

La ambidestreza en Pymes: cómo exploran nuevos negocios mientras cosechan los actuales

La alineación entre los socios fundadores, la organización y actores decisores externos es esencial para entender cómo y cuándo incursionar en actividades exploratorias en Pymes. Este estudio inductivo de ocho Pymes plantea cómo los líderes fundadores de Pymes exploran nuevas oportunidades de negocio a medida que sus organizaciones están en marcha. Nuestros hallazgos pueden conectar o abrir un canal con las teorías del enfoque configuracional para estudiar el fenómeno de la ambidestreza. Contribuimos con el cuerpo emergente de literatura que trata la ambidestreza organizacional y la orientación emprendedora.

Palabras clave: Ambidestreza, exploración, Pymes

¿Qué pasó con nuestro ADN emprendedor? ¿Por qué nuestra velocidad y agilidad han disminuido tanto recientemente? ¿Y qué podemos hacer para recuperarlas? - Ries (2017)

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación examinamos la forma cómo los líderes fundadores de Pymes exploran nuevas oportunidades de negocio a medida que sus organizaciones están en marcha. Más específicamente, ofrecemos algunas proposiciones útiles para futuros trabajos empíricos relacionadas con el proceso y variables que inhiben y promueven la exploración de nuevos negocios en Pymes.

Aunque los líderes que exploran nuevas oportunidades de negocio generalmente lo hacen bajo un enfoque adaptativo, siguiendo un proceso orgánico y de experimentación (Sarasvaty 2001, Ries, 2011, Blank y Dorf, 2012), cuando encuentran un modelo de negocio rentable adoptan una estrategia útil para explotarlo al máximo generando rutinas y procesos para transformar a dichas organizaciones en máquinas de eficiencia (Ries, 2017). Estos procesos sistematizados, que son

útiles para hacer más rentable productos y servicios existentes, con el tiempo se anteponen a los procesos requeridos para crear nuevos productos y nuevos motores de crecimiento, haciendo olvidar el comportamiento emprendedor que una vez dio agilidad a la empresa y que puede ser muy útil en entornos cambiantes (March, 1991; Rosenbusch et al., 2011). La frase citada al inicio es evidencia de la importancia del liderazgo para reconocer la agilidad estratégica en empresas en marcha. El autor del método Lean Startup, Eric Ries, comenta, en su libro más reciente (*The Startup Way*), lo fácil que las organizaciones jóvenes pueden entrar en procesos de gestión convencionales que les limitan hacer cambios y transformaciones de sus modelos de negocio en entornos cambiantes. La fundadora de una empresa «unicornio» (empresas valoradas en más de 1.000 millones de dólares) que había crecido rápidamente, comentaba a Ries lo rápido que su organización había perdido el ADN emprendedor, y aunque disponían de tecnología de vanguardia, sus prácticas de gestión se habían transformado en convencionales y no les funcionaban para hacer cambios necesarios en nuevas circunstancias.

Un abundante y creciente cuerpo de investigaciones sugiere que un determinante crítico del éxito empresarial es la capacidad de las empresas para buscar oportunidades orientadas hacia el largo plazo (es decir, participar en actividades exploratorias) y al mismo tiempo cosechar ganancias de eficiencia a corto plazo derivadas del refinamiento de productos y procesos existentes (es decir, participar en actividades de explotación) (Choi et al., 2008; Gedajlovic et al., 2012; Lavie et al., 2010). Sin embargo, en la literatura académica aún no queda claro el papel que juega el equipo directivo para atender las demandas contradictorias que implican los procesos de exploración y explotación (O'Reilly III, y Tushman, 2013). La mayoría de las teorías que intentan explicar la forma como las organizaciones resuelven el dilema gerencial que implica estas actividades contrarias, se inclinan hacia fórmulas estructurales: separación física, temporal y contextual

(Gibson y Birkinshaw, 2004). Tushman y O'Reilly sugieren que aunque este tipo de paradojas se resuelve con estructuras adecuadas, el mayor problema reside en el tipo de liderazgo que las gestiona. Según estos autores todo radica en el tipo de liderazgo y la alineación de éste con la actividad que se ejecute (Burton et al. 2012). Otra aproximación útil para explicar este fenómeno es a través del lente de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Helfat et al., 2007). Estas capacidades, manifestadas en las decisiones de los líderes, ayudan a una organización a reasignar y reconfigurar las competencias y los activos de la organización para permitir que la empresa explote las competencias existentes y desarrolle nuevas (O'Reilly y Tushman, 2008; Taylor y Helfat, 2009). De esta manera, la exploración y explotación se refleja en un conjunto complejo de decisiones y rutinas que permiten a la organización detectar y aprovechar nuevas oportunidades mediante la reasignación de activos organizacionales. Es bien sabido que la exploración y la explotación requieren diferentes conjuntos de capacidades y recursos, y que participar en ambos grupos de actividades suele ser un desafío para las empresas y sus líderes (Lavie, Stettner, Tushman, 2010), especialmente para las pequeñas y medianas que cuentan con limitaciones de recursos en comparación con las grandes (Rothaermel y Alexandre, 2009; Voss y Voss, 2013).

La desalineación de liderazgo, los diseños estructurales, y el desarrollo de capacidades dinámicas son algunas de las explicaciones que se usó para justificar las dificultades que tienen muchos líderes de empresas para explorar y explotar al mismo tiempo, pero es necesario ahondar más en el conocimiento de este fenómeno (O'Reilly III, y Tushman, 2013, Taródy, 2016). En vista de la limitada evidencia teórica y empírica que explique la forma cómo las Pymes exploran nuevos negocios mientras ejecutan los actuales, decidimos confiar en la construcción de teoría mediante el estudio de múltiples casos (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt y Graebner, 2007). Así pues,

mediante este enfoque de investigación inductivo hicimos un seguimiento a ocho Pymes innovadoras para describir cómo sus equipos directivos llevaron a cabo el proceso de exploración de nuevos negocios en distintos momentos de sus vidas. Descubrimos que las Pymes no están preparadas para explorar y explotar al mismo tiempo de manera formal e institucional. Al menos no cuentan con estructuras autónomas para desempeñar, al mismo tiempo, ambas actividades. Logran explorar y explotar, pero de forma secuencial y bajo configuraciones apropiadas. Las empresas estudiadas cambian el interruptor de sus actividades de exploración hacia las de explotación, y viceversa, motivadas por distintos factores que no necesariamente se corresponden con los requerimientos de una estrategia preestablecida. Este tipo de organizaciones incurren en ambidestreza de negocios y no organizacional, ya que sin alterar su andamiaje o arquitectura, exploran nuevos servicios y productos, mientras explotan los existentes.

Contribuimos a un cuerpo emergente de literatura sobre la contradicción y paradoja que genera en las organizaciones en marcha la emergencia de actividades exploratorias. Mientras que la mayoría de las explicaciones han profundizado en las estructuras y capacidades para balancear la ambidestreza, argumentamos que abrazar esta contradicción se basa en las cogniciones que el equipo senior tenga del estado y alineación de tres fuerzas, lo cual puede conectarse con los enfoques configuracionales (Meyer et al., 1993).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Nuestra pregunta de investigación plantea cómo los líderes fundadores de Pymes exploran nuevas oportunidades de negocio a medida que sus organizaciones están en marcha. Hay varios

aspectos relevantes de la literatura de la orientación emprendedora, el emprendimiento corporativo y la ambidestreza organizacional que están en relación con nuestro tema.

La literatura académica sugiere que la orientación emprendedora (OE) representa un medio importante a través del cual las organizaciones cambian, se adaptan y mantienen su competitividad en entornos dinámicos (Rauch et al., 2009). El constructo OE es el reflejo de las actitudes, comportamiento y orientación estratégica de las empresas y se mide mediante el grado de propensión al riesgo, a la innovación, la proactividad, el grado de autonomía y agresividad competitiva que presentan en momentos determinados (Miller , 1983; Lumpkin y Dess 1996). La EO ha sido concebida predominantemente como una actitud o comportamiento más que como un resultado (Lumpkin y Dess, 1996), y está asociada a nuevas entradas, lanzamientos y cambios empresariales. En la medida en que la EO implica cambio o adaptación en la búsqueda del crecimiento, contradice las necesidades y requisitos de la estabilidad organizacional. Esta contradicción no es banal ya que que la estrategia organizacional se ha concebido como la gestión de la estabilidad, y no la gestión del cambio (Mintzberg, 1987). Sin embargo, cada día más las organizaciones están cambiando, y deben hacerlo, para obtener y mantener una ventaja competitiva (Raisch et al., 2009; Rindova y Kotha, 2001, Ries, 2017). Teniendo en cuenta esta contradicción entre la EO y la estabilidad, es pertinente entender cómo se fomenta e inhibe el comportamiento emprendedor dentro de empresas para generar actividades exploratorias que busquen nuevos modelos de negocio, mientras requieren la estabilidad para ser más eficientes con los actuales.

Para algunos autores (Covin y Slevin, 1989) la orientación emprendedora (OE) de las empresas es una característica de las organizaciones que refleja el estilo emprendedor de su equipo de alta dirección (TMT). Específicamente en las Pymes, la orientación estratégica de los gerentes clave

(fundadores, directores) es generalmente la misma que la de la empresa (Wiklund, 1998). Así como la OE permea dentro las empresas (Wales, Monsen y McKelvie, 2011) también es inhibida, y en este sentido las actividades de exploración que de ésta subyacen se pueden ver menguadas o castradas. Barreras estructurales, psicológicas y sociales a menudo evitan que las actividades de exploración se balanceen con las de explotación (Van de Ven et al., 1999, Bazerman y Watkins 2004). Debido a que las empresas buscan alinear tareas habilidades, organización formal y cultura con la estrategia para alcanzar máximos beneficios (Nadler y Tushman 1992), desarrollan distintos tipos de dinámicas inerciales (Smith y Tushman, 2005) que intentan favorecer los productos y negocios existentes a expensas de las innovaciones (Tushman y Romanelli 1985, Leonard-Barton 1992). Por lo tanto, cuando la estructura, las estrategias y las competencias se refuerzan mutuamente, los gerentes son psicológicamente más resistentes a cambiarlos (Kaplan y otros 2003, Tripsas y Gavetti 2000). Levinthal y March (1993) sugieren que los gerentes son miopes, ya que privilegian al corto plazo sobre el largo plazo, y la certidumbre que otorga el éxito sobre el riesgo del fracaso. Resulta coherente, entonces, que las organizaciones que tienen más éxito en el corto plazo son aquellas en las que los equipos de alta dirección son más resistentes al cambio y, como tales, ponen en riesgo sus empresas de cara al futuro (Audia y otros 2000, Kaplan et al., 2003).

