

# LA AMBIDIESTRÍA ORGANIZATIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: ESTUDIO DE SU EVOLUCIÓN, ANTECEDENTES Y EFECTOS EN EL DESEMPEÑO

María Iborra, Universidad de Valencia  
Consuelo Dolz, Universidad de Valencia  
Àngels Dasí, Universidad de Valencia  
Vicente Safón, Universidad de Valencia

## RESUMEN

*La supervivencia de las empresas depende de su eficiencia e innovación, capacidades difíciles de simultanear en tiempos de crisis. En este trabajo, analizamos cómo responden las empresas a este dilema. En una muestra de PYMEs españolas, hemos identificado dos grupos: las que han respondido a la reciente crisis internacional aumentando su énfasis en la eficiencia y en la innovación y las que han reducido ambas. El estudio muestra la importancia de la estrategia corporativa y de la orientación previa como antecedentes de los patrones de respuesta. Y demuestra que el grupo cuya orientación ha sido más ambidiestra está obteniendo mejores resultados en términos de ventas y beneficios.*

**PALABRAS CLAVE:** Crisis Económica, PYME, Ambidiestría Organizativa, Estrategia

## ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN SME: STUDY OF ITS EVOLUTION, ANTECEDENTS AND EFFECTS ON FIRM PERFORMANCE

### ABSTRACT

*Firm survival depends on efficiency and innovation. These capabilities are difficult to achieve simultaneously in times of crisis. In this work, we analyze how firms answer to this dilemma. In a sample of Spanish SMEs we identify two groups: one group that reacts to recent crisis increasing its focus on efficiency and on innovation and the other one in which both decrease. The study demonstrates that corporate strategy and the previous orientation of the firm are antecedents of the different types of reaction. Results show the group with more ambidextrous orientation achieved better sales and profits.*

**JEL:** M1

**KEY WORDS:** Economic Crisis, SME, Organizational Ambidexterity, Strategy

### INTRODUCCIÓN

La crisis internacional iniciada en EEUU ha supuesto cambios bruscos en el entorno empresarial de muchos países. En Europa, las empresas de muchos sectores han visto cómo se reducía vertiginosamente la demanda de sus productos y la posibilidad de acceso a la financiación externa, condicionando notablemente su respuesta ante este escenario de recesión. Esta situación ha sido especialmente preocupante en países como España, en los que la prevalencia de pequeñas y medianas

empresas es importante (Schmiemann, 2008), pues, ante este tipo de circunstancias adversas, habitualmente son las más débiles y vulnerables.

Las respuestas empresariales ante las crisis externas de carácter económico pueden moverse en torno a dos ejes o dimensiones. En el primer eje, la empresa busca la estabilidad, explotar aquello que conoce; es, por tanto, una respuesta orientada a la eficiencia y a la mejora de los resultados en el corto plazo. Las empresas que se mueven en este eje reaccionan ante la crisis reduciendo sus costes, enfocándose a la mejora de los procesos rutinarios y a la mejora de la calidad o mejorando la eficiencia con la que responden a sus clientes tradicionales. En términos de March (1991), son empresas que se orientan a la explotación del conocimiento. En el segundo eje, las empresas se orientan al cambio y a la innovación; en este caso, la respuesta ante la crisis buscaría explorar nuevas oportunidades de éxito que garanticen superar la inercia y alineen a la empresa con las nuevas demandas del entorno (Schmitt, Probst y Thusman, 2010). Las empresas, en este último caso, se embarcan en la utilización de nuevas tecnologías, creando nuevos productos o servicios, centrándose en nuevos clientes o atendiéndolos de forma distinta y rompiendo en muchos casos con los patrones e ideas comúnmente aceptados en sus sectores. En términos de March (1991), son empresas que se orientan a la exploración del conocimiento.

Desde un punto de vista normativo, los investigadores sugieren que las empresas deberían aprender a manejar las paradojas que implican buscar la estabilidad y la eficiencia en el corto plazo sin dificultar a su vez la capacidad de reacción para sobrevivir en el largo plazo. De ahí que diferentes autores enfatizen el papel de la ambidiestría organizativa, esto es, la capacidad de ser diestro y zurdo al mismo tiempo, de ser capaz de explorar y explotar conocimiento simultáneamente (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009; Tushman, Smith y Binns, 2011). En esta línea argumental, algunos autores consideran que ante los cambios del entorno deberían incrementar ambas orientaciones, exploradora y explotadora, para asegurar la supervivencia actual y futura de la empresa (Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2005). Sin embargo, otros trabajos proponen que el comportamiento esperado ante un cambio radical en el entorno debería ser de enfoque, bien hacia la explotación, bien hacia la exploración. Esta argumentación se basa en que una fuerte reducción de la munificencia del entorno impide mantener las tensiones contradictorias entre las dos orientaciones (Gulati y Puraman, 2009).

Este trabajo tiene como objetivo aportar evidencia y reflexión a este debate, describiendo cómo han reaccionado las PYMEs españolas ante la reciente crisis en términos de su orientación hacia la eficiencia y el corto plazo -esto es, hacia la explotación-; y en términos de su orientación hacia la innovación y el cambio, es decir, hacia la exploración. Así, en este artículo, estudiamos cómo han afrontado las PYMEs la reciente crisis económica, poniendo nuestra atención en el concepto de *ambidiestría organizativa* y analizando los diferentes resultados que ello conlleva.

