

# Estrategia y productividad como fuentes de la competitividad

*Jaime Apolinar Martínez-Arroyo*

*Marco Alberto Valenzo-Jiménez*

*Resumen:* El objetivo de este trabajo es revisar la literatura acerca de la importancia de la competitividad en las organizaciones, la cual es efecto de la productividad, como lo menciona el Foro Económico Mundial en sus informes Índice de Competitividad Global 2015 y 2019 y en la edición especial para 2020. En ellos se plantea la medición con variables que incentivarán la productividad de las organizaciones como estrategia de recuperación económica tras los efectos pasados y actuales de la pandemia por covid-19. Se propone un modelo simple que relaciona la competitividad con la productividad, las estrategias generales y las específicas, de donde se puede inferir que la aplicación de éstas impactan primeramente en la productividad y ésta en la competitividad, aunque este punto aún no es claro en toda la literatura. Para el presente trabajo se utilizó el método deductivo.

*Palabras clave:* Competitividad, productividad, estrategia, modelo.

Jaime Apolinar Martínez-Arroyo. Profesor-investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1. Correo electrónico: [jmartinez@umich.mx](mailto:jmartinez@umich.mx)

Marco Alberto Valenzo-Jiménez. Profesor-investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1. Correo electrónico: [mvalenzo@umich.mx](mailto:mvalenzo@umich.mx)

*Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, vol. 15, núm. 32, enero-junio de 2022, pp. 97-117. Fecha de recepción: 23 de mayo de 2022. Fecha de aceptación: 17 de junio de 2022.

### **Strategy and productivity as sources of competitiveness**

*Abstract:* The objective of this work is to review the literature about the importance of competitiveness in organizations, pointing out that this is the effect of productivity, as mentioned by the World Economic Forum in its concepts assumed in the Competitiveness index reports. Global 2015 and 2019 and in the Special Edition for 2020, in which the measurement with variables that will incentivize the productivity of organizations is proposed as an economic recovery strategy after the past and current effects of the Covid-19 pandemic. A simple model of competitiveness is proposed that relates competitiveness with productivity, general strategies and specific strategies, in which it can be inferred that the application of specific and general strategies impacts primarily on productivity and is on competitiveness, although this point is not yet clear in all literature. It is a job that was demanding and that the deductive method was used.

*Keywords:* Competitiveness, productivity, strategy, model.

### **Introducción**

La competitividad es un concepto multifactorial, ya que es utilizado en una gran cantidad de áreas del conocimiento y de la investigación. Al igual que con muchos otros conceptos que suelen ser difíciles de definir, intuitivamente se entiende que las empresas, industrias y países se esfuerzan por ser “más competitivos” en lugar de “menos competitivos”. Además, intuitivamente, se aprecia que la competitividad es una medida que compara el desempeño entre entidades similares (Wilson, 2018). En el párrafo siguiente el autor destaca la simplicidad de los métodos actuales para resolver problemas, contra las metodologías usadas en siglos anteriores.

En la filosofía contemporánea de la ciencia se utilizan varias metodologías, pero todas se diferencian mucho de lo que usualmente se entendía por “metodología” en el siglo xvii e incluso en el xviii.

Entonces se esperaba de la metodología que proveyese a los científicos de un manual de reglas mecánicas para resolver problemas. En la actualidad tal esperanza ha sido abandonada. Las metodologías modernas o “lógicas del descubrimiento” consisten simplemente en un conjunto de reglas (quizá no rigurosamente interrelacionadas, mucho más mecánicas) para la evaluación de teorías ya elaboradas. El auténtico progreso de la ciencia es acumulativo y tiene lugar en el terreno uniforme de los hechos comprobados (Lakatos, 1987).

El contexto actual en que actúan las organizaciones es impredecible, demandante y en cambio constante, complementado con los gustos volátiles del consumidor y una competencia creciente tecnológicamente, cada vez más poderosa, creativa y gerencialmente muy capaz. Esto y mucho más explican por qué las investigaciones sobre la mejor forma de competir de las organizaciones son de sumo interés entre empresarios y académicos. La economía mundial ha experimentado enormes cambios durante las últimas décadas, como la globalización, la desindustrialización y la liberalización comercial, entre otros, que han propiciado un contacto más estrecho entre las economías de todo el mundo (Charles y Sei, 2019). Es en este contexto de aumento del comercio donde la presión de la competencia global se siente cada vez con mayor intensidad, es el terreno donde se pone a prueba el cúmulo de actividades realizadas para fabricar un producto de clase mundial y llevarlo a los mercados exigentes.

