

María Iborraⁱ
Consuelo Dolzⁱⁱ
Ángels Dasíⁱⁱⁱ
Vicente Safón^{iv}
Universidad de Valencia, España

¿Cómo Reaccionan las Pymes ante la Crisis¹? Un Análisis desde la Perspectiva de la Ambidestría Organizativa

Resumen

La supervivencia de las empresas depende de su eficiencia e innovación, capacidades difíciles de simultanear en tiempos de crisis. El objetivo de este trabajo es analizar cómo han respondido las empresas a este dilema y proponer una tipología de estas respuestas. En una muestra de 142 pequeñas y medianas empresas (Pymes) españolas, se identificó, a través de un análisis clúster, dos grupos de empresas: las que respondieron a la reciente crisis internacional aumentando simultáneamente su énfasis en la eficiencia y en la innovación, denominadas grupo ambidiestro; y las que redujeron ambas dimensiones, denominadas grupo defensivo. Tras realizar un análisis de varianza (ANOVA), se demostró que el grupo ambidiestro había utilizado las estrategias corporativas de internacionalización, crecimiento externo y alianzas antes de la crisis en mayor medida que el grupo defensivo. Este resultado ha permitido concluir que las estrategias pasadas en términos de internacionalización, desarrollo externo y cooperación son importantes para facilitar la capacidad de adaptación y renovación de las Pymes. Además, este trabajo ha mostrado mediante un ANOVA el papel que ha jugado la inercia, de tal forma que la orientación previa, en términos de eficiencia e innovación, es un antecedente de los patrones de respuesta ante una situación de crisis.

Palabras clave: Crisis económica, Pymes, ambidestría organizativa, estrategia.

How do Sme's React to the Crisis? An Analysis from the Organizational Ambidexterity Perspective

Abstract

A firm's survival depends on their efficiency and innovation capacities, which are difficult to achieve simultaneously in times of crisis. In this article, we analyze how firms answer to this dilemma and propose a typology of the reactions. We used cluster analysis for a sample of 142 Spanish Sme's, and identified two groups: one whose reaction to the crisis was to increase both its efficiency and innovation (i.e. ambidextrous group); and another that decrease both capacities (i.e. defensive group). We used an analysis of variance (ANOVA) to demonstrate that the ambidextrous group used internationalization, external growth, and alliances more frequently than the defensive group to face the crisis. We concluded that internationalization, external growth and cooperation are important to help Sme's adapt and change. Moreover, the ANOVA showed inertia played a role. Thus, previous orientation, in terms of efficiency and innovation, are the background of reaction patters during a crisis.

Keywords: Economic crisis, SME, organizational ambidexterity, strategy.

Recibido: 20-02-2012

Aprobado: 15-10-2012

ⁱPhD Profesora de Administración de Empresas y Estrategia en la Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: miborra@uv.es.

ⁱⁱPhD Profesora de Administración de Empresas y Estrategia en la Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: cdolz@uv.es.

ⁱⁱⁱPhD Profesora de Administración de Empresas y Estrategia en la Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: angels.dasi@uv.es.

^{iv}PhD Profesor de Administración de Empresas y Estrategia en la Universidad de Valencia, España. Director del MBA de la Universidad de Valencia, impartido en la Escuela de Negocios Lluís Vives de la Cámara de Comercio de Valencia, España. Correo electrónico: vicente.safon@uv.es. Tel. (+34-963) 82.89.07.

Introducción

La crisis internacional iniciada en EE.UU. en 2008, ha supuesto cambios bruscos en los sectores de muchas empresas europeas, las cuales han visto cómo se reducía vertiginosamente la demanda de sus productos y la financiación externa, condicionando notablemente su respuesta a la crisis. Esta situación ha sido especialmente dura para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), habitualmente más débiles y vulnerables que las grandes firmas ante este tipo de circunstancias adversas (Schmiemann, 2008).

En este artículo se ha estudiado cómo han afrontado la reciente crisis económica internacional las Pymes de España –uno de los países que más ha sufrido los efectos de la crisis–, poniendo la atención en el concepto de *ambidiestría organizativa*. El interés de este concepto reside en su probada relación con los resultados y la supervivencia de las empresas (Raish y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009).

La literatura ha propuesto que 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 *explotación* de aquello que conoce; es, por tanto, una respuesta orientada a la eficiencia y a la mejora de los resultados en el corto plazo. En el segundo eje, las empresas se orientan al cambio, a la innovación, *explorando* nuevas oportunidades de éxito que garanticen superar la inercia y la alineen con las nuevas demandas del entorno (Schmitt, Probst y Thusman, 2010).