Para ello, en primer lugar, proponemos una tipología de estas empresas en función de su respuesta ante la crisis. Ésta nos ha permitido diferenciar dos grupos de empresas en función del grado de ambidiestría organizativa. En segundo lugar, caracterizamos dichos grupos en función de su comportamiento anterior a la crisis. Así, hemos analizado el papel de la estrategia como antecedente de la ambidiestría (Lavie, Kang y Rosenkopf, 2010a; Lavie y Rosenkopf, 2006; Raisch y Birkinshaw, 2008). Concretamente, hemos estudiado si la experiencia previa a la crisis en operaciones de internacionalización, fusiones y adquisiciones, y alianzas, ha jugado un papel relevante en la orientación explotadora y exploradora de las empresas durante la crisis. Finalmente, hemos analizado si los resultados de las empresas en 2010 han sido diferentes en función de su respuesta a la crisis.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

O'Reilly y Tushman (2008; 2011) se preguntan qué hace que algunas empresas sobrevivan al cambio y cómo consiguen adaptarse algunas de ellas ante una crisis. Estos autores plantean que son las empresas

ambidestras -que explotan y exploran con destreza, que capturan las oportunidades actuales a la vez que las nuevas-, las que lo consiguen.

El trabajo pionero de March (1991) asocia la explotación con una orientación de la empresa hacia la eficiencia, el incremento de la productividad, el control, la certeza, centrada en la capacidad para hacer mejor las cosas y reducir la variedad. Por lo que respecta a la exploración, March (1991) la equipara a términos como la búsqueda, el descubrimiento, la autonomía, la innovación, la variación, el riesgo, la experimentación, la flexibilidad.

Desarrollar un tipo u otro de actividades tiene diferentes repercusiones para las empresas. La explotación las enfoca en el corto plazo y la eficiencia pero, al mismo tiempo, puede hacerlas caer en la “trampa del éxito” generando inercia, obsolescencia y conformismo, y limitando la supervivencia futura. Igualmente, las actividades vinculadas con la exploración preparan a la empresa para los retos futuros. Ahora bien, un excesivo énfasis en ellas puede conllevar el riesgo de sacrificar el presente, generando demasiadas “novedades” sin tener en cuenta el retorno de la inversión.

Aunque ambas actividades son esenciales para la supervivencia de las empresas, su gestión implica contradicciones, paradojas y tensiones importantes (March, 1991; Lavie, Stettner y Tushman, 2010b; O’Reilly y Tushman, 2008, 2011; Piao, 2010). Por ello, y dada la limitación de recursos, las empresas deben decidir cómo asignan sus recursos entre la orientación a la explotación o la exploración, es decir, qué nivel desean obtener de cada una de ellas y en qué medida van a mantener un equilibrio entre las actividades explotadoras y las exploradoras. En este sentido, el trabajo de Cao, Gedajlovic y Zhang (2009) supone un avance en la comprensión de la ambidestria organizativa y de la relación entre la exploración y la explotación. Según estos autores, existen dos dimensiones en torno al concepto de ambidestria: el *nivel* de ambidestria, o magnitud absoluta de exploración y explotación que alcanza la empresa; y el *equilibrio* en la ambidestria, o medida en que la empresa mantiene un énfasis similar entre exploración y explotación, evitando el enfoque en una de ellas.

Algunos estudios han analizado el impacto de determinadas dimensiones del entorno sobre las orientaciones explotadora y exploradora. Entre ellas, el dinamismo, la rivalidad y la munificencia del entorno son las que mayor atención han recibido. Por ejemplo, Jansen et al. (2005) encuentran evidencia de una relación positiva entre el grado de dinamismo y rivalidad del entorno, y el nivel de exploración y explotación. Otros trabajos, como el de Schmitt et al. (2010), sustentan la idea de que la abundancia de recursos beneficia los niveles de exploración y explotación.

La reciente crisis económica internacional ha supuesto un incremento en el dinamismo del entorno y en la hostilidad que haría esperar que las empresas incrementasen tanto la explotación como la exploración. Sin embargo, esta crisis también ha ido acompañada de una drástica reducción de la disponibilidad de recursos en el entorno empresarial, lo que podría conducir hacia el enfoque en una de las orientaciones, ya que el mantenimiento de la cuenta de resultados podría emerger como el principal objetivo de las empresas (Gulati y Puraman, 2009).

Esta distinta respuesta de énfasis secuencial en la exploración o explotación o simultaneidad es coherente también con la diversidad de propuestas que aparecen en la literatura sobre estrategias de supervivencia (Schmitt y Raisch, 2010). Así, algunos autores proponen que las empresas ante una situación de crisis tienen recursos muy limitados lo que les dificulta una respuesta que simultanee saneamiento y recuperación, mientras que otros trabajos abogan por el equilibrio simultáneo entre ambas actividades.

En este sentido, algunos trabajos proponen que en un primer momento las empresas deben enfocarse en la búsqueda de eficiencia y de mejora para, en etapas posteriores, buscar actividades de recuperación (Robbins y Pearce, 1992). Implicaría, por tanto, que la respuesta desde esta corriente de la literatura sobre

estrategias de supervivencia sería de enfoque hacia la explotación buscando mejoras en la eficiencia operativa y rectificando en las actividades que pueden generar a la empresa resultados a corto plazo y devolverla a sendas de éxito y crecimiento. Solo en etapas posteriores podría la empresa dispersar sus esfuerzos hacia actividades de innovación y crecimiento (Hofer, 1980; Robbins y Pearce, 1992). Esta primera respuesta de enfoque hacia la explotación permitiría revertir el fracaso de la empresa aunque implicaría una reducción en el equilibrio en la ambidiestría.

