innovación en marketing”), lo cual se alinea a lo planteado en el desarrollo del marco teórico, justificación del trabajo de investigación, e hipótesis planteadas.

Figura 8-3: Prueba chi-cuadrado para “balance” e “innovación en marketing”.

| <b>Pruebas de chi-cuadrado</b>            |                    |    |  |  |   |
|---|--------------------|----|--|--|---|
|   | Valor              | df | Significación<br>asintótica<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(bilateral) | Significación<br>exacta<br>(unilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson                   | 4,000 <sup>a</sup> | 1  | ,046                                       |  |   |
| Corrección de<br>continuidad <sup>b</sup> | ,444               | 1  | ,505                                       |  |   |
| Razón de verosimilitud                    | 4,499              | 1  | ,034                                       |  |   |
| Prueba exacta de Fisher                   |                    |    |  | ,250                                   | ,250                                    |
| Asociación lineal por<br>lineal           | 3,000              | 1  | ,083                                       |  |   |
| N de casos válidos                        | 4                  |    |  |  |   |

**Fuente:** SPSS IBM versión 25.

## 9. Conclusiones y hallazgos

Los investigadores del contexto empresarial y académico, están indagando cada vez más en el tema de la ambidestreza organizacional, debido a su importancia teórica y relevancia práctica. Por su parte, el impacto innegable de la innovación dados los retos crecientes en la actualidad empresarial, suponen que haya mayor investigación, de cara a obtener los beneficios propios del conocimiento y aprovechamiento profundo de esta competencia.

Así pues, el propósito principal de la presente investigación, era determinar la relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing, con el fin de comprender su interacción teórica y práctica, y derivado del problema de investigación, en donde se identificó que, en la actualidad, la literatura respecto a la relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en mercadotecnia es limitada, y más aún, desde la perspectiva del balance. En este sentido, se planteó la realización de un estudio de caso en la empresa INDUMA S.C.A., teniendo en cuenta que representa uno de los sectores más importantes en el departamento caldense (Escobar et al., 2018), y que es actor del SNCTI por Colciencias (Colciencias, 2019), lo que demuestra su serio compromiso con los procesos de innovación.

En efecto, en esta tesis se determinó que existe una relación teórica y conceptual entre la ambidestreza organizacional y la innovación en mercadotecnia (se valida la hipótesis 1), ya que, desde la perspectiva del balance, y derivado de la revisión de literatura; las competencias de exploración y explotación juegan un papel de complementariedad (Guisado-González et al., 2019), que genera un efecto sinérgico e impacta positivamente en los procesos de innovación en mercadotecnia, e incluso, en el rendimiento general de la compañía (Guisado-González et al., 2019). Por ejemplo, las actividades de exploración, pueden mejorar el diseño innovador de los productos, mientras que las de explotación, pueden resultar en altos niveles de eficiencia de costos (Tabeau et al., 2016).

Ahora bien, para evidenciar la relación práctica entre la ambidestreza organizacional y la innovación en mercadotecnia, se aplicó una escala multi-ítem como instrumento de contrastación empírica en la empresa mencionada, específicamente en el área de I+D+i. Posteriormente, en el software estadístico SPSS IBM versión 25, se realizaron pruebas no paramétricas de chi-cuadrado entre las variables creadas a partir de la base de datos construida con las respuestas de los entrevistados. Las variables fueron: Competencia de explotación, competencia de exploración, innovación en marketing, y balance de ambidestreza.

Cabe recordar, que la investigación se abordó desde la perspectiva del balance (competencia de exploración y de explotación), pero gracias a la revisión de literatura, fue posible identificar otros constructos teóricos tanto de la ambidestreza organizacional (separación de dominios, separación temporal, separación estructural y aprendizaje organizacional) , como de la innovación en mercadotecnia (cambios en etiquetado, tarificación, diseño y/o envasado de los

productos, promoción y colocación de los mismos), y de tal forma, comprender que las actividades de innovación están más ligadas a la competencia de exploración, mientras que la de explotación, tiene un enfoque de refinamiento de procesos (March, 1991).

En consecuencia, para el caso de INDUMA S.C.A., se encontró que no existe una asociación estadísticamente significativa entre la competencia de explotación y la innovación en marketing (se rechaza la hipótesis 2), lo que podría indicar, que cuando en dicha empresa se priorizan las actividades de explotación de cara a absorber información externa (Cohen & Levinthal, 1990), mejorar procesos (Bierly et al., 2009), y obtener beneficios financieros más directos (Levinthal & March, 1993), no se generan los suficientes procesos de innovación en marketing, e incluso podría pensarse que caen en inercia organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996).