La OE, y por lo tanto las actividades de exploración que subyacen de este tipo comportamiento, son consecuencia de los sesgos cognitivos de los tomadores de decisión. Los sesgos cognitivos definen cómo los gerentes entienden una situación, buscan información y toman decisiones (Levinthal y March, 1993, Walsh 1995). En este sentido, estos sesgos son relevantes para la comprensión y el procesamiento, por parte de los gerentes, de las tensiones y contradicciones que implican actividades contrarias como la exploración y la explotación (Lewis 2000). Por lo

tanto, el manejo de las contradicciones, a nivel de la alta dirección, ha sido objeto de estudio para entender cómo algunas organizaciones han sabido encontrar fórmulas para explotar y explotar al mismo tiempo.

Gestión de las contradicciones estratégicas

La gestión o gerencia de las contradicciones estratégicas ha sido una línea de investigación que ha tenido gran auge en los últimos años (Smith y Tushman, 2005; Taródy, 2016;). Smith y Tushman (2005) desarrollaron un conjunto de ideas sobre cómo los equipos de alta gerencia podrían lidiar con la contradicción estratégica basados en que la toma de decisiones equilibradas en el contexto de la contradicción tiene sus raíces en la cognición paradójica: marcos cognitivos y procesos que les permiten a los equipos abarcar las contradicciones en lugar de evitarlas. Según estos autores, las organizaciones y los equipos directivos pueden balancear o equilibrar las actividades contradictorias de exploración y explotación articulando un marco mental paradójico¹, diferenciando entre la estrategia y la arquitectura organizativa requerida para la ejecución y la innovación, e integrando esas estrategias y arquitecturas. Sin embargo, los estudiosos han destacado que manejar este tipo de contradicciones, a lo que denominan “alcanzar la ambidestreza organizacional”, requiere de liderazgo, el cual crea contexto organizacional, soluciones estructurales, sistemas de planificación y recompensa y procesos de toma de decisiones, que a su vez afectan los patrones de comportamiento individual, la cultura, valores e identidad colectiva (Birkinshaw, Gupta, 2013; Raisch et al., 2009; Raisch y Birkinshaw, 2008; Smith y Tushman, 2005; Tarody, 2016;).

Ambidestreza organizacional

¹ Marcos mentales paradójicos: plantillas mentales en las que los gerentes reconocen y aceptan la existencia simultánea de fuerzas contradictorias (Smith y Tushman, 2005)

La literatura sobre el diseño organizacional resalta la importancia de construir formas organizativas que puedan explorar y explotar (p. Ej., Tushman y O'Reilly 1996, Gibson y Birkinshaw 2004, Siggelkow y Levinthal 2003), a las cuales se les ha relacionado con ambidestreza organizacional. La ambidestreza se relaciona a una capacidad dinámica que comprende la habilidad de las élites de una organización para manejar las contradicciones y paradojas que surgen al llevar a cabo, en forma simultánea, exploración y explotación (O'Reilly y Tushman, 2011). Aunque esta literatura destaca el papel del equipo senior en la creación de estos contextos contradictorios, hay poca claridad sobre cómo estos equipos podrían enfrentar los desafíos asociados con la contradicción estratégica.

Los investigadores , en gran parte, han venido aceptando que las diferentes alineaciones estructurales están asociadas con diferentes estrategias y entornos (e.g, Sine, Mitsuhashi, & Kirsch, 2006; Tushman & O'Reilly, 2002). Los estudios de adaptación organizativa han argumentado que para que las empresas tengan éxito en el tiempo y frente al cambio ambiental y tecnológico pueden requerir que cambien estas alineaciones estructurales (Tushman y O'Reilly, 2002). En un artículo seminal, James March (1991) señaló que el desafío adaptativo fundamental al que se enfrentan las empresas era la necesidad de explotar los activos y las capacidades existentes y proporcionar una exploración suficiente para evitar que los cambios en los mercados y tecnologías los tornasen irrelevantes. En opinión de March, "el problema básico que enfrenta una organización es involucrarse en una explotación suficiente para asegurar su viabilidad actual y, al mismo tiempo, dedicar suficiente energía a la exploración para asegurar su viabilidad futura" (1991, p.105)

A partir de entonces surgieron muchas propuestas e hipótesis acerca de cómo las organizaciones podían manejar ambas acciones contrarias al mismo tiempo. Con base en la idea de que se

requieren diferentes estructuras para la explotación y la exploración, varios autores sugirieron que para la supervivencia a largo plazo, las organizaciones debían acomodar ambas.

En la misma línea Tushman y O'Reilly (1996) propusieron que las organizaciones necesitaban explorar y explotar simultáneamente, para ser ambidiestras. Esta observación ha llevado a un gran número de estudios empíricos que exploran si la ambidestreza, como sugiere la teoría, está asociada con el rendimiento y la supervivencia de la organización; si la ambidestreza es, como se sugirió originalmente, lograda a través de unidades arquitectónicamente separadas o por otros medios; bajo qué condiciones la ambidiestra parece ser más útil; y cómo se logra la ambidestreza. Las fórmulas estructurales más mencionadas para resolver o manejar las paradojas que trae consigo desempeñar simultáneamente actividades contrarias como la exploración y explotación, o la innovación incremental y disruptiva, están relacionadas a la separación física de éstas (ambidestreza estructural), a la separación temporal (ambidestreza secuencial) y a la creación de contextos dentro de una sola estructura (ambidestreza contextual).

Para O'Reilly et al., (2009); O'Reilly y Tushman (2004) algunas organizaciones equilibran el intercambio (trade-off) que implica la explotación y exploración mediante el uso de subunidades organizacionalmente separadas pero estratégicamente integradas con diferentes competencias, sistemas, incentivos, procesos y culturas, cada una alineada internamente. A este tipo de fórmula le llaman ambidestreza estructural o simultánea. Según Raisch y Birkinshaw (2008), en lugar de crear arreglos estructurales duales, existen casos en los cuales los líderes crean un contexto de unidades de negocios de apoyo. Dicho contexto se refiere a los sistemas, procesos y creencias que dan forma a los comportamientos a nivel individual en una organización. Se espera que las organizaciones exitosas equilibren los elementos duros (disciplina y estiramiento) y suaves

(apoyo y confianza) en sus contextos organizacionales. Ejemplos típicos de este tipo de arreglo lo presenta Google.

Lavie, Stettner y Tushman (2010) preguntaron por qué algunas organizaciones pueden ser ambidextras y otras no. Para responder a esta pregunta, recomendaron el examen sistemático de los antecedentes organizativos y gerenciales y los diferentes tipos de recursos requeridos para las tendencias de explotación exploratoria, y las compensaciones, los costos y los desafíos de los esfuerzos de equilibrio.

En síntesis poco se sabe acerca de cómo se desarrolla la ambidestreza en las primeras etapas de crecimiento de una empresa, cuáles son los impulsores (*drivers*) de un contexto organizacional ambidiestro, y cómo los gerentes superiores y medios manejan el proceso de formación de ambidestreza (Taródy, 2016).

MÉTODO

Dada la limitada teoría y evidencia empírica con respecto a nuestra pregunta de investigación, utilizamos un método inductivo de múltiples casos (Eisenhardt, Graebner y Sonenshein, 2016; Eisenhardt, 1989). Los estudios inductivos son especialmente útiles para desarrollar ideas teóricas cuando la investigación se centra en áreas que la teoría existente no aborda bien y cuando la pregunta de investigación es de proceso como la nuestra. Los casos múltiples pueden ser más útiles que los casos únicos para el desarrollo de la teoría porque la replicación entre los casos puede permitir una teoría más precisa, parsimoniosa y generalizable (Eisenhardt y Graebner, 2007). El diseño de nuestro estudio permite múltiples niveles de análisis (por ejemplo, empresa, proceso de elaboración de la estrategia, relación entre CEOs y aliados,

relación entre socios y directores externos), lo que mejora la riqueza y precisión de la teoría desarrollada (Yin, 2009).

Nuestro entorno es Venezuela entre el período 1999-2011. Consideramos adecuado el estudio en este país, más allá de una razón de conveniencia por la facilidad de la obtención de datos, por el dinamismo del entorno económico para las empresas durante ese período, lo cual acelera sus ciclos de productos y modelos de negocio aumentando así la probabilidad de observar cómo los líderes fundadores de Pymes exploran nuevas oportunidades de negocio a medida que sus organizaciones están en marcha. De acuerdo con el muestreo teórico (Corbin y Strauss, 2008, Eisenhardt 2007), seleccionamos empresas en las que era probable que ocurriera nuestro fenómeno focal relativo a actividades de exploración. Específicamente, seleccionamos empresas que participaron activamente en la creación de nuevos productos, servicios, negocios o cambios estratégicos mientras ejecutaban los existentes. Otro criterio para seleccionar las empresas a estudiar fue su ciclo de vida. Debido a que el objetivo de nuestra investigación tiene que ver con la necesidad de entender cómo los directores de Pymes conllevan el proceso de exploración mientras cosechan sus procesos habituales, debían ser pequeñas y medianas empresas jóvenes, de al menos 5 y no más de 10 años (Miller y Camp, 1985), que se encontraban en etapas de crecimiento (Miller y Friesen, 1984).

Nuestra muestra consta de ocho empresas (Pymes jóvenes de propiedad privada, algunas autofinanciadas y otras financiadas con externos), cada una de las cuales participó, en diferentes momentos, en el desarrollo de nuevos productos, servicios y nuevos negocios. Debido a que surgieron patrones comunes, este tamaño muestral se acerca a la saturación teórica (Eisenhardt, 1989; Corbin y Strauss, 2008).

