

**O POTENCIAL INTERNO DA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA GERAR  
VANTAGENS COMPETITIVAS: PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA MEXICANA**

**A COMPANY'S INTERNAL POTENTIAL TO IMPLEMENT A STRATEGY TO  
ACQUIRE A COMPETITIVE ADVANTAGE: ACTION-RESEARCH WITHIN A  
MEXICAN COMPANY**

**EL POTENCIAL INTERNO DE LA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR  
VENTAJAS COMPETITIVAS: INVESTIGACIÓN-INTERVENCIÓN EN UNA EMPRESA  
MEXICANA**

**Víctor Gabriel Sánchez Trejo**

Doctor en Ciencias de Gestión por la Universidad Jean Moulin, Lyon – Francia  
Profesor investigador por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – México  
Email: [vgst@hotmail.com](mailto:vgst@hotmail.com) (México)

**Brenda Marcela Briones Rodríguez**

Doctora en Ciencias de Gestión por la Universidad Jean Moulin, Lyon – Francia  
Profesora investigadora por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – México  
Email: [brendabriones@hotmail.com](mailto:brendabriones@hotmail.com) (México)

**O POTENCIAL INTERNO DA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA GERAR  
VANTAGENS COMPETITIVAS: PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA MEXICANA**

**RESUMO**

As pequenas e médias empresas (PME) do México contribuem de maneira expressiva para o desenvolvimento econômico e social do país. No entanto, apresentam constantemente dificuldades para atingir um desempenho global e durável devido a suas características específicas. O desenvolvimento de seu potencial interno constitui uma possibilidade atrativa para reforçar sua capacidade de competição com outras empresas do mesmo tamanho.

Este artigo apresenta uma pesquisa-ação realizada em uma média empresa mexicana na qual foi aplicada a teoria sócio-econômica e foram desenvolvidas capacidades estratégicas dinâmicas tendo um impacto direto no desempenho organizacional e social da empresa.

**Palavras-chave:** Pequenas e Médias Empresas; Estratégia.

**A COMPANY'S INTERNAL POTENTIAL TO IMPLEMENT A STRATEGY TO  
ACQUIRE A COMPETITIVE ADVANTAGE: ACTION-RESEARCH WITHIN A  
MEXICAN COMPANY**

**ABSTRACT**

The small business in Mexico made an important contribution to the economic and social development of the country. Nevertheless, they present constant difficulties to reach a global and durable performance due to its specific characteristics. The generation of an internal development constitutes an alternative to compete with enterprises of the same size and with big companies in an external environment increasingly competitively and unstably.

This article presents an intervention-research in a medium company where the socioeconomic theory was applied and developed dynamical strategic capacities having a direct impact in the organizational and social performance of the company.

**Keywords:** Small and Medium Enterprises; Strategy.

## **EL POTENCIAL INTERNO DE LA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS: INVESTIGACIÓN-INTERVENCIÓN EN UNA EMPRESA MEXICANA**

### **RESUMEN**

Las PYME en México contribuyen de manera importante al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, presentan constantemente dificultades para alcanzar un desempeño global y durable debido a sus características específicas. La generación de un potencial interno constituye una alternativa para competir con empresas de su mismo tamaño y con empresas grandes en un ambiente externo cada vez más competitivo e inestable.

Este artículo presenta una investigación-intervención en una mediana empresa mexicana donde se aplicó la teoría socioeconómica y se desarrollaron capacidades dinámicas estratégicas teniendo un impacto directo en el desempeño organizacional y social de la empresa.

**Palabras-clave:** Las Pequeñas y Medianas Empresas; Estrate.

## 1 INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa (PYME) como campo de estudio de las ciencias administrativas ha sido abordado en los últimos 40 años (Torres, 1998) por sus características específicas en comparación con las grandes empresas. Los motivos que actualmente llevan a los investigadores a su análisis son diversos y justificados: su aportación al PIB estimada en 50-60% (CIPI, 2003; Andrade, 2003), la generación del 70% de fuentes de empleo (INEGI, 2010; Suárez, 2001) o sus problemas particulares como el acceso al financiamiento (Dussel, 2005) o la complejidad de su gestión (Kauffman, 2001).

Sin embargo, a pesar del peso en sus indicadores macroeconómicos, las PYME no logran desarrollar todo su potencial como un detonador de la economía regional, ya que por lo general encuentran dificultades para alcanzar un desempeño global (económico, organizacional y social) en el corto, mediano y largo plazo.

En su trabajo de investigación doctoral sobre 13 PYME en México, Martínez (2005) observa que las condiciones macroeconómicas afectan la productividad de la PYME pero que ésta situación se ve más deteriorada por "la ausencia de creación y de desarrollo de potencial interno". De esta manera, el objetivo del artículo es analizar el potencial interno generado en una empresa a través del involucramiento del personal en procesos estratégicos. El potencial interno se obtiene mediante la incorporación efectiva del factor humano dentro de los aspectos estratégicos de la empresa, al ser considerado como el verdadero factor que genera valor agregado para la empresa (Savall, Zardet, 1995a). Consideramos que este potencial interno puede ser el origen de las ventajas competitivas para la PYME en materia de dinámica organizacional, eficiencia interna, mejor gestión del tiempo del dirigente, etc. Por esta razón, este artículo se fundamenta en dos teorías organizacionales que abordan el estudio de las estructuras de la empresa en relación con los comportamientos de su personal: *la teoría de los recursos* y *la teoría socioeconómica de las organizaciones*.

