



Revista de Gestión Empresarial
y Sustentabilidad



<http://rges.umich.mx>

La importancia de Productividad y la Estrategia en la Competitividad

Jaime Apolinar Martínez Arroyo¹
Marco Alberto Valenzo Jiménez²
Arcadio González-Samaniego³

¹Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, jmartinez@umich.mx

²Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, marco.valenzo@umich.mx

³Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, arcgonza@hotmail.com

La Importancia de Productividad y la Estrategia en la Competitividad

Resumen

El objetivo de este trabajo es revisar la literatura acerca de la importancia de la competitividad en las organizaciones, señalando que esta, es efecto de la productividad, tal y como lo menciona el Foro Económico Mundial en sus conceptos emitidos en los informes del índice de Competitividad Global 2015 y 2019 y en la Edición especial para 2020, en el cual 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 Covid-19. Se muestra la intensa relación de la competitividad con la productividad, las estrategias generales y las estrategias específicas, en el cual se puede inferir que la aplicación de estrategias específicas y generales impacta primeramente en la productividad y está en la competitividad.

Palabras clave: Competitividad, Productividad, Estrategia.

Abstract

This work aims 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 primarily impacts on productivity and competitiveness.

Keywords: Competitiveness, Productivity, Strategy.

Introducción

La competitividad es un concepto multifactorial, ya que se ven involucrados una gran cantidad de áreas del conocimiento y de la investigación. Al igual que con muchos otros conceptos que pueden 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 de desempeño en comparación con el desempeño de otras entidades similares (Wilson, 2018). En el párrafo siguiente el autor destaca la simplicidad de los métodos que en la actualidad se utilizan para resolver problemas, en relación con las metodologías usadas en siglos anteriores.

En la filosofía contemporánea de la ciencia circulan varias metodologías; pero todas ellas se diferencian mucho de lo que usualmente se entiende 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 y demandante, y todo está en cambio constante, complementado con los gustos volátiles del consumidor y una competencia creciente tecnológicamente cada vez más poderosa, creativa y gerencialmente muy capaces. Esto y mucho más explican porque las investigaciones sobre la mejor forma de competir de las organizaciones son de mucho interés entre empresarios y académicos. De tal manera, que la economía mundial ha experimentado enormes cambios durante las últimas décadas, como la globalización, la desindustrialización y la liberalización comercial, entre otros, que han acercado a las economías de todo el mundo a un contacto más estrecho entre sí (Charles & Sei, 2019). Por lo tanto, 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 llevarlos a los mercados exigentes.

El concepto de competitividad y como 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 sus elementos más importantes que la propician o que la determinan. El tema de la competitividad es el punto de discusión entre académicos 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 diferentes por distintas partes interesadas como: políticos, profesionales y académicos (Sölvell, 2015). La literatura actual muestra que la especulación sobre la competitividad es tan 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 donde toma diversos valores y posee diferentes indicadores de ponderación. Sin embargo, el tema es debatible en relación de 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, etc.? Con referencia a cualquier objeto, sujeto, proceso, etc., cambia dependiendo de los propósitos, metas y objetivos específicos. Contenido de estudios de investigación; se revela desde diferentes perspectivas dependiendo del objetivo de la investigación (factores de producción, estrategia, sistema, etc.) y el tema de competitividad (persona, empresas, regiones, país, asociaciones de integración, etc.) (Chursin & Makarov, 2015). De tal forma que 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 debido al importante número de factores que integran el concepto de competitividad explica por qué los conceptos emitidos proporcionan una visión incompleta del problema (Salas-Velasco, 2019).