La Tabla 1 resume las características y elementos clave de las empresas. En el momento del estudio, las empresas tenían alrededor de ocho años. Todas fueron fundadas en Caracas, Venezuela. Todas fueron consideradas como innovadoras en sus sectores al comienzo, y en el momento de nuestro estudio, eran rentables y tenían flujo de efectivo.

En resumen, y dada nuestra pregunta de investigación, elegimos empresas en las que era probable que obtuviéramos varianza en sus procesos de exploración (servicios, manufactura, comercio) mientras estudiamos empresas que fueron innovadoras en sus áreas y que por esta razón pivotaron varias veces para ajustar, afinar o cambiar sus modelos de negocio.

Insertar Tabla 1 aquí

Recolección de la información

Los datos se recopilieron durante un período de seis meses. La principal fuente de datos consistió en entrevistas en profundidad cara a cara con 29 propietarios-directores, y también con los gerentes de los casos seleccionados. La elección de los informantes en cada caso también siguió el proceso de muestreo teórico (Corbin y Strauss, 2008). Complementamos nuestros datos de entrevistas con datos de archivo y observaciones esporádicas en los sitios de trabajo. Usamos publicaciones tales como informes de analistas y revistas de negocios; publicaciones y fuentes de Internet; fuentes internas; y datos observacionales de tres conferencias de la industria.

La mayoría de las entrevistas duraron entre 60 y 120 minutos. Todas fueron grabadas y transcritas, dando como resultado alrededor de 370 páginas a doble espacio. Las entrevistas

siguieron un protocolo de entrevista con preguntas abiertas y otras adaptadas a las conversaciones a medida que surgieron. El protocolo de la entrevista fue diseñado para obtener largas narrativas que detallan las acciones, pensamientos, sentimientos e interacción social de los participantes en dos momentos: antes y después de las nuevas entradas (procesos de exploración). El propósito de este tipo de entrevista era permitir que la persona entrevistada hablara libremente, en forma narrativa, sobre sus experiencias e interpretaciones cuando (o cuando no) realice nuevas entradas. Algunas de esas ideas fueron luego ajustadas con preguntas más específicas. Algunas de las instancias discutidas en las entrevistas fueron relatos retrospectivos, que han sido reconocidos en varios estudios influyentes en emprendimiento, y tienen el potencial de proporcionar una evolución detallada de la historia empresarial (Rosa 1998).

La guía de la entrevista, que fue desarrollada por un equipo de tres investigadores familiarizados con la literatura de la orientación emprendedora, contiene, adicionalmente, preguntas relacionadas con las cinco dimensiones de EO. Las declaraciones descriptivas y las preguntas ayudaron a los investigadores a elegir los puntos a profundizar que se abordarían (por ejemplo, "después de fundar la empresa, ¿Cuáles fueron los hitos en los que asumió más riesgos o realizó innovaciones importantes?). El protocolo de la entrevista se centró en la reconstrucción histórica de los hitos más importantes o los momentos empresariales hasta el 2011, desde que se fundó la empresa. Es decir, la guía de la entrevista se hizo para identificar y mapear los momentos en los que las empresas llevaron a cabo actividades distintas a las rutinas de ejecución (Ver Tabla 2). Cada vez que los entrevistados señalaban que en un determinado momento tuvieron la necesidad de "asumir riesgos mayores", "realizar cambios a través de innovaciones", "actuar en anticipación a eventos futuros" y / o "confrontar a sus rivales en el mercado", parábamos para

comprender mejor, descubrir más, y profundizar haciendo preguntas más específicas (por ejemplo, “por qué y cómo tomaste la decisión”, “quiénes participaron”, “quiénes no participaron”).

Insertar Tabla 2 aquí

El criterio para la elección de los informantes se basó en: (1) influencia en la toma de riesgos y el poder de toma de decisiones en la empresa; (2) participación vivencial en los hitos empresariales de la organización. En este sentido, el 80% de los informantes eran propietarios que, al mismo tiempo, eran gerentes y directores de sus propias empresas. El 20% restante de los informantes estaba formado por gerentes y personas en puestos clave. En general, los informantes estuvieron de acuerdo con las actividades y eventos empresariales que ocurrieron en la historia de las empresas. Aún así, a menudo también revelaron información complementaria no presentada por otros informantes en la misma firma. Estos diferentes puntos de vista nos permitieron enriquecer la reconstrucción de eventos empresariales en algunas empresas. Las notas de la entrevista y los memorandos posteriores a la entrevista también se produjeron para cada entrevista.

Análisis de la información

Comenzamos escribiendo casos individuales usando los datos de las entrevistas, de las observaciones y de los archivos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). La transcripción de los datos de cada empresa se leyó repetidamente y se codificó utilizando las técnicas recomendadas por Corbin y Strauss (2008). Alrededor de 30 categorías surgieron en la primera fase del análisis en

cada caso y después de los análisis posteriores se condensaron en tres temas o categorías clave. Cada caso individual tenía la siguiente información: (1) una descripción general de la empresa; (2) una sección de codificación y categorización de datos representada a través de la compilación de memos y tablas; (3) un análisis final de cada caso, que denominamos memorando integrador; y (4) un análisis cruzado de los casos. Llevamos a cabo un análisis de casos cruzados (Eisenhardt y Graebner, 2007) con tablas para comparar casos (Miles y Huberman, 1994). En todo este proceso se emplearon métodos manuales de análisis porque permiten un análisis más profundo de los datos de las entrevistas y capturan un mayor contexto de citas (Discua Cruz, Howorth y Hamilton 2013).

Para lidiar con los sesgos de los investigadores triangulamos los datos, enfatizando los temas y conceptos obtenidos en el análisis y luego confirmamos con los informantes (Jick 1979). Continuamos con correos electrónicos y llamadas telefónicas para completar los detalles faltantes. Se obtuvieron alrededor de 30 a 40 páginas de casos, incluidas citas y cronogramas. Tres investigadores revisaron los datos para formar diferentes puntos de vista.

A medida que las explicaciones teóricas se hicieron más claras, la comparamos con la literatura para resaltar similitudes y diferencias con investigaciones previas, fortalecer la validez interna y refinar constructos, y relaciones. La investigación previa fue especialmente útil para refinar la lógica teórica de las relaciones emergentes y crear proposiciones. La lógica teórica para cada proposición es típicamente una combinación de argumentos a partir de la evidencia del caso, investigación previa y lógica independiente (Eisenhardt y Graebner, 2007). Recorrimos hasta que logramos un buen ajuste entre los casos y la teoría emergente. El resultado es el siguiente marco teórico.

RESULTADOS

Nuestra investigación se plantea la pregunta: ¿Cómo los líderes fundadores de Pymes exploran nuevas oportunidades de negocio a medida que sus organizaciones están en marcha? Nuestro hallazgos apuntan a que, en las Pymes, las actividades de exploración de nuevos productos, servicios, y nuevos negocios, proliferan y tienen curso si estas organizaciones alcanzan una configuración dependiente de tres dimensiones que se alinean entre sí y el entorno. La lógica del enfoque configuracional se basa en la premisa de que las empresas que pueden alinear ciertos atributos de la empresa con las características del entorno superan a otras empresas (Ketchen, Thomas y Snow, 1993). En este caso, tres grupos de atributos son necesarios en un entorno cambiante para que las Pymes aumenten sus probabilidades de explorar nuevos productos o servicios mientras explotan los habituales. Atributos provenientes de: 1-la organización, 2-de los socios fundadores, 3-de socios y aliados externos, son necesarios en las empresas estudiadas.

Nuestros datos indican que las Pymes estudiadas no están preparadas para explorar y explotar al mismo tiempo de manera formal e institucional. Al menos no cuentan con estructuras autónomas para desempeñar, al mismo tiempo, ambas actividades. Logran explorar y explotar, pero de forma secuencial cuando se alinean ciertas fuerzas. Las empresas estudiadas cambian el interruptor de sus actividades de exploración hacia las de explotación, y viceversa, motivadas por distintos factores que no necesariamente se corresponden con los de una estrategia preestablecida. La clave parece ser la inteligencia que desarrollen sus líderes para entender cuándo cambiar el interruptor de la exploración y la explotación. Este interruptor tiene que ver con la alineación de las fuerzas mencionadas anteriormente. Éstas ocho Pymes, que fueron innovadoras en sus respectivas industrias, han enfrentado entornos inciertos en los que han tenido que adaptar y alinear sus modelos de negocio con mucha frecuencia para mantenerse

vivas y prósperas en los primeros diez años de vida (ver Tabla 2). Principalmente evidencian cambios relativos a nuevas entradas (productos, servicios) combinando las capacidades existentes. En líneas generales este tipo de organizaciones incurren en ambidestreza de negocios y no organizacional ya que sin alterar su andamiaje o arquitectura, exploran nuevos servicios y productos, mientras explotan los existentes.