El concepto de *competitividad* y cómo alcanzarla ha estado presente en las organizaciones desde mucho tiempo atrás. Actualmente se referencia mucho la competitividad en el lenguaje académico; sin embargo, existen muchas construcciones ambiguas sobre el significado del término “competitividad” y los elementos más importantes que la propician o la determinan. Es un punto de discusión entre académicos y es especialmente popular en distintas áreas del conocimiento, la investigación, el comercio internacional, la planeación estratégica y la economía, por mencionar algunas. Además, el concepto de competitividad ha sido utilizado de muchas formas por distintas partes interesadas, como políticos, profesionales y académicos (Sölvell, 2015). La literatura actual muestra que

la especulación sobre la competitividad es extensa e intensa. En virtud del hecho de que esta discusión es notable por su esencia de carácter aleatorio, conceptual y terminológico, es necesario abrir una ventana sobre sus propósitos y para proporcionar el término clave que está en el centro del debate: el concepto de “competitividad”. Es indudable que es una especie refinada debido a su aplicación en varios niveles de generalización en los que toma diversos valores y posee diferentes indicadores de ponderación. Sin embargo, el tema es debatible por la interacción de factores para determinar la dinámica de las relaciones competitivas. Teniendo esto en cuenta y como resultado, surge la opinión de que es casi imposible precisar cómo se forma la competitividad: ¿es aditivo, lineal o no lineal, etcétera? Con referencia a cualquier objeto, sujeto, proceso, etcétera, cambia dependiendo de los propósitos, metas y objetivos específicos. Diversos estudios de investigación revelan que desde diferentes perspectivas depende del objetivo de la investigación (factores de producción, estrategia, sistema, etcétera) y el tema de competitividad (persona, empresas, regiones, país, asociaciones de integración, etcétera) (Chursin y Makarov, 2015). Así, la falta de un concepto unificador genera un amplio debate sobre lo que realmente significa e implica la competitividad (Akpınar *et al.*, 2017). Es evidente que el importante número de factores que integran el concepto de competitividad explica por qué los conceptos emitidos proporcionan una visión incompleta del problema (Salas, 2019).

La literatura menciona que la competitividad es producida por la aplicación de diferentes factores, aunque, en menor número, otros investigadores apuntan que la competitividad está fuertemente influida por la productividad, aspecto central de este trabajo; por tanto, el objetivo de esta investigación teórica es: realizar una revisión de la literatura y mostrar los conceptos que explican que la productividad es la aplicación eficiente de las estrategias específicas y que propicia la competitividad en las empresas, industrias y en las naciones. Para efectos prácticos del presente trabajo se consideran como estrategias específicas todas aquellas variables como innovación, calidad, sustentabilidad, *benchmarking*, precio, costo, y una gran cantidad de variables más, que son utilizadas por los

investigadores para medir la competitividad en cualquiera de sus niveles.

### **Referencias teóricas**

Los trabajos de investigación como artículos y libros incluidos en la revisión de la literatura englobaron aquellos que tienen una relación con la competitividad, productividad y estrategia. Se indagó en bases de datos de revistas indexadas como el Journal de Competitiveness Review de Emerald, Springer y Elsevier. Existen muchas definiciones para describir el constructo, que van desde un tratamiento simplista hasta términos más avanzados. Una descripción general de las definiciones de competitividad destaca tanto las similitudes como las diferencias en los enfoques para definir el concepto.

Hasta la década de 1990, el concepto de competitividad era un término habitual al que se refería como la solución, sin saber cómo lograrlo (Krugman, 1996). Debido a que la competitividad está estrechamente relacionada con el concepto de *competencia*, se suele considerar como la capacidad de las personas, empresas, economías o regiones para competir interna y/o internacionalmente (Luminita *et al.*, 2013). Al respecto, conviene resaltar que la competitividad ha evolucionado en las últimas décadas y ahora se encuentran en el centro de la formulación de políticas públicas locales y regionales. Dado que la política de competitividad es compleja y holística, abarca diferentes dominios tales como innovación, educación, etcétera (Aranguren y Magro, 2020). La política de competitividad es un concepto difuso sin límites claros. El concepto es nuevo y ha cobrado mayor importancia en las últimas décadas, especialmente en el ámbito regional debido al cambio en el discurso de la competitividad territorial de un enfoque nacional a uno regional. La importancia del plano regional para la competitividad proviene de la relevancia de la proximidad y la geografía para el desarrollo territorial (Aranguren *et al.*, 2017). La competitividad se puede analizar desde la óptica de producto, empresa, industria y nacional.

*Competitividad nacional.* El concepto está relacionado con la capacidad de crecimiento económico nacional. Para medirla se aplican algunos factores como las políticas e instituciones que determinan la productividad de un país. La competitividad nacional está asociada a la economía nacional y debe tener lugar en el ámbito exterior.

*Competitividad de la industria.* La competitividad se considera como la capacidad de las empresas de un país para lograr la persistencia en comparación con los competidores extranjeros, sin protección ni subsidios (Porter, 1990). Existen algunas medidas para evaluar la competitividad industrial, como la rentabilidad general de las empresas del país en una industria dada, la balanza comercial del país en esa industria, el saldo de inversión extranjera directa saliente y entrante, y las variables directas de costo y calidad industrial (Farhikhteh *et al.*, 2020). Recientemente, un estudio reveló que los sectores de la agricultura y la industria pueden expandirse más debido a la competitividad (Kalim *et al.*, 2019). La competitividad de la industria natural es casi similar a la competitividad nacional y empresarial (Danaei, 2015).

