



Forum Empresarial
ISSN: 1541-8561
ISSN: 2475-8752
forum.empresarial@upr.edu
Universidad de Puerto Rico
Puerto Rico

El efecto de las orientaciones estratégicas en la competitividad de la empresa a través de la ambidextralidad del emprendimiento

 Pérez-Ramírez, Rafael A

 Ortiz-Soto, Maribel

El efecto de las orientaciones estratégicas en la competitividad de la empresa a través de la ambidextralidad del emprendimiento

Forum Empresarial, vol. 28, núm. 1, pp. 33-76, 2023

Universidad de Puerto Rico

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63176859002>

El efecto de las orientaciones estratégicas en la competitividad de la empresa a través de la ambidextralidad del emprendimiento

The effect of strategic orientations on the business' competitiveness through entrepreneurial ambidexterity

Rafael A Pérez-Ramírez

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Estados Unidos de América
rafael.perez27@upr.ed

 <https://orcid.org/0000-0002-6988-1702>

Maribel Ortiz-Soto

Universidad Ana G. Méndez, Recinto de Gura, Estados Unidos de América
mortiz126@uagm.edu

 <https://orcid.org/0000-0002-4633-8862>

Forum Empresarial, vol. 28, núm. 1, pp. 33-76, 2023

Universidad de Puerto Rico

Recepción: 17 Abril 2023

Revisado: 03 Diciembre 2023

Aprobación: 04 Diciembre 2023

Resumen: El balance apropiado en la ambidextralidad del emprendimiento puede llevar a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva. El objetivo de esta investigación es analizar cómo la exploración y explotación de oportunidades, en una ambidextralidad balanceada, afectan la competitividad. Además, se estudió la orientación al mercado y al emprendimiento como antecedentes de la ambidextralidad emprendedora. El estudio explicativo contó con una muestra de 106 dueños de empresas y altos directivos de Puerto Rico y utilizó el PLS para probar las hipótesis. Los resultados evidencian que la contribución combinada de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento a través de la exploración y explotación de oportunidades aumenta la competitividad de la empresa. Sin embargo, los resultados del estudio resaltan un sesgo hacia la exploración que confirma que una falta de equilibrio en la ambidextralidad resulta en una competitividad limitada.

Palabras clave: competitividad, orientaciones estratégicas, ambidextralidad, intraemprendimiento, emprendimiento corporativo.

Abstract: The appropriate balance in the ambidexterity of entrepreneurship can lead companies to achieve a competitive advantage. This research aims to analyze how the exploration and exploitation of opportunities in a balanced ambidexterity affect competitiveness. Furthermore, market and entrepreneurship orientations were studied as antecedents of entrepreneurial ambidexterity. The explanatory study had a sample of 106 Puerto Rican business owners and senior managers and used PLS to test the hypotheses. The results showed that the combined contribution of market orientation and entrepreneurship orientation through exploring and exploiting opportunities increases business competitiveness. However, the study results highlight a bias towards exploration, confirming that a lack of balance in ambidexterity results in limited competitiveness.

Keywords: competitiveness, strategic orientations, ambidexterity, intrapreneurship, corporate entrepreneurship.

Introducción

En una entrevista en *USA Today*, el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, propuso que “la competitividad se define como la capacidad de las empresas para competir y “al mismo tiempo mantener o mejorar el estándar promedio de vida”. Más aún, las empresas deben buscar aumentar su competitividad, no solo para aumentar y mantener su espacio en el mercado, sino para sobrevivir y evitar su potencial desaparición. (Davidson, 2015)

Shane y Venkataraman (2000) afirma que un buen rendimiento no es suficiente para que una empresa se mantenga competitiva. Según estos autores, para alcanzar un mayor grado de competitividad es necesaria una estrategia de emprendimiento. La empresa requiere de un buen balance entre la estrategia de exploración y explotación para poder ser competitiva. A esta capacidad de explorar y explotar simultáneamente, se le conoce como ambidextralidad. Esto es, tener la capacidad dinámica de ser eficiente en sus operaciones cotidianas y al mismo tiempo poderse adaptar a los cambios del entorno, logrando un equilibrio organizacional entre estas dos gestiones (Vélez Bernal et al., 2019). La ambidextralidad organizacional busca que las organizaciones hagan estas dos gestiones diferentes de forma eficiente (Guerrero, 2021).

El emprendimiento corporativo (intraemprendimiento) consiste en la capacidad tanto de explorar como de “buscar nuevas adaptaciones útiles”, y explotar a través del “uso y propagación de adaptaciones conocidas” (Fang et al., 2010, p. 626). El intraemprendimiento, no es solo importante, sino que a largo plazo puede ser un asunto de supervivencia para la empresa (Burgers & Jansen, 2008; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995). La ambidextralidad ha sido ampliamente discutida en la literatura (Gupta et al., 2006; March, 1991; Volery et al., 2013), sin embargo, a pesar de la importancia del emprendimiento corporativo para las empresas, aún existen brechas importantes en el cuerpo actual de investigación (Burgers & Jansen, 2008).

A pesar de la enorme proliferación de la investigación en el área de ambidextralidad, aún no existe suficiente claridad en los resultados de las investigaciones, por lo que se requiere un análisis más profundo para encontrar diversos factores de contingencia que permitan a las empresas abordar el conflicto que surge entre la exploración y la explotación que resulte en ventajas potenciales (Chakma et al., 2022). La ambidextralidad, caracterizado por gestionar una doble tensión simultánea, es un ingrediente potencial en el proceso de toma de decisiones empresariales para alcanzar una ventaja competitiva (Chakma et al., 2022).

Ong et al. (2010), por su parte, presentan evidencia empírica que respalda que la exploración y explotación de oportunidades son factores críticos que impulsa y mantiene una ventaja competitiva (Stephens, 2015). Si bien la exploración y explotación son actividades

diferentes, existen pocos estudios comparativos que analicen simultáneamente los antecedentes y resultados de éstas en el plano amplio de la competitividad de la empresa (Burgers & Jansen, 2008; Chakma et al., 2022). Chakma et al. (2022) sugieren que los futuros investigadores deben explorar los componentes de comportamiento del entorno de las empresas como un factor antecedente y que debe haber más énfasis en el resumen de los puntos de vista divergentes relacionados con los habilitadores de la ambidextralidad. Varios investigadores como Gnizy et al. (2014), Hult et al. (2004), Stephens (2015) y Shane y Venkataraman (2000) coinciden en que la orientación emprendedora y la orientación al mercado son factores claves que guían a la empresa al logro de ventajas competitivas. Por otro lado, ambas orientaciones tienen un rol esencial que influye en la exploración y la explotación de oportunidades (Ahmed, 2016; Khodaei et al., 2016; Li, 2015). Esta investigación se dirige a examinar un modelo en que se evalúe la orientación emprendedora y la orientación al mercado como antecedentes a una ambidextralidad empresarial balanceada que aumente la competitividad de la empresa dentro del contexto regional de Puerto Rico.

Antecedentes

Los aumentos en la actividad emprendedora en Puerto Rico ocurren de forma simultánea al incremento en el cierre de negocios existentes en su economía (Aponte et al., 2021). Aunque en el 2020 hubo un aumento significativo en el cierre de negocios con un 4.3% causado en su mayoría por la pandemia covid-19 en comparación con una media anual de 2.4% entre los años 2013 al 2022 (Calderón-Abreu et al., 2023), datos más recientes reflejan que los cierres no se han detenido después de la pandemia. La razón número uno por la cual cierran los negocios (excluyendo la atribuida a la pandemia del covid-19) es la rentabilidad del negocio (Calderón-Abreu et al., 2023). De enero a agosto de 2023, 180 negocios se han acogido a la quiebra (Díaz, 2023). Por otro lado, Montalbán Ríos (2023) informa que la firma Birling Capital proporcionó datos del 2023 que apuntan a que nueve de cada diez nuevas empresas en Puerto Rico quiebran, y según las cifras el 20% fracasa al cabo de un año, el 30% termina operaciones antes de dos años y el restante 50% cierra antes de cinco años. Montalbán Ríos (2023) resaltó que Chantal Benet, economista de la firma Inteligencia Económica, define como medular el apoyo a los pequeños negocios a través de programas de financiamiento y capacitación, para que puedan adaptarse a los cambios en el mercado y mejorar su competitividad.