Dimensiones a tener presente para la exploración

Cierta configuración organizacional permite explicar cuándo y cómo las Pymes estudiadas entran en un proceso de exploración mientras están explotando sus negocios habituales. Tres grupos de variables clave, presentadas como fuerzas, deben tenerse en cuenta para que este tipo de organizaciones aumente sus probabilidades de desarrollar actividades exploratorias: 1-fuerzas inherentes a elementos personales de los fundadores, 2-fuerzas inherentes al estado de la organización, y 3-fuerzas inherentes a intereses y expectativas de socios externos (de segunda generación) directores externos, y de aliados (Ver Figura 1)

Insertar Figura 1 aquí

La dimensión que representa a **los elementos inherentes de los fundadores** está relacionada con los objetivos personales de los miembros del equipo de gestión, y también con las dinámicas de sus relaciones. Según Wiklund (1999), en las empresas jóvenes y pequeñas, la orientación estratégica de los gerentes clave (fundadores, directores) generalmente es la misma que la de la empresa. En este sentido, las preferencias de sus directores podrían arrojar pistas de la agenda del fundador-director y anticipar los comportamientos emprendedores de la empresa. Como

afirma Carlos, fundador y director de Decofruta (DCF): "Sin planificarlo apareció alguien que quería abrir una de nuestras tiendas en Europa. Desde el inicio nos ha atraído la idea de exportar el negocio, buscando otras oportunidades, y vender en divisas fuertes (Euros)". Por su parte Raúl, CIO de DCF, declaraba: "Creíamos que como el negocio aquí (en Venezuela) iba muy bien, entonces allá también sucedería igual (en Europa). ¡Fue un grave error!" En 2008, DCF amplió su modelo de negocios en Venezuela ganando nuevos franquiciados en nuevas localidades, y repentinamente los directores decidieron llevarlo a Europa guiados por estímulos exógenos que los empresarios interpretaron como oportunidades que se adaptaban a sus creencias iniciales. Sintetizando las heurísticas y falsas analogías (Gavetti, 2005) de los socios: "internacionalizar es positivo", "si funciona bien aquí, también allí (en Europa)", se puede sugerir que los sesgos personales de los tomadores de decisión empujaron a la empresa a entrar en el mercado europeo cuando, aparentemente la dinámica de la organización no lo necesitaba. Se observó un patrón similar en el caso SinFlash (SFSH). Esta organización, inmediatamente después de iniciado su negocio principal en internet, incursionó en tres negocios en áreas distintas . Los socios fundadores impulsados por los deseos del CEO de hacer "cosas trascendentales", "cosas diferentes", dieron rienda suelta a entrar en TV, radio y medios impresos. Cuando la dinámica empresarial no necesita estos altos niveles de orientación emprendedora, y por ende no está preparada para incursionar en actividades exploratorias, se podría afectar la estabilidad y la explotación de una empresa en marcha. No solo los sesgos de exceso de confianza y la heurística por falsas analogías pueden modificar la agenda del fundador. Algunas circunstancias vividas por los tomadores de decisiones podrían influir en ello. Entre 2006 y 2009, Doctor Cartucho (DRC) mostró incapacidad para reaccionar al mercado por desacuerdos entre los fundadores. Milton quería participar en actividades de exploración, mientras que José quería invertir y dar

prioridad a la eficiencia. Aunque en ese período el entorno y la organización demandaban un cambio, éste se postergó por las dinámicas internas de los socios. Por su parte, las circunstancias del trabajo diario condicionaron la agenda de los fundadores de B & G Consultores (BG) entre 2005 y 2009. Aunque la visión y las aspiraciones de Alejandra (fundadora y directora) estaban de lado de crecer creando nuevos servicios, los escasos recursos humanos y de tiempo alteraron sus metas en ese período, llevándola a mantenerse presa de la gestión tradicional.

La dimensión que representa al **estado de la organización** está relacionada con indicadores (KPIs) funcionales, de estructura, y cultura. Se refiere a todas las cosas que la empresa tiene que hacer para crear valor y / o eficiencia para eventualmente sobrevivir y / o crecer. De acuerdo con George y Bock (2010); Linder y Cantrell (2000); Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005); Osterwalder y Pigneur (2004), un modelo de negocio es una construcción que está relacionada con la lógica utilizada por las organizaciones para hacer negocios, es decir, es la forma en que utilizan los recursos para generar y comercializar una propuesta de valor. Nuestros hallazgos indican que las Pymes arrojan señales para advertir a los tomadores de decisión si se debe explorar nuevos negocios o no. Por ejemplo, Milton Dávila, CEO de DRC, señala: "Los proveedores de tinta estaban (en 2008) muy atomizados y perdimos el control. Nuestro negocio se estaba volviendo inviable (...) nuestros KPIs financieros sólo podrían recuperarse si lográbamos tener provisiones a menor costo". La pérdida de control de los proveedores aumentó el costo variable y la rentabilidad del negocio. En 2008, los " KPIs del modelo de negocios" indicaban la necesidad de entrar en un esquema de cambios para volver a la estabilidad económica. Manuel Morales, fundador y director de DDP, afirmaba: "Cuando tienes una tienda con 1.200 transacciones por día (mucho más de lo esperado), debes conservarla. Lo que queríamos (en 2006) era garantizar procesos y no explorar otras empresas". Entre 2006 y 2008,

los KPIs del modelo de negocios de DDP indicaban la necesidad de garantizar los procesos de la operación, es decir, daban signos de explotación y mejora de las prácticas existentes, y no de exploración. La dimensión que representa al estado de la organización no solo tiene que ver con indicadores de gestión funcional de las Pymes, también tiene que ver con indicadores “blandos” o cualitativos que permiten prever si la organización está apta para entrar en procesos de exploración. De las ocho empresas estudiadas se repitieron las variables: confianza, compromiso, dinamismo, comodidad y flexibilidad como indicadores del estado estructural y normativo, o lo que denominamos “estado interno” que debía imperar en las organizaciones para que cuajen prácticas exploratorias en un terreno diseñado para explotar.

La dimensión que representa a elementos **inherentes de decisores externos** tiene que ver con los objetivos de las personas y organizaciones que no operan estas empresas, pero que influyen en la toma de decisiones (ejemplo: socios de segunda generación, directores externos, aliados clave). Uno de los terceros más comunes son los capitalistas de riesgo. Se trata de inversores profesionales y activos que aceptan una participación en el capital y puestos en el consejo de administración a cambio de sus inversiones financieras. Como dice José Vicente, CEO y fundador de DDP: “Teníamos muy claro lo que queríamos. Tuvimos financiamiento con inversionistas profesionales que querían 100 tiendas y tenemos solo 50”. Los gerentes y fundadores de la compañía sintieron la presión de otra fuerza que condiciona la mentalidad empresarial. Nuestro análisis sugiere que no solo los capitalistas de riesgo son terceros que aumentan y disminuyen el comportamiento emprendedor de una Pyme joven. De hecho, los franquiciados también ejercen una acción similar. Tienen intereses y objetivos indistintos con los de los fundadores que pueden conducir a niveles aumentados o disminuidos de EO. DCF y DRC son compañías que crecieron gracias a un sistema de franquicias influyendo en el

comportamiento emprendedor de los tomadores de decisión de estas empresas en diferentes momentos.

Tres fuerzas latentes y cambiantes dan forma a la circunstancia que lleva a una Pyme a entrar en un estado de exploración de nuevos productos, servicios o negocios. En vista de estos hallazgos hacemos la siguiente proposición:

***Proposición 1:** Tres fuerzas influyen en las actividades de exploración de las Pymes. Las inherentes a motivaciones y relaciones entre socios fundadores, las inherentes al estado organizacional y, las inherentes a los intereses y disposición de terceros aumentan y/o disminuyen las actividades de exploración de las Pymes.*

No todas las compañías estudiadas mostraron tres fuerzas que influyen en el comportamiento emprendedor que conlleva a las actividades de exploración, aunque todas evidencian al menos dos. La agenda de los terceros no se observó en Infosoft (IFS), Alimentos Orinoquia (AO), Fenix Comunicaciones (FC) y B & G Consultores (BG).

Configuración para explorar

Las citas y otras evidencias cualitativas mostradas en la Tabla 3 resaltan la dinámica de cada fuerza expuesta anteriormente en algunos de los hitos emprendedores de los casos estudiados. Durante su vida, DDP mostró dos importantes hitos emprendedores en los que se llevaron a cabo actividades exploratorias (ver Tabla 2). En ambos momentos las tres fuerzas se alinearon entre sí. Durante 2005, momento en el que lanzaban sus pilotos, el número de transacciones diarias por tienda (ventas promedio) estuvo por encima de su primer competidor, por lo que las fuerzas que representan al estado organizacional (KPIs) y organización daban luz verde para crear más tiendas y así aumentar, aún más, el volumen de ventas para alcanzar el umbral de rentabilidad de

la cadena de tiendas que nacía. Al mismo tiempo, la expectativa de los socios inversores, y las preferencias de los fundadores, sugirieron aumentar el número de tiendas, es decir, incurrir en una actividad distinta a la del retail, que era la de explorar en el mundo inmobiliario para crear y añadir otras tiendas a una red de supermercados que nacía. El mismo patrón se mostró cuando DDP compró dos cadenas minoristas. Antes de 2009 el modelo de negocios de DDP estaba por encima de todas las métricas de la industria, las transacciones diarias promedio por tienda habían aumentado constantemente y estaban por encima de los puntos de referencia internacionales (Chu, García-Cuellar y González 2013). Además, la realidad del entorno venezolano de ese entonces, impuso otra condición que entraba en conflicto con los objetivos de la empresa. La dificultad para alquilar y comprar tiendas fue una barrera que impidió el crecimiento de la cadena (Chu, García-Cuellar y González). Así pues, el equipo de gestión, especialmente los fundadores, sintió esto como una sensación de "amenaza para el crecimiento". La junta directiva decidió tomar grandes riesgos al adquirir y absorber dos importantes cadenas minoristas en Venezuela para ganar 50 tiendas en poco tiempo. Los indicadores del modelo de negocio otorgaban legitimidad y confianza para la toma de alto riesgo, y tanto los inversores como los fundadores tenían en su agenda la ampliación de la empresa. Infosoft (IFS), por ejemplo, desde su fundación pasó de ser una empresa que proporcionaba servicios interactivos de respuesta de voz (servicios de *call center*) para convertirse en mano de obra, consultoría y desarrollador de soluciones de software. Después de fundar la compañía, cuatro hitos emprendedores importantes fueron evidentes (Ver Tabla 2). El análisis profundo del caso revela que cada hito emprendedor experimentado por Infosoft fue respaldado por dos grupos de fuerzas diferentes. Por ejemplo, en 2011, dos años después de incursionar en un nuevo negocio que llevó a la empresa a la reestructuración, Infosoft comenzó otra nueva aventura de negocios : la internacionalización. En

2011 Infosoft lo estaba haciendo muy bien, los indicadores operativos y financieros mostraban un modelo de negocio estable, y los KPI mostraban el mayor crecimiento esperado en el mercado venezolano. La estabilidad de los ingresos y el crecimiento predecible se percibieron como una advertencia para el fundador (César) y su equipo directivo superior. Los indicadores de negocios, sumados a los intereses generales de los fundadores y el equipo de gestión, que estaban orientados a la trascendencia (como Leonardo decía "Nuestro objetivo es crear una empresa multinacional"), coincidieron en que la empresa debería crecer aún más. En este sentido, en 2011, los KPIs del modelo de negocio y las agendas de los fundadores convergieron lo que lo llevó a desarrollar actividades exploratorias para abrir negocios en Miami y Panamá.