Sin embargo, cuando se realizó la prueba de asociación entre el balance de las competencias explotadoras y exploratorias de INDUMA, y la innovación en mercadotecnia, fue posible evidenciar que, para este escenario, si se presentó una significancia estadística, lo cual indica que cuando la empresa balancea sus competencias de exploración y explotación, se impulsan a su vez los procesos de innovación en mercadotecnia, y esto demuestra una visión a corto y largo plazo (Ungerma et al., 2018), y una preocupación por lograr los beneficios que se derivan del balance en los procesos (Bierly & Daly, 2007).

Asimismo, se encontró una asociación estadísticamente significativa entre la competencia de exploración y la innovación en mercadotecnia (se valida la hipótesis 3), en acuerdo con la evidencia literaria en donde éstas son mayormente ligadas (March, 1991). Este escenario podría



demostrar que, cuando la empresa se enfoca en procesos exploratorios, logra resultados importantes en términos de innovación, pero podrían estar descuidando la explotación y viabilidad a corto plazo (Levinthal & March, 1993).

Dicho esto, es posible evidenciar la importancia del balance de las competencias de explotación y exploración en relación a la innovación en marketing, porque; mientras se absorbe información del exterior, se refinan los procesos, se logra competitividad y eficiencia en costos con las competencias existentes, la empresa puede, además; desarrollar novedades que se adapten a los retos crecientes del mercado, y competencias que les permitan la viabilidad en el largo plazo.

Finalmente, el trabajo logra contribuir al tema de la relación entre la ambidestreza organizacional y la innovación en marketing desde la perspectiva menos tratada de la ambidestreza (balance), y en términos de la menos tratada de la innovación (en marketing), pretendiendo que pueda ser valioso para académicos y empresarios, en el proceso infinito de comprender la organización.

## 10. Reflexiones para la empresa

Cabe reconocer que INDUMA S.C.A. es una empresa reconocida a nivel departamental e incluso nacional por su serio compromiso con la innovación (Dinero, 2017), además de representar uno de los sectores más importantes del departamento (Escobar et al., 2018).

Es preciso destacar, de acuerdo a los resultados del presente trabajo de investigación, su esfuerzo, bien sea explícito o implícito, por lograr un balance entre las competencias de exploración y explotación, procurando su viabilidad tanto a corto como a largo plazo, y, además, sus procesos de innovación sostenidos, que les han permitido un rendimiento general positivo, y una mezcla oportuna de estabilidad y adaptación en el mercado.

Sin embargo, podría sugerirse mayor alineación en los procesos e integración en los miembros de las diferentes competencias analizadas (exploración, explotación, e innovación en marketing), considerando que éstas presentan un efecto sinérgico y un rol de complementariedad, lo que implica que los resultados positivos en la empresa podrían ser mucho más significativos, duraderos, e impactantes.

Finalmente, el mensaje es reconocer, que tanto la ambidestreza organizacional como la innovación en mercadotecnia, son valiosas herramientas para el rendimiento general de la compañía (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya, & Estrada, 2020), viabilidad de la misma (Levinthal & March, 1993), competitividad (Claudia & Mihaela, 2020) y performance en el mercado dados los retos crecientes del entorno dinámico y complejo (Raisch, 2008).

## **11. Limitaciones de la investigación**

Dado que la presente investigación es un estudio de caso, no es posible generalizar las conclusiones para toda la población (Yacuzzi, 2005), por lo que sin duda se reconoce como una limitación importante. Evidentemente, el objetivo de este estudio, era identificar la relación conceptual, y asociaciones correspondientes entre las competencias de exploración, explotación, e innovación en marketing, para el caso puntual de INDUMA S.C.A., por lo tanto, se cumple el objetivo planteado. Sin embargo, aceptando la importancia de profundizar en el tema con muestras de mayor tamaño, con posibles inferencias generales para la población, con perspectivas diferentes en cuanto a tipo de empresa e hipótesis establecidas, sería interesante aprovechar el presente trabajo como etapa preliminar de otro tipo estudio en donde el objetivo general tenga otro alcance (Yacuzzi, 2005).

## 12. Anexo: Instrumento aplicado. Escala multi ítem.



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS - SEDE MANIZALES

El presente instrumento tiene como finalidad, conocer el nivel de ambidestreza organizacional e innovación en marketing en la empresa INDUMA S.C.A., con el objetivo de desarrollar una tesis de maestría en administración perfil profundización, con base a un estudio de caso.