Problema

Puerto Rico está en el grupo de países que muestra que un alto porcentaje de adultos coinciden en que existen buenas oportunidades para iniciar un negocio, que tiene las habilidades y la experiencia para hacerlo y que iniciar un negocio es fácil (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2023). Sin embargo, alrededor de la mitad de los

que están de acuerdo en que habrá buenas oportunidades no iniciarían un negocio por miedo al fracaso (GEM, 2023). Por otro lado, hasta el 2016 (último informe en el que la isla participó), Puerto Rico alcanzó la posición 32 en el *Índice de Competitividad Global* en el Foro de Economía Mundial (Schwab, 2016). El informe confirma que las características únicas de Puerto Rico lo colocan a un alto nivel competitivo con respecto a muchos otros países del mundo, haciéndolo atractivo para el desarrollo empresarial (Schwab, 2016). Sin embargo, estos resultados son incongruentes con la realidad de las empresas en el país.

Estos resultados reflejan la contradicción entre un entorno empresarial fértil para alcanzar una ventaja competitiva a nivel organizacional versus el cierre de múltiples empresas, y una miopía del emprendimiento por causa de una aversión al riesgo para explorar y explotar nuevas oportunidades (GEM, 2023). Esta paradoja empresarial, junto a la situación económica depresiva de Puerto Rico, fundamenta el problema de esta investigación e induce a validar un modelo con los constructos planteados en un contexto regional.

El problema que plantea esta investigación es que la miopía organizacional en el proceso de la ambidextralidad intraemprendedora, que es antecedida por las orientaciones al mercado y al emprendimiento, limita el aumento de la competitividad de la empresa llevándola a su potencial desaparición. Identificar antecedentes que ayuden a aumentar la competitividad de las empresas y evaluarlos dentro del contexto de Puerto Rico podría ayudar a entender por qué existe este contraste y a desarrollar un modelo para crear y mantener una ventaja competitiva en las empresas.

Revisión de literatura

La teoría de la ambidextralidad de emprendimiento originalmente estaba fundamentada en la absoluta incompatibilidad de la exploración y explotación (March, 1991). Sin embargo, estudios más recientes sustentan que, aunque la exploración y la explotación en su naturaleza son opuestas, al mismo tiempo dependen una de la otra (Stephens, 2015). Para lograr alcanzar una ventaja competitiva, las empresas tienen que buscar alcanzar el balance adecuado en la cantidad de recursos asignados a los procesos de exploración y explotación de oportunidades (Gupta et al., 2006). Sin embargo, encontrar este balance ideal es un reto para las empresas. Aunque existe un consenso de que este balance debe existir, hay poca claridad de cómo alcanzarlo (Gupta et al., 2006). El reto para alcanzar este balance es mayor debido a la naturaleza opuesta y, al mismo tiempo, dependencia mutua entre la exploración y explotación sustentada por la teoría de ambidextralidad (Stephens, 2015). Stephens (2015) propone que, en el caso del emprendimiento corporativo, la empresa debe ser lo suficientemente rígida para explotar las oportunidades y los suficientemente flexible para explorar y encontrar nuevas oportunidades. Fijar la atención de la empresa hacia el futuro es

esencial para vencer la inercia estructural y rigidez de las funciones medulares (Ocasio, 2011).

En el proceso de exploración y explotación, las empresas se deben adaptar a su entorno. Una teoría que explica este proceso de adaptación es la de *Attention-Based View* (ABV). La teoría expone que las empresas se adaptarán a su entorno en la medida en que presten atención a los problemas, oportunidades o amenazas significativas y en la forma en que utilizan soluciones o respuestas particulares cuando prestan atención a su entorno (Ocasio, 1997). De acuerdo con la teoría de ABV, las orientaciones estratégicas guiarán la distribución de recursos de la empresa, dependiendo de donde esté su atención (Ocasio, 1997). La distribución adecuada de los recursos será de gran importancia para alcanzar un balance en la abidextralidad de la empresa (Barney, 2001; Wernerfelt, 1984).

En el proceso de prestar atención a oportunidades significativas, las orientaciones estratégicas (orientaciones al mercado y al emprendimiento) han sido identificadas como antecedentes clave de múltiples capacidades en la empresa y su valor es resaltado por la teoría de ABV (Atuahene-Gima, 2005; Gnizy et al., 2014; Hult et al., 2004; Stephens, 2015; Wei, Zhao, & Zhang, 2014). Orientar la atención de la empresa hacia el futuro es esencial para vencer la inercia estructural y rigidez de las funciones medulares (Ocasio, 2011). La orientación al mercado se refiere a la generación de inteligencia de mercado dentro de la organización, enfocada en tres comportamientos fundamentales asociados a: (a) la recopilación, (b) la diseminación interna de la inteligencia de mercado a través de toda la organización y (c) la respuesta de la organización a la información diseminada (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990). La orientación al mercado despierta la curiosidad por descubrir nuevas ideas y oportunidades con el potencial de aumentar la ventaja competitiva de la empresa. Por otro lado, la orientación al emprendimiento acelera en la organización un sentido perspicaz a identificar nuevas oportunidades donde nadie ha buscado antes. Giraud et al. (2005) afirman que la orientación al emprendimiento se fundamenta en la disposición de la empresa a participar en comportamientos que conducen a cambios en la organización o en el mercado. Estos comportamientos reflejan el asumir riesgos, la innovación y la proactividad, la autonomía y la agresividad competitiva de la empresa (Giraud Voss et al., 2005).

Por otro lado, la orientación al emprendimiento ha sido pensada generalmente como una tendencia a la toma de decisiones organizacionales que favorece las actividades dirigidas al emprendimiento (Lumpkin & Dess, 1996). El factor del riesgo es fundamental en el proceso de toma de decisiones de una gerencia orientada al emprendimiento en contraste con un enfoque más cauteloso y orientado hacia la estabilidad (Covin & Wales, 2012; Khandwalla, 1976). Por su parte, el factor de la innovación es importante mientras se toman riesgos considerables en las estrategias producto-mercado (Miller & Friesen, 1982). Una innovación proactiva es una forma de aventajar a los competidores (Covin &

Wales, 2012; Miller, 1983). Sin embargo, la intención y acción de innovar no debe confundirse con el éxito de la innovación, que es una medida de la competitividad de la empresa (Baker & Sinkula, 2002; Baker & Sinkula, 1999). Lumpkin y Dess (1996) sugieren que la caracterización de la orientación al emprendimiento no necesita una covarianza fuerte o positiva entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad para reclamar su existencia (Covin & Wales, 2012).

Relación entre orientación al mercado y orientación al emprendimiento

La literatura señala a las orientaciones al mercado y al emprendimiento como antecedentes importantes de la ambidextralidad de la empresa y que son fundamentales para convertir el potencial de los recursos en una realidad (Ahmed, 2016; Atuahene-Gima, 2005; De Long, 1997; Khodaei et al., 2016; Li, 2015; Stephens, 2015). Con el propósito de entender las dinámicas de las orientaciones estratégicas, y la exploración y explotación de oportunidades y su relación con la competitividad de las empresas, es importante identificar y definir los variados factores que pueden influir alrededor de estos.

Existe una relación entre la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento. Mathafena y Msimango-Galawe (2022) mostraron que la correlación entre la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento tiene un efecto significativo en los elementos financieros y no financieros de la empresa.

Las empresas orientadas al mercado con el pensamiento enfocado en este y en los consumidores pueden fortalecer su orientación al emprendimiento (Long, 2013). La literatura de mercadeo, emprendimiento y gestión estratégica comparten la perspectiva de que la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento requieren sistemas y valores organizacionales que faciliten el aprendizaje (Baker & Sinkula, 2009; Covin & Miles, 1999; Senge, 1994; Slater & Narver, 1995). Estudios recientes reafirman que la orientación al mercado impacta positivamente a la orientación al emprendimiento (Long, 2013). La revisión antes presentada sugiere la siguiente hipótesis:

Hi1. La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la orientación al emprendimiento.