Sin embargo, otros autores defienden la simultaneidad o el equilibrio entre las actividades de saneamiento y recuperación (Arogyaswamy, Barker y Yasai-Ardekani, 1995; Schmitt y Raisch, 2010). En este sentido proponen que las actividades de recuperación deben iniciarse desde el principio de las estrategias de supervivencia pues deben ser las que dirijan las actividades de saneamiento y deben permitir mantener la capacidad de innovación de la empresa (Hitt, Hoskinson, Johnson y Moesel, 1996). El trabajo de Schmitt y Raisch (2010) obtiene evidencia empírica de la relación entre actividades de saneamiento simultaneadas con cierto nivel de actividades de recuperación y el resultado de las empresas que han llevado a cabo estrategias de supervivencia. Implicaría, por tanto, que la respuesta desde esta corriente de la literatura sobre estrategias de supervivencia sería de ambidiestría, incrementando la explotación buscando mejoras en la eficiencia operativa y, a la vez, incrementando la exploración con aquellas actividades que pueden generar a la empresa resultados a largo plazo, retando a las causas del fracaso ante la crisis y devolviéndola a sendas de éxito y crecimiento.

Aunque esta simultaneidad entre saneamiento y recuperación es reclamada por la literatura, obtenerla no es sencillo para las PYMEs. Como señalan Hitt et al. (1996), los malos resultados y/o los altos costes financieros de la deuda hacen que difícilmente las empresas tengan recursos para realizar inversiones que no ofrecerán resultados sino con el paso de los años. Además de que ante una situación de hostilidad y dinamismo, es difícil que los directivos asuman compromisos a largo plazo.

Por tanto, hay argumentos para pensar que algunas empresas se centrarán en la reducción de costes y activos para detener los resultados negativos (Hofer, 1980; Robbins & Pearce, 1992), con el uso de controles financieros potentes, énfasis en el fondo de maniobra en el corto plazo y en la reducción de gastos, todo ello coherente con una orientación que se enfoca hacia la explotación (Robbins & Pearce, 1992), a pesar de que ello suponga una reducción en su capacidad de innovación (Hitt et al. 1996).

En el caso de las PYMEs, sus restricciones internas se han visto seriamente agravadas por la reducción en la disponibilidad de recursos en el entorno, especialmente de carácter financiero. Por ello, cabe preguntarse ¿cuál ha sido la reacción de las PYMEs ante la crisis?, esto es ¿han incrementado o han reducido su ambidiestría organizativa?

## **METODOLOGÍA**

### Muestra

Con objeto de obtener la información necesaria para realizar esta investigación, hemos recurrido a entrevistas personales mediante el uso de cuestionarios administrados. Antes de proceder a las entrevistas, se realizó un pretest del cuestionario con algunos directivos y, a continuación, se introdujeron mejoras para asegurar que las cuestiones fueran claras, relevantes y se interpretaran tal y como se esperaba. Se contactó con los altos directivos de las empresas de la base de datos y, si estaban de acuerdo, se concertaba una reunión. Los cuestionarios estaban divididos en tres partes, claramente diferenciadas, que se correspondían con variables de la empresa antes de la crisis, durante la crisis y posteriormente a la crisis. Los cuestionarios se administraron intentando corregir al máximo el sesgo de recuerdo. Todas las preguntas eran cerradas. Utilizando la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos de Bureau Van Dijk), identificamos 814 PYMEs, con un número de empleados comprendido entre 20 y 250.

Estas empresas, pertenecen a diversos sectores industriales españoles que han sufrido un importante impacto negativo por la crisis. Tras un primer contacto, se concertaron entrevistas personales con cada empresa, realizadas entre julio de 2009 y mayo de 2010. Se obtuvo una muestra de 143 empresas –en 121 de ellas con respuesta de dos directivos– lo que se corresponde a una tasa de respuesta del 17,6% y un error del 7,5%, para un alfa del 5%. Las PYMEs de la muestra tienen, en promedio, 52 trabajadores, un volumen de facturación de 7 millones de Euros y 33 años de edad.

### Variables del Estudio

*Exploración y explotación.* Las orientaciones hacia la exploración y la explotación, se obtuvieron basándose en las escalas de Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006). Tras el proceso de refinamiento de las escalas desarrollamos cinco ítems que reflejan una orientación hacia la exploración y cuatro ítems que representan una orientación hacia la explotación. El cuestionario solicitó a los entrevistados la evaluación de las orientaciones explotadora y exploradora en dos períodos: 1) desde 2000 hasta antes del inicio de la crisis, llamadas *exploración y explotación anterior a la crisis o pre-crisis*; y 2) desde el inicio de la crisis nacional e internacional hasta el momento en el que se realizó la entrevista, denominadas *exploración y explotación durante la crisis*. Usando una escala Likert de 5 puntos (1=nada de acuerdo a 5=totalmente de acuerdo), los cinco ítems relativos a la orientación hacia la exploración describen en qué medida la empresa: (1) basa su éxito en su habilidad para explorar nuevas tecnologías, (2) busca nuevas ideas tecnológicas rompiendo con las comúnmente aceptadas, (3) busca nuevas formas de satisfacer a sus clientes, (4) crea productos o servicios innovadores para la empresa y (5) ha buscado enérgicamente nuevos grupos de clientes. De forma similar, los cuatro ítems que confieren una orientación hacia la explotación describen la empresa como aquélla que: (1) se ha comprometido a mejorar la calidad (3) examina, constantemente, la satisfacción de sus clientes actuales, (4) mejora, continuamente, la fiabilidad de sus productos y servicios y (5) adapta su oferta para mantener satisfechos a sus clientes.