Por favor, diligencie el mismo asignando un puntaje entre 1 y 5 marcando con una x en cada ítem presentado. Tenga en cuenta “1”: muy en desacuerdo, “5”: muy de acuerdo.

| <b>Competencia de exploración</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. La empresa acepta pedidos de productos y servicios que van más allá de los existentes. |          |          |          |          |          |
| 2. La empresa inventa nuevos productos y/o servicios.                                     |          |          |          |          |          |
| 3. La empresa experimenta con nuevos productos y/o servicios en el mercado local.         |          |          |          |          |          |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 4. La empresa comercializa productos y/o servicios que son totalmente nuevos para la misma. |  |  |  |  |  |
| 5. La empresa aprovecha nuevas oportunidades en nuevos mercados.                            |  |  |  |  |  |
| 6. La empresa utiliza nuevos canales de distribución.                                       |  |  |  |  |  |
| 7. La empresa busca y se acerca a nuevos clientes en nuevos mercados.                       |  |  |  |  |  |

| <b>Competencia de explotación</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. En la empresa se refinan los productos y/o servicios existentes.                                    |          |          |          |          |          |
| 2. En la empresa se implementan pequeñas adaptaciones a los productos y/o servicios existentes.        |          |          |          |          |          |
| 3. En la empresa se introducen productos y servicios mejorados, pero existentes para el mercado local. |          |          |          |          |          |
| 4. La empresa mejora la eficiencia de los productos y servicios existentes.                            |          |          |          |          |          |
| 5. La empresa aumenta las economías de escala en los mercados existentes.                              |          |          |          |          |          |
| 6. La empresa amplía los servicios para clientes existentes.   |          |          |          |          |          |
| 7. Reducir los costos de los procesos internos es un objetivo importante.                              |          |          |          |          |          |

| <b>Innovación en marketing</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. En la empresa se elaboran e introducen nuevos métodos de comercialización.  |          |          |          |          |          |
| 2. La empresa planifica las actividades necesarias para la introducción de los nuevos métodos de comercialización.           |          |          |          |          |          |
| 3. La empresa adquiere conocimientos, maquinarias y equipos, y otros bienes de capital del exterior.                         |          |          |          |          |          |
| 4. La empresa adquiere del exterior las actividades de formación específicamente vinculadas a las innovaciones en marketing. |          |          |          |          |          |
| 5. En la empresa se desarrollan e introducen nuevos métodos para el diseño y/o envasado del producto.                        |          |          |          |          |          |
| 6. La empresa desarrolla e introduce nuevos métodos de tarificación.   |          |          |          |          |          |
| 7. La empresa desarrolla e introduce nuevos métodos de colocación y promoción del producto.                                  |          |          |          |          |          |

**Fuente:** elaboración propia con base a (Jansen et al., 2008) (OECD & EUROSTAT, 2005).

## 13. Bibliografía

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estadística para administración y economía*. Retrieved from [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/estadistica-para-administracion-y-economia\\_anderson\\_sweeney\\_y\\_williams.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/estadistica-para-administracion-y-economia_anderson_sweeney_y_williams.pdf)

Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.2.1>

Audretsch, D. B., & Kuratko, D. F. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different

Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (812), 1–17.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>

Benner, M. J., & Tushman, M. I. (2003). « *Jungle* » de Calais : un arrêté d ' expulsion très limité. *28*(2), 238–256.

Berrios, O. G. De, & Gómez, M. Y. B. de. (2009). Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to. nivel. *Visión Gerencial*, 47–54.

Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Small*, (540), 493–517.

Bierly, P. E., Damanpour, F., & Santoro, M. D. (2009). The Application of External



Knowledge\_.pdf. *Journal of Management*, (May). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x>

Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>

Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294–1304. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.001>

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>

- 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. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003>
- Claudia, O., & Mihaela, H. (2020). Ambidexterity – A New Paradigm for Organizations Facing Complexity. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 145–159. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0050>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Espacios*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

- Colciencias. (2019). Actores Reconocidos SNCTI | COLCIENCIAS. Retrieved from [https://minciencias.gov.co/reconocimiento\\_de\\_actores/actores\\_reconocidos%0Ahttps://colciencias.gov.co/reconocimiento\\_de\\_actores/actores\\_reconocidos](https://minciencias.gov.co/reconocimiento_de_actores/actores_reconocidos%0Ahttps://colciencias.gov.co/reconocimiento_de_actores/actores_reconocidos)
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66–79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>
- Dai, Y., Du, K., Byun, G., & Zhu, X. (2017). Ambidexterity in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems. *Journal of Business Research*, 75, 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.009>
- Dinero, R. (2017, November 7). ¿Por qué Colombia tiene una deuda pendiente en emprendimiento corporativo? *Revista Dinero*.