Explotación y exploración de oportunidades

Shane y Venkataraman (2000) definen el emprendimiento como el proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Es necesaria una cultura corporativa que estimule la exploración y la explotación y la práctica de crear innovación dentro de la organización para alcanzar una ventaja competitiva. (Pinchot III, 1985; Shane & Venkataraman, 2000). La exploración y explotación ayudan a los gerentes a renovar y revitalizar sus negocios, a innovar y a mejorar el desempeño general de la empresa (Antoncic & Hisrich, 2000; Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008). Sin embargo,

aunque la ambidextralidad en la empresa es crucial para el éxito a largo plazo, será difícil alcanzarla por el hecho de que la exploración y explotación son opuestos en naturaleza (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Laureiro-Martínez et al., 2014; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Wei et al., 2014).

El proceso de exploración en una empresa busca nuevos conocimientos, el uso de tecnologías desconocidas y la creación de productos con una demanda desconocida (Greve, 2007). Por otro lado, este autor propone que la explotación es el uso y perfeccionamiento de los conocimientos existentes, tecnologías y productos para alcanzar mayores ganancias y un mejor posicionamiento en el mercado. Según Foss y Klein (2012), la explotación de oportunidades es el despliegue de recursos, acciones e inversiones, para materializar las oportunidades seleccionadas.

Relación entre la orientación al mercado y la exploración y explotación de oportunidades

En alineación con la literatura, la orientación al mercado contribuye al desempeño de la empresa (Chaudhary & Batra, 2018; Mohiuddin Babu, 2017). Por su parte, Prato et al. (2019) demostraron en sus hallazgos que las empresas orientadas al mercado estaban en una mejor posición para desplegar sus capacidades de explotación y exploración.

Es importante la activación de la empresa mediante la orientación al mercado para reaccionar a las amenazas y oportunidades del entorno alcanzando una ventaja competitiva sostenible (Ahmed, 2016). La capacidad de una empresa para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales es fundamental para su capacidad innovadora (Cohen & Levinthal, 1990). La orientación al mercado, impactando a la exploración y explotación, ayuda a prevenir el pensamiento miope empresarial (Menguc & Auh, 2006). Para ejecutar eficientemente la exploración y explotación, los gerentes deben alcanzar un mejoramiento continuo en el proceso de generación de inteligencia de mercado (Bhuyan et al., 2005). También, el diseminar la información internamente a través de la empresa, puede estimular la participación de individuos con una perspectiva fresca provocando un pensamiento transformador acerca de una oportunidad (Slater & Narver, 1995). La orientación al mercado afecta positivamente la exploración de oportunidades (Ahmed, 2016; Newman, Prajogo, & Atherton, 2016; Stephens, 2015).

Por otro lado, el aprovechamiento de oportunidades es un proceso substancialmente colaborativo para explotar conjuntamente la información obtenida del mercado (Velu et al., 2010). Proponen estos autores que la respuesta al análisis de la información proveniente del mercado puede resultar en la explotación de nuevas oportunidades. La literatura sostiene que, cuando se trata de la relación entre la orientación al mercado y la explotación de oportunidades, existe una

relación positiva y significativa (Newman et al., 2016; Wei et al., 2014). Por tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

Hi2. La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.

Hi3. La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.

Relación entre la orientación al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades

Ali et al. (2020) confirma que la orientación al emprendimiento tiene un efecto significativo y positivo sobre el desempeño en las empresas. Señalan también que la orientación al emprendimiento genera diferentes beneficios para la empresa al innovar y explotar oportunidades para rejuvenecer la organización y adelantarse a la competencia. El beneficio más importante de la orientación al emprendimiento, según los autores, es su capacidad para mejorar el nivel de desempeño de la empresa.

Stephens (2015) resaltan que de las tres orientaciones estratégicas (orientación al aprendizaje, mercado y emprendimiento) evaluadas en su investigación, la orientación al emprendimiento es la más relevante en su impacto con la exploración y explotación. Una fuerte orientación al emprendimiento conduce a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que puede conducir a una mayor competitividad a través del éxito de la innovación (Baker & Sinkula, 2009). Khodaei et al. (2016) y Li (2015) concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la orientación al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades. Por lo cual planteamos las siguientes hipótesis:

Hi4. La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.

Hi5. La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.

Relación entre la exploración y explotación de oportunidades y la competitividad de la empresa

A finales de los años 1980 y principios de los años 1990, Michael E. Porter se dedicó a construir un nuevo puente entre la estrategia y la geografía económica en el que propone un sistema de cuatro impulsores microeconómicos interrelacionados: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia y rivalidad e (d) industrias proveedoras e industrias relacionadas (Porter, 1990; Sölvell, 2015). Mas adelante, Porter (2002 y 2003) establece que la competitividad está basada en la productividad y que se centra en los fundamentos microeconómicos de la ventaja competitiva que sustenta la productividad en naciones, regiones y conglomerados.

Los enfoques más recientes definen la competitividad de las empresas desde una perspectiva amplia que va mucho más allá de la capacidad de las empresas para penetrar los mercados internacionales (Díaz-Chao et al., 2015). Dichos autores definen la competitividad empresarial como el conjunto de instituciones, políticas y factores

que, en un contexto de apertura internacional, determinan la presencia continua en los mercados, la obtención de ganancias y la capacidad de adaptar la producción a la demanda. Además, explican que la competitividad es el conjunto de factores que explican la productividad.

Las estrategias de las empresas están delineadas en torno a cómo la organización puede moverse a una mejor posición competitiva en el mercado (Feurer & Chaharbaghi, 1994). Según Díaz-Chao et al. (2015), la transición a una economía global del conocimiento altera profundamente las fuentes de ventaja competitiva, y sugieren medir el constructo utilizando un conjunto de indicadores que incluyen elementos de valor (recursos humanos y organización del trabajo, operaciones y comercialización, infraestructura e innovación) y de desempeño de la empresa. Incluye elementos financieros y no financieros.

Jatmiko (2022) establece una relación entre las orientaciones de mercado y emprendimiento y el descubrimiento e implementación de nuevas soluciones con un efecto significativamente positivo para mantener una ventaja competitiva

Por otro lado, Zahra y George (2002) postulan que, dentro de las capacidades dinámicas de la empresa, las capacidades de adquisición y asimilación son dimensiones de la capacidad "potencial" y que las capacidades de transformación y explotación son dimensiones de la capacidad "realizada". Además, afirman que un resultado de la exploración continua en la zona de búsqueda de una empresa es una capacidad más desarrollada y refinada para adquirir y asimilar conocimientos externos. También, afirman que el resultado de las capacidades bien desarrolladas de transformación y explotación del conocimiento tienen más probabilidades de lograr una ventaja competitiva a través de la innovación y el desarrollo de productos (Singh, Jain, Sharma, & Nigam, 2023; Zahra & George, 2002). Zahra y George (2002) relacionan la exploración y explotación de oportunidades con un aumento en la competitividad de la empresa mediante la creación y utilización del conocimiento que mejora la capacidad de una empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva.