Insertar Tabla 3 aquí

Cuando los fundadores y directores de DCF decidieron internacionalizarse (ver Tabla 2 y 3), la empresa aún no tenía una curva de retención de clientes adecuada en Venezuela. Las fuerzas que representaban al estado organizacional y al modelo de negocio indicaban la necesidad de más recursos para ser reinvertidos en el mercado venezolano hasta afianzarse en éste. Sin embargo, la decisión del fundador fue asignar tiempo y recursos a la internacionalización. El exceso de confianza por su éxito temprano en Venezuela, y la ambición de los fundadores funcionaron como fuerzas para activar las actividades exploratorias, que dio prioridad al desarrollo de franquicias internacionales por encima de la mejora operativa local. Los terceros, en este caso los más de 12 franquiciados percibieron que la idea de llevar la marca a otro continente se alineaba con sus intereses, y por lo tanto apoyaron las actividades de exploración internacional. El

resultado fue negativo, después de unos años la empresa tuvo que cerrar todas las franquicias en Europa debido a la falta de control y, además, la tasa de crecimiento en Venezuela fue negativa. Se observó un patrón similar en el caso SFSH. Como se vio anteriormente, las motivaciones del fundador y los sesgos de los fundadores llevaron a esta compañía a involucrarse en tres empresas (TV, radio y medios impresos). Las fuerzas que representaban el estado de la organización indicaban que la iniciativa inicial necesitaba recursos y tiempo para ganar tracción, es decir, era necesario validar los mecanismos de ingresos y el ajuste de la propuesta de valor en el mercado. Sin embargo, uno de sus inversores ángel advirtió acerca de las implicaciones de ingresar en diferentes tipos de negocios en simultáneo para una empresa tan joven, mostrando desacuerdo sobre la decisión del fundador (Ver Tabla 3).. Después de dos años, SFSH comenzó a cerrar gradualmente los medios impresos, la televisión y finalmente la radio. El modelo de negocio principal no pudo resistir la falta de recursos para obtener tracción en el mercado, y los inversionistas no apoyaron la decisión del equipo de alta dirección de explorar nuevas empresas. A veces, la agenda del fundador se ejecuta a diferentes velocidades que las que tiene empresa medular. Aunque los intereses del fundador estaban orientados a asumir riesgos y comportamientos innovadores, el momento de explorar dependía de las condiciones del resto de la organización. Para desarrollar nuevos negocios, las empresas jóvenes deben asignar recursos para obtener y desarrollar capacidades (Sapienza et al 2006). El desarrollo de las capacidades del negocio de una empresa es costoso, y mucho más si esta empresa tiene un modelo de negocio que aún se está validando. Cada una de las fuerzas implicadas en las actividades de explotación y exploración de las Pymes lucha por los recursos escasos según sus intereses. Cuando una o dos fuerzas no encajan, la probabilidad de que se den actividades exploratorias disminuye.

A diferencia de los tres casos anteriores, en los que las fuerzas que representan a los fundadores favorecían la exploración contra las de la organización y los externos que no favorecían esas actividades, identificamos dos compañías en donde las fuerzas que representan a los fundadores inhibieron la exploración de nuevos negocios cuando el modelo de negocio y terceros eran proclives a éstas. En 2007, las ventas y el funcionamiento de la DRC se vieron perjudicados porque sus proveedores se dispersaron y no garantizaron materia prima (consulte la Tabla 2). Ambos, los indicadores comerciales como los intereses de los franquiciados, favorecieron la exploración de nuevas actividades para generar cambios que permitieran, en el corto y mediano plazo recuperar ingresos y mantener su sostenibilidad. Milton Dávila, fundador y CEO de DRC, afirmaba: "Fue una protesta; muchos de nuestros franquiciados nos pedían que hagamos algo como construir nuestra propia marca". Milton comentaba: "Mi socio [José] fue muy conservador, y en los momentos en que tuvimos que arriesgarnos, retrasó las decisiones, tal vez por miedo, ignorancia o por su personalidad. Cuando sugerí hacer algo distinto, él sugirió no hacer nada sino mejorar lo existente, y no se hizo nada". Pasaron dos años con ventas estancadas hasta que finalmente los fundadores, liderados por Milton, tomaron la decisión de crear una marca propia y hacer alianzas con proveedores en China. Entre 2007 y 2010, las actividades de exploración se vieron impulsadas por una alta presión de las fuerzas que representan a terceros, donde los franquiciados expresaron y apoyaron la voluntad de tomar riesgos para cambiar el modelo de negocios, pero las dinámicas de los socios fundadores inhibieron y retrasaron las innovaciones.

Después de cuatro años de operaciones, B & G ofreció servicios en el campo de la gestión de los recursos humanos, en los que se pudieron identificar claramente tres lugares diferentes: actividades relacionadas principalmente con la gestión del personal; actividades de consultoría; y el tercero al aspecto de la capacitación. Desde entonces y hasta 2009, el aumento de los

beneficios netos de B&G había sido lento. Aunque el modelo de negocios estaba enviando señales de emergencia, Alejandra González, fundadora y directora ejecutiva, nunca tuvo tiempo de sentarse a pensar en el futuro de B&G porque tenía que salir a la calle en busca de nuevos clientes (Rodríguez & Vallenilla, 2014). En 2009 las alarmas se dispararon. Al comienzo del año, algunos de los clientes de B&G comenzaron a retirarse de Venezuela, lo cual representaba una seria amenaza. En combinación con esta situación, Alejandra y su equipo descubrieron que la ganancia de nuevos clientes era una tarea lenta y difícil. No sabían buscar nuevos clientes sino conservar los que tenían. Las fuerzas organizacionales indicaban la necesidad de realizar cambios al modelo de negocios desde hace algún tiempo. Fue en ese momento, en el borde del acantilado, donde el equipo reaccionó. Luego de un proceso de análisis, en 2010, Alejandra y Clover (su esposo y socio) decidieron dividir el negocio en dos compañías separadas e hicieron cambios. Como en el caso anterior (DRC), las fuerzas que representan el estado organizacional de la empresa advierten sobre la necesidad de hacer cambios y asumir algunos riesgos para generar nuevos productos o cambiar los existentes, sin embargo, la agenda del fundador inhibió la acción del equipo de alta gerencia y como consecuencia los cambios fueron tardíos y la compañía sufrió, casi un año, de disminución en los ingresos. En estos dos casos (DRC y B&G), la agenda del modelo comercial y la agenda de terceros impulsaban cambios, lo que significaba una voluntad de innovar y asumir riesgos, pero un conflicto con los intereses de los fundadores retrasaba la toma de decisiones, lo que provocaba menores rendimientos en el empresa.

En resumen, haciendo un análisis cruzado de las variables que influyen en el desarrollo de actividades exploratorias, observamos que cuando las Pymes obtienen una configuración en la cual se alinean las fuerzas provenientes de los sesgos y dinámicas de los socios, con las

relacionadas con el estado de la organización y la de los intereses de los actores externos (terceros) aumentan las probabilidades de innovar y asumir riesgos. Más formalmente declarado:

***Proposición 2:** Las Pymes que logran alinear tres fuerzas (los socios fundadores, el estado organizacional y los socios y aliados externos) alcanzan una configuración apta para explorar nuevos negocios, productos y servicios.*

Una mirada práctica

Con base en nuestros hallazgos presentamos ocho escenarios diferentes que pueden estar presentes en una Pyme que intente explorar/innovar (ver Tabla 4). Estos escenarios pueden ayudar a líderes de empresas a evaluar y reconocer los atributos necesarios al momento de llevar a cabo nuevas entradas y nuevos modelos de negocios, para reparar, negociar o balancear fuerzas y así tomar decisiones que conlleven a entrar, abordar o retrasar la exploración mientras la empresa está en marcha.

Cuando los elementos de las tres fuerzas que participan en los procesos exploratorios arrojan señales positivas, decimos que existe un **escenario adecuado** para que se de la toma de riesgos e innovación. Este tipo de configuración aumenta las probabilidades de la exploración en Pymes. Si el modelo de negocio arroja indicadores incompatibles con la asunción de riesgo, y más bien los KPI del negocio indican que se requiere de asignación de recursos para mejorar los procesos habituales, pero las fuerzas provenientes de los socios y los actores externos promueven o empujan la innovación y persecución de nuevas oportunidades, habrá posibilidades de entrar en procesos de exploración pero quizá estos acarreen riesgos adicionales que puedan afectar al negocio principal. Este escenario nos conduce a pensar en una **configuración anémica**, en la cual la organización se apalanca, para explorar, en un motor de crecimiento que pierde sangre. Si

la organización entra en nuevos negocios sin considerar el modelo principal (que da recursos), toda esta disposición a asumir riesgos, innovar o ser proactivo podría quemarse y utilizarse erróneamente al caer en problemas de ejecutar modelos duales (Porter, 1980) y sufrir las consecuencias del riesgo de novedad (Pakes y Ericson, 1998; Stinchcombe, 1965). Una situación parecida puede ocurrir en un escenario que llamamos **incapaz**. Esta configuración se caracteriza porque la única variable que se opone a la innovación y cambios es el estado interno de la organización. Es decir, aunque los socios y los actores externos promuevan e inicien nuevos proyectos, y aunque los indicadores del negocio principal avalen estas decisiones, la estructura, las personas, y la confianza interna se opondrá. La falta de flexibilidad, la inexistencia de un sistema orgánico, la inexistencia de un espacio para innovar, y los sistemas de rendición de cuenta basados en una cultura de eficiencia y no de innovación y aprendizaje castrarán cualquier intento de exploración. El resultado será muchos proyectos jóvenes fallecidos o sin ejecutar. Otro escenario a tener en cuenta es en el que las motivaciones e intereses de los socios fundadores limitan la innovación mientras el resto de las fuerzas las impulsan. Aunque los empleados deseen innovar, aunque exista un estado interno adecuado para llevar a cabo estas actividades, e incluso aunque los actores externos (directores y aliados) deseen entrar en nuevas aventuras, no existirá la energía suficiente para dinamizar la exploración. Este tipo de escenarios crea una **configuración de frialdad** para la exploración porque los líderes no se involucran ni la impulsan. Otro escenario se presenta cuando todas las fuerzas promueven las actividades exploratorias excepto las dinámicas entre socios. A este tipo de configuración le llamamos **configuración de lentitud**. Si las dinámicas entre socios fundadores, que son los líderes que dinamizan las Pymes, se caracterizan por ser ásperas, es decir corrosivas a la hora de tomar decisiones bien sea por roces provenientes de inconformidades accionarias, o por