*Competitividad empresarial.* Se refiere a la competitividad del producto, la eficiencia, la postura y eficacia firme en cuanto a reestructuración, estímulo de ventas y demanda. La competitividad empresarial está sujeta a su capacidad a través de la renovación y mejora continua para diseñar y mantener la ventaja competitiva sostenible, lo que lleva a un mayor rendimiento económico durante largos periodos (Ahmedova, 2015). Las herramientas aplicadas para evaluar el entorno competitivo consisten en los cinco factores competitivos de Porter, la evaluación de la cadena de valor y el enfoque basado en los recursos (Flanagan *et al.*, 2007).

*La competitividad del producto se define* como el potencial distintivo frente a la producción similar en la demanda del consumidor (Chursin y Makarov, 2015).

## Concepto de competitividad

El Foro Económico Mundial, que mide la competitividad entre países desde 1979, y que además menciona que en realidad existen sólo algunas definiciones sobre este tema, la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otros conceptos son sutilmente diferentes, pero por lo general todos usan la palabra “productividad” (World Economic Forum, 2018).

En este mismo sentido Porter elabora este concepto: “la competitividad es la productividad con la que una nación utiliza sus recursos humanos, naturales y capitales” (Porter *et al.*, 2010).

De igual forma, la Unión Europea define: “en la raíz de la competitividad se encuentran las instituciones y las políticas microeconómicas que crean las condiciones en las que las empresas pueden surgir y prosperar, y se recompensa la creatividad y el esfuerzo individuales. Otros factores que apoyan la competitividad son las políticas macroeconómicas que promueven un entorno empresarial seguro y estable” (European Union, 2011).

La OCDE la define como: “la competitividad es el grado en que el país genera, mientras está y permanece expuesto a la competencia internacional, ingresos de factores relativamente altos y niveles de empleo de factores” (OCDE, 2012).

En este orden, la CEPAL la define de la siguiente manera: “la competitividad es la medida en que una nación puede, en condiciones de mercado libres y justas, producir bienes que pueden ganar participación en el mercado internacional y aumentar los ingresos reales de los productores” (CEPAL, 1999).

Otro autor señala que: “la competitividad de un país representa su capacidad para mantener una posición relativa preferible en el comercio con el resto del mundo” (Huo, 2014).

Similar a los anteriores conceptos, otros estudiosos definen la competitividad como “la capacidad de un país para beneficiarse del intercambio global de bienes y factores” (Wenzel y Wolf, 2016).

En estas definiciones, la competitividad se describe como una habilidad o capacidad, vinculada a la productividad y los niveles

de exportación. Además, varias definiciones apuntan a que la competitividad está en una escala en la que podría haber aumentos, disminuciones o ningún movimiento. Cabe mencionar que las definiciones mencionadas anteriormente se centraron en el nivel micro o empresarial, y en el nivel macro o nacional (Wilson, 2018).

## **Productividad**

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins y Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2009). Por tanto, la productividad puede considerarse como la medida global del desempeño de una organización. Es aquí donde radica la importancia de obtener mayor productividad en los diferentes ámbitos tales como las personas, organizaciones, regiones, estados y naciones. El aumento de la población mundial, la necesidad de las empresas de producir más y mejor pueden ser lo que motiva la productividad. Ésta puede medirse y analizar las circunstancias micro y macroeconómicas. Para algunos autores, “la productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Carro y González, 2017). Son tres los factores que inciden en la productividad: recurso humano, sistema productivo y medio ambiente.

En este mismo sentido, el Informe de Competitividad Global del WEF 2020, titulado *Cómo se están desempeñando los países en camino a la recuperación*, analiza las prioridades para las economías que podrían ayudar a incorporar una transformación que pueda conducir a mejores resultados para la productividad, la prosperidad compartida y sustentabilidad combinando la productividad



con mejores resultados para las personas y el planeta. Y agrega que la prioridad inmediata es responder a la crisis sanitaria, ya que este momento también ofrece una oportunidad única para reflexionar sobre los impulsores fundamentales del crecimiento y la productividad que se han degradado desde la crisis financiera. Este también es un momento para determinar cómo podemos dar forma a nuestros sistemas económicos en el futuro para que sean no sólo productivos, sino que también generen sostenibilidad y prosperidad compartida.

Este informe contiene seis variables para propiciar la recuperación económica global, las primeras cuatro inciden en la productividad y son: 1) ambiente apto, 2) capital humano, 3) mercados, y 4) ecosistemas de innovación. Las dos variables restantes están dirigidas a otros propósitos y para efectos de este trabajo únicamente se mencionan: 5) evaluación de países en preparación para la transformación, y 6) disrupción y resiliencia: seguimiento del impacto de la pandemia a través de opiniones ejecutivas.

### **Ambiente apto**

El entorno propicio de una economía abarca instituciones formales e informales; utilidades e infraestructura como transporte, energía, agua y telecomunicaciones, así como el marco de condiciones establecidas por la política monetaria y fiscal, y más ampliamente, las finanzas públicas.