Es necesario destacar que en la literatura se menciona que la competitividad es producida por la aplicación de diferentes factores, por otro lado, en menor número otros investigadores apuntan que la competitividad está fuertemente influenciada por la productividad, siendo este aspecto el central en este trabajo, por lo 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 La Estrategia. Se indagó en bases de datos de revistas indexadas como el Journal de Competitiveness Review de Emerald, Springer y Elsevier relacionadas con los temas antes mencionados. Existen muchas definiciones para describir el constructo que van desde un tratamiento simplista, hasta términos

más avanzado. 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 internamente y / o internacional (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 involucra diferentes dominios tales como: innovación, educación, etc. (Mari Jose Aranguren & 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 a nivel regional debido al cambio en el discurso de la competitividad territorial de un enfoque nacional a uno regional. La importancia del nivel regional para la competitividad proviene de la relevancia de la proximidad y la geografía para el desarrollo territorial (Mari José Aranguren et al., 2017). La competitividad se puede analizar desde el nivel de producto, nivel de empresa, nivel de industria y a nivel nacional.

Competitividad nacional. El concepto de competitividad nacional 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. A nivel industrial, 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 a nivel industrial, como la rentabilidad general de las empresas del país en la 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 a nivel industrial (Farhikhteh et al., 2020). Recientemente, un estudio realizado 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 et al, 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 sostenibles, lo que lleva a un mayor rendimiento económico durante largos períodos (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 & 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 definen como “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otros conceptos son sutilmente diferentes pero todos generalmente usan la palabra "productividad" (World Economic Forum, 2018).

En este mismo sentido Porter emite este concepto: “La competitividad es la productividad con la que una nación utiliza sus recursos humanos, naturales y capitales” (Porter et al., 2011)

De igual forma la Unión Europea la 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).

De igual modo este autor la define: “La competitividad de un país representa su capacidad para mantener una posición relativa preferible en el comercio con el resto del mundo” (Huo, 2014).

Similarmente a los anteriores conceptos este autor la define así : La competitividad es la capacidad de un país para beneficiarse del intercambio global de bienes y factores (Wenzel & 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, donde podría haber aumentos, disminuciones o ningún

movimiento. Cabe mencionar que, las definiciones mencionadas anteriormente se centraron en el nivel micro o empresarial, o en el nivel macro o nacional (Wilson, 2018).

Productividad

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & 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 lo tanto, la productividad puede considerarse entonces 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. La productividad puede medirse y analizar las circunstancias micro y macroeconómicas. Y esta se define: “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 Paz & González Gómez, 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” menciona que: En esta edición especial del Informe de competitividad global 2020. Este 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 combinado la productividad con mejores resultados para las personas y el planeta. Y establece que la prioridad inmediata es responder a la crisis sanitaria, 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 nuestros sistemas económicos en el futuro para que sean no solo productiva, sino que también conduce a sostenibilidad y prosperidad compartida.

Este informe contiene 6 variables para propiciar la recuperación económica global, las primeras cuatro son variables que inciden la productividad y estas son: 1.-Ambiente Apto; 2.- Capital Humano; 3.-Mercados; 4.-Ecosistemas de Innovación. Las dos variables restantes 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, están dirigidas a otros propósitos y para efectos de este trabajo únicamente se mencionarán.

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 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 las instituciones, un Macroambiente estable y una infraestructura de alta calidad serán fundamentales. Sin embargo, la calidad del entorno propicio de un país no solo hay que evaluar su capacidad para apoyar crecimiento y productividad, sino también en la capacidad de transformar la economía para lograr el medio ambiente y objetivos de prosperidad compartidos

Capital Humano

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

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 posible precios. Sin embargo, hay casos en los 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 necesarios para prevenir o corregir estos fallos. Durante las últimas décadas, no solo la eficiencia erosionada como nuevas fuentes de poder de mercado y surgieron externalidades, pero la incapacidad de los mercados por ellos mismos para contribuir a la sostenibilidad y los objetivos de inclusión también se han convertido cada vez más evidente. La pandemia de 2020 exacerbado algunas de estas tendencias.