La exploración de nuevas oportunidades conduce al mejoramiento de la competitividad a través de un aumento de los beneficios guiados por la selección asertiva y explotación de estas, pero solo si se logra a través del éxito de la innovación (Baker & Sinkula, 2009). Sin embargo, a pesar de las dificultades para alcanzar un equilibrio entre la exploración y la explotación, la teoría y la evidencia empírica sugieren que muy poco de la exploración o la explotación reduce el rendimiento de la empresa (Fagiolo & Dosi, 2003; Greve, 2007; He & Wong, 2004; Katila & Ahuja, 2002; Levinthal & March, 1993). Además, la selección inteligente de oportunidades, basada en hechos, conducirá a la compañía a lograr una ventaja competitiva y lograr resultados mejores que el promedio (Nityananda & Mohanty, 2012). La literatura señala una relación fuerte y positiva entre la ambidextralidad y la competitividad de la empresa (Claudia &

Mihaela, 2019; Stephens, 2015). Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

Hi6. La exploración de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

Hi7. La explotación de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

Modelo propuesto

Es de vital importancia para la empresa establecer un modelo para alcanzar un equilibrio óptimo de los subprocesos del intraemprendimiento que conduzca a un mejoramiento drástico de su competitividad. La Figura 1 muestra el modelo conceptual que busca analizar la relación que tiene el ecosistema interno de la empresa (orientación al mercado y orientación al emprendimiento) con los subprocesos del intraemprendimiento (exploración y explotación de oportunidades) que, a su vez, puedan impactar la competitividad de la empresa.

Figura 1

Modelo conceptual de este estudio

Metodología

Población y muestra

El estudio no experimental, con un diseño cuantitativo de corte transversal y correlacional-causal se realizó con una muestra de 106 dueños y altos directivos que representaban a empresas locales con tres o más empleados y cuatro o más años de establecidas en Puerto Rico. La selección de la muestra fue mediante un método no probabilístico, por conveniencia, ya que tener acceso a altos ejecutivos resulta una tarea muy difícil por su escaso tiempo, limitada disponibilidad y accesibilidad (Hernández Sampieri et al., 2010).

La recopilación de los datos fue mediante los métodos de encuesta en papel y en línea por los investigadores. Los resultados en línea se recopilaron utilizando la plataforma QuestionPro. La encuesta se realizó una sola vez por 45 días entre febrero y abril del 2018. De un total de 179 cuestionarios recibidos el 59% (106) fueron utilizados para la investigación.

Para definir el tamaño mínimo de la muestra, primeramente, se consideró diez veces el número máximo de puntas de flecha que apuntan a una variable latente en cualquier parte del modelo de ruta de mínimos cuadrados parciales (PLS) (Hair et al., 2022). Sin embargo, si bien esta regla ofrece una guía aproximada, el requisito de tamaño mínimo de muestra debe considerar el poder estadístico de las estimaciones (Hair et al., 2022). Se usó G*Power Versión 3.1.9.7 para calcular el tamaño mínimo de la muestra considerando el análisis de poder estadístico. Con un número de 7 predictores (puntas de flecha), un tamaño de efecto (*effect size*) de 0.15 (efecto mediano), un α de 0.05 y un poder de 0.80, la muestra mínima sugerida por

G*Power fue de 103 respuestas. La muestra de nuestro estudio supera esta cifra y al mismo tiempo sigue la sugerencia de Reinartz et al. (2009) de que un tamaño de muestra de 100 y una potencia de 0.8 son suficientes para realizar el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) PLS (Hair et al., 2022). La muestra total de esta investigación fue de 106 respuestas.

Las empresas participantes que no cumplieron con los criterios establecidos para la muestra fueron descartadas y no se consideraron para el proceso de análisis; tampoco se tomaron en cuenta los 73 cuestionarios que no fueron llenados en su totalidad.

La duración del período de exploración se puede extender desde uno a tres años desde la fundación de la empresa hasta antes de comenzar los procesos de explotación (Choi & Shepherd, 2004). Por otra parte, el Banco Mundial define a las micro, pequeñas y medianas empresas con tamaños de 1 a 9 empleados, 10 a 49 empleados y 50 a 249 empleados, respectivamente (Kushnir et al., 2010). Solo se envió la encuesta a empresas con menos de 250 empleados y se incluyó una pregunta para definir los tamaños. El tamaño y el tiempo de establecimiento son los únicos criterios de selección de las empresas participantes.

La población de los participantes que representan a las empresas son los dueños, gerentes o administradores que toman las decisiones estratégicas y operacionales y establecen la cultura organizacional de la empresa (Díaz-Chao et al., 2015). Estas personas son quienes establecen la política de administración, la visión y es la persona que finalmente toma las decisiones de la empresa (Jiménez, 2006). Esta investigación no discriminó por industria y, aunque se recopiló información sobre el tamaño de la empresa, tampoco discriminó por tipo de empresas (micro, pequeñas y medianas) al hacer el análisis de los resultados.

Escala de medición e instrumento de investigación

El instrumento de investigación que se utilizó es un cuestionario estructurado con una escala Likert de 7 puntos. Las preguntas incluidas en el cuestionario fueron extraídas de instrumentos utilizados y probados en la literatura para medir constructos similares. Las fuentes principales de instrumento para cada constructo son: Kohli et al. (1993) (orientación al mercado); Li (2015) (orientación al emprendimiento); Kuckertz et al. (2017) (exploración y explotación de oportunidades); y Díaz-Chao et al. (2015) (competitividad). Las preguntas fueron traducidas al español por los investigadores. La Tabla 1 incluye las fuentes que se tomaron como referencia para la construcción del instrumento con relación a cada constructo.

Tabla 1

Fuentes de instrumentos para medir los constructos

Tabla 1 *Fuentes de instrumentos para medir los constructos*

| Constructo | Fuente |
|-------------------------------|--|
| Orientación al mercado | Baker & Sinkula, 1999; Baker & Sinkula, 2009; Kohli et al., 1993; Stephens, 2015 |
| Orientación al emprendimiento | Baker & Sinkula, 2009; Li, 2015; Stephens, 2015 |
| Exploración de oportunidades | Li, 2015; Kuckertz et al., 2017; Wei et al., 2014 |
| Explotación de oportunidades | Li, 2015; Kuckertz et al., 2017; Wei et al., 2014 |
| Competitividad | Baker & Sinkula, 2009; Díaz-Chao et al., 2015; Stephens, 2015; Wei et al., 2014 |
| Fuente: Elaboración propia. | |
| Elaboración propia. | |

Análisis estadísticos

Se realizó un análisis estadístico para probar las hipótesis establecidas del modelo conceptual (Figura 1) mediante la técnica multivariado de un análisis confirmatorio. Para medir el modelo se utilizó la teoría de medida reflectiva.

Al concluir la recopilación de los datos, se organizaron para mostrar un análisis descriptivo de la demografía de los participantes y las empresas que estos representaban (ver tablas con resumen de datos demográficos en la sección de Resultados). El proceso de análisis incluye pruebas estadísticas para analizar cuán adecuados son los datos usando análisis de factores exploratorio y confirmatorio, la prueba de Alfa de Cronbach con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna, pruebas de normalidad y colinealidad, pruebas de validez convergente y discriminante. También se utilizó el método de modelización de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales para el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) que permite estimar la relación entre los constructos y se utilizó la técnica de *bootstrapping* para determinar la significancia del impacto. Este método es el más recomendado debido a la complejidad de las interrelaciones de dependencia propuestas que tiene el modelo conceptual de esta investigación (Hair et al. 2022). Se utilizaron los programas estadísticos IBM SPSS Statistics, versión 25 (SPSS) y Smart PLS, versión 3.2.7 (Smart PLS). Algunas de las guías de referencia para reportar PLS que se usaron incluyen: Hair et al. (2022); Henseler et al. (2016); Rahman (2023); y Reinartz et al. (2009).

Resultados

Datos demográficos y su descripción

La Tabla 2 resume los datos demográficos (edad, género, nivel académico y puesto) de los propietarios y altos ejecutivos que fueron encuestados, mientras que la Tabla 3 resume los datos relacionados al tamaño y tiempo de la empresa.

Tabla 2

Datos demográficos del grupo encuestados

Tabla 2 Datos demográficos del grupo encuestados

| Variable | Datos | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------------------|------------|------------|
| Edad | 20-29 | 12 | 11.3 |
| | 30-39 | 21 | 19.8 |
| | 40-49 | 27 | 25.5 |
| | 50-59 | 34 | 32.1 |
| | 60 o más | 12 | 11.3 |
| Género | Masculino | 56 | 52.8 |
| | Femenino | 50 | 47.2 |
| Nivel Académico | Escuela Elemental | 1 | .9 |
| | Escuela Superior | 5 | 4.7 |
| | Grado Asociado o Técnico | 5 | 4.7 |
| | Bachillerato | 65 | 61.3 |
| | Maestría | 19 | 17.9 |
| Puesto | Doctorado | 11 | 10.4 |
| | Gerente o Director | 14 | 13.2 |
| | Gerente General | 36 | 34.0 |
| | CEO, Propietario o Presidente | 56 | 52.8 |

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración propia.