Con el empeoramiento de la polarización social y económica, y la amenaza inminente del cambio climático, los cimientos económicos creados por un buen funcionamiento de las instituciones, un macro ambiente estable y una infraestructura de alta calidad serán fundamentales. Sin embargo, en la calidad del entorno propicio de un país no sólo hay que evaluar su capacidad para apoyar crecimiento y productividad, sino también la capacidad de transformar la economía para lograr el medio ambiente y los objetivos de prosperidad compartidos.

## **Capital humano**

Se consideran las capacidades y habilidades de individuos y poblaciones: es un factor clave de prosperidad económica y productividad. Puede ser desarrollado asegurando que las personas mantengan una buena salud y posean habilidades y capacidades en demanda. El valor del capital humano se realiza en el mercado laboral a través del empleo productivo, y es desarrollado por medio de la educación durante las dos primeras décadas de la vida de un individuo, así como mediante inversiones en formación a mitad de carrera. Finalmente, como condiciones previas para una mayor productividad de la fuerza laboral se requieren incentivos entre los trabajadores y las empresas, con una estrecha conexión entre salario y productividad, meritocracia en el salario y profesionalización en la gestión de empresas.

## **Mercados**

Los mercados son los componentes básicos del funcionamiento económico. Los mercados competitivos a menudo producen bienes y servicios que satisfacen una gran variedad de necesidades humanas que se ofrecen a los mejores precios posibles. No obstante, hay casos en que los mercados fallan en producir los mejores resultados, particularmente cuando hay un poder de mercado concentrado, información incompleta o externalidades. Por ejemplo, la crisis financiera mundial de 2008 mostró que los mercados son ineficientes cuando una entidad tiene un incentivo para aumentar su exposición al riesgo porque no asume todos los costos de ese riesgo. En estos casos, regulaciones normativas o intervenciones públicas son necesarias para prevenir o corregir estos fallos. Durante las últimas décadas, no sólo la eficiencia se ha visto erosionada, sino que surgieron nuevas fuentes de poder de mercado y externalidades, pero la incapacidad de los mercados de contribuir por ellos mismos a la sostenibilidad y a los objetivos de inclusión también ha sido cada vez más evidente. La pandemia de 2020 ha exacerbado algunas de estas tendencias.

## **Ecosistemas de innovación**

Los ecosistemas de innovación son un proceso complejo que abarca la generación de ideas, su traducción en productos y la comercialización de éstos a gran escala. El éxito depende de múltiples factores, como una cultura empresarial que premie el espíritu emprendedor, la asunción de riesgos y la voluntad de aceptar el cambio, un conjunto de regulaciones y normas administrativas que incentiven esta actitud, un fuerte sector de generación de conocimiento (universidades, centros de investigación y laboratorios) y colaboración entre estos centros de conocimiento y negocios comerciales. La innovación puede ser dirigida con éxito hacia aplicaciones particularmente valiosas para la sociedad (por ejemplo, energía verde). Esta sección se centra en las tendencias en la cultura empresarial e I + D como los principales impulsores de la innovación, considerando también políticas proactivas para dirigir el progreso tecnológico hacia la aceleración de los objetivos de sostenibilidad y prosperidad compartida. Dirigir la innovación y la difusión tecnológica será una de las principales prioridades para la reactivación de la economía. Pare ello, los gobiernos deben diseñar paquetes de apoyo a la economía, apalancar condiciones de financiación favorables y equilibrar la urgencia de obtener resultados inmediatos: particularmente en creación de empleo, con la necesidad de comenzar a preparar una transformación económica más amplia hacia los mercados del mañana. Para cada uno de éstos los mercados, la investigación y la innovación deben orientarse para resolver los casos de uso que pueden abordar, desafíos sociales y ambientales y generar valor económico (Schwab y Zahidi, 2020).

Después de todo lo anterior, se concluye que la competitividad está determinada por la productividad, que a su vez es influida por variables plenamente identificadas como son los recursos humanos, sistemas de producción y el medio ambiente, lo que ha permitido el desarrollo sólido de esta teoría. En función de la evidencia empírica, el resultado de la aplicación de una estrategia específica (innovación, *benchmarking*, calidad, etcétera (véase Tabla 1) es en la productividad y no en la competitividad. Las evidencias muestran

que una organización, una industria, primero es productiva y como consecuencia es competitiva. Esto es consistente con las siguientes definiciones de competitividad: “...es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (WEF, 2018); “...el terreno de la competitividad exige más esfuerzo para restaurar la productividad y crecimiento para mejorar el nivel de vida” (Schwab, 2018). Por otro lado, mucho se ha mencionado que la competitividad es multifactorial. Incluso en las naciones más desarrolladas existen asimetrías de factores que determinan su competitividad. Es indudable que la evolución de los objetivos que persigue la medición de la competitividad ha evolucionado, sin embargo, aún está lejos de ser equitativo e incluso con las economías fuertes del mundo. Particularmente la medición de la competitividad tiene que evolucionar hasta llegar a un modelo de competitividad perfecta, con tres variables como: 1) Desarrollo económico, 2) Bienestar de la población y 3) Cuidado del medio ambiente. Actualmente existen países líderes en desarrollo económico con sectores de la población en pobreza y con poco interés sobre el cuidado del medio ambiente. Competitivamente, un país no puede ser el mejor bajo estas condiciones. Por tanto, la literatura sobre competitividad necesita más estudios para comprender y probar nuevas fuentes de competitividad nacional que permitan identificar las principales determinantes de dicho concepto y, como resultado, incentivar políticas para promover su mejora (Haj Youssef *et al.*, 2019).