Desde un punto de vista normativo, se ha sugerido que las empresas deberían buscar la estabilidad y la eficiencia en el corto plazo sin dificultar la capacidad de reacción para sobrevivir en el largo plazo. De ahí que diferentes autores hayan enfatizado el papel de la ambidiestría organizativa, esto es, la capacidad para explorar y explotar conocimiento simultáneamente en la trayectoria empresarial (Raisch y Birkinshaw, 2008). En esta línea argumental, algunos autores han considerado que las tensiones contradictorias 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 han propuesto 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). Queda, por tanto, abierta la cuestión de cómo afecta una

fuerte crisis económica al nivel total de exploración y explotación de las empresas y también, al equilibrio entre ambas orientaciones, sobre todo en el caso de Pymes con poca holgura de recursos disponibles.

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. Para ello, en primer lugar, se ha propuesto una tipología o clasificación obtenida a partir de las diferentes respuestas de las empresas a la crisis. Ésta ha permitido identificar dos grupos de empresas en función del grado de ambidiestría organizativa. En segundo lugar, se han caracterizado dichos grupos en función de su comportamiento estratégico anterior a la crisis, pues la literatura previa ha destacado el papel de la estrategia como antecedente de la ambidiestría (Lavie, Kang y Rosenkopf, 2011; Lavie y Rosenkopf, 2006; Raisch y Birkinshaw, 2008). Concretamente, se ha 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.

La Respuesta de las Pymes ante la Crisis

El trabajo pionero de March (1991) asoció la orientación hacia la explotación con términos como el refinamiento, la producción y la eficiencia. Así, se entiende la explotación como una orientación hacia la adaptación, centrada en la capacidad para hacer mejor las cosas y la tendencia a reducir los problemas, mejorando y aumentando la eficiencia, manteniendo la continuidad y la estabilidad. Por lo que respecta a la exploración, March (1991) la equiparó a términos como la búsqueda, la variación, el riesgo, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación.

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, un excesivo enfoque en estas actividades puede hacerlas caer en la trampa del éxito, generando inercia y obsolescencia, y limitando la supervivencia futura. Igualmente, las actividades vinculadas con la exploración permiten que se preparen para los retos futuros. Ahora bien, un excesivo énfasis en las mismas puede conllevar el riesgo de sacrificar el presente, generando demasiadas novedades sin tener en cuenta el retorno de la inversión.

Ambas actividades son esenciales para la supervivencia de las empresas, pero implican contradicciones y tensiones importantes (March, 1991; Lavie, Stettner y Tushman, 2010). Por ello, y dada la limitación de recursos, las empresas deben decidir cómo los asignan 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) ha supuesto un avance en la comprensión de la ambidiestría organizativa y de la relación entre la exploración y la explotación. Según estos autores, existen dos dimensiones en torno al concepto de ambidiestría: el nivel de ambidiestría, o magnitud absoluta conjunta de exploración y explotación que alcanza la empresa; y el equilibrio en la ambidiestría, 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) encontraron 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), han sustentado 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 dimensiones, ya que el mantenimiento de la cuenta de resultados podría emerger como el principal objetivo de la empresas (Gulati y Puraman, 2009).

En el caso de las Pymes españolas, sus restricciones internas se han visto agravadas por la reducción de la financiación bancaria, pues la crisis económica ha derivado en una fuerte crisis del sistema financiero, con la consecuente reducción del crédito de estas entidades al sector empresarial. Por ello, cabe preguntarse cuál ha sido la reacción de las Pymes ante la crisis, esto es, si han incrementado o han reducido su ambidiestría organizativa.

Dos Patrones de Respuesta ante la Crisis

Con objeto de obtener la información necesaria para realizar esta investigación, se recurrió a entrevistas personales mediante el uso de cuestionarios administrados. Utilizando la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), se identificaron 814 Pymes, con un número de empleados comprendido entre 20 y 250. Estas empresas, ubicadas en la Comunidad Valenciana (una de las Comunidades Autónomas más perjudicadas por la crisis), pertenecían a diversos sectores industriales españoles que habían sufrido un importante impacto negativo por la crisis. Tras un primer contacto, se concertaron entrevistas personales con cada empresa, que fueron 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 implica una tasa de respuesta del 17,6% y un error del 7,5%, para un alfa del 5%.

Las orientaciones hacia la explotación y la exploración, antes y durante¹ la crisis, se obtuvieron aplicando las escalas de Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006), recogidas en la Tabla 1. Tras el proceso de refinamiento de las escalas, fueron eliminados los ítems 2, 6 y 7 de explotación, y 5 de exploración. Los cuestionarios se administraron intentando corregir al máximo el sesgo de recuerdo.