Tabla 3

Datos demográficos de la empresa representada por el encuestado

| | | | |
|---------------------|----------------|----|------|
| Empleados | 3-7 | 38 | 35.8 |
| | 8-25 | 29 | 27.4 |
| | 26-35 | 4 | 3.8 |
| | 36-50 | 10 | 9.4 |
| | 51-100 | 9 | 8.5 |
| Años de establecida | Más de 100 | 16 | 15.1 |
| | 4-10 | 37 | 34.9 |
| | 11-15 | 14 | 13.2 |
| | 16-20 | 11 | 10.4 |
| | Más de 20 años | 44 | 41.5 |

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración propia

Evaluación del modelo de medida

Para probar las hipótesis establecidas del modelo conceptual (Figura 1), se realizó un análisis estadístico mediante la técnica multivariado de un análisis confirmatorio y para medir el modelo, se

utilizó la teoría de medida reflectiva. Primeramente, el proceso de análisis incluye pruebas estadísticas para analizar cuán adecuados son los datos para realizar un análisis de factores. Después de realizar la validez de contenido del instrumento, se realizó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin con resultado de 0.873 y la prueba de esfericidad de Bartlett con significancia de 0.000. Estos resultados confirman que los patrones observados son conceptualmente válidos y apropiados para realizar un análisis de factores. Al finalizar varias iteraciones, la cantidad de variables se redujo a 22 de 48 ítems con una estructura de factores bien definida que incorporó cinco grupos distintos de variables que representan robustamente los constructos de este estudio. Por su parte, la prueba para determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna del instrumento, el Alfa de Cronbach, resultó en 0.911 para la totalidad del instrumento. La Tabla 4 muestra que el Alfa de Cronbach para cada constructo superó el nivel de aceptación de 0.70 con excepción de la orientación al mercado que resultó con 0.630 (Hair et al., 2010). Sin embargo, aunque generalmente el límite inferior aceptable para el Alfa de Cronbach es .70, puede bajar hasta .60 (moderado) (Hair et al., 2010). Como una medida diferente de confiabilidad de consistencia interna se calculó el índice de fiabilidad compuesta utilizando el programa Smart PLS, obteniendo valores entre 0.781 y 0.938 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair Jr. et al., 2013; Wong, 2013). Se consideran como aceptables valores mínimos de 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1995).

Tabla 4

Prueba de Alfa de Cronbach de la investigación por constructo

Tabla 4 Prueba de Alfa de Cronbach de la investigación por constructo

| Constructo | Alfa de Cronbach | Significancia | Número de ítems |
|-------------------------------|------------------|---------------|-----------------|
| Orientación al mercado | 0.630 | .000 | 4 |
| Orientación al emprendimiento | 0.763 | .000 | 5 |
| Exploración de oportunidades | 0.911 | .000 | 4 |
| Explotación de oportunidades | 0.847 | .000 | 3 |
| Competitividad | 0.841 | .000 | 6 |

Fuente: Elaboración propia,

Elaboración propia

Para establecer la validez convergente, se consideró las cargas externas de los indicadores, así como la varianza promedio extraída (AVE) (Hair et al., 2022). En la Tabla 5 se puede observar que solo el constructo de orientación al mercado estuvo por debajo de 0.50 con un valor de 0.472. Sin embargo, según Fornell & Larcker (1981) y Huang et al. (2013), aunque la AVE debe ser mayor que 0.5, se pueden aceptar valores por encima de 0.4 si la confiabilidad compuesta (CR, por sus siglas en inglés) es mayor que 0.6. En el caso

del constructo de orientación al mercado, la confiabilidad compuesta y el AVE resultaron en 0.781 y 0.472, respectivamente.

Tabla 5

Resultados de fiabilidad compuesta y varianza promedia extraída

Tabla 5 *Resultados de fiabilidad compuesta y varianza promedio extraída*

| Constructo | CF | AVE |
|----------------------------------|-------|-------|
| Competitividad | 0.886 | 0.566 |
| Exploración de Oportunidades | 0.938 | 0.790 |
| Explotación de Oportunidades | 0.908 | 0.768 |
| Orientación al Emprendimiento | 0.844 | 0.520 |
| Orientación al Mercado | 0.781 | 0.472 |

Fuente: Elaboración propia,

Elaboracion propia

También, la validez discriminante en este estudio está bien establecida según el análisis del criterio de Fornell-Larcker presentado en la Tabla 6.

Tabla 6
Validez discriminante

Tabla 6 Validez discriminante

| | Competitividad | Exploración de oportunidades | Explotación de oportunidades | Orientación al emprendimiento | Orientación al mercado |
|-------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Competitividad | 0.752 | | | | |
| Exploración de oportunidades | 0.611 | 0.889 | | | |
| Explotación de oportunidades | 0.439 | 0.567 | 0.876 | | |
| Orientación al emprendimiento | 0.519 | 0.553 | 0.478 | 0.721 | |
| Orientación al mercado | 0.555 | 0.564 | 0.325 | 0.394 | 0.687 |

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

La prueba Kolmogorov-Smirnov se utilizó para realizar la prueba de normalidad a las 22 premisas del instrumento de investigación dado que los datos sobrepasan las 50 observaciones. Los resultados revelaron que todas las premisas obtuvieron un valor p de 0.000. Por lo tanto, la distribución no es normal para ninguna de las premisas, por lo que se utilizan pruebas estadísticas no paramétricas para llevar a cabo el análisis en este estudio.

Por otro lado, para evitar el problema de colinealidad, como regla general se debe tener un factor de inflación de la varianza (VIF) de 5.0 o menos y un nivel de tolerancia de 0.2 o más (Hair et al., 2022; Wong, 2013). Los índices de VIF que se presentan en la Tabla 7 evidencian que estuvieron entre los valores de 1.455 y 2.101; mientras que los valores de nivel de tolerancia estuvieron entre 0.476 y 0.687. Ambos índices se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

Tabla 7

Resultados de la prueba de colinealidad

Tabla 7 Resultados de la prueba de colinealidad

| Variable dependiente: Competitividad | Tolerancia | VIF |
|--------------------------------------|------------|-------|
| Orientación al mercado | .687 | 1.455 |
| Orientación al emprendimiento | .687 | 1.456 |
| Exploración de oportunidades | .476 | 2.101 |
| Explotación de oportunidades | .646 | 1.547 |

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración propia

Evaluación del modelo estructural

Se utilizó el método de modelización de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales para el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) que permite estimar la relación entre los constructos y se utilizó la técnica de *bootstrapping* para determinar la significancia del impacto. La Figura 2 muestra el modelo final validado con los resultados obtenidos en el programa SmartPLS, utilizando el algoritmo de mínimos cuadrados parciales para generar el análisis del modelo de rutas (Path Analysis) y utilizando la técnica de *bootstrapping*. La Tabla 4 muestra también los resultados de aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Figura 2

Modelo final validado

El resultado del *bootstrapping* provee el valor del t estadístico que se utilizó para determinar la existencia de relación entre los constructos y en consecuencia determinar si cada una de las hipótesis de la investigación es aceptada o rechazada. Según Hair et al. (2015), el valor de la t estadística está calculada por la división entre el coeficiente de ruta de la muestra original y el valor estándar según el *bootstrapping*. Utilizando una prueba con un nivel de confianza de un 90% y con una hipótesis de una sola dirección, el coeficiente de la

ruta será significativo si el valor t teórico es igual o mayor de 1.28 (Hair et al., 2015).