### **La estrategia**

La implantación efectiva de la estrategia se basa en el supuesto de que la organización y los miembros tienen una comprensión o conciencia clara y común del contenido de las estrategias actuales de la organización (Mintzberg y Waters, 1985). La gestión estratégica constituye una tarea para toda la compañía en cada instante de su subsistencia, no sólo a un círculo estrecho de especialistas una vez al año. Es una forma del pensamiento, una guía para la acción,

factor determinante en el comportamiento de cada integrante de la empresa (Švárová y Vrchota, 2014). La gestión estratégica instaurada ayuda a la corporación en la exploración de posibles soluciones en los cambios que son propios del instante vigente. Todo el potencial de la compañía está encaminado a conseguir este objetivo a través de decisiones ejecutantes cotidianas fundamentadas en una estrategia a largo plazo. Es decir, la estrategia es el origen de la competitividad. Es oportuno mencionar que en la literatura se ha desarrollado la historia de la estrategia, la cual se refiere a cinco tipos: la estrategia clásica, estrategia adaptativa, estrategia renovadora, estrategia visionaria y la estrategia de la forma.

La estrategia clásica se basa en lograr una ventaja competitiva sostenible al posicionar una empresa de manera óptima en un mercado atractivo. Dado que la ventaja competitiva en estos entornos es conocida y no maleable, la ventaja puede basarse en una escala superior, de diferenciación o, de forma equivalente, en una escala dentro de un segmento de mercado más estrecho o con capacidades superiores.

Estrategia adaptativa. A diferencia del enfoque clásico, una visión adaptativa se sostiene en la idea de una ventaja temporal en serie. En entornos impredecibles y no maleables, el énfasis está en la experimentación continua y el ajuste en tiempo real más que en el análisis y la planeación a largo plazo. Dado que la ventaja es temporal, la atención se centra en los medios, no en los fines.

Estrategia renovadora. Un enfoque renovado de la estrategia refresca la vitalidad y competitividad de una empresa cuando opera en un entorno hostil. Cuando las circunstancias son tan difíciles que la forma actual de hacer negocios no puede sostenerse, cambiar de rumbo para preservar y liberar recursos y luego reorientar hacia el crecimiento es la única forma de no sólo sobrevivir, sino de volver a prosperar. Por tanto, el enfoque de renovación se caracteriza por dos fases distintas: supervivencia y giro hacia el crecimiento.

La estrategia visionaria, rara pero increíblemente efectiva, permite a una empresa crear o recrear una industria con cierto grado de previsibilidad al ver una oportunidad y perseguirla con determinación. Ser el primero confiere la ventaja de un tamaño superior

que viene con estar por delante de sus rivales y permite que una empresa establezca los estándares de la industria, influya en las preferencias de los clientes, desarrolle una posición de costos superior y determine la dirección de todo un mercado.

De esta manera, las empresas que decidan por un enfoque clásico deben aplicarlo en mercados relativamente estables y predecibles con bases de competencia establecidas y fijas. En estos mercados no maleables existe un riesgo inminente de disrupción limitado, y las condiciones de la industria pueden considerarse dadas. Entre las señales ambientales de que un enfoque clásico puede prosperar se encuentran industrias bien establecidas con altos rendimientos a escala; modelos de negocio estables y homogéneos, y modestas tasas de crecimiento. La estrategia clásica es un proceso de tres partes que consiste en el análisis, la construcción de un plan y la ejecución rigurosa. El análisis se centra en el atractivo de un mercado, la base de la competencia y la competitividad de una empresa. El plan resultante pronostica esos factores, articula la posición objetivo y traza los pasos para lograrlo. Las empresas clásicas ponen en marcha su plan exactamente (Reeves, Haanaes, y Sinha, 2015).

El modelo de competitividad propuesto en este trabajo teórico se muestra en la Tabla 1, en la cual aparece como variable dependiente la *competitividad* y como variable independiente la *productividad*. En la tercera columna se mencionan las dimensiones de las estrategias generales, y como indicadores de éstas las estrategias específicas. Es importante mencionar que podrían faltar algunas estrategias específicas recientes.