Tabla 1: Medida de la exploración y de la explotación.

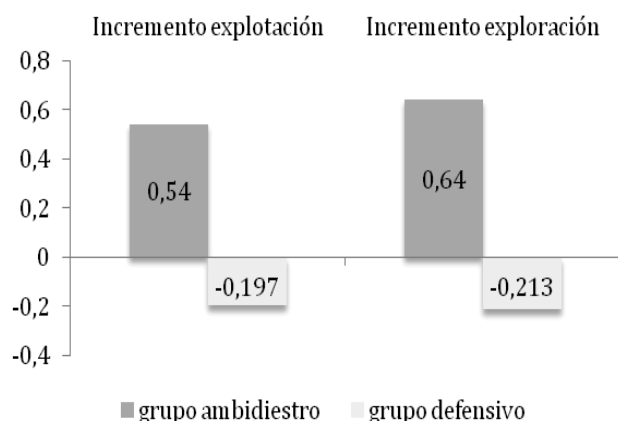
EXPLOTACIÓN	EXPLORACIÓN
Nuestra empresa (escala de 1 a 5):	Nuestra empresa (escala de 1 a 5):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se está comprometiendo a mejorar la calidad. 2. Se está comprometiendo a reducir costes. 3. Examina constantemente la satisfacción de sus clientes actuales. 4. Mejora continuamente la fiabilidad de sus productos y servicios. 5. Adapta su oferta para mantener satisfechos a sus clientes. 6. Está incrementando el nivel de automatización de sus operaciones. 7. Está profundizando en el estudio de su base actual de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 5. Se está lanzando agresivamente a nuevos segmentos de mercado. 6. Está buscando enérgicamente nuevos grupos de clientes.

Hacer las cosas es mucho mejor que hablar de ellas: Actúa.

Tom Peters.

Posteriormente, se crearon dos variables para medir el incremento en la exploración y la explotación en los dos periodos de tiempo considerados (antes de la crisis y durante la crisis). Con estas variables se efectuó un análisis clúster y se obtuvieron dos grupos, compuestos por 85 y 53 empresas². El grupo menos numeroso, denominado grupo ambidiestro, se caracterizaba por aumentar la exploración y la explotación como reacción a la crisis. En cambio, el segundo grupo, denominado grupo defensivo, presentaba una reducción de ambas orientaciones (Gráfico 1).

Gráfico 1: Descripción de los grupos ambidiestro y defensivo.



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, se estudió 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., 2010), en este trabajo se han analizado dos de ellas: la ambidiestría previa, y las estrategias corporativas utilizadas en el pasado. En este último caso se consideró el uso de crecimiento externo e híbrido, y de la internacionalización entre el año 2000 y el comienzo de la crisis.

La Tabla 2 recoge los resultados obtenidos para el primero de estos análisis. Como puede observarse, las Pymes del grupo ambidiestro y del grupo defensivo tuvieron un comportamiento previo diferente, tanto en lo que se refiere a su nivel como al equilibrio en la ambidiestría.

Tabla 2: Análisis comparativo entre clusters (ANOVA).

VARIABLE	MEDIA		SIG.
	Grupo ambidiestro	Grupo defensivo	
Nivel antes de la crisis (N _A) (escala 1-25)	10,64	12,48	0,007
Nivel durante de la crisis (N _D) (escala 1-25)	14,85	11,07	0,000
Equilibrio antes de la crisis (E _A) (escala 1-5)	4,26	4,18	0,394
Equilibrio durante de la crisis (E _D) (escala 1-5)	4,40	4,13	0,005

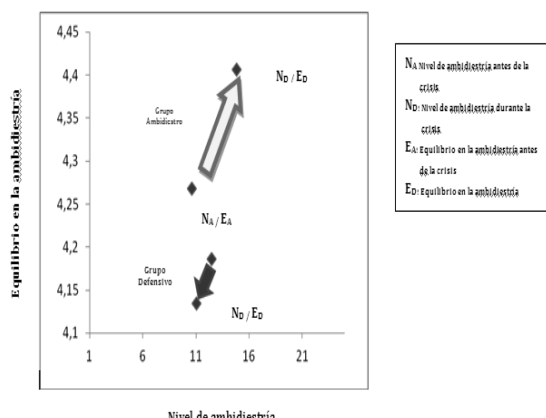
Se aprecian diferencias significativas en los niveles de ambidiestría³ previos a la crisis y durante la crisis. Las Pymes del grupo ambidiestro presentaban antes de la crisis un nivel inferior de ambidiestría que las Pymes del grupo defensivo. Sin embargo, durante la crisis los niveles de ambidiestría en ambos grupos dieron un vuelco de manera que el nivel alcanzado por las Pymes del grupo ambidiestro superó al nivel de las Pymes del grupo defensivo y, además, se produjo un incremento en las primeras frente al decremento de las segundas.