Los resultados del *bootstrapping* PLS llevan a la aceptación de todas las hipótesis. Todos los valores de t estadístico fueron mayores que 1.28. Las siete hipótesis fueron significativas y en consecuencia aceptadas (ver Tabla 8). Cuando el coeficiente tiene un valor de p menor a 0.10, la ruta puede considerarse significativa (Hair et al., 2015). Las rutas más destacadas son aquellas con valores de coeficientes más elevados, que incluyen: exploración de oportunidades a la competitividad, orientación al emprendimiento a la explotación de oportunidades, orientación al mercado a la exploración de oportunidades. Los valores de los coeficientes para las rutas mencionadas anteriormente fueron relativamente más altos que las otras vías admitidas. Las rutas menos destacadas fueron: la orientación al mercado a la explotación de oportunidades y la explotación de oportunidades a la competitividad de la empresa.

Tabla 8

Resultados de hipótesis

| | | | | | |
|-----|---|-------|-----|-------|----------|
| Hi1 | La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la orientación al emprendimiento. | 0.394 | *** | 5.067 | Aceptada |
| Hi2 | La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades. | 0.409 | *** | 4.016 | Aceptada |
| Hi3 | La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades. | 0.161 | ** | 1.740 | Aceptada |
| Hi4 | La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades. | 0.391 | *** | 4.261 | Aceptada |
| Hi5 | La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades. | 0.415 | *** | 4.837 | Aceptada |
| Hi6 | La exploración de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa. | 0.535 | *** | 5.771 | Aceptada |
| Hi7 | La explotación de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa. | 0.135 | * | 1.405 | Aceptada |

Nota. Los valores de t de los coeficientes son significativos a: *** $p < .01$, ** $p < .05$ y * $p < 0.1$ (prueba de una cola). Fuente: Elaboración propia.

Elaboración propia. Importar tabla

Tabla 8 Los valores de t de los coeficientes son significativos a: *** $p < .01$, ** $p < .05$ y * $p < 0.1$ (prueba de una cola).

Discusión de los resultados

Esta investigación pudo sustentar que existe relación positiva entre las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades (subprocesos del

intraemprendimiento). A continuación, se discute cada una de las relaciones establecidas en el modelo presentado.

Primeramente, pudimos encontrar una relación de impacto positivo entre los constructos que presentamos como posibles antecedentes. La orientación al mercado impacta positivamente la orientación al emprendimiento (Coeficiente=0.394, $t= 5.067$). En la medida que la empresa maneja eficientemente la inteligencia de mercado generada impulsará su emprendimiento organizacional a través de una visión proactiva, arriesgada e innovadora. Esta gestión permitirá maximizar el uso de la información y su transformación en una ventaja competitiva.

Por otro lado, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento explican sustancialmente en un 45% la exploración de oportunidades ($R^2=0.447$). La generación y diseminación de información del mercado y su respuesta a esta despierta la curiosidad por descubrir nuevas ideas y oportunidades con el potencial de aumentar la ventaja competitiva de la empresa. También, un reenfoque a ser proactivo, arriesgado e innovador estimulará la búsqueda de nuevas oportunidades, beneficiando así la exploración. La orientación al emprendimiento con un sentido perspicaz impulsa a la empresa a identificar nuevas oportunidades donde nadie ha buscado antes. Por lo cual, las empresas deben buscar orientar su mirada y prestar atención al mercado diseminando la información a todos los niveles internos, y fomentar los comportamientos de asumir riesgos, el innovar, la proactividad, el empoderamiento y la agresividad competitiva para impulsar un espíritu explorador en búsqueda de nuevas oportunidades.

En cuanto al lado de la explotación en la ambidextralidad, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento contribuyen a incrementar el elemento práctico de materializar y aprovechar la conceptualización nacida de la exploración ($R=0.251$). Sin embargo, se observó en los resultados de esta investigación que el impacto de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento en la explotación fue bastante menor (explicando un 25%) en comparación con el impacto sobre la exploración. Es decir, que las empresas en Puerto Rico tienden a explorar más que explotar. Particularmente, sobre la orientación al mercado, estas aparentan estar más enfocadas en intentar descubrir, comprender y satisfacer las necesidades latentes (orientación al mercado proactiva) dejando un poco rezagada una orientación al mercado responsiva descuidando el responder a oportunidades fácilmente identificables en la información proveniente del mercado (Sana et al., 2013). Sin embargo, del lado de la orientación al emprendimiento, las empresas representadas aparentan una intención de innovar, tomar riesgos y ser proactivos, que impactan positivamente los procesos operacionales y de control que son parte integral en la explotación de oportunidades. Por lo cual, orientar a la empresa a prestar atención al mercado y fomentar los comportamientos emprendedores fortalecerá el lado de la explotación de la ambidextralidad.

Al mismo tiempo, se obtuvo como resultado un impacto positivo de la exploración y explotación de oportunidades sobre la competitividad de la empresa. La exploración de oportunidades contribuye al incremento de las dimensiones múltiples de la competitividad de la empresa, tales como el desempeño financiero, el manejo del capital humano y los grupos de interés, la eficiencia operacional y la innovación (Díaz-Chao et al., 2015). Aunque los resultados tangibles en las ganancias de la empresa por causa de la exploración de oportunidades tardarán más en alcanzarse que las que provienen de la explotación, se debe mantener una producción constante de ideas con potencial a desarrollo que redundará en ser atractivo para inversionistas que buscan a empresas que no se detienen en la generación de innovación. La exploración y la explotación son variables que explican la competitividad de la empresa en un 39% ($R=0.386$).

Sin embargo, no se puede pasar por alto el desbalance en la ambidextralidad en los resultados de la investigación en los que la exploración carga con el mayor peso sobre el impacto de la competitividad. Este desbalance pudiera explicar la paradoja empresarial expuesta en la presentación del problema donde, en una región fértil con buenas oportunidades, las empresas continúan cerrando por no ser rentables. Las empresas representadas en el estudio presentan un desbalance en la ambidextralidad que pudiera implicar una limitación relevante en el proceso de alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Estos resultados pudieran implicar que las empresas están invirtiendo grandes cantidades de recursos en la búsqueda de nuevas oportunidades, pero no las pueden materializar, ya sea porque los recursos se agotaron o por temor al riesgo. Una empresa que sueña más de lo que produce está destinada a desaparecer. Una ambidextralidad balanceada es medular para potenciar la competitividad de la empresa al máximo.

El modelo conceptual presentado ayuda a identificar cuan balanceada pudiese estar la ambidextralidad con respecto a su efecto en la competitividad de la empresa. A la misma vez, de existir un desbalance en la ambidextralidad, se puede establecer reforzar las orientaciones estratégicas de la empresa que no esté aportando lo suficiente en alguno de los lados de la ambidextralidad y tratar aumentar recursos en la búsqueda de alcanzar el balance deseado.

Conclusiones

Las organizaciones que se enfocan en desarrollar la inteligencia de mercado y crear un espíritu emprendedor organizacional promueven un ambiente de identificación de oportunidades en terrenos inexplorados y así experimentar de forma innovadora su anhelo de ser primero en el descubrimiento (exploración) y aprovechamiento (explotación) de productos y servicios revolucionarios que los posicionen como líderes ante su competencia. Para lograr este cambio en la cultura organizacional, las empresas deben desarrollar el intraemprendimiento en sus empleados permitiéndoles ser partícipes

de recibir la información disponible y estimulando cierto grado de autonomía que le permita asumir riesgos y ser proactivos cuando reconozcan la existencia de una oportunidad. Este enfoque lo pueden lograr a través de las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento, las cuales son fundamentales para estimular y dirigir a los recursos de la empresa a exceder las expectativas e insertarse en la creación de innovación. Cuando la organización, como una entidad, comienza a explorar nuevas oportunidades, los factores que aumentan la competitividad son impactados positivamente. Participar activamente en la exploración de oportunidades a todos los niveles tiene como resultados una organización que crece en conocimiento, con un capital humano que se desarrolla continuamente y en las que las relaciones con clientes, suplidores, distribuidores e inversionistas se fortalecen constantemente.