Posteriormente, se analiza una *investigación-intervención* realizada en una empresa mediana donde se aplicaron elementos y herramientas de la teoría socioeconómica para desarrollar su potencial interno y mejorar su desempeño global.

## 2 MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

### 2.1 LA PYME EN MÉXICO

México tiene una población aproximada de 110 millones de personas con un ingreso *per cápita* de \$10,235.00 dólares en el año 2008 (FMI, 2009), siendo la segunda economía más grande de Latinoamérica, la catorceava a nivel mundial y la onceava en población. Entre el 2004 y el 2009 la economía mexicana creció en promedio un 3.3% anual en términos reales, sin embargo, éste crecimiento ha sido más lento en relación con el de otras economías de la misma América Latina como Argentina, Chile o Brasil durante el mismo período.

**Tabla 1-** Unidades económicas en México.

	UNIDADES		PERSONAL OCUPADO	
<b>Total</b>	<b>3,735,347</b>	<b>100.00%</b>	<b>20,254,726</b>	<b>100.00%</b>
Microempresas	3,550,472	95.05%	8,418,441	41.56%
Pequeñas empresas	147,435	3.95%	3,032,770	14.97%
Medianas empresas	30,142	0.81%	3,126,380	15.44%
Grandes empresas	7,298	0.20%	5,677,135	28.03%

Fuente: INEGI, 2010.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México representan el 99.8% del total de unidades económicas del país y emplean al 71.97% del personal ocupado. Sin embargo, estas empresas tienen una problemática constante originada principalmente por deficiencias en los aspectos financieros, operativos, administrativos y legales, debido a una falta de apoyo de las instituciones responsables del desarrollo económico y social de las entidades. Algunos trabajos han evidenciado esta problemática:

- Kauffman (2001), considera que estas empresas carecen generalmente de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías

propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas” lo que las coloca en situación de vulnerabilidad.

- La encuesta efectuada en el 2002 por el Observatorio de la PYME en México (CIPI, 2003) describe que sólo el 9% de las miPYMEs realizan actividades de exportación y que sólo el 1.8% de las empresas encuestadas “conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos”.
- La Encuesta nacional de micronegocios desarrollada por el INEGI (2002) registra como las tres principales dificultades para este estrato: la falta de clientes, la competencia excesiva y la disminución en las ganancias.
- Dussel (2004) analiza que en el aspecto financiero de 1998 al 2003 sólo “20% de las pequeñas empresas obtuvieron acceso al crédito<sup>1</sup>, a diferencia de más del 60% de las grandes”.
- Así también, la PYME tiene principalmente un mercado interno con herramientas de producción obsoletas y un uso limitado de la tecnología, elaborando productos y servicios de baja calidad (OECD, 2007).

### 3 LA PYME COMO CAMPO DE ESTUDIO DE LAS CIENCIAS DE GESTIÓN

Diversos trabajos académicos han subrayado el surgimiento de la PYME como un campo de investigación distinto a la gran empresa, al requerir del desarrollo de conceptos y métodos específicos para su funcionamiento (Sánchez, 2009). La PYME ha transitado por diferentes etapas dentro de su evolución teórica, que le han permitido desarrollar un marco conceptual de referencia.

Julien (2007) identifica tres etapas principales en la construcción teórica de las PYME dominadas por disciplinas académicas distintas:

- De la PYME a la gran empresa: en esta etapa, dominada por los economistas, se analiza el tamaño y las formas de la PYME, así como la diferencia entre el crecimiento de unas y otras empresas.
- La PYME, distinta de la gran empresa: con una presencia importante de los administradores. Aquí se distinguen las diferencias, a partir de su funcionamiento, entre

---

<sup>1</sup> 13 % según las encuestas del CIPI (2003).

la PYME y la gran empresa, así como entre las mismas PYMEs. En particular, la dificultad de adecuar en estas empresas las herramientas diseñadas para la gran empresa.

- La PYME y su entorno: esta etapa marca una apertura hacia otras disciplinas sociales (sociología, antropología...) debido a los comportamientos sociales presentes en estas empresas y que son dignos de ser estudiados minuciosamente para comprender su funcionamiento.

El crecimiento en la investigación sobre la PYME es observado en todo el mundo. Mediante una revisión de las tesis doctorales en Francia, Torrès (2007) describe que de 1975 hasta el 2000 existe un crecimiento constante en la publicación de tesis doctorales relacionadas con la PYME, y que esta progresión se estabilizó a lo largo de la presente década<sup>2</sup>. Por su parte, Julien (2007) remarca la multiplicación en los artículos de investigación sobre la PYME que pasaron de 2,592 en los años setenta a 13,000 aproximadamente en los años noventa. En este mismo sentido, Kuratko (2006) realiza una retrospectiva sobre las publicaciones en los últimos 50 años en el *Journal of Small Business Management* y resalta el crecimiento de algunos ítems de investigación como el empresarismo y la PYME.