incompatibilidad de perfiles psicológicos, las actividades y procesos relativos a la innovación y toma de riesgo se retrasarán, o se paralizarán. Un ejemplo palpable de este tipo de configuración es de DRC en donde los dos socios principales de la empresa, aunque muy ambiciosos y deseosos de crecer, entraron en disputas a la hora de hacer cambios en el modelo de negocio. Milton quería explorar, mientras José no. Este tipo de configuración es incierta para que las organizaciones alcancen las actividades de exploración, y si se llevan a cabo pueden estar a destiempo. Otro escenario que puede estar presente en Pymes, y que puede influir en el desarrollo de las actividades exploratorias, es aquel en el cual las fuerzas que caracterizan a los externos (tanto directores y socios como los aliados) se oponen. Si los intereses y motivaciones de actores externos se anteponen a la innovación y a la toma de riesgo en momentos determinados, mientras que los socios y la organización son favorables a actividades exploratorias, estas podrían desarrollarse pero sin la fuerza adecuada. A este tipo de configuración le denominamos **configuración débil** ya que de presentarse en la empresa existirá energía, motivación, y estructuras adecuadas para explorar nuevos negocios pero se verán deslegitimadas por poderes externos, y por lo tanto serán escasos recursos extra para potenciarlas. También puede suceder que las motivaciones de los actores externos estén alineadas a favor de la innovación, pero no exista la disposición de éstos a apoyarlas. En este caso las relaciones entre externos, o entre externos y fundadores pudiesen estar alteradas y, aunque los externos y los socios fundadores tengan motivaciones e intenciones de explorar, estas actividades no se logren o también se retrasen. A este tipo de **configuración** le denominamos **estéril**: aunque se hagan intentos de explorar, los resultados no tendrán la profundidad o alcance esperado. Por último presentamos una configuración en la cual ninguna de las fuerzas está en disposición de favorecer actividades exploratorias. A esta configuración le denominamos

frialdad, y los líderes deben reconocerla para entender los riesgos de impulsar actividades exploratorias en ese contexto inapropiado, a su vez deben analizar el esfuerzo y tiempo que les llevaría cambiarla para aumentar las probabilidades de entrar en actividades exploratorias con éxito.

CONCLUSIONES

La literatura sugiere que para que las empresas gestionen actividades exploratorias mientras explotan sus negocios habituales deberían contar con un cierto tipo de liderazgo que entienda las paradojas y que, por lo tanto, facilite estructuras adecuadas para manejarlas (Smith y Tushman, 2005; Taródy, 2016; Smith y Tushman, 2005; Tarody, 2016). Sin embargo, las evidencias empíricas y las explicaciones teóricas, hasta ahora, rayan en la superficie y no profundizan en el entendimiento de la forma cómo estos líderes deben evaluar y promover la exploración en sus organizaciones, o en qué elementos deben hacer énfasis esos líderes antes de empujar o facilitar actividades exploratorias en empresas en marcha. La literatura habla de transformar y aprovechar recursos (capacidades dinámicas), de desarrollar espacios (estructurales o temporales) para separar actividades contrarias, y de alinear tareas con estilos de liderazgo. No obstante queda aún mucho por profundizar en las micro dinámicas de estos procesos. Nuestros hallazgos agregan un grano de arena en el conocimiento de la ambidestreza ya que ahondan en los procesos que tienen que ver con la exploración en empresas que, al mismo tiempo, están ejecutando o explotando sus negocios habituales. Específicamente nuestra investigación intenta conocer cómo los líderes fundadores de Pymes exploran nuevas oportunidades de negocio a medida que sus organizaciones están en marcha. Aunque nuestra investigación se limita a Pymes, consideramos que contribuye con el conocimiento del fenómeno del liderazgo paradójico, y de las organizaciones ambidiestras, porque identifica fuerzas a tener presente por parte de los líderes al

momento de desarrollar actividades como la exploración. Aunque las fuerzas sean distintas en empresas grandes y maduras que en Pymes, la importancia de generar conciencia en los líderes acerca de la identificación y comprensión de algunas fuerzas que pueden intervenir en el desarrollo de actividades exploratorias, puede ahorrarles esfuerzos y recursos antes de embarcarse en procesos de cambio. Pensamos que si este aporte teórico se sistematiza en algunos trabajos empíricos pudiese ser muy práctico ya que es capaz de generar una guía de variables fácilmente identificables por los líderes de Pymes que permiten prever, arreglar y anticipar elementos que, en el medio y largo plazo, pudiesen resultar piedras de tranca en procesos exploratorios. Poco se sabe acerca de cómo los gerentes superiores y medios manejan el proceso de formación de ambidestreza, y acerca de los impulsores (drivers) de esos contextos (Birkinshaw et al., 2014; Taródy, 2016). Nuestros hallazgos pueden dar luces en ese sentido, ya que alertan acerca de una lógica configuracional necesaria para que el proceso de generación de la ambidestreza sea exitoso. El descubrimiento de tres atributos o fuerzas (socios fundadores, estado organizacional, y actores externos) que tienden a agruparse para formar configuraciones aptas para que se lleven a cabo procesos exploratorios, puede conectar o abrir un canal con las teorías del enfoque configuracional (Meyer et al., 1993) para estudiar el fenómeno de la ambidestreza.

REFERENCIAS

- Audia, P. G., Locke, E.A., y Smith, K.G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Acad. Management J.* 43(5) 837–853.
- Bazerman, M., M. y Watkins (2004). *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen and How to Prevent Them*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Birkinshaw, J., y Gupta, K. (2013), Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives* 4
- Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Los Angeles: K&S Ranch, Inc. Publishers.
- Burton, M. D, O'Reilly, C. A, y Bidwell, M, (2012), Management systems for exploration and exploitation: The micro-foundations of organizational ambidexterity. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, Boston.
- Chu, M., García-Cuellar, R., y González, R.A (2013) Día Día Practimercados: Meeting the Daily Needs at the Base of Pyramid (A). *Harvard Business*
- Corbin, J., y Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* (3rd Ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Covin, J G, y Slevin, D.P (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal* 10: 75–87.
- Choi, Y.R., Lévesque, M., Shepherd, D.A., (2008). When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation? *J. Bus. Ventur.* 23 (3), 333–355
- Discua Cruz, D.A, Howorth, C., y Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (1): 17–46.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., y Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59: 1113–1123.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.
- Gavetti, G. (2005): Strategy Formulation and Inertia. *Harvard Business School*. Case 705-468. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Gedajlovic, E., Cao, Q., Zhang, H., (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: evidence from a transitional economy. *J. Bus. Ventur.* 27 (6), 652–665.
- George, G., y Bock, A. (2010). The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35: 83–111.
- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D y Winter, S, G, (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Maiden, MA: Blackwell Publishing.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly* 24 (4).

- Kaplan, S., A. Murray, Henderson.R (2003). *Discontinuities and senior management: Assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology*. *Indust. Corporate Change* 12(4) 203–233.
- Ketchen, D.J.J., Thomas, J.B., Snow, C.C., (1993). Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*. 36, 1278 – 1313.
- Lavie, D., Kang, J., y Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22, 1517-1538.
- Lavie, D., Stettner, U., Tushman, M. L. (2010): Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155.
- Levinthal, D., March. J (1993). The myopia of learning. *Strategic Management J*. 14 95–112.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Acad. Management Rev.* 25(4) 760–776.
- Linder, J., y Cantrell. S (2000). Changing Business Models : Surveying the Landscape. *Business Working Paper* (56): 1–15.
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*. 13 111–125.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87
- Miller, D., y Friesen P.H (1984) A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*. 30 (10) 1161-1183.
- Miles, M.B. y Huberman A.M (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*, 2nd edn, London: Sage.
- Miller, A., y Camp. B. (1985). Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures *Journal of Business Venturing* 1 (2): 87–105

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms 29 (7): 770–791
- Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review* 16 (2): 44–53.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(8), 39–59.
- March, J., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2 (1), 71–87.
- Nadler, D., M. y Tushman. (1992). *Designing organizations that have good fit*. D. Nadler, ed. Organizational Architecture. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- O'Reilly, G. A., y Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. *Harvard Business Review*, 74-83.
- O'Reilly, G. A., Harreld, J. B., y Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51, 1-25.
- O'Reilly, G. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity inaction: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.
- O'Reilly, III C. A., y Tushman, M. L. (2013).:Organizational ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. 27(4), 324-338.
- Osterwalder, A., y Pigneur. Y (2004). *An Ontology for e-Business Models*.In *Value Creation from e-Business Models*, edited by W Currie, 65–97. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci.Ch (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS* 16: 1–25.

- Pakes, A., y Erickson., R. (1998). Empirical Implications of Alternative Models of Firm Dynamics. *Journal of Economic Theory* 79: 1–45.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Raisch, S., y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G.T. Lumpkin, y Michael Frese. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3) (May): 761–787
- Rodríguez, A., y Vallenilla, R.(2014). B&G Business Development: I Need Clients!
<http://www.thecasecentre.org/educators/search/results?s=8F73065AB4C9D31CDC59E8654292C69E>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., y Bausch, A., (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. 26, 441–457.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, 685–695.
- Ries, E. (2017) *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. Crown Publishing.
- Rindova, V.P. y Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1280.
- Rothaermel, F.T., y Alexandre, M.T., (2009). Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity. *Organizational Science*. 20 (4), 759–780.

- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., y Zahra, S.A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Journal* 31 (4): 914–933.
- Siggelkow, N., y Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14, 650-669
- Sine, W. D., Mitstihashi, H., y Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49, 121-132.
- Stinchcombe, A. (1965). *Social Structure and Organizations*. In Handbook of Organizations, edited by J. March, 142–193. Chicago: Rand McNally.
- Tarody D. (2016) Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Budapest Management Review*, 5, 39-52
- Taylor, A., y Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management and ambidexterity. *Organization Science*, 20, 718-739.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tripsas, M., y Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management J.* 18(Summer) 119–142.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 1-23.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Tushman, M., y E. Romanelli., E (1985). *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*. B. M. Staw, L. Cummings, eds. Research in Organizational Behavior. JAI Press, Greenwich, CT, 171–222.