Por otro lado, las organizaciones que mantienen una cantidad aceptable de recursos en la explotación tienden a ser eficientes, lo que aumenta su competitividad (Moreno Luzon & Valls Pasola, 2011). Esto sucede porque, en el balance necesario de la ambidextralidad de la exploración y explotación, la experiencia y conocimiento de la empresa crece con los aspectos de explotación, mientras la exploración se enfoca en conocimiento nuevo.

Las empresas que atienden efectivamente el lado de la ambidextralidad de la explotación de oportunidades tienen estructuras operacionales y de producción bien definidas y altamente eficientes que aumentan la competitividad de la empresa. Convertir las oportunidades identificadas en innovación realizada, diferenciará a la empresa y aumentará su ventaja competitiva. Sin embargo, se observó en los resultados de esta investigación que el impacto de la explotación en la competitividad fue bastante menor en comparación con el impacto de la exploración. Este tipo de condición se da cuando está presente un desbalance de la ambidextralidad con un sesgo hacia la exploración de oportunidades (Gupta et al., 2006). Es importante desarrollar una ambidextralidad estratégica para alcanzar el justo equilibrio. Este equilibrio es la tensión fundamental en el corazón de la supervivencia a largo plazo de una empresa (March, 1991). El desbalance presente confirma la paradoja empresarial presentada al inicio de esta investigación en la que, aun en un entorno lleno de oportunidades, las empresas drenan sus recursos en la exploración, manteniendo una contribución reducida de los procesos de explotación. En otras palabras, en un desbalance en el que la exploración se vuelve ineficiente y la explotación casi inexistente, el crecimiento de la competitividad de las empresas será limitado, dirigiéndolas a una potencial desaparición.

Implicaciones académicas

En términos teóricos, los resultados de esta investigación contribuyen significativamente al campo de las orientaciones estratégicas: el emprendimiento desde la exploración y explotación de forma individual y la competitividad de las empresas. Aunque, de

forma individual los constructos incluidos en esta investigación se han estudiado por años, hasta nuestro conocimiento, no se han integrado en un modelo para evaluar su impacto en la competitividad, por lo que el modelo presentado es innovador desde el contexto organizacional. Los resultados de esta investigación contribuyen a tener un entendimiento más profundo de los desafíos de lograr estratégicamente un equilibrio en la ambidextralidad entre la exploración y explotación de oportunidades, necesarios para lograr una ventaja competitiva (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Shane, 2012). Particularmente, se observó una capacidad competitiva limitada causado por un desbalance en la ambidextralidad empresarial. Por otro lado, esta investigación atiende la pregunta de investigación sugerida por Batra y Dhir (2022) sobre cuáles son las interrelaciones e interdependencias entre los factores que anteceden la ambidextralidad organizacional.

Implicaciones prácticas

En términos prácticos, las empresas pueden utilizar los resultados de esta investigación en la creación de estrategias que fomenten una cultura organizacional de emprendimiento e innovación. La contribución más importante para los dueños y gerentes de las empresas es que el estudio provee una información valiosa sobre la importancia de desarrollar una orientación estratégica adecuada, específicamente la orientación al mercado y orientación al emprendimiento, que ayuden a estimular una cultura de exploración y explotación, pero de forma balanceada que impulse a la empresa a lograr una ventaja competitiva. Tal como sugiere Mathafena & Msimango-Galawe (2022), las economías emergentes enfrentan un contexto ambiental único donde las limitaciones de recursos son comunes y, a menudo, el entorno empresarial es turbulento e incierto. Esta investigación atiende uno de los puntos de investigación sugerido por Guerrero (2021), impulsando el enfoque derivado de esta investigación como una forma de pensar para enfrentar los problemas sociales, económicos y de salud actuales como los vividos por los efectos de la pandemia de covid-19.

Además, el modelo conceptual de esta investigación presenta una oportunidad en el desarrollo de herramientas de medición internas para las empresas que sirvan de guía para identificar cuán cerca o lejos están de tener una ambidextralidad balanceada que mejore su competitividad. A la misma vez, esta herramienta pudiese contener elementos que ayuden a la empresa a definir dónde invertir mayores recursos para reforzar las orientaciones estratégicas que impulsen alguno de los lados de la ambidextralidad que pudiesen estar rezagados y estar obstaculizando alcanzar una ventaja competitiva.

Por lo tanto, el planteamiento estratégico que surge de esta investigación resalta la importancia de aprovechar recursos limitados, ya sean tangibles o intangibles y en condiciones altamente turbulentas. Esta lleva a las empresas a establecer múltiples estrategias fundamentados en las orientaciones de mercado y emprendimiento y

dirigidas a alcanzar una ventaja competitiva a través de una ambidextralidad emprendedora balanceada. Este balance será necesario para el desarrollo económico regional.

Finalmente, los resultados de este estudio pueden utilizarse en el desarrollo de política pública que ayude a las empresas a buscar este balance y contribuya positivamente a la economía de la región. Tal como sugiere Chakma et al. (2022) en su agenda propuesta para investigaciones futuras, los resultados de esta investigación pueden servir de base para los gobiernos para resolver problemas económicos relacionados con el sector de las pymes y así mejorar su desempeño. La enseñanza y la formación específica pueden permitir a las empresas crear un gran valor y aumentar su supervivencia produciendo un mejoramiento sostenido de la economía regional (Ali et al., 2020).

Limitaciones

Una de las limitaciones que presenta el estudio es que la muestra puede considerarse como una módica. Esto se debió a que los criterios restringidos para la selección de la muestra presentaron un reto en alcanzar un mayor tamaño. Los cuestionarios debían ser completados por dueños o gerentes que participaran de las decisiones estratégicas. La disponibilidad de la gerencia para participar en procesos de investigación y completar los cuestionarios solicitados es muy limitada y requirió múltiples contactos de seguimiento en la mayoría de los participantes dispuestos a participar.

Otra limitación es que los resultados del estudio confirman la posibilidad de que otros constructos puedan robustecer la función de la explotación de oportunidades para aumentar la competitividad. Esta limitación sugiere un potencial estudio futuro con sus directivos. Dentro de las interrogantes existentes está el continuar con la investigación alrededor de la existencia de una “orientación de oportunidades” con características propias que pudiera complementar u obstaculizar la contribución de otras orientaciones estratégicas como antecedentes al emprendimiento y con beneficios relevantes a la competitividad de la empresa. Por otra parte, la inclusión en el modelo de este estudio de otros antecedentes internos, como la orientación al aprendizaje o externos como el entorno empresarial, social o gubernamental, pudiera clarificar el disminuido impacto de la explotación de oportunidades sobre la competitividad en el contexto regional estudiado.

Futuras líneas de investigación

Finalmente, nuevas interrogantes surgen alrededor de los modelos de emprendimiento desarrollados hasta el momento y su efectividad en países con dificultades financieras y sin una estructura para desarrollo económico eficiente. Se ha observado que la literatura sobre el desempeño de las empresas con respecto a la ambidextralidad se centra, principalmente, en empresas bien establecidas basadas en países desarrollados como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá

(Chakma et al., 2022), desatendiendo los mercados emergentes o países en depresión económica.

Investigaciones futuras podrían beneficiarse de una investigación con el modelo incluido si se adopta un diseño longitudinal para proporcionar conocimientos más concretos y sustanciales. Además, un enfoque de investigación cualitativa podría descubrir y fundamentar los hallazgos de la investigación y aclarar los resultados al responder las preguntas de "por qué" y "cómo". También, una futura investigación pudiera extenderse al estudio del modelo conceptual presentado dentro del contexto de una empresa familiar, que es una estructura muy común entre pymes y grandes empresas en Puerto Rico.

Otra perspectiva que se puede considerar para investigaciones futuras es el efecto moderador de variables demográficas de la empresa como el sector industrial o la discriminación por tamaño de la empresa en estudios comparativos. Por último, el estudio sería más próspero si se ampliara geográficamente y en términos del aumento del número de encuestados para la generalización.