#### 4 LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La estrategia empresarial ha sido ampliamente desarrollada en el estudio de factores externos, y en algunos casos contingentes. La planificación estratégica de Ansoff, el modelo de 5 fuerzas de Porter, la matriz del *Boston Consulting Group* son algunos ejemplos de herramientas administrativas que han focalizado su atención en el estudio profundo del medio ambiente externo.

Sin embargo, algunos enfoques han analizado al interior de la empresa elementos que generen ventajas competitivas. En el caso de las PYME, las limitantes estructurales que generalmente presentan llevan a suponer que una estrategia fundamentada en una buena relación estructuras-comportamientos y en el desarrollo de capacidades dinámicas (tiempo de respuesta,

---

<sup>2</sup> El autor también presenta en su trabajo, una relación de las principales comunidades de investigación sobre la MIPYME entre las que se encuentran: The International Council for Small Business (ICSB), The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB), The Entrepreneurship, Innovation and Small Business (EISB), L'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), L'Académie de l'entrepreneuriat, y Les Rencontres de Saint Gallen.

flexibilidad, adaptación...) puede aportarles mejoras en su desempeño global. En este apartado se analizan dos teorías que desarrollan la estrategia de la empresa a través de sus elementos internos.

### **a) La Teoría de los Recursos**

La teoría de los recursos nace en los años 80 como continuación de los trabajos efectuados por Edith Penrose (a principios de siglo XX) y por la escuela de Harvard (años 60) y considera que la ventaja competitiva de la empresa es el resultado de "un acaparamiento por parte de la empresa del valor de un activo temporalmente superior a su valor estimado por el mercado" (Durand, 1998).

De esa manera, la estrategia de la empresa consiste en crear y explotar esta ventaja lo más rápidamente posible antes de que pierda su fuerza o que la competencia pueda construir otro idéntico por mimetismo. Los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) mostraron que las empresas de la misma industria no poseen recursos similares lo que explica su potencial y su diferencia. La empresa debe entonces, identificar sus recursos estratégicos caracterizados por su rareza, su apropiación, su longevidad o su dificultad para ser imitados. Dentro de la diversidad de enfoques al interior de esta teoría se describen aquellos que tuvieron más impacto en las organizaciones.

#### **1. El enfoque de los recursos (*Ressource-Based View*)**

En los años 80, Wernerfelt (1984) y Barney (1991) analizaron el origen de las ventajas competitivas duraderas y difíciles de imitar por la competencia. Sin perder de vista el análisis estratégico externo, los autores fundamentan su posición a través de los recursos tangibles e intangibles que pueden dar una ventaja sólida a la empresa.

#### **2. Las competencias fundamentales (*Competente Based View*)**

G. Hamel y K. Prahalad (1990) consideran que los recursos son limitados y fáciles de imitar, por lo que las empresas deben construir su competitividad a través de competencias específicas como el acceso al mercado, el proceso de producción y el producto con sus particularidades, guiadas a través de un eje ambición-construcción-explotación. A través de este enfoque observamos que la teoría de los recursos no solamente privilegia la naturaleza de los

recursos tangibles e intangibles de la empresa sino considera el papel del factor humano en la explotación de estos recursos.

### 3. *Las capacidades dinámicas (dynamic capabilities)*

Mediante un análisis del sector tecnológico en evolución constante, Teece, Pisano y Shuen (1997) exponen los límites del análisis estratégico, dominado en los años 80 por el modelo de 5 fuerzas de Porter. Para ser competitivas, las empresas deben dar una respuesta reactiva, rápida y flexible a los movimientos bruscos del ambiente exterior mediante productos innovadores asociados a las capacidades de la empresa. Estas capacidades son alcanzadas mediante los activos intangibles de la empresa (p. ej. el saber-hacer) y la dirección estratégica tomada por la empresa.

### 4. *La escuela evolucionista*

Esta escuela retoma elementos de las ciencias naturales, sobre todo de la biología. Hannan y Freeman (1977) exponen que la diferenciación de las empresas consiste en su capacidad de evolucionar y de adaptarse a las condiciones de su medio ambiente. Este enfoque, puede ser identificado como un enfoque altamente determinista ya que considera que la empresa no puede mantener su actividad si no desarrolla, desde su interior, los cambios necesarios para responder a las exigencias externas de su ambiente.

Con la finalidad de concentrar los diversos enfoques de la Teoría de los recursos, Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen los conceptos básicos:

- *los recursos*, son los activos específicos de la empresa, duraderos y difíciles de imitar;
- *las habilidades organizacionales*, conjunto de recursos individuales y colectivos que ayudan a realizar actividades. Son integradas por rutinas y procesos organizacionales;
- *las capacidades dinámicas*, son las capacidades de las empresas para adaptarse más fácilmente a los cambios de su medio ambiente con la integración y la reconfiguración de sus habilidades.