*Nivel de ambidiestría.* Se refiere a una magnitud combinada de la exploración y la explotación, medida con su producto. Basado en Cao *et al.* (2009) se obtiene como el producto de la exploración por la explotación.

*Equilibrio en la ambidiestría.* Refleja el equilibrio entre la exploración y la explotación y ha sido medido mediante la diferencia absoluta entre ambas variables. Con objeto de simplificar la interpretación, hemos invertido esta medida restando la diferencia del resultado al valor 5, de manera que valores más altos indican un mayor equilibrio en la ambidiestría, tal y como sugieren Cao *et al.* (2009).

*Fusiones, adquisiciones y alianzas.* Se refiere al número de operaciones de fusión, adquisición y alianzas realizadas entre 2000 y el comienzo de la crisis. En este trabajo utilizaremos el término alianzas en sentido amplio, incorporando diversos y variados tipos de acuerdos de cooperación.

*Internacionalización.* Variable medida con el porcentaje de ventas foráneas respecto del total máximo obtenido entre 2000 y el comienzo de la crisis, según la escala: 1=menos del 10%, 2=entre el 10% y 25%; 3=entre el 25% y 35%; 4=entre el 35% y 50%; y 5=más del 50%.

*Tamaño de la empresa.* Número de empleados promedio entre 2000 y el comienzo de la crisis.

*Rentabilidad de la empresa.* Medida de rentabilidad subjetiva obtenida de los directivos para el período comprendido entre 2000 y el comienzo de la crisis, recogida según la escala: 1=mucho peor que la competencia; 2=peor que la competencia; 3=similar a la competencia; 4=mejor que la competencia; y 5=mucho mejor que la competencia.

*Desempeño comercial.* La evolución de las ventas se obtuvo de calcular la diferencia entre los ingresos de explotación obtenidos en 2010 y en 2009, dividida por los ingresos de explotación del 2009  $[(Ingresos\ de\ explotación_{2010} - Ingresos\ de\ explotación_{2009}) / Ingresos\ de\ explotación_{2009}]$ . Todos estos valores fueron normalizados con la media y la desviación típica de la variable en su sector de referencia.

*Desempeño financiero.* La evolución del EBIT se midió mediante la diferencia de dicho beneficio obtenido en 2010 y el 2009, dividida por el EBIT del 2009  $[(EBIT_{2010} - EBIT_{2009}) / EBIT_{2009}]$ . Todos estos valores fueron normalizados con la media y la desviación típica de la variable en su sector de referencia.

## RESULTADOS

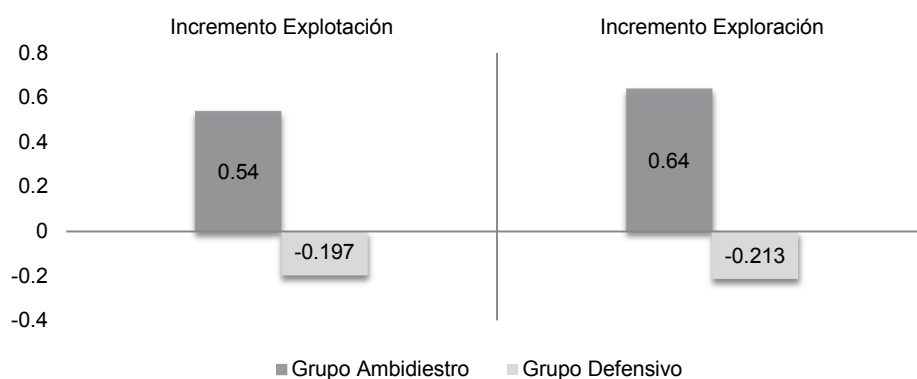
Con el fin de proceder a la exposición de nuestros resultados hemos secuenciado la presentación en tres partes. Primero, describimos mediante un análisis cluster los distintos patrones de respuesta de las PYMEs ante la crisis para posteriormente analizar los rasgos distintivos de cada uno de los grupos. Cerramos esta sección de resultados con la descripción de las diferencias en el desempeño comercial y económico de cada uno de los grupos.

### Patrones de Respuesta Ante la Crisis

Para analizar cómo habían respondido las empresas a la crisis realizamos una análisis cluster en función de los cambios en la exploración y la explotación en los dos periodos de tiempo considerados –antes de la crisis y durante la crisis. Del análisis cluster obtuvimos dos grupos, compuestos por 85 y 53 empresas. Fueron eliminadas 5 empresas que no presentaban una adhesión clara a ninguno de estos dos grupos.

El grupo menos numeroso, denominado grupo ambidiestro, se caracteriza por aumentar la exploración y la explotación como reacción a la crisis. En cambio, el segundo grupo, denominado grupo defensivo, presenta una reducción de ambas orientaciones (Figura 1).