Respecto al equilibrio en la ambidiestría⁴, las Pymes del grupo ambidiestro tenían 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 el Gráfico 2. Las Pymes del grupo defensivo disminuyeron el nivel y el equilibrio, lo que significa que redujeron su grado de ambidiestría y por tanto, que se retrajeron en sus esfuerzos por buscar la eficiencia y la innovación de forma simultánea. La reducción en su equilibrio implicó un enfoque hacia una de las orientaciones en detrimento de la otra. Por el contrario, el grupo ambidiestro partía de niveles inferiores de ambidiestría, pero estaba más equilibrado. Las PYMES de este grupo estaban menos enfocadas a la explotación, lo que parece haberles permitido reaccionar activamente.

Emprender no es ni una ciencia ni un arte. Es una práctica.
Peter Drucker.

Gráfico 2: Nivel y equilibrio en la ambidiestría en las Pymes antes y durante la crisis.



La literatura ha propuesto 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 (Levinthal 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 le ayude 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 este estudio, las Pymes del grupo ambidiestro demostraron durante 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). 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.

Respecto a la estrategia de las Pymes, en ellas 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 estratégicas⁵, 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. La internacionalización 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 3 ilustra estas relaciones. Aplicando el análisis de la varianza (ANOVA), se pudo observar que las Pymes del grupo ambidiestro llevaron a cabo un mayor número de fusiones y adquisiciones, cooperaciones, y tuvieron más experiencias internacionales que sus homólogas del grupo defensivo (véase la significatividad de la diferencia de medias para estas variables mostradas en la Tabla 3), lo que viene a apoyar los argumentos teóricos esgrimidos anteriormente.

Tabla 3: Análisis comparativo entre clústers (ANOVA).

VARIABLE	MEDIA		SIG.
	Grupo ambidiestro	Grupo defensivo	
Fusiones, adquisiciones y alianzas _a	0,51	0,37	0,067
Internacionalización _b	2,21	1,55	0,073
Tamaño de la empresa _c	54,06	54,67	0,411
Rentabilidad de la empresa _d	3,21	3,03	0,268

a. Nº de operaciones de fusión, adquisición y alianzas realizadas entre 2000 y el comienzo de la crisis.
 b. 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%.
 c. Nº de empleados promedio entre 2000 y el comienzo de la crisis.
 d. Medida de rentabilidad subjetiva obtenida de los directivos para el periodo 2000-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.

Conclusiones

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

Tras el análisis de una muestra de 142 Pymes, se han identificado 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), ha reaccionado enfocando su orientación hacia la exploración o la explotación. Por ello, la primera conclusión que se puede extraer es que, a diferencia de lo esperado, las Pymes reaccionan ante la crisis de forma heterogénea.

Buscando respuestas a ese comportamiento diferente, se ha indagado en la literatura las posibles explicaciones, comprobando que hay factores potenciales de los cuales se sabe muy poco. Así, se ha podido comprobar 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, este estudio ha permitido ver que las empresas que han incrementado su ambidiestría durante la crisis

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 3, los dos grupos de empresas tienen de media tamaños idénticos (54 empleados), no siendo, pues, una variable importante en la explicación de su diferente respuesta ante la crisis. También se estudió 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 se obtuvieron diferencias significativas.

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 se ha obtenido evidencia de que las Pymes que han llevado a cabo estrategias de crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) y alianzas, y estrategias de internacionalización, en la fase previa a la crisis, son las que han sido capaces de incrementar su nivel y equilibrio ambidiestro durante la crisis. Este hecho permite explicar parcialmente por qué el comportamiento de las Pymes ha sido heterogéneo en términos de respuesta a la crisis.

Por otra parte, la literatura ha relacionado la ambidiestría con los resultados a largo plazo y la supervivencia de la empresa. La crisis reciente ha puesto en jaque a muchas empresas, y sobre todo, a las Pymes. Se observó que algunas Pymes fueron capaces de elevar su ambidiestría y, por tanto, elevar sus posibilidades de supervivencia a largo plazo. Las que consiguieron incrementar su ambidiestría estaban más equilibradas que las que habían reaccionado reduciendo su nivel y su equilibrio y, además, habían tenido una mayor riqueza de experiencias en su estrategia corporativa previa. De todo ello se deduce que para las Pymes, de cara a su continua adaptación a un entorno cambiante, es crucial mantener un equilibrio en sus orientaciones explotadoras y exploradoras, y abordar modalidades de desarrollo diferentes al crecimiento interno.