La tabla 2 presenta un concentrado de los elementos clave analizados en estos cuatro enfoques de la Teoría de los recursos

El Potencial Interno de La Empresa Como Estrategia Para Generar Ventajas Competitivas:  
Investigación-Intervención en Una Empresa Mexicana

**Tabla 2** - Presentación de los principales elementos de la teoría de los recursos.<sup>3</sup>

	RBV	CBV CD	EE
<i>Objeto de investigación</i>	El origen de las ventajas competitivas		El cambio de los sistemas económicos
<i>Nivel de análisis</i>	La firma individual		Conjunto de firmas
<i>Tipo de recursos</i>	Cualquier tipo de recurso	Principalmente los recursos intangibles	
<i>Perspectiva</i>	Estática	Perspectiva	
<i>Concepción de la estratégica</i>	Dirigida hacia la búsqueda de rentas ricardianas	Atenta a las rentas schumpeterianas	
<i>El papel del administrador</i>	El buen dirigente anticipa mejor que los otros y se preocupa por evitar la imitación	El buen dirigente empuja a su empresa a imitarse a sí misma antes que los otros lo hagan	

Fuente : KOENIG G. (1999).

Ahora bien, estos conceptos desarrollados originalmente para las grandes empresas, han sido aplicados en la PYME con resultados importantes. En un análisis efectuado sobre 14 estudios de caso, Rangone (1999) considera que la PYME puede desarrollar una ventaja competitiva a partir de tres capacidades clave: capacidad de innovación, capacidad de producción y capacidad de gestión del mercado. Para el desarrollo del trabajo de investigación abordado en este artículo se retoma el enfoque de las competencias fundamentales para desarrollar procesos eficientes al interior de la empresa mediante la delegación operativa. Así mismo, se incorporan elementos de las capacidades dinámicas al desarrollar un grupo directivo junto con mandos medios de la empresa para generar una estrategia basada en la reflexión colectiva.

### ***b) La Teoría Socioeconómica de las organizaciones***

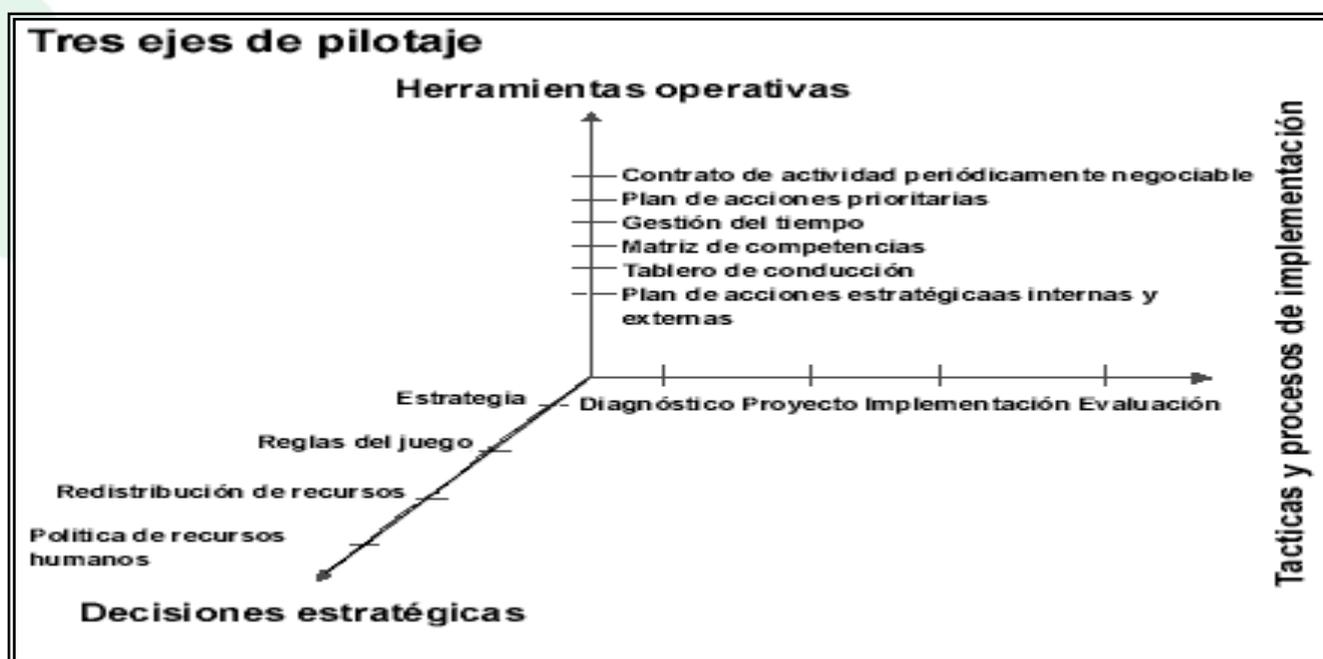
La hipótesis fundamental de la teoría socioeconómica es considerar al potencial interno de la empresa como palanca estratégica de desarrollo y de crecimiento, tomando al factor humano como

<sup>3</sup> **RBC**, “Ressource-based view”, l’approche par les ressources ; **CBV**, “Comptence-based view”, Théories des compétences fondamentales ; **CD**, Théories des capacités dynamiques ; **EE**, l’école évolutionniste.

el único elemento activo que genera valor agregado para la empresa. Esta teoría define a la empresa como un sistema dual y complejo integrado por estructuras y comportamientos humanos en interacción permanente (Savall, Zardet, 1995b). La constante interacción entre estos dos elementos genera disfuncionamientos que son a su vez fuente de costos ocultos<sup>4</sup> importantes para las empresas.