## **Conclusiones**

Es ampliamente conocido en el ambiente empresarial y académico que entender las fuerzas que conducen a la competitividad de las organizaciones es el corazón del análisis de gestión de la estrategia. También es ampliamente sabido que los factores que configuran la competitividad son diversos y su eficiencia es heterogénea en todas

Tabla 1. Modelo de competitividad

Variable dependiente	Variable independiente	Estrategia general	Estrategias específicas
Competitividad	Productividad	Clásica: ventaja competitiva sostenida:	<p><b>Ansoff Matrix</b> Ansoff, H. Igor. A Model for Diversification, since 1958.</p> <p><b>Barriers to Entry</b> Bain, Joe S. Industrial Organization, since 1959</p> <p><b>Strategy &amp; Structure</b> Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, since 1962</p> <p><b>Gap Analysis</b> Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, since 1965</p> <p><b>Product Life Cycle</b> Levitt, Theodore. Exploit the Product Life Cycle, since 1965</p> <p><b>Scenario Planning</b> Kahn, Herman. Thinking About the Unthinkable, since 1966</p> <p><b>SWOT Analysis</b> Learned, Edmund P., C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, and William D. Guth. Business Policy: Text and Cases, since 1966</p> <p><b>PEST</b> Aguilar, Francis J. Scanning the Business Environment, since 1967</p> <p><b>Experience Curve</b> Henderson, Bruce. The Experience Curve, since 1968</p> <p><b>Fishbone Diagram</b> Ishikawa, Kaoru. Guide to Quality Control, since 1968</p> <p><b>BCG Portfolio Matrix</b> Henderson, Bruce. The Product Portfolio, since 1968</p> <p><b>Red Queen Effect</b> Van Valen, Leigh. A New Evolutionary Law, since 1971</p> <p><b>Deliberate Corporate Strategy</b> Andrews, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy, since 1971</p> <p><b>PIMS (Profit Impact of Market Strategies)</b> Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzel, and Donald F. Heany. Impact of Strategic Planning on Profit Performance, since 1974</p> <p><b>Real Options</b> Myers, Stewart C. The Relation Between Real and Financial Measures of Risk and Return, since 1976</p> <p><b>Rule of Three and Four</b> Henderson, Bruce. The Rule of Three and Four, since 1976</p> <p><b>Logical Incrementalism</b> Quinn, James Brian. Strategies for Change: Logical Incrementalism, since 1978</p> <p><b>Five Forces</b> Porter, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy, since 1979</p> <p><b>Benchmarking</b> Camp, Robert C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, since 1979</p> <p><b>Three Generic Strategies</b> Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, since 1980</p> <p><b>7-S</b> Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, since 1980</p> <p><b>(BCG) Advantage Matrix</b> Richard Lochridge. Strategy in the 1980s, since 1981</p> <p><b>Diversification Strategy and Profitability</b> Rumelt, Richard P. Diversification Strategy and Profitability, since 1982</p> <p><b>Niche Strategy</b> Woo, Carolyn Y. and Arnold C. Cooper. The Surprising Case for Low Market Share, since 1982</p> <p><b>Total Quality Management</b> Deming, W. Edwards. Out of the Crisis, since 1982</p> <p><b>3Cs</b> Ohmae, Kenichi. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, since 1982</p> <p><b>Four Phases of Strategy</b> Gluck, Frederick W., Stephen P. Kaufman, and Steven A. Walleck. Strategic Management for Competitive Advantage, since 1984</p> <p><b>Resource-Based View</b> Wernerfelt, Birger. A Resource-Based View of the Firm, since 1984</p> <p><b>Value Chain</b> Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, since 1985</p>

Continúa...

Variable dependiente	Variable independiente	Estrategia general	Estrategias específicas
			<p><b>Six Sigma</b> Smith, Bill. Six Sigma, since 1986</p> <p><b>Mintzberg's 5Ps</b> Mintzberg, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, since 1987</p> <p><b>Core Competencies</b> Prahalad, C.K. and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation, since 1989.</p> <p><b>Diamond Model</b> Porter, Michael E. The Competitive Advantage of Nations, since 1990</p> <p><b>Commitment</b> Ghemawat, Pankaj. Commitment: The Dynamic of Strategy, since 1991.</p> <p><b>Capabilities Competition</b> Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, since 1992.</p> <p><b>Sustainability Strategy</b> Elkington, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, since 1994</p> <p><b>Ecosystem Strategy</b> Moore, James F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, since 1993</p> <p><b>Return on Quality</b> Rust, Roland, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham. Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, since 1995</p> <p><b>Bowman's Strategy Clock</b> Bowman, Cliff and David Faulkner. Competitive and Corporate Strategy, since 1996</p> <p><b>Co-Opetition</b> Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff. Co-Opetition, since 1996</p> <p><b>Distinctive Capabilities</b> Kay, John. The Structure of Strategy, since 1997</p> <p><b>Value Chain Deconstruction</b> Stern, Carl W. The Deconstruction of Value Chains, since 1998</p> <p><b>Profit Patterns</b> Slywotzki, Adrian J., David J. Morrison, Ted Moser, Kevin A. Mundt, and James A. Quella. Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business, since 1999</p> <p><b>Delta Model</b> Hax, Arnolodo C., Dean L. Wilde II. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, since 1999</p> <p><b>Strategy Maps</b> Kaplan, Robert S. and David P. Norton. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, since 2000</p> <p><b>Strategy Without Design</b> Chia, Robert C.H. and Robin Holt. Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action, since 2002</p> <p><b>Bottom of the Pyramid</b> Prahalad, C.K. and Stuart L. Hart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, since 2004</p> <p><b>Hardball</b> Stalk, George, Jr. and Rob Lachenauer. Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition, since 2004</p> <p>Strategic Intent Prahalad, C.K. and Gary Hamel. Strategic Intent, since 2005</p> <p><b>Competitive Strategy: Options and Games</b> Chevalier-Roignant, Benoit and Lenos Trigeorgis. Competitive Strategy: Options and Games, since 2012</p> <p><b>Algorithmic Strategy</b> Moldoveanu, Mihnea C. Algorithmic Foundations for Business Strategy, since 2013</p>
			<p><b>Emergent Strategy</b> Mintzberg, Henry. Patterns in Strategy Formation, later The Rise and Fall of Strategic Planning, since 1978</p>
		<b>Adaptive Adaptativa: ventaja competitiva temporal</b>	<p><b>Time-Based Competition</b> Stalk, George. Time—The Next Source of Competitive Advantage, since 1988</p> <p><b>First-Mover Advantage</b> Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery. First-Mover Advantages, since 1988</p> <p><b>Mass Customization</b> Pine, B. Joseph, II. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, since 1992</p> <p><b>Hypercompetition</b> D'Aveni, Richard. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manuevering, since 1994</p>