Figura 1: Descripción de los Grupos Ambidiestro y Defensivo



*En esta figura se muestran dos grupos de empresas que responden a dos patrones de comportamiento como reacción a la crisis. El grupo ambidiestro es aquel que incrementa la exploración y la explotación. El grupo defensivo se caracteriza por reducir ambas orientaciones. Fuente: Elaboración propia.*

### Rasgos Distintivos de las PYMES del Grupo Ambidiestro y del Grupo Defensivo

Con objeto de comprender el porqué de la distinta reacción ante la crisis de las empresas de los grupos ambidiestro y defensivo, estudiamos la posible existencia de diferencias en determinados antecedentes.

Partiendo de las variables propuestas en trabajos previos para explicar la capacidad de reacción de las empresas en términos de exploración y explotación (por ejemplo, Simsek, 2009; Raisch y Birkinshaw, 2008; Lavie et al., 2010b), en este trabajo analizamos dos: la ambidiestría previa, y las estrategias corporativas utilizadas en el pasado. En este último caso hemos considerado el uso de crecimiento externo e híbrido, y de la internacionalización entre el año 2000 y el comienzo de la crisis.

La Tabla 1 recoge los resultados obtenidos para el primero de estos análisis. Como puede observarse, las PYMEs del grupo ambidiestro y del grupo defensivo han tenido un comportamiento previo diferente, en lo que se refiere a su nivel y equilibrio en la ambidiestría.

Tabla 1: Análisis Comparativo Entre Clusters (ANOVA)

Variable	Media		Sig.
	Grupo Ambidiestro	Grupo Defensivo	
Nivel antes de la crisis (N <sub>A</sub> ) (escala 1-25)	10,64	12,48	**
Nivel durante de la crisis (N <sub>D</sub> ) (escala 1-25)	14,85	11,07	***
Equilibrio antes de la crisis (E <sub>A</sub> ) (escala 1-5)	4,26	4,18	n.s
Equilibrio durante de la crisis (E <sub>D</sub> ) (escala 1-5)	4,40	4,13	**

*\*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001, n.s.=no significativo. En esta tabla se muestra que existen diferencias significativas en los niveles de ambidiestría antes y durante la crisis entre los dos grupos de pymes. Mientras el grupo ambidiestro incrementó su nivel de ambidiestría durante la crisis, el grupo defensivo lo redujo. Asimismo, las PYMES del grupo ambidiestro muestran mayor equilibrio en la ambidiestría tanto antes como durante la crisis. Fuente: Elaboración propia.*

Se aprecian diferencias significativas en el nivel de ambidiestría previos a la crisis y durante la crisis. Las PYMEs del grupo ambidiestro presentaban antes de la crisis un nivel inferior de ambidiestría que las PYMEs del grupo defensivo. Sin embargo, durante la crisis los niveles de ambidiestría en ambos grupos han dado un vuelco de manera que el nivel de las PYMEs del grupo ambidiestro supera al nivel de las PYMEs del grupo defensivo y, además, se produce un incremento en las primeras frente al decremento de las segundas. Este resultado nos permite afirmar que niveles previos de exploración y explotación más elevados no son garantía de mayores niveles futuros.

Respecto al equilibrio, las PYMEs del grupo ambidiestro tienen mayor equilibrio antes y durante la crisis (en este último caso las diferencias son significativas) que el grupo defensivo.

La respuesta conjunta, en términos de nivel y equilibrio en la ambidiestría, puede observarse en la Figura 2. Las PYMEs del grupo defensivo han reducido el nivel y el equilibrio, lo que significa que han reducido su grado de ambidiestría y, por tanto, que se han retraído en sus esfuerzos por buscar la eficiencia y la innovación de forma simultánea. La reducción en su equilibrio implica un enfoque hacia una de las orientaciones en detrimento de la otra. Por el contrario, el grupo ambidiestro partía de niveles inferiores, pero estaba más equilibrado.

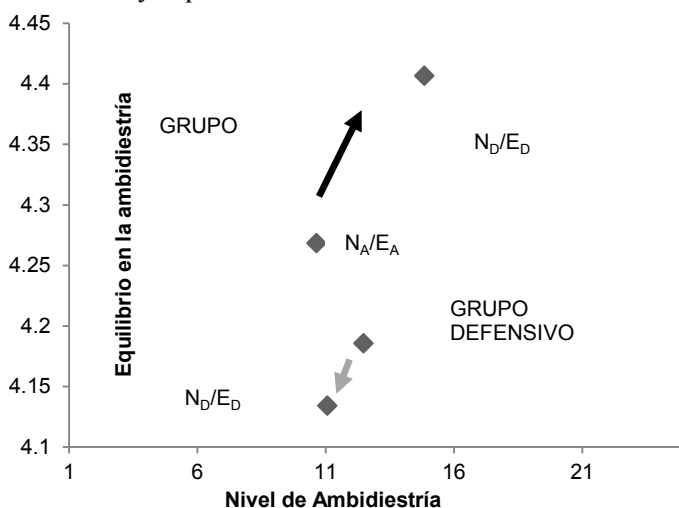
La dimensión de equilibrio tiene consecuencias relevantes. La literatura propone que las empresas tienden a replicar aquello que saben hacer. Así, cuando las empresas se orientan hacia la explotación, construyen rutinas que les permiten el aprendizaje basado en la experiencia, repitiendo el comportamiento y haciéndolo cada vez más eficiente con el uso, lo que aumenta la probabilidad de mejora de los resultados y refuerza su réplica (Levintah y March, 1993). El uso repetido de sus rutinas permite a la empresa refinar y mejorar sus competencias, pero limita la búsqueda de una orientación exploradora que ayude a la empresa a responder a los retos futuros (Lavie y Rosenkopf, 2006).