La Teoría socioeconómica propone un triple eje de intervención (figura 1) para disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos de la empresa, generando un cambio organizacional que involucra a todos los actores de la empresa en la búsqueda de acciones de mejora.

**Figura 1** – Modelo de intervención socioeconómica.



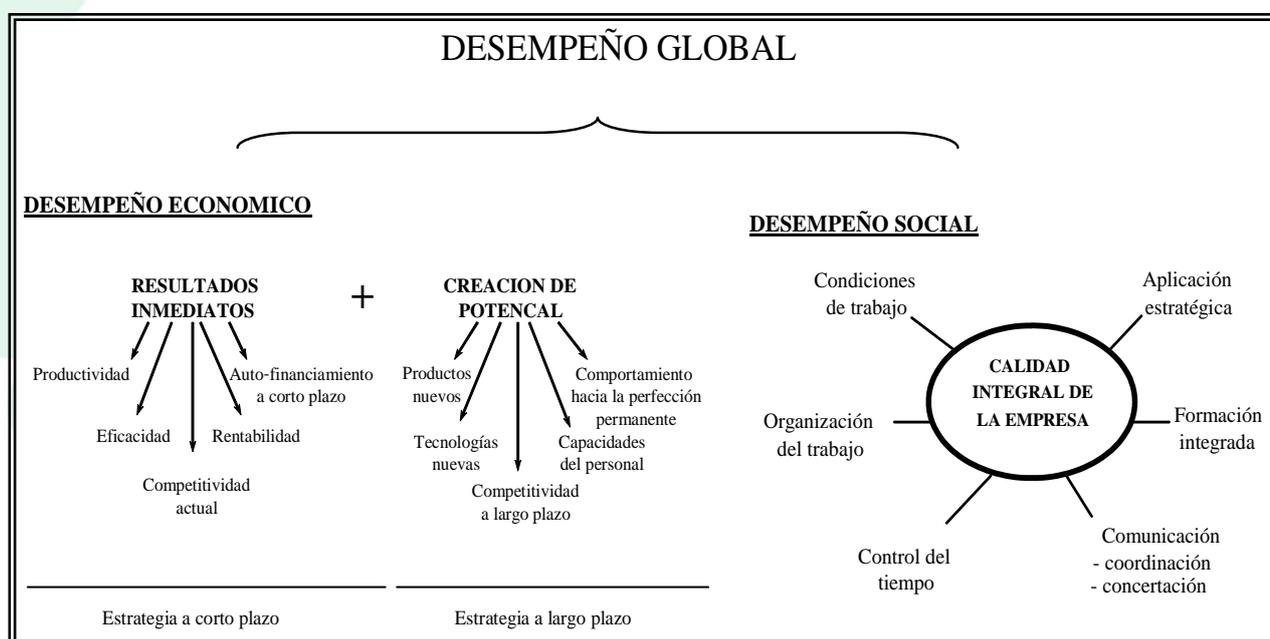
Fuente: Savally Zardet (2005b).

El *eje de tácticas y procesos de implementación* genera una dinámica del cambio en cuatro etapas sucesivas. Su objetivo es la identificación de los disfuncionamientos de la empresa y el establecimiento de acciones para su solución. El *eje de herramientas operativas* genera una permanencia de los cambios obtenidos por la empresa y constituye al mismo tiempo un apoyo para la jerarquía en la aplicación de acciones y toma de decisiones. En cuanto al *eje de decisiones estratégicas*, este define la particularidad de la empresa como su política general. Los elementos de este eje deben ser permanentemente considerados ya que corresponden al nivel de integración y movilización de los actores de la empresa.

<sup>4</sup> Es el valor del disfuncionamiento estimado tanto en costo económico como en costo de oportunidad.

Es en este triple eje donde se concentra el potencial interno de la empresa consolidándose como un vector estratégico para su desarrollo. Los actores organizacionales se cuestionan sobre la realidad administrativa de su empresa y participan en grupos de proyecto con la intención de mejorar su situación. De esta manera, la empresa mira a su interior y reconoce la capacidad de sus recursos humanos en la creatividad. Esta consideración genera una dinámica organizacional motivada por la participación del personal en aspectos relevantes de la empresa y el compromiso de aplicar las soluciones propuestas por ellos mismos.

**Figura 2** – El concepto del desempeño global en la teoría socioeconómica.



Fuente: Adaptado de Savall, Zardet (1995a).

Por otro lado, la Teoría socioeconómica considera que la rentabilidad económica no es suficiente para alcanzar un desempeño global en la empresa, sino que deben ser tomados en cuenta indicadores sociales complementarios a los indicadores económicos. La figura 2 muestra esta dicotomía de indicadores que son necesariamente complementarios para obtener un desempeño global y durable. A través de este desempeño global, la empresa se ve obligada a invertir en el desempeño social de su empresa buscando mantener el potencial interno generado por el triado de la intervención socioeconómica.