Ecosistemas de Innovación

Los ecosistemas de innovación son un proceso complejo que abarcan la generación de ideas, su traducción en productos, y la comercialización de estos productos a gran escala. El éxito de este La progresión 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 incentivan 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 dirigido con éxito hacia aplicaciones particularmente valioso 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, mientras también considerando políticas proactivas para dirigir progreso tecnológico hacia la aceleración de la 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. Como diseñan los gobiernos ambiciosos paquetes de apoyo a la economía, apalancando condiciones de financiación favorables, tienen que equilibrar la urgencia de obtener resultados inmediatos: particularmente en términos de creación de empleo, con la necesidad de comenzar a preparar una transformación económica más amplia hacia los mercados del mañana. Para cada uno de estos 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 (Klaus Schwab & Zahidi, 2020).

Después de todo lo anterior, muestra que la competitividad está determinada por la productividad y está a grandes rasgos está influenciada por variables plenamente identificadas como son los recursos humanos, sistemas de producción y el medio ambiente, lo que ha permitido el desarrollo fructífero de esta teoría y en función de la evidencia empírica, por lo tanto, el resultado de la aplicación de una estrategia específica (innovación, benchmarking, calidad etcétera ver tabla 1) es en la productividad y no en la competitividad como se ha venido desarrollando, las evidencias muestran que una organización, una industria primero es productiva y como consecuencia es competitiva, tal y como dice los siguientes conceptos: El Informe de Competitividad Global del WEF define la competitividad como: “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (Forum, 2015). De igual forma, el Reporte Global de Competitividad 2018-19 menciona, “el terreno de la competitividad exige más esfuerzo para restaurar la productividad y crecimiento para mejorar el nivel de vida (K. Schwab, 2018). Por otro lado, mucho se ha mencionado que la competitividad es multifactorial, por lo tanto, pueden ser muchos factores los que la generan, aún en las naciones más desarrolladas competitivamente existen asimetrías de factores que determinan la competitividad de estos países. 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 inclusivo con las economías 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 no puede ser un país bajo estas condiciones el mejor. Por lo tanto, la literatura sobre competitividad necesita más estudios para comprender y probar nuevas fuentes de competitividad nacional que permitan identificar los principales determinantes de dicho concepto, y como resultado, incentivar políticas para promover su mejora. (Haj Youssef et al., 2019)

La Estrategia

La implementación 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 & Waters, 1985). La gestión estratégica constituye una tarea para toda la compañía en cada instante de su subsistencia, no solo 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 & 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, en relación con la estrategia es muy 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 base de la ventaja competitiva en estos entornos es conocida y no maleable, la ventaja puede basarse en una escala superior, diferenciación o, de manera equivalente, escala dentro de un segmento de mercado más estrecho o capacidades superiores. La estrategia Visionaria Rara pero increíblemente efectiva, un enfoque visionario 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. Estrategia Adaptativa A diferencia del enfoque clásico de la ventaja competitiva sostenible, un enfoque adaptativo de la estrategia se basa 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 planificación 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 solo sobrevivir sino de volver a prosperar. Por lo tanto, el enfoque de renovación se caracteriza por dos fases distintas: supervivencia y giro hacia el crecimiento. 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 solo sobrevivir sino de volver a prosperar. Por lo tanto, el enfoque de renovación se caracteriza por dos fases distintas: supervivencia y giro hacia el crecimiento.

De esta manera, las empresas que decidan implementar un enfoque clásico, debe aplicarse 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. Dado que, 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 implementan su plan exactamente (Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015).