Por otro lado, cuando las empresas se enfocan, orientándose a la exploración, utilizan su capacidad de absorción como un mecanismo que les permite identificar y evaluar las posibilidades de diversas oportunidades. Esta capacidad favorece la receptividad a nuevo conocimiento, promoviendo el

aprendizaje y la exploración (Lavie y Rosenkopf, 2006). Ello implica un enfoque a largo plazo hacia la innovación y el cambio, pero se deja de lado la consecución de los intereses de corto plazo.

En nuestro estudio, las PYMEs del grupo ambidiestro muestran tras la crisis una clara destreza para explorar y explotar de forma simultánea, obteniendo elevados niveles de ambas actividades. El interés de la ambidiestría reside en su probada relación con los resultados y la supervivencia de las empresas (Raish y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009; Piao, 2010). Estas PYMEs han respondido a la crisis incrementando su orientación al corto plazo sin dejar de lado su orientación a largo plazo. Se trata de empresas que han aprendido a equilibrar las tensiones entre la exploración y la explotación, y han mantenido elevados niveles de ambas.

Figura 2: Nivel y Equilibrio en la Ambidiestría en las PYMEs Antes y Durante la Crisis



$N_A$ : Nivel ambidiestría antes de la crisis

$N_D$ : Nivel ambidiestría durante la crisis

$E_A$ : Equilibrio ambidiestría antes de la crisis

$E_D$ : Equilibrio ambidiestría durante la crisis

En esta figura se muestra la respuesta conjunta de los dos grupos de empresas por lo que al nivel y al equilibrio en la ambidiestría se refiere. Las empresas defensivas, durante la crisis, han reducido tanto el nivel como el equilibrio, lo que implica que se enfocan hacia una de las orientaciones. El grupo ambidiestro, que partía de menores niveles de ambidiestría aunque mayor equilibrio, consigue un aumento considerable de ambos durante la crisis. Fuente: Elaboración propia.

Pero la respuesta ambidiestra no varía solo en función de la ambidiestría previa. Las distintas estrategias seguidas por una PYME pueden repercutir también sobre la ambidiestría. En las PYMEs suele prevalecer el crecimiento por penetración en sus mercados/productos actuales mediante el desarrollo interno (Escriba y Safón, 2007). La literatura ha relacionado este tipo de crecimiento con una mayor orientación a la explotación y reutilización de las capacidades existentes, al replicar sus propias rutinas, procesos y procedimientos, tendiendo a la inercia y repetición de comportamientos (Vermeulen y Barkema, 2001). Por el contrario, otras formas de crecimiento, como las fusiones, las adquisiciones o las alianzas estratégicas, se han relacionado con el desarrollo de nuevas capacidades (Barkema y Vermeulen, 1998; Vermeulen y Barkema, 2001) y con la revitalización de las empresas implicadas (Vermeulen, 2005). Las empresas que llevan a cabo adquisiciones, fusiones o acuerdos de cooperación, introducen cambio y confrontación con otras configuraciones y se ven forzadas a enfrentarse a nuevos contextos y a establecer nuevas combinaciones de recursos. Por ello, las PYMEs que, junto con el desarrollo interno, han optado por otras formas de crecimiento, tendrán mayor posibilidad de incrementar su orientación a la explotación, y también a la exploración.

De igual forma, la internacionalización se ha relacionado con la exploración de nuevas capacidades (Barkema y Vermeulen, 1998). La experiencia y el aprendizaje son dos conceptos básicos en diferentes



enfoques teóricos de la empresa internacional (Barkema y Drogendijk, 2007), tanto en aquellos modelos relacionados con el proceso de internacionalización de la empresa, como en aquéllos que permiten comprender mejor el enfoque estratégico de competencia internacional. Así, desde un enfoque incremental, para la comprensión de los factores que afectan a la selección del mercado y la forma de entrada, el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) pone de manifiesto la importancia de la experiencia en el grado de compromiso y de toma de riesgo en este tipo de decisiones. En este sentido, la internacionalización conlleva trabajar en entornos geográficos que implican diferentes regulaciones, cultura o demandas de los clientes. Supone saber reconocer y aprovechar las oportunidades del mercado, aprender de un nuevo contexto institucional y desarrollar nuevos vínculos y nuevas relaciones con las redes locales, revitalizando a la empresa con el desarrollo de nuevas capacidades necesarias para competir en un entorno diferente (Johanson y Vahlne, 2009).

La Tabla 2 ilustra estas relaciones. Las PYMEs del grupo ambidiestro se caracterizan por haber llevado a cabo un mayor número de fusiones y adquisiciones y cooperaciones, y por haber tenido más experiencias internacionales que sus homólogas del grupo defensivo, lo que viene a apoyar los argumentos teóricos esgrimidos anteriormente.