La Teoría socioeconómica desarrolla el potencial interno mediante los procesos de diagnóstico, proyecto y aplicación creando una representación colectiva en la empresa que aporta

soluciones apropiadas a su problemática específica. Además, se genera una dinámica organizacional al considerar al personal en la solución de problemas, aumentando, por tanto sus niveles de participación, compromiso y motivación.

## 5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este artículo aborda la aplicación del método de *investigación-intervención* en una PYME del estado de Hidalgo (México), cuyo objetivo es generar conocimientos a través de la interacción entre investigador y organización, y ha sido desarrollado principalmente por tres centros de investigación franceses: l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), Le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique et le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

La investigación-intervención permite conocer y comprender de mejor manera los fenómenos observados en la empresa, a través de una perspectiva transformativa del objeto de investigación que genera cambios y conocimientos específicos sobre este cambio (Savall, Zardet, 1996). David (2000) considera que de esta manera se generan conocimientos que son a la vez científicos y útiles para la acción organizacional.

Para la colecta de datos, el investigador realiza un trabajo profundo en la empresa que le permite observar y comprender las prácticas administrativas. La aplicación de entrevistas semidirectivas permite al mismo tiempo mejorar la percepción sobre la situación de la empresa y disminuir las subjetividades propias al investigador. Posteriormente, el investigador apoya a los actores organizacionales en una etapa de reflexión colectiva denominada *Universo Construido* (Le Moigne, 1990) que genera nuevas acciones inteligentes. De esta manera, se construye un proyecto de investigación que propone nuevas formas administrativas dando mayor eficacia y eficiencia a la empresa.

### 5.1 SUJETO DE ESTUDIO

La empresa analizada en este artículo se localiza en la Ciudad de Pachuca, en el estado de Hidalgo (México) y se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo de calidad repartidos en 4 áreas: pan tradicional y pastelería; quesos y charcutería; vinos, licores y abarrotes; y rosticería. Inició sus actividades en el año de 1991 con un sólo establecimiento y en la

actualidad cuenta con una casa matriz y tres sucursales repartidas en Pachuca. Actualmente, la empresa cuenta con 90 trabajadores repartidos de la siguiente manera: 1 gerente, 5 personas de *staff*, 10 encargados de sucursal y 74 trabajadores de base.

En esta empresa se estableció un proyecto de Intervención Socioeconómica dividido en 3 etapas: Diagnostico, Proyecto, Evaluación como lo muestra la tabla 3.

**Tabla 3** - Calendario de actividades de la Intervención Socioeconómica.

<i>Intervención Socioeconómica</i>	<i>Oct. – Nov. 2003</i>	<i>Oct. – Dic. 2004</i>	<i>Jul. – Sep. 2005</i>
<b>Eje de tácticas</b>	Diagnóstico	Proyecto	Evaluación final
<b>Eje de herramientas (capacitación y aplicación)</b>	- Herramientas de planeación (PASINTEX y PAP)	- PAP - Tablero de control - Matriz de competencias	- PAP - Tablero de control - Control del tiempo
<b>Eje de decisiones</b>	<b>Discusión sobre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos</b>		
<b>Tiempo aproximado en la empresa</b>	<b>106 horas</b>	<b>75 horas</b>	<b>40 horas</b>

Fuente: los autores.

## 5.2 ACTIVIDADES REALIZADAS

La realización de un diagnóstico, mediante entrevistas al 65 % del personal, ayudó a identificar 6 disfuncionamientos principales que afectaban la operación de la empresa:

- disminución de los resultados a corto plazo y de la creación de potencial,
- falta de seguimiento, y en algunos casos, ausencia de reglas y procedimientos,
- ausencia de dispositivos de comunicación, coordinación y concertación,
- existencia de un clima de trabajo negativo,
- problemas de capacitación del personal,
- problemas en la gestión del tiempo del personal.

Los disfuncionamientos son presentados a la empresa a través de una técnica llamada “efecto-espejo” (Savall, Zardet, 1995a), y donde el dirigente como el personal manifestaron un amplio reconocimiento de los problemas evidenciados en esta etapa. De esta manera, el diagnóstico genera una representación colectiva de la empresa construida por su personal a través de las frases-testimonio recopiladas en las entrevistas.

Para resolver los problemas identificados en el diagnóstico se generaron 3 grupos de proyecto verticales-operativos, propuestos por el investigador, que buscaron dar respuesta a los problemas de las 3 unidades de la empresa: panadería, salchichonería y tienda. Cada grupo de proyecto estuvo integrado por personal de diversas categorías de la misma unidad y reunido durante 3-4 meses. Al final de estas reuniones de trabajo los grupos de proyecto generaron las siguientes propuestas:

- procedimientos para un mejor uso de charolas de pan,
- elaborar una base de datos de clientes,
- reorganización de los horarios de repartición de los proveedores,
- elaboración de un formato de reparto interno de mercancías matriz-sucursal,
- envío interno de productos matriz-sucursal en cajas selladas para evitar pérdidas y malentendidos,
- mayor conocimiento del personal de la gama de productos para la atención al cliente.