Referencias

- Ahmed, N. O. A. (2016). Relationship between innovation climate, market orientation and corporate entrepreneurship. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 476–480. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32093/355370?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and Total Quality Management on performance: evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503–1531. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2019-0391>
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21–40.
- Aponte, M., Álvarez, M., & Lobato, M. (2021). *Informe GEM Puerto Rico 2020*. https://estadisticas.pr/files/Inventario/publicaciones/UPR_GEM_2020.pdf
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Bag, S., Gupta, S., & Kumar, S. (2021). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development. *International Journal of Production Economics*, 231, Artículo e107844. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411–427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 5–23. <https://doi.org/10.1023/A:1012543911149>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2009.00278.x>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

- Batra, I., P., P., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity from the Emerging Market Perspective: a review and research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 559–573. <https://doi.org/10.1002/tie.22271>
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9–17. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00074-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00074-2)
- Burgers, H., & Jansen, J. (2008). Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: the differential effects on venturing, innovation and renewal processes. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(19), 1–15. <https://eprints.qut.edu.au/26477/1/c26477.pdf>
- Calderón-Abreu, T., Castro-González, S., Ayala-Godoy, J. A., & Hernández-Díaz, A. (2023). *Informe GEM Puerto Rico 2022*. https://gem.uprrp.edu/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_GEM_PR_2022_UPR-RP_Final-3.pdf
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity: a review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3114609>
- Chaudhary, S., & Batra, S. (2018). Absorptive capacity and small family firm performance: exploring the mediation processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1201–1216. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2017-0047>
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.04.002>
- Claudia, O., & Mihaela, H. (2019). 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>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: the role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>

- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Davidson, P. (2015, November 16). Harvard professor calls trade deal watershed, says Economy Lags. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/money/2015/11/16/michael-porter-harvard-interview-trade-deal-economy/75599090/>
- De Long, D. (1997). Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors. *Center for Business Innovation Working*. https://www.academia.edu/30414465/Building_the_Knowledge_Based_Organization_How_Culture_Drives_Knowledge_Behaviors
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., & Torrent-Sellens, J. (2016). The competitiveness of small network-firm: a practical tool. *Journal of Business Research*, 69(5), 1769–1774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.053>
- Díaz, M. (2023, September 20). Las quiebras de negocios aumentan 10% en los primeros ocho meses del 2023. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/negocios/economia/notas/las-quiebras-de-negocios-aumentan-10-en-los-primeros-ocho-meses-del-2023/>
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, Md. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 401, Artículo e136765. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136765>
- Fagiolo, G., & Dosi, G. (2003). Exploitation, exploration and innovation in a model of endogenous growth with locally interacting agents. *Structural Change and Economic Dynamics*, 14(3), 237–273. [https://doi.org/10.1016/s0954-349x\(03\)00022-5](https://doi.org/10.1016/s0954-349x(03)00022-5)
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625–642. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/brm.41.4.1149>
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58. <https://doi.org/10.1108/00251749410054819>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: a new approach to the firm*. Cambridge University Press.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 global report: adapting to a "new normal"*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>
- Giraud Voss, Z., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150. <https://doi.org/10.1108/03090560510610761>
- Gnizy, I., Baker, W. E., & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: a dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 31(5), 477–505. <https://doi.org/10.1108/imr-10-2013-0246>
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945–975. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm013>
- Guerrero, M. (2021). Ambidexterity and entrepreneurship studies: a literature review and research agenda. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 17(5-6), 436–650. <https://doi.org/10.1561/03000000097>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective* (7. ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W., & Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the Moodle platform. *International Journal of Information and*

- Education Technology*, 3(2), 217–221. <https://doi.org/10.7763/ijet.2013.v3.267>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Jatmiko, U. (2022). Competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) in terms of entrepreneurial and market orientation. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 12(3), 147-155. <http://www.ijosea.isha.or.id/index.php/ijosea/article/download/114/74>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jiménez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *UMBral Científico*, (9), 115–125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194. <https://doi.org/10.2307/3069433>
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21–51.
- Khodaei, H., Scholten, V. E., Wubben, E. F. M., & Omta, S. W. F. (2016). Entrepreneurship and prior experience as antecedents of absorptive capacity of high-tech academic spin-offs. *Journal on Chain and Network Science*, 16(2), 95–115. <https://doi.org/10.3920/jcns2015.0003>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Kuckertz, A., Kollmann, T., Krell, P., & Stöckmann, C. (2017). Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 78–97. <https://doi.org/10.1108/ijebr-12-2015-0290>
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2014). Understanding the exploration–exploitation dilemma: an fMRI study of attention control and decision-making performance.

- Strategic Management Journal*, 36(3), 319–338. <https://doi.org/10.1002/smj.2221>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, H. (2015). *An examination of entrepreneurial oriented behaviors in the Australian wine industry regional clusters*. [Disertación doctoral, University of Adelaide]. Adelaide Research & Scholarship. <https://hdl.handle.net/2440/93921>
- Long, H. C. (2013). The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms. *Philippine Management Review*, 20, 37–46. <https://pmr.upd.edu.ph/index.php/pmr/article/view/312/311>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mathafena, R. B., & Msimango-Galawe, J. (2022). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 538–565. <https://doi.org/10.1108/jee-03-2021-0114>
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73. <https://doi.org/10.1177/0092070305281090>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Mohiuddin Babu, M. (2017). Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 702–722. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2017.1384037>
- Montalbán Ríos, E. (2023, June 4). Siguen cerrando más empresas emergentes. *El Vocero de Puerto Rico*. <https://www.elvocero.com/>

- Rahman, M. M. (2023). Sample size determination for survey research and non-probability sampling techniques: a review and set of recommendations. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 11(1), 42–62. <http://scientificia.com/index.php/JEBE/article/view/201/190>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Sanal, M., Alpkın, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y. (2013). Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance. *Journal of Economic and Social Research*, 15(1), 31–54. <https://research-ebSCO-com.uprrp.idm.oclc.org/linkprocessor/plink?id=334f3e3e-5223-388b-96cb-de3f650c1358>.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2015-2016*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. Doubleday.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0078>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Singh, A. K., Jain, N. K., Sharma, M. G., & Nigam, S. (2023). Reconceptualization of absorptive capacity as potential and realized absorptive capacity for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), Artículo e102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102449>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Sölvell, Ö. (2015). The competitive advantage of nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471–481. <https://doi.org/10.1108/cr-07-2015-0068>
- Stephens, A. R. (2015). A study on the effects of strategic orientations on dynamic capabilities and international performance - evidence from Korean firms. *Pusan National University*. https://www.researchgate.net/profile/Aaron-Stephens-2/publication/326423714_Dissertation_Title_A_Study_on_the_Effects_of_Strategic_Orientations_on_Dynamic_Capabilities_and_International_Performance_Evidence_from_Korean_Firms_Doctoral_Candidate/

links/5b4cae5f0f7e9b240fe2d8fc/Dissertation-Title-A-Study-on-the-Effects-of-Strategic-Orientations-on-Dynamic-Capabilities-and-International-Performance-Evidence-from-Korean-Firms-Doctoral-Candidate.pdf?
_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

- Tortorella, G., Miorando, R., Caiado, R., Nascimento, D., & Portioli Staudacher, A. (2018). The mediating effect of employees' involvement on the relationship between industry 4.0 and operational performance improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1–2), 119–133. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1532789>
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37–63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503503>
- Velu, C., Barrett, M., Kohli, R. A. J. I. V., & Salge, T. (2010). Thriving in open innovation ecosystems: toward a collaborative market orientation. *Cambridge Judge Business School*. <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2013JanuaryPaperThrivinginOpenInnovation.pdf>
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2013). Entrepreneur ambidexterity: a study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(2), 109–129.
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134–153. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wong, K. K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1–32. <https://research-ebSCO-com.uprrp.idm.oclc.org/linkprocessor/plink?id=9984fd08-e81e-3048-be3c-fdf3de963202>
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-n](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-n)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-e](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e)

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>