Tabla 2: Análisis Comparativo Entre Clusters (ANOVA)

Variable	Media		Sig.
	Grupo Ambidiestro	Grupo Defensivo	
Fusiones, adquisiciones y alianzas	0,51	0,37	†
Internacionalización	2,21	1,55	†
Tamaño de la empresa	54,06	54,67	n.s
Rentabilidad de la empresa	3,21	3,03	n.s

†  $p < 0.10$ , n.s. = no significativo. En esta tabla se muestra una caracterización de los dos grupos de empresa. Las del grupo ambidiestro han realizado mayor número de operaciones de crecimiento externo (fusiones, adquisiciones y alianzas) así como de internacionalización. En este caso, la diferencia entre ambos grupos es significativa. No obstante, dichos grupos no divergen ni en el tamaño de las empresas que los conforman ni en su rentabilidad anterior. Fuente: Elaboración propia.

Por último, cabe señalar que los dos grupos de empresas obtenidos de la clasificación no presentan diferencias significativas por lo que a su tamaño se refiere. El tamaño es una variable de control habitual en los estudios sobre ambidiestría organizativa (Rothaermel y Deeds, 2004). Como se desprende de la Tabla 2, los dos grupos de empresas tienen tamaños idénticos (54 empleados), no siendo, pues, una variable importante en la explicación de su diferente respuesta ante la crisis. También estudiamos si la rentabilidad pasada era un antecedente de la orientación ambidiestra ante la crisis, pues el comportamiento estratégico depende de la percepción de la performance de la empresa (Ansoff, 1965), y no obtuvimos diferencias significativas.

### Efectos en el Desempeño Comercial y Económico de la Empresa

Diferentes trabajos han demostrado la relación entre ambidiestría organizativa y los resultados y la supervivencia de la empresa (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009; Piao, 2010). Con el fin de comprobar este efecto en nuestro estudio, los directivos fueron preguntados sobre cómo esperaban que se desempeñara su empresa en los años siguientes a la crisis (Tabla 3). Aquéllos encuadrados en el grupo de empresas ambidiestras dijeron esperar una rentabilidad superior al promedio (3,37 en una escala de 5 puntos, donde 3 es “igual que la competencia”); y los que estaban en las empresas defensivas, un desempeño similar a la competencia (3,02), siendo la diferencia entre grupos significativa ( $p=0,01$ ). Este resultado, derivado de opiniones subjetivas, fue comprobado con un análisis adicional realizado sobre datos financieros correspondientes a 2010, relativos al éxito comercial y económico de la empresa, utilizando la evolución de las ventas y del beneficio bruto antes de impuestos e intereses.

En consonancia con las percepciones de los directivos, las empresas encuadradas en el grupo ambidiestro han experimentado un incremento de su facturación en 2010. Por el contrario, las empresas del grupo defensivo han seguido perdiendo ventas, a pesar de que la evolución del PIB español mejoró en ese año con respecto a 2009. Los beneficios de las empresas ambidiestras también crecieron más que las empresas defensivas en 2010, aunque las diferencias no llegan a ser estadísticamente diferentes ( $p=0,12$ ).

Tabla 3: Análisis de los Resultados Previstos y Obtenidos Por los Clusters (ANOVA)

Variable	Media		Sig.
	Grupo Ambidiestro	Grupo Defensivo	
Rentabilidad de la empresa	3,37	3,02	**
Ingresos de explotación (2010/2009)	0,03	-0,13	*
EBIT(2010/2009)	1,24	0,60	n.s

†  $p < 0.10$ , n.s.=no significativo. En esta tabla se muestra la relación entre la ambidiestría organizativa y los resultados de las PYMES. Respecto a los resultados esperados en el momento del estudio, el grupo ambidiestro esperaba obtener una rentabilidad superior a la media, mientras que el grupo defensivo esperaba situarse en los niveles promedio, siendo la diferencia entre ambos grupos estadísticamente significativa. Respecto a los resultados obtenidos en 2010, el grupo ambidiestro ha incrementado su cifra de ventas mientras el grupo defensivo la ha reducido, siendo esta diferencia significativa. Sin embargo, aunque los EBIT del grupo ambidiestro crecieron más que los del grupo defensivo, las diferencias no son significativas. Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

En este trabajo hemos analizado cómo han respondido las PYMES españolas ante la reciente crisis internacional. En concreto, nos hemos centrado en cómo han modificado su orientación ambidiestra. Hemos observado que, a pesar de lo que cabría esperar por sus escasos recursos y limitaciones intrínsecas, su respuesta no ha sido la de enfoque en la explotación o en la exploración en todos los casos.

Tras el análisis de una muestra de 143 PYMES, hemos observado dos patrones claramente diferenciados. El primer patrón, exhibido por un numeroso grupo de empresas (denominado grupo ambidiestro), ha reaccionado a la crisis con un incremento en su ambidiestría. El segundo patrón, mostrado por un conjunto de empresas todavía mayor (denominado grupo defensivo), han reaccionado enfocando su orientación hacia la exploración o la explotación. Por ello, nuestra primera conclusión es que, a diferencia de lo esperado, las PYMES reaccionan ante la crisis de forma heterogénea.

Buscando respuestas a ese comportamiento diferente, hemos indagado en la literatura las posibles explicaciones, comprobando que hay factores potenciales de los cuales se sabe muy poco. Entre estos, la importancia de la inercia y la experiencia adquirida en las estrategias pasadas.