El modelo de competitividad propuesto en este trabajo teórico, se muestra en la tabla 1 en el cual aparece como la Variable Dependiente la Competitividad, variable independiente, La Productividad, Dimensiones las Estrategias Generales, e indicadores las Estrategias específicas como elementos de las estrategias generales, es importante mencionar que podrían faltar algunas estrategias específicas recientes

Tabla 1 Modelo de competitividad			
Variable Dependiente	Variable Independiente	Estrategia General	Estrategias Especificas
			Ansoff Matrix Ansoff, H. Igor. A Model for Diversification, since 1959
			Barriers to Entry Bain, Joe S. Industrial Organization, since 1959

<p>Competitividad</p>	<p>Productividad</p>	<p>Clasical Clásica: Ventaja Competitiva Sostenida:</p>	<p>Strategy & Structure Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, since 1962</p>
			<p>Gap Analysis Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, since 1965</p>
			<p>Product Life Cycle Levitt, Theodore. Exploit the Product Life Cycle, since 1965</p>
			<p>Scenario Planning Kahn, Herman. Thinking About the Unthinkable, since 1966</p>
			<p>SWOT Analysis Learned, Edmund P., C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, and William D. Guth. Business Policy: Text and Cases, since 1966</p>
			<p>PEST Aguilar, Francis J. Scanning the Business Environment, since 1967</p>
			<p>Experience Curve Henderson, Bruce. The Experience Curve, since 1968</p>
			<p>Fishbone Diagram Ishikawa, Kaoru. Guide to Quality Control, since 1968</p>
			<p>BCG Portfolio Matrix Henderson, Bruce. The Product Portfolio, since 1968</p>
			<p>Red Queen Effect Van Valen, Leigh. A New Evolutionary Law, since 1971</p>
			<p>Deliberate Corporate Strategy Andrews, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy, since 1971</p>
			<p>PIMS (Profit Impact of Market Strategies) Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzel, and Donald F. Heany. Impact of Strategic Planning on Profit Performance, since 1974</p>
			<p>Real Options Myers, Stewart C. The Relation Between Real and Financial Measures of Risk and Return, since 1976</p>
			<p>Rule of Three and Four Henderson, Bruce. The Rule of Three and Four, since 1976</p>
			<p>Logical Incrementalism Quinn, James Brian. Strategies for Change: Logical Incrementalism, since 1978</p>
<p>Five Forces Porter, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy, since 1979</p>			
<p>Benchmarking Camp, Robert C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, since 1979</p>			
<p>Three Generic Strategies Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, since 1980</p>			

7-S

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, since 1980

(BCG) Advantage Matrix

Richard Lochridge. Strategy in the 1980s, since 1981

Diversification Strategy and Profitability

Rumelt, Richard P. Diversification Strategy and Profitability, since 1982

Niche Strategy

Woo, Carolyn Y. and Arnold C. Cooper. The Surprising Case for Low Market Share, since 1982

Total Quality Management

Deming, W. Edwards. Out of the Crisis, since 1982

3Cs

Ohmae, Kenichi. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, since 1982

Four Phases of Strategy

Gluck, Frederick W., Stephen P. Kaufman, and Steven A. Walleck. Strategic Management for Competitive Advantage, since 1984

Resource-Based View

Wernerfelt, Birger. A Resource-Based View of the Firm, since 1984

Value Chain

Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, since 1985

Six Sigma

Smith, Bill. Six Sigma, since 1986

Mintzberg's 5Ps

Mintzberg, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, since 1987

Core Competencies

Prahalad, C.K. and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation, since 1989.

Diamond Model

Porter, Michael E. The Competitive Advantage of Nations, since 1990

Commitment

Ghemawat, Pankaj. Commitment: The Dynamic of Strategy, since 1991.

Capabilities Competition

Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, since 1992.