Paralelamente, un grupo de proyecto directivo se integró con el gerente y los encargados de sucursal con una doble finalidad:

- analizar los problemas entre matriz y sucursales mediante una coordinación más eficaz y una comunicación regular entre los responsables de sucursal,
- elaborar una planeación estratégica a mediano plazo
- Con la finalidad de aprovechar este mecanismo de coordinación, el dirigente propuso un reglamento interno estableciendo puntualidad, respeto a los temas previstos, moderador, etc.

## 6 RESULTADOS OBTENIDOS

Las acciones de mejora propuestas por los grupos de proyecto aportaron una mayor eficacia en la comunicación entre las unidades de la empresa mediante el intercambio de problemas y soluciones. Esto redujo ampliamente los conflictos, entre los responsables de sucursal y la matriz, originados por diferencias entre el producto solicitado, enviado y recibido. Por otro lado, el nuevo control de los pedidos internos disminuyó la pérdida de productos en el momento de la distribución. Estos resultados tuvieron un efecto permeable en toda la organización (dirección, responsables y personal de base) que fue expresado en las conversaciones con el personal durante las evaluaciones parciales.

La participación del personal en los grupos de proyecto tuvo un doble efecto en la organización. En primer lugar, hubo una motivación del personal al ser considerado para la proposición de soluciones a los problemas que ellos mismos habían manifestado. Y en segundo lugar, al observar que la mayoría de sus proposiciones fueron adoptadas por la empresa, se presentó un mayor compromiso y participación, ya que estos problemas afectaban a sus actividades cotidianas.

En cuanto al grupo directivo, los responsables de sucursal disponían anteriormente de 20 minutos en un sólo día para informar al dirigente los principales hechos ocurridos durante la semana. Esta práctica hacía difícil el análisis de los puntos importantes, o de las sugerencias pertinentes. El grupo de dirección permitió una discusión más amplia de las acciones estratégicas y se compartieron informaciones y experiencias entre sus miembros. Actualmente, y según el dirigente: *“es posible percibir una buena dinámica y una integración de los responsables. Ellos supieron que era posible comunicarse claramente con una autoridad ejercida por el dirigente. La comunicación es más vasta entre ellos.”*

La participación de los mandos medios en este proceso aumentó su motivación e involucramiento, al ser considerados algo más que encargados de sucursal. De esta manera, se redujo el aislamiento de mandos medios aumentando la comunicación sobre problemas estratégicos y operativos que se presentaban en las diferentes sucursales de la empresa.

En el proceso de evaluación final se encontró que las acciones de los grupos de proyecto y del grupo directivo generaron una fuerte disminución de los conflictos entre los responsables de sucursal, con un efecto positivo sobre el clima de trabajo entre el personal de base; una mejor comunicación entre la dirección y el personal; y un conocimiento más profundo de los objetivos de la organización por parte de los mandos medios.

## 7 CONCLUSIÓN

La PYME presenta generalmente dificultades estructurales para mejorar su desempeño global. Una respuesta a esta contexto es generada mediante el análisis de teorías organizacionales que construyan ventajas competitivas en la empresa mediante el desarrollo del potencial interno. En particular, la Teoría de los Recursos y la Teoría socioeconómica aportan elementos clave para defender esta tesis, la cual puede aplicarse a las PYME como apalancamiento estratégico para su desarrollo global (económico, social y organizacional) debido a su fuerte contingencia hacia el ambiente externo.

El objetivo de este artículo fue analizar el potencial interno generado en una empresa a través del involucramiento del personal en aspectos estratégicos, analizando los resultados alcanzados en investigación-intervención dentro de una mediana empresa en México. Mediante el involucramiento del personal en procesos estratégicos de decisión, se logró desarrollar competencias fundamentales y capacidades dinámicas en la empresa que favorecen la formación de ventajas competitivas.

A nivel operativo, los grupos de proyecto generaron una dinámica a través de una mayor participación e interés del personal en las actividades de la empresa, una mejor comunicación vertical, una disminución de conflictos y una participación en la aportación de soluciones operativas. Las soluciones propuestas por los grupos de proyecto generaron procedimientos, sobre todo de control de inventarios y distribución de productos, que podemos definir como competencias fundamentales de la empresa ya que tienen un efecto directo en el mercado y atención al cliente.

A nivel estratégico, la consideración del grupo de dirección como un elemento estratégico de la PYME es definido por su posibilidad de convertirse en una capacidad dinámica. Una capacidad que se integra, según Grant (1997), "con relaciones complejas de cooperación entre el personal y entre el personal con otros recursos". La formación de un grupo de dirección en la empresa favoreció la comunicación horizontal entre sucursales y permitió la elaboración de una estrategia basada en la reflexión colectiva. La finalidad del grupo de dirección fue evitar la aparición de rutinas organizacionales mediante la cadena "recursos - capacidades - ventaja competitiva". Este trabajo se aseguró mediante la reunión regular de actores estratégicos (recursos) con una formación y procedimientos específicos (capacidades) para construir estrategias internas y externas (ventaja competitiva).