Si no estamos dispuestos a equivocarnos, no hay posibilidades de éxito futuro.

Anónimo.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1965): **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill.
- Barkema H.G. y Drogendijk, R. (2007): **Internationalising in Small, Incremental or Lager Steps?** *Journal of International Business Studies*. Vol. 38. No.7: 1132-1148. ISSN: 0047-2506.
- Barkema H.G. y Vermeulen, F. (1998): **International Expansion through Start-Up or Acquisitions: a Learning Perspective**. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. No.1: 7-27. ISSN: 0001-4273.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. y Zhang, H. (2009): **Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies and Synergistic Effects**. *Organization Science*. Vol. 20. No.4: 781-796. ISSN: 1047-7039.
- 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 (Pp. 427-447). Valencia, España: Universitat de València.
- Gulati, R. y P. Puranam. (2009): **Renewal through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal And Informal Organization**. *Organization Science*. Vol. 20. No. 2: 422-440. ISSN: 1047-7039.
- Jansen, J.; Van den Bosch, F. y Volberda, H. (2005): **Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents**. *Schmalenbach Business Review*. No. 57: 351-363. ISSN: 1439-2917.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977): **The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8: 23-32. ISSN: 0047-2506.
- 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*. Vol. 40. No. 9: 1411-1431. ISSN: 0047-2506.
- Lavie, D., Kang, J. y Rosenkopf, L. (2011): **Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances**. *Organization Science*. Vol. 22. No. 6: 1517-1538. ISSN: 1047-7039.
- Lavie, D. y Rosenkopf, L. (2006): **Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation**. *Academy of Management Journal*. Vol. 49. No. 4: 797-818. ISSN: 0001-4273.
- Lavie, D., Stettner, U. y Tushman, M.L. (2010): **Exploration and Exploitation within and across Organizations**. *The Academy of Management Annals*. Vol. 4. No.1: 109-155. ISSN: 1941-6520.
- Levinthal, D. y March, J. (1993): **Myopia of learning**. *Strategic Management Journal*. Vol. 14: 95-112. ISSN: 0143-2095.
- Lubatkin, M.; Simsek, Z.; Ling, Y. y Veiga, J. (2006): **Ambidexterity and Performance in Small-To Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration**. *Journal of Management*. Vol. 32. No. 5: 646-672. ISSN: 0149-2063.
- March, J. G. (1991): **Exploration And Exploitation In Organizational Learning**. *Organization Science*. Vol. 2. No. 4: 71-87. ISSN: 1047-7039.
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008): **Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators**. *Journal of Management*. Vol. 34. No. 3: 375-409. ISSN: 0149-2063.
- Rothaermel, F. y Deeds, D. (2004): **Exploration and Exploitation Alliances in Biootechnology: A System of New Product Development**. *Strategic Management Journal*. Vol. 25: 201-222. ISSN: 0143-2095.
- Schmieman, M. (2008): **Enterprises by Size Class -Overview of Smes In The EU**. (En línea). En: Eurostat Statistics in Focus, 31/2008. Disponible en: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF. Consulta: 2011, Enero 20.
- Schmitt, A., Probst, G. y Tushman, M.L. (2010): **Management in Times of Economic Crisis: Insights into Organizational Ambidexterity**. *M@n@gement*. Vol. 13 (3): 128-150. ISSN: 1286-4892.
- Simsek, Z. (2009): **Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding**. *Journal of Management Studies*. Vol. 46. No. 4: 597-624. ISSN: 1467-6486.
- Vermeulen, F. y Barkema, H. (2001): **Learning Through Acquisitions**. *Academy of Management Journal*. Vol. 44: 457-478. ISSN: 0001-4273.
- Vermeulen, F. (2005): **How Acquisitions Can Revitalize Companies**. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 46. No. 4: 44-51. ISSN: 1532-9194.

Notas

- ¹ El periodo antes de la crisis comprende desde el año 2000 hasta el inicio de la crisis. El periodo durante la crisis comprende el periodo comprendido entre el inicio de la crisis y el momento de realización de la entrevista.
- ² Fueron eliminadas 5 empresas que no presentaban una adhesión clara a ninguno de estos dos grupos.
- ³ El nivel de ambidiestría es una magnitud combinada de la exploración y de la explotación, medida con su producto.
- ⁴ PEI 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).
- ⁵ En este trabajo utilizaremos el término alianzas en sentido lato, incorporando diversos y variados tipos de acuerdos de cooperación.