- Sarasvathy, S. D (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2): 243–263. <http://dx.doi.org/10.2307/259121>
- Van de Ven, A., D. Poley, R. Garud, y S. Venkataraman. 1999. *The Innovation Journey*. Oxford Press, New York.
- Voss, G.B., y Voss, Z.G., (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organizational Science*. 24 (5), 1459–1477
- Wales W., Monsen, E., y McKelvie, A. (2011) The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 35 (5) 895-923
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organ. Sci.* 6(3) 280–321.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (1): 37–49.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Edited by Sage. Thousand Oaks.

ANEXOS

TABLA 1-Descripción de los casos seleccionados

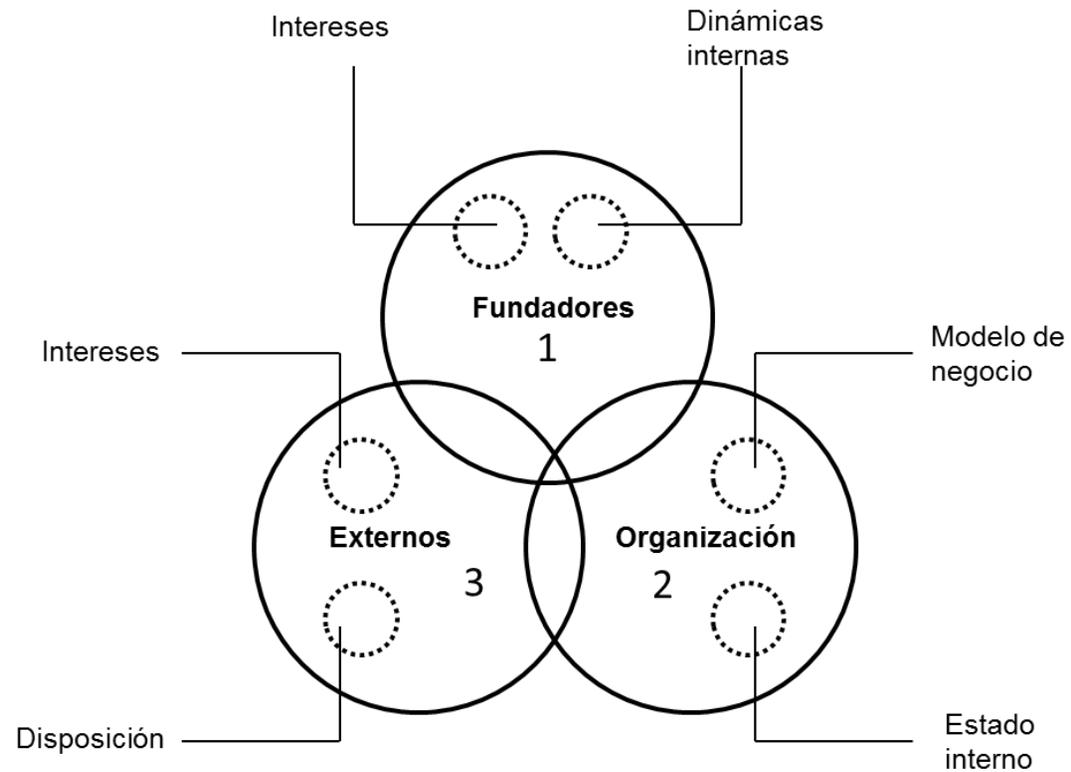
Nombre de la empresa	Fénix Comunicaciones (FC)	Dr Cartucho (DRC)	Alimentos Orinoquia (AO)	Decofruta (DF)	Día Día Practimercados (DDP)	Sinflasfh Media Group (SFSH)	B&G Consultores (BG)	Infosoft (IS)
Año de fundación	2003	2003	2003	2005	2005	2000	2004	2002
Actividad	Servicios profesionales	Manufactura y servicios	Manufactura de salsas y apañíos	Manufactura Servicios	Detallista	Medio comunicación	Servicios profesionales	Servicios profesionales
Industria	Publicidad y diseño gráfico	Tintas y consumibles	Alimentos	Arreglos de frutas	Supermercado	Arte y entretenimiento	Consultoría empresarial	Información y Tecnología
No de socios	04	02	05	03	05	02	05	02
No. de directores	04	02	03	03	06	02	02	02
No. empleados en 2011	16	96 ¹	26*	115 ²	600*	12**	40 ³	143
No de entrevistas	5	5	3	4	2	2	5	3
Posición de los entrevistados	-Fundadores -CEO	-Fundadores -CEO -Gerentes	-Fundadores -CEO	-Fundadores -CEO -Gerentes	-Fundadores -CEO	-Fundadores -Socio antiguo	-Fundador -CEO -Gerentes	-Fundador -CEO -Gerente

Cada caso fue seleccionado siguiendo los principios del muestreo teórico. Los resultados y la teoría emergente de cada caso determinan los datos que se recopilarán. En este sentido, los casos se organizan en la tabla de acuerdo con el orden de selección de cada uno. Es decir, primero se seleccionó y analizó el caso Fenix Comunicaciones, y luego el Dr. Cartucho y así sucesivamente hasta que se seleccionó el caso Infosoft. El muestreo cesó cuando alcanzamos la saturación teórica, indicada por la redundancia de la información.

TABLA 2: Mapa de hitos emprendedores de las Pymes estudiadas.

Años	Día Dia	Infosoft	Orinoquia	Fenix	Decofruta	SinFlash	DC	B&G
2000						Fundación		
2001		Fundación		Fundación		Negocio TV	Fundación	
2003						Negocio Radio		Fundación
2004		Competencia por cliente B2B importante				Negocio fotos		Nuevos servicios
2005	Fundación		Fundación		Fundación	Negocios impresos	Expansión nacional	Nuevos servicios
2006		Cambio de modelo de negocio: Servicios IT y tercerización	Nuevo concepto	Reestructuración				
2007	6 tiendas adicionales	Reestructuración para nuevo servicio: Desarrollador de software			Creación de franquicia		Nuevo concepto	
2008			Aumentar producción	Comerciales TV	Expansión nacional			
2009	Adquisición de dos cadenas (45 tiendas)			Productos digitales	Internacional		Nuevos productos	
2010				Servicios de medios		Nuevo modelo negocio	Reestructuración	Reestructuración para nuevo servicio
2011		Internacionalizar	Inversión en producción		Reestructuración			
Beneficios y flujo de efectivo comparado con competencia (1-5 escala)	4.5	4.5	3.0	3.0	3.0	1.5	3.0	3.5
Crecimiento general desde la fundación (múltiplo)	100,000X	1000 X	500 X	500 X	500 X	5 X	500 X	600 X

FIGURA 1: Fuerzas a tener en cuenta para desarrollar actividades de exploración en Pymes



- 1 Elementos inherentes a los socios fundadores: intereses, motivaciones y sesgos/ relaciones entre socios
- 2 Elementos inherentes al estado de la organización: estado del modelo de negocio,/ estado organizativo: flexibilidad, confianza, compromiso, autonomía
- 3 Elementos inherentes los terceros: intereses, motivaciones y sesgos de directores externos, socios de segunda generación, asociados y aliados/ relaciones de externos con socios fundadores

TABLA 3: Alineación y

desalineación de las

tres fuerzas

Empresa	Hito	Estado interno de la organización	Socios fundadores	Externos (socios, directores aliados)
Dia Dia (DDP)	2006- Creación de seis tiendas	Los números de la tienda piloto estaban por encima del primer competidor (Chu, García-Cuellar y González, 2013). Los indicadores mostraban que la propuesta de valor se ajustaba a los clientes y se podría repetir.	El plan del fundador sugería aumentar el número de tiendas. Los intereses y motivaciones de los socios eran crecer rápido.	Los inversores ángeles esperaban, desde la concepción de la idea, que se aumentara el número de tiendas. Su interés era escalar y crecer rápido.
	2007-2009 (No exploración)	"Mientras haces pruebas tienes una tienda con 1.200 transacciones por día (más de lo esperado), quieres mantenerla así hasta que llegue el de equilibrio". - Manuel Morales, Fundador y director	"Lo que queríamos (en ese período) era garantizar procesos y no explorar otras empresas", Manuel Morales, fundador y CEO.	Los inversionistas ángeles esperaban eficiencia y seguir con lo ya evidenciado.
	2009 Compra de dos cadenas minoristas	Los indicadores de las seis tiendas estaban por encima de todas las métricas empleadas por la industria, las transacciones diarias promedio por tienda habían aumentado constantemente y estaban por encima de los parámetros internacionales (Chu, García-Cuellar y González 2013) Los indicadores daban luz verde para entrar en más tiendas.	La dificultad de alquilar espacios y lo difícil de comprar tiendas individuales, animó a los fundadores a absorber una cadena minorista para crecer rápido.	"Teníamos muy claro lo que queríamos. Tuvimos financiamiento con inversionistas profesionales que querían 100 tiendas y tenemos solo 50"-José Vicente, CEO y fundador. La junta directiva decidió tomar grandes riesgos al absorber dos importantes cadenas minoristas en Venezuela para ganar 50 tiendas más en poco tiempo. Su interés se alineaba con esa nueva actividad.
	2011 (No exploración)	"Tenemos bastante claro cuál es nuestro modelo de negocio y ahora no hay mucho espacio para la innovación, queremos replicar 100 tiendas" José V. Aguerrevere, fundador y CEO. Los indicadores tanto del modelo de negocio, como de la estructura organizativa sugerían no hacer cambios sino profundizar.	"En este momento [2011] no somos un negocio emprendedor. Lo que estamos haciendo hoy es madurar los procesos. Si me preguntas qué es más importante para nosotros hoy, si inventar cosas nuevas o si estandarizar la forma en que hacemos las cosas, hoy diríamos que el último'- José V. Aguerrevere, fundador y CEO	Inversionistas expectantes con el crecimiento y escalabilidad del negocio sugirieron explotar el modelo de negocio ya probado.
Infsoft (IFS)	2011- Going international	Los indicadores operativos y financieros mostraron un modelo de negocio estable y los KPI mostraron un crecimiento máximo en el mercado venezolano. "Nos sentíamos bien por ser una empresa financieramente estable que hacía el trabajo todos los días y nos permitía obtener ingresos todos los años" Leonardo, Gerente General	"Cuando siento que estoy cayendo en una zona de confort, una alarma se activa en mí. (Cesar, fundador y CEO). "Teníamos una visión de crecimiento como objetivo general de crear una compañía multinacional" Leonardo, general manager.	No hay evidencia de terceros