A través de los resultados obtenidos en el sujeto de estudio, se puede observar una mejora en el desempeño organizacional de la empresa a través de los procedimientos propuestos por el

personal, los cuales mejoraron la organización del trabajo. En cuanto al desempeño social, sus resultados van directamente relacionados con la generación de un potencial interno. Al considerar de manera efectiva el factor humano dentro de procesos estratégicos que mejoren la actividad cotidiana de la empresa, se generan comportamientos de motivación, participación y compromiso mostrados en el personal.

Un límite observado es la ausencia de resultados en el desempeño económico. Sin embargo, en los resultados alcanzados se observa la aparición de un potencial interno en la empresa que puede darle herramientas diferenciales para competir en su mercado. La generación de *capacidades dinámicas* en la PYME como la reflexión estratégica colectiva, la delegación de decisiones operativas, y la dinámica organizacional pueden consolidarse como estrategias activas para mejorar su desempeño global.

## REFERENCIAS

- Andrade, R. (2003), Las pequeñas y medianas empresas en México. Su organización y su ambiente: 1950-1994, *Administración y organizaciones*, UAM-X, p. 97-115.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, No. 17, p. 99-120.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Comisión intersecretarial de política industrial. (2003), *Observatorio PYME México, primer reporte de resultados 2002*, México, [www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf](http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf), p. 105.
- David, A. (2000b), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?, in David A., Hatchuel A., Laufer R (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE, Paris, pp. 193-213.
- Durand, R. (1998), Théories évolutionnistes et management stratégique, in Laroche H., Nioche J., *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris, p. 135-165.
- Dussel, P. E., (2004), Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política, *Economía UNAM*, No. 2, UNAM, México, p. 64-84.
- FMI, Fondo Monetario Internacional (2009), *World Economic Outlook Database*.

- Grant, R. (1997), The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, Vol. 33, No. 3, p. 114-135.
- Hamel, G., Prahalad, K. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, No. 68, mai-juin, p. 79-91.
- Hannan, M.T., J. Freeman (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology* 82 (5): 929-964.  
<http://dx.doi.org/10.1086/226424>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (2002). *Encuesta Nacional de Micronegocios*, México.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010), *Censos económicos 2009, Resultados preliminares*, México, p.104.
- Julien, P. A. (2007). Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PME?, *Séminaire international* (10 et 11 mai), UQTR, Trois rivières. Canada.
- Kauffman, G. (2001), El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana, *Ciencia Administrativa*, No. 1, 2001, pp 40-48.
- Koenig G. (1999), *Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème*. p. 203.
- Koenig, G. (1999), Les ressources au principe de la stratégie, in Koenig G., *Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème. Siècle*, ECONOMICA, Paris, p. 199-239.
- Le Moigne, E J. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet A., *Epistémologies et sciences de gestion*, ECONOMICA, Paris, p. 81-140.
- Martínez, G. (2005), *La contribution du management socioéconomique dans l'amélioration des performances économiques et sociales*. Cas d'expérimentations dans trois petites entreprises mexicaines, Thèse en Sciences de Gestion, Directeur de recherche : Henri SAVALL, Lyon.
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2007), *SMEs in México, Issues and Policies*, ISBN 978-92-64-03178-4, Paris, p 144.
- Rangone, A. (1999), A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises, *Small Business Economics*, May, Vol. 12, No. 3, p. 233-247.
- Sánchez, V. (2006), *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine*, Thèse de recherche doctorale. Directeur de recherche: Veronique Zardet, Lyon.

- Sánchez, V. G., Briones, B. M. (2009). Gestión y economía de la micro, pequeña y mediana empresa. En: Suárez Núñez, T. y López Canto, L. (cords.). *La investigación en Gestión y Organizaciones en México*. México, DF: Plaza y Valdes-UADY.
- Savall. H., Zardet, V. (1995a), *Ingénierie stratégique du Roseau*, ECONOMICA, Paris, p. 517.
- Savall. H., Zardet, V. (1995b), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, ECONOMICA, 3ème Edition (1er édition, 1987), Paris, p. 400.
- Savall. H., Zardet, V. (1996), La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de systémique*, Vol. 10, N. 1-2, p. 157-189.
- Suárez, T. (2001), La pequeña empresa en el pensamiento económico, *Administración y Organizaciones*, UAM, año 4, No. 7, UAM, México, 2001, p. 5-27.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal* (1986-1998), Auguste, Vol. 18, No. 7, p. 509-533.
- Torres, O. (2007). In Oséo (Ed.), *La recherche académique française en PME: Les thèses, les revues, les réseaux*. La Documentation Française.
- Torres, O., (1998), Vingt cinq ans de recherche en PME : Une discipline entre courants et contre-courants, in Torres O. (sous la coord.), *PME de nouvelles approches*, Paris : Economica, Paris, p. 17-53.
- Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, Apr-Jun, Vol. 5, No. 2, p. 171-180.

---

**Recebido: 25/05/2010**

**Aprovado: 12/09/2010**