Hemos comprobado que la ambidiestría previa actúa como predictor de la ambidiestría futura en tiempos de crisis, pero que, dentro de ésta, es más relevante la dimensión de equilibrio que la de nivel. En efecto, nuestro estudio ha permitido ver que las empresas que han incrementado su ambidiestría durante la crisis no eran las que tenían un nivel de ambidiestría previo superior, sino las que tenían una ambidiestría más equilibrada. Este resultado es inédito en la literatura y abre líneas de investigación muy atractivas.

También hemos obtenido evidencia de que las PYMES que han llevado a cabo estrategias de fusión, adquisición y alianza, en la fase previa a la crisis, son las que han sido capaces de incrementar su nivel y equilibrio ambidiestro durante la crisis. Esto permite explicar parcialmente por qué el comportamiento de las PYMES ha sido heterogéneo, en términos de respuesta a la crisis.

Por último, la literatura ha relacionado la respuesta en términos de enfoque hacia la explotación o la exploración o en términos de ambidiestría con los resultados y la supervivencia de la empresa. Ese mismo debate aparece en la literatura sobre estrategias de supervivencia entre aquellos que abogan por una respuesta secuencial, primero de enfoque hacia la explotación mediante el saneamiento para después

realizar acciones de recuperación mediante un enfoque a la exploración y otros que defienden la necesidad de simultanear ambas respuestas para mejorar los resultados en la supervivencia. Nuestro estudio obtiene evidencia de que la respuesta de simultaneidad ofrece mejores resultados en las PYMEs tanto desde un punto de vista subjetivo como objetivo. Las PYMEs que han sido capaces de llevar a cabo una respuesta que simultanea el énfasis en la eficiencia con el énfasis en la renovación obtienen un mejor desempeño.

Nuestros resultados ofrecen indicaciones para los directivos de la empresa que se enfrentan a situaciones de crisis. Aunque, la tendencia mayoritaria sea a utilizar los escasos recursos de la PYME en mejorar la eficiencia, reduciendo costes, limitando gastos y mejorando los indicadores financieros, este esfuerzo orientado hacia el enfoque no ofrece los mejores resultados. Por el contrario, ser capaz de equilibrar y simultanear el énfasis en la eficiencia con mantener la atención en la renovación de la empresa ayuda a las empresas a mejorar su desempeño empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arogyaswamy, K., Barker, V. L. I,II, y Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: An integrative two-stage model. *The Journal of Management Studies*, 32 (4), 493-493.
- Barkema H.G. y Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38, 1132-1148.
- Barkema, H.G. y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisitions: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-27.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. y Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Escribá, A. y Safón, V. (2007). La Empresa Valenciana: Estrategias Corporativas y Competitivas, en La Comunidad Valenciana en el umbral del siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico. *Servei de Publicacions de la Universitat de València*: 427-447.
- Gulati, R., y P. Puranam. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A y Moesel, D.D. (1996). The Market For Corporate Control And Firm Innovation. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1084-1119.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1 (1), 19-31.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.

Johanson, J. y Valhne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm -A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

Lavie, D., Kang, J y Rosenkopf, L. (2010a). Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances, Submitted to the 7th Atlanta Competitive Advantage Conference.

Lavie, D., Stettner, U. y Tushman, M.L. (2010b). Exploration and Exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.

Lavie, D. y Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.

Levinthal, D., y March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioural integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(4): 71-87.

O'Reilly, Ch. A., III y Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

O'Reilly, Ch. A., III y Tushman, M.L. (2011). Organizational Ambidexterity in action: how managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.

Piao, M. (2010). Thriving in the New: Implication of Exploration on Organizational Longevity. *Journal of Management*, 36, 1529-1554.

Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

Robbins, D. K. y Pearce, J. A. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery, *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.

Rothaermel, F. T., y Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25, 201-222.

Schmieman, M. (2008). Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU, Industry, Trade and Services, Eurostat.

Schmitt, A., Probst, G. y Tushman, M.L. (2010). Management in Times of economic crisis: Insights into Organizational Ambidexterity. *M@n@gement*, 13(3), 128-150.

Schmitt, A. y Raisch, S. (2010). Neither black nor White yet both: the shifting balance between retrenchment and recovery in corporate turnarounds. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

Tushman, M.L., Smith, W.K. y Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80.

Vermeulen, F. (2005). How acquisitions can revitalize companies. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 44-51.

Vermeulen, F., y Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44, 457-478.

## **RECONOCIMIENTO**

Este trabajo ha recibido financiación de los Proyectos de Investigación ECO2009-07055 y ECO2012-32718 del Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

## **BIOGRAFIA**

María Iborra es Doctora en Economía por la Universitat de València. Profesora Titular de dicha Universidad. La dirección de contacto de todos los autores es la Avinguda dels Tarongers s/n, 46022, Valencia, España. Correo electrónico [miborra@uv.es](mailto:miborra@uv.es).

Consuelo Dolz es Doctora en Economía por la Universitat de València. Profesora Contratada Doctora por dicha Universidad. Correo electrónico [consuelo.dolz@uv.es](mailto:consuelo.dolz@uv.es).

Àngels Dasí es Doctora en Economía por la Universitat de València. Profesora Titular de dicha Universidad. Correo electrónico [angels.dasi@uv.es](mailto:angels.dasi@uv.es)

Vicente Safón es Doctor en Economía por la Universitat de València. Profesora Titular de dicha Universidad. Correo electrónico [vicente.safon@uv.es](mailto:vicente.safon@uv.es)