TABLA 3: Continuación

Empresa	Hito	Estado interno de la organización	Socios fundadores	Externos (socios, directores aliados)
Alimentos Orinoquia (AO)	2008- Incrementar la producción (exploración incremental)	<p>"En un momento dado [2007] teníamos una buena cantidad de productos y una capacidad de producción relativamente pequeña, y luego nos enfocamos en expandir el mercado. Solo estuvimos en la ciudad de Caracas" Franzo, fundador y CTO.</p> <p>"Después de vender algunos productos durante varios meses en diferentes mercados, hubo una etapa [2008] donde tuvimos que adaptar las máquinas a la nueva demanda del mercado, para crear un nuevo espacio y diseño de fábrica" Leonor, fundadora y CFO.</p>	El plan de los fundadores sugería crecer. Esta era la mejor manera de alimentar su interés en trascender. El interés en "trascender", "superar situaciones pasadas", "demostrar que podían superarse" estaba muy marcado en los socios, quienes habían sido altos gerentes de la empresa estatal de petróleo venezolano (PDVSA) y habían sido despedidos abruptamente por el presidente de la República de Venezuela.	No hay evidencia de terceros. Los únicos socios no operativos que tuvieron eran también de la primera generación de fundadores. Tuvieron asesores externos, pero tipo consultores que si bien daban luces y orientación a los socios, éstos no impactaban en la toma de decisiones.
Fenix Comunicaciones FC	2008-2010 Lanzas tres productos / servicios diferentes: programas de televisión, comerciales de televisión y productos digitales.	En 2006, los socios crearon una organización paralela a la cual llamaron Reserva Creativa con el fin de dinamizar los nuevos proyectos. Fenix entró en un proceso de lanzamiento de nuevos servicios: (1) servicios de producción de video para corporaciones, y (2) servicios editoriales. El estado interno de la organización era proclive a la generación de nuevas cosas, la flexibilidad y estructura lo permitían	"Hace dos años [en 2008] la apuesta de los socios era en la TV. Hicimos tres pilotos y fuimos terribles. Esa apuesta no se logró. Luego la apuesta fue anuncios de televisión, y afortunadamente alcanzamos las metas porque un cliente importante nos contrató. Pero reducimos nuestras tarifas porque queríamos tener presencia en el comercio estratégico; sin embargo, el costo fue muy alto y no sostenible'-Maurizio, fundador y director. Los socios eran proclives a los cambios y ensayaban, probaban y exploraban ya que existía una estructura para eso.	No hay evidencia de terceros

TABLA 3: Continuación

Empresa	Hito	Estado interno de la organización	Socios fundadores	Externos (socios, directores aliados)
Decofruta DCF	2008-Internacionalizar	En 2008, aunque la empresa estaba estable, la compañía aún no tenía una curva adecuada de retención de clientes en Venezuela. Por lo tanto los indicadores de negocio alertaban sobre la necesidad de mejorar este aspecto invirtiendo recursos y tiempo.	<p>"Creímos que como el negocio aquí [en Venezuela] había crecido rápidamente, por lo que también allí (en Europa) funcionaría. Eso fue un grave error" Raúl, Fundador y CIO.</p> <p>"Internacionalizar es positivo", y "si funciona bien aquí, también funcionará allá" (en Europa), "- Raúl, Fonder y CIO</p> <p>"Sin planificarlo, apareció alguien que quería abrir una de nuestras tiendas en Europa. Siempre nos ha atraído la idea de exportar el negocio, buscar otras oportunidades, ganar divisas (Euros) '- Carlos, Fundador y CEO</p>	Los franquiciados no tenían objeción en internacionalizar la marca ya que eso podría ser capitalizado por ellos.
SinFlash	2001-2005 Entrar en tres negocios	"Hoy [2010] tenemos un 7-8% más de ingresos que al principio, pero un 50% menos que el máximo que tuvimos entre 2005 y 2006. Por supuesto, teníamos varias fuentes de ingresos (TV, radio e impresión) que no tenemos ahora. Estamos volviendo al modelo de negocio web "	<p>"Reflexionando sobre lo que sucedió, qué fue lo que nos llevó a hacer todas esas cosas, lo más importante fue el deseo de hacer cosas trascendentales. Nos dijimos a nosotros mismos que no estoy haciendo esto solo para tomar fotos y publicarlas en la web, tenemos que hacer esto para entrar en algo importante, debemos trascender. Eso nos llevó a seguir abriendo más negocios"- Rubén Darío, CEO y fundador.</p> <p>Los sesgos cognitivos del CEO estaban orientados a la búsqueda constante de nuevos negocios, con la ambición de hacer cosas grandes y trascendentales.</p>	"Rubén estaba muy disperso. Sugerí que la empresa explotara la industria de la fotografía y se mantuviera al margen de negocios desconocidos, al menos al principio, pero siguió entrando en diferentes sectores" - Roberto, ex inversionista ángel. Inversores estuvieron en desacuerdo con explorar en varias industrias.

FIGURA 2: Escenarios para evaluar cuándo explorar

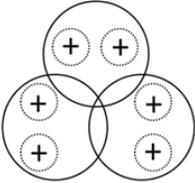
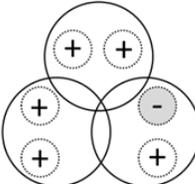
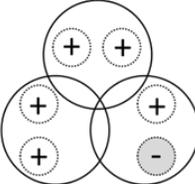
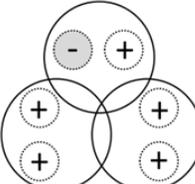
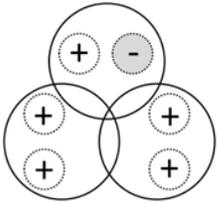
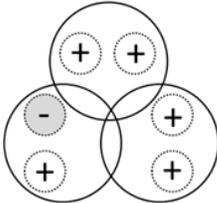
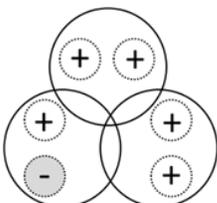
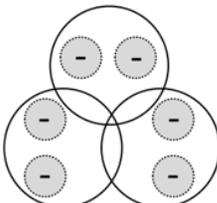
Configuración	Descripción	Consecuencias	Probabilidad de explorar	Exemples cases
<p>Adecuado</p> 	<p>Las variables de las tres fuerzas presentan disposición a la exploración: alineación completa</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevas iniciativas serán soportadas por todas las fuerzas -Todas las fuerzas irán en una sola dirección: explorar -Los recursos estarán enfocados en un mismo objetivo 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> -Orinoquia -Día Día Practimercados -Infosoft
<p>Anémica</p> 	<p>El modelo de negocio indica que no se debe explorar nuevos negocios hasta controlar el existente. El resto de variables presentan disposición</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los recursos serán divididos a nuevos negocios poniendo en riesgo el original -La dirección de la exploración es difusa e incierta -Los KPIs del negocio generarán ruido y desconfianza en explorar. Habrá resistencias y complicidades. 	Incierta	<ul style="list-style-type: none"> -Decofruta -Sinflash
<p>Incapacidad</p> 	<p>El estado interno de la organización indica que no está preparada para adoptar procesos de exploración. El resto de variables presentan disposición</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se invertirá tiempo y recursos en innovaciones pero no se ejecutarán. -Inoperancia exploratoria: no se cumplirá -Mortalidad infantil de nuevos proyectos 	Baja	<ul style="list-style-type: none"> -Decofruta -
<p>Frialdad</p> 	<p>Los intereses de los socios fundadores no están a favor de innovar y explorar. El resto de variables presentan disposición</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No se invertirá tiempo y recursos en innovaciones aunque los KPIs y la organización estén disponibles. -No habrá energía para ejecutar actividades de exploración -Cualquier actividad de exploración será obstaculizada. 	Baja	<ul style="list-style-type: none"> -Día Día Practimercados

FIGURA 2: Escenarios para evaluar cuándo explorar (continuación)

Configuración	Descripción	Consecuencias	Probabilidad de explorar	Examples cases
<p>Lentitud</p> 	<p>Las dinámicas internas entre los socios ponen trabas a la exploración. El resto de variables presentan disposición</p>	<p>-Existirá energía, motivación, confianza y estructuras adecuadas para explorar nuevos negocios pero se verán retrasadas. -Se puede dar la exploración pero fuera de tiempo (retrasos)</p>	<p>Incierta</p>	<p>-Doctor Cartucho -Fenix</p>
<p>Debilidad</p> 	<p>Los intereses de los directores externos y aliados clave son contrarios a la innovación. El resto de variables presentan disposición</p>	<p>-Existirá energía, motivación, y estructuras adecuadas para explorar nuevos negocios pero se verán deslegitimadas por poderes externos -Las actividades de exploración serán débiles por el escaso apoyo de directores y aliados externos</p>	<p>Incierta</p>	<p>-Sin Flash</p>
<p>Esterilidad</p> 	<p>Los socios, directores y aliados externos, aunque tienen intereses de innovar, en un momento dado no tienen disposición a hacerlo. El resto de variables presentan disposición</p>	<p>-Existirá energía, motivación, estructuras e incluso interés por los directores externos en explorar, pero poco apoyo por parte de externos. -Se puede dar exploración pero sin apoyo de actores externos</p>	<p>Incierta</p>	<p>-Sin Flash -Orinoquia</p>
<p>Frialidad</p> 	<p>Las variables de las tres fuerzas no presentan disposición a la exploración: alineación completa</p>	<p>-No se invertirá tiempo y recursos en innovaciones, los KPIs y la organización no ofrecerán espacios, y los actores externos no lo verán con buenos ojos</p>	<p>Nula</p>	<p>-Todas en dónde no hay hitos emprendedores</p>