Variable dependiente	Variable independiente	Estrategia general	Estrategias específicas
			<p><b>Value Migration</b> Slywotzki, Adrian J. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition, since 1995</p> <p><b>Strategic Inflection Points</b> Grove, Andrew S. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, since 1996</p> <p><b>Dynamic Capabilities</b> Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management, since 1997</p> <p><b>Temporary Advantage</b> Fine, Charles H. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage, since 1998</p> <p><b>Continuous Strategy Process</b> Markides, Constantinos C. A Dynamic View of Strategy, since 1999</p> <p><b>Digital Strategy</b> Evans, Philip and Thomas S. Wurster. Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, since 2000</p> <p><b>Strategy as Simple Rules</b> Eisenhardt, Kathleen M. and Donald Sull. Strategy as Simple Rules, since 2001</p> <p><b>Serial Temporal Advantage</b> Wiggins, Robert R. and Timothy W. Ruefli. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance, since 2002</p> <p><b>Business Model Innovation *</b> Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, George Stalk, and Michael S. Deimler. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game, since 2009</p> <p><b>Adaptive Advantage*</b> Reeves, Martin, Michael S. Deimler, Yves Morieux, and Ron Nicol. Adaptive Advantage, since 2010</p> <p><b>Transient Competitive Advantage</b> McGrath, Rita Gunther. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, since 2013</p>
		<b>Renewal Renovadora:</b> ventaja competitiva temporal	<p><b>Transformational Change</b> Handy, Charles. The Age of Unreason: Reflections of a Reluctant Capitalist, since 1989</p> <p><b>Reengineering</b> Hammer, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, since 1990</p> <p><b>Change Management</b> Kotter, J.P. Leading Change, since 1996</p>
		<b>Visionary Visionaria:</b> ventaja competitiva temporal	<p><b>Innovation Adoption Curves</b> Rogers, Everett M. Diffusion of Innovations, since 1962</p> <p><b>(Dis)continuous Innovation</b> Dosi, Giovanni. Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, since 1982</p> <p><b>Disruptive Innovation</b> Bower, Joseph L. and Clayton M. Christensen. Disruptive Technologies: Catching the Wave, since 1995.</p> <p><b>Competing for the Future</b> Hamel, Gary and C.K. Prahalad. Competing for the Future, since 1996</p> <p><b>Value Innovation</b> Kim, W. Chan and Renée A. Mauborgne. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, since 1996</p> <p><b>Tipping Point</b> Gladwell, Malcolm. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, since 2000</p> <p><b>Blue-Ocean Strategy</b> Kim, W. Chan and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, since 2005</p>
		<b>Shaping Formación:</b> ventaja competitiva temporal	<p><b>S-Curve</b> Foster, Richard. Innovation: The Attacker's Advantage, since 1986</p> <p><b>Ecosystem Strategy</b> Moore, James F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, since 1993</p> <p><b>Co-Opetition</b> Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff. Co-Opetition, since 1996</p> <p><b>Open Innovation</b> Chesbrough, Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, since 2003</p> <p><b>Shared Value</b> Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. Strategy &amp; Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, since 2006</p>

Fuente: elaboración propia con base en Reeves, Haanaes y Sinha (2015).

las empresas, industrias y naciones. Esta característica ocasiona que la causalidad de la competitividad sea muy particular y difícil de generalizar por las condiciones individuales de las organizaciones, lo que da como resultado una falta de unificación sobre los factores específicos que la propician, y por consiguiente, su definición es un concepto “amorfo”.

Se verificó en la literatura que la mayoría de los autores define a la productividad como causante de la competitividad, pero no se menciona cómo a partir de la productividad se origina la competitividad. El Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial utiliza 12 pilares con diferentes indicadores para la medición de la competitividad, pero el resultado es el nivel de productividad de cada nación y no el de competitividad. Se infiere además que cada nación aplica una estrategia específica para cada pilar.