- Escobar, A. B., Martínez, J. F. C., García, jorge A. G., & Arbeláez, M. A. R. (2018). *Informe Económico Anual 2018: Manizales y Caldas*. Retrieved from <http://estudios.ccmpe.org.co/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Económico-Anual-de-Manizales-y-Caldas-2018.pdf>
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Business*. <https://doi.org/10.1002/smj>
- 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>
- Goel, S., & Jones, R. J. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1), 1–27.

<https://doi.org/10.1177/0894486515625541>

González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62–77.

Guisado-González, M., González-Blanco, J., & Coca-Pérez, J. L. (2017). Journal of Knowledge Management Practice , Journal of Knowledge Management Practice ,. *Journal of Knowledge Management*, 1–17.

Guisado-González, M., González-Blanco, J., & Coca-Pérez, J. L. (2019). Exploration, exploitation, and firm age in alliance portfolios. *Eurasian Business Review*, 9(4), 387–406.  
<https://doi.org/10.1007/s40821-019-00131-y>

Gupta, A. K., Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). <Gupta et al. - 2006 - The Interplay between Exploration and Exploitation THE INTERPLAY BETWEEN EXPLORATION AND EXPLOITATION.pdf>. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.  
<https://doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014020>

Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 1–11.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>

Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.

<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*.

Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. Van den, & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*.

Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & 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. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & 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>

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.

Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194.

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>



Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). *The Co-evolution of Strategic Alliances*.

Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219–240. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.01.001>

Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0596>

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). BALANCING EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ALLIANCE FORMATION University of Texas at Austin. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.

Lavie, D., Stettner, U., & Michael, L. (2010). The Academy of Management Annals Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(104), 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>

Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107–126. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00477.x>

Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645–1658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0712>

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, 20(20), 165–193.

- Mata, J. R. G., & Villar, J. I. B. (2009). Sistemas de Calidad y Mejora Continua. *Calidad y Mejora Continua*, 191. Retrieved from [www.asq.org/](http://www.asq.org/),
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- Moreira, J., & Silva, M. J. A. M. (2014). Cooperation between The Consumer and Firms as A Determinant of Marketing Innovation: Empirical Study of Portuguese Firms. *Contemporary Management Research*, 10(3), 215–232. <https://doi.org/10.7903/cm.12370>
- 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>

Newman, I. (2000). *A Conceptualization of Mixed Methods: A Need for Inductive/Deductive Approach to conducting research*. 2–13.

Nima, H., Aron, O., & Phyra, S. (2017). Identifying the resource conditions that maximize the relationship between ambidexterity and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1038–1050. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0191>

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>

OECD, & EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo*.

Piao, M. (2014). A long life after exploitation and exploration. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2013-0087>

Quaye, D., & Mensah, I. (2018). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>

Raisch, S. (2008). Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483–508. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.004>

Ramirez, F. J., Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(5), 1–32. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0291>

- Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: an Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.  
<https://doi.org/10.2307/256669>
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2018). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(3), 618–627.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0081>
- 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>
- Sirén, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). in Family Business Business and Strategic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 18–41. <https://doi.org/10.1002/sej.1126>

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

Tabeau, K., Gemser, G., Hultink, E. J., & Wijnberg, N. M. (2016). Exploration and exploitation activities for design innovation. *Journal of Marketing Management*, 33(3–4), 1–23.

<https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1195855>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

<https://doi.org/10.2307/41165852>

Ungerma, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The Impact of Marketing Innovation on the Competitiveness of Enterprises in the Context of Industry 4.0. *Journal of Competitiveness*,

10(2), 132-148. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>



Usma, L. (2018, August 4). Inició con bisagras y ahora hace casas automatizadas. *Diario El Tiempo*.

Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0228-z>

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *ZBW*, 296.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. In *Qualitative Research*. Retrieved from  
<http://www.jstor.org/stable/2184170?origin=crossref>  
<http://eutils.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/eutils/efetch.fcgi?dbfrom=pubmed&id=19934406&retmode=ref&cmd=prlinks>

[www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-476.htm%0Afile:///Users/DURU/Doc](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-476.htm%0Afile:///Users/DURU/Doc)

Zang, J., & Li, Y. (2016). Technology capabilities, marketing capabilities and innovation ambidexterity. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), 23–37.

<https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194972>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

<https://doi.org/10.2307/1251446>