Se propone un modelo de competitividad que es perfectible, pero cuyo propósito es mostrar que la productividad es el elemento causante de la competitividad, aunque este efecto no está claro ni explicado en la literatura por los investigadores y académicos.

Las estrategias generales y específicas se muestran como parte de su desarrollo histórico y de la importancia en el logro de la productividad y competitividad.

## Referencias

- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium - Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104–1112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Akpınar, M., Can, Ö. y Mermercioglu, M. (2017). Assessing the sources of competitiveness of the US states. *Competitiveness Review*, 27(2), 161–178. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0014>
- Aranguren, Mari Jose y Magro, E. (2020). How can universities contribute to regional competitiveness policy-making? *Compet-*

- itiveness Review*, 30(2), 101–117. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0071>
- Aranguren, Mari José, Magro, E. y Wilson, J. R. (2017). Regional competitiveness policy in an era of smart specialization strategies. *Handbook of Regions and Competitiveness: Contemporary Theories and Perspectives on Economic Development, September 2019*, 546–563. <https://doi.org/10.4337/9781783475018>
- Carro, R. y González, D. (2017). *Productividad y competitividad*. Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- CEPAL (1999). *Competitiveness of the manufacturing and Agro-Industrial sectors in the Caribbean with a focus on Dominica, Guyana, Saint Vincent and The Grenadines and Trinidad and Tobago*. CEPAL.
- Charles, V. y Sei, T. (2019). A two-stage OGI approach to compute the regional competitiveness index. *Competitiveness Review*, 29(2), 78–95. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2017-0050>
- Chursin, A. y Makarov, Y. (2015). Management of Competitiveness. En *Management of Competitiveness*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16244-7>
- Danaei, F. H. (2015). Achieving national wellbeing through promoting national competitiveness capacity. *Journal of Governmental Management*, 7(2), 245–258.
- European Union (2011). *European competitiveness report 2011*. Publications Office of the European Union.
- FAO (2019). *El estado mundial de la producción de alimentos. Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos*. Roma: Organización de las Naciones Unidas.
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. y Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review*, 30(3), 315–338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Flanagan, R., Lu, W., Shen, L. y Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: A critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25(9), 989–1000. <https://doi.org/10.1080/01446190701258039>

- Forum, T. W. E. (2015). The global competitiveness report 2015-2016. En *World Economic Forum* 5(5).
- freshplaza (13 de 7 de 2020). *freshplaza*. Obtenido de freshplaza: <https://www.freshplaza.es/article/9193714/>
- Haj Youssef, M. S., Hussein, H. M. y Christodoulou, I. (2019). Competitiveness and managerial discretion: an empirical investigation at the national-level. *Competitiveness Review*, 29(2), 181–203. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0011>
- Huo, D. (2014). Impact of country-level factors on export competitiveness of agriculture industry from emerging markets. *Competitiveness Review*, 24(5), 393–413. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2012-0002>
- Kalim, R., Arshed, N. y Shaheen, S. (2019). Does competitiveness moderate inclusive growth: a panel study of low-income countries. *Competitiveness Review*, 29(2), 119–138. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2017-0074>
- Krugman, P. R. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 17–25. <https://doi.org/10.1093/oxrep/12.3.17>
- Lakatos, I. (1987). *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*. Tecnos.
- Luminita, C. P., Laura, B. y Florin, L. (2013). Research on competitiveness. *Research Paper Management*, 2(9), 111–113.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–72.
- OCDE (2012). *Competitiveness and Private Sector Development: Ukraine 2011: Sector Competitiveness Strategy*. OECD Publishing.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free.
- Porter, M. E., Pat, N. y Porter, M. E. (2010). *The Competitive Advantage of Related papers The Competitive Advantage of Nations, States and Regions National Council of Professors*.
- Reeves, M., Haanaes, K. y Sinha, J. (2015). *Your Estrategy Needs a Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, 13ª ed., Pearson Educación.

- Salas-Velasco, M. (2019). Competitiveness and production efficiency across OECD countries. *Competitiveness Review*, 29(2), 160–180. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2017-0043>
- Schwab, K. (2018). The Global Competitiveness Report. En *World Economic Forum*.
- Schwab, K. y Zahidi, S. (2020). The global competitiveness report: How countries are performing on the road to recovery. En *World Economic Forum*. [www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)
- Singh, J. (2009). An empirical study of motivation in the Indian air force. Focus. *Journal of Defence Studies*, 3(4), 131–138.
- Sölvell, Ö. (2015). The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471–481. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2015-0068>
- Švárová, M. y Vrchota, J. (2014). Influence of competitive advantage on formulation business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 687–694. doi:10.1016/S2212-5671(14)00394-3
- Wenzel, L. y Wolf, A. (2016). Towards a new measure of a country's competitiveness: applying canonical correlation. *Competitiveness Review*, 26(1), 87–107. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2014-0030>
- Wilson, S. (2018). Assessing export competitiveness of food manufacturers in SIDS. *Competitiveness Review*, 28(4), 408–432. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0038>
- World Economic Forum (2018). The Global Competitiveness Index Report 2017. In *World Economic Forum (WEF)*. <http://ci.nii.ac.jp/naid/110008131965/>