Sustainability Strategy

Elkington, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, since 1994

Ecosystem Strategy

Moore, James F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, since 1993

	<p>Return on Quality Rust, Roland, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham. Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, since 1995</p>
	<p>Bowman's Strategy Clock Bowman, Cliff and David Faulkner. Competitive and Corporate Strategy, since 1996</p>
	<p>Co-Opetition Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff. Co-Opetition, since 1996</p>
	<p>Distinctive Capabilities Kay, John. The Structure of Strategy, since 1997</p>
	<p>Value Chain Deconstruction Stern, Carl W. The Deconstruction of Value Chains, since 1998</p>
	<p>Profit Patterns 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>Delta Model Hax, Arnolodo C., Dean L. Wilde II. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, since 1999</p>
	<p>Strategy Maps Kaplan, Robert S. and David P. Norton. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, since 2000</p>
	<p>Strategy Without Design Chia, Robert C.H. and Robin Holt. Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action, since 2002</p>
	<p>Bottom of the Pyramid Prahalad, C.K. and Stuart L. Hart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, since 2004</p>
	<p>Hardball 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 2007</p>
	<p>Competitive Strategy: Options and Games Chevalier-Roignant, Benoit and Lenos Trigeorgis. Competitive Strategy: Options and Games, since 2012</p>
	<p>Algorithmic Strategy Moldoveanu, Mihnea C. Algorithmic Foundations for Business Strategy, since 2013</p>
	<p>Emergent Strategy Mintzberg, Henry. Patterns in Strategy Formation, later The Rise and Fall of Strategic Planning, since 1978</p>

Adaptive Adaptativa: Ventaja Competitiva a temporal	Time-Based Competition Stalk, George. Time—The Next Source of Competitive Advantage, since 1988
	First-Mover Advantage Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery. First-Mover Advantages, since 1988
	Mass Customization Pine, B. Joseph, II. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, since 1992
	Hypercompetition D'Aveni, Richard. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manuevering, since 1994
	Value Migration Slywotzki, Adrian J. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition, since 1995
	Strategic Inflection Points Grove, Andrew S. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, since 1996
	Dynamic Capabilities Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management, since 1997
	Temporary Advantage Fine, Charles H. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage, since 1998
	Continuous Strategy Process Markides, Constantinos C. A Dynamic View of Strategy, since 1999
	Digital Strategy Evans, Philip and Thomas S. Wurster. Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, since 2000
	Strategy as Simple Rules Eisenhardt, Kathleen M. and Donald Sull. Strategy as Simple Rules, since 2001
	Serial Temporal Advantage Wiggins, Robert R. and Timothy W. Ruefli. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance, since 2002
	Business Model Innovation * Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, George Stalk, and Michael S. Deimler. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game, since 2009
	Adaptive Advantage* Reeves, Martin, Michael S. Deimler, Yves Morieux, and Ron Nicol. Adaptive Advantage, since 2010
Transient Competitive Advantage McGrath, Rita Gunther. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, since 2013	

Renewal Renovadora : Ventaja Competitiva temporal	Transformational Change Handy, Charles. The Age of Unreason: Reflections of a Reluctant Capitalist, since 1989
	Reengineering Hammer, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, since 1990
	Change Management Kotter, J.P. Leading Change, since 1996
Visionary Visionaria: Ventaja Competitiva temporal	Innovation Adoption Curves Rogers, Everett M. Diffusion of Innovations, since 1962
	(Dis)continuous Innovation Dosi, Giovanni. Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change since 1982
	Disruptive Innovation Bower, Joseph L. and Clayton M. Christensen. Disruptive Technologies: Catching the Wave since 1985
	Competing for the Future Hamel, Gary and C.K. Prahalad. Competing for the Future, since 1996
	Value Innovation Kim, W. Chan and Renée A. Mauborgne. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, since 1997
	Tipping Point Gladwell, Malcolm. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, since 2000
	Blue-Ocean Strategy Kim, W. Chan and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, since 2005
Shaping Formación: Ventaja Competitiva temporal	S-Curve Foster, Richard. Innovation: The Attacker's Advantage, since 1986
	Ecosystem Strategy Moore, James F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, since 1993
	Co-Opetition Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff. Co-Opetition, since 1996
	Open Innovation Chesbrough, Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, since 2003
	Shared Value Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, since 2006
Fuente: Elaboración propia con base en Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015).	

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 la gestión de la estrategia. De igual manera es ampliamente difundido que los factores que configuran la competitividad son diversos y su eficiencia es heterogénea en todas las empresas, industrias y naciones. Esta característica hace que la causalidad de la competitividad sea muy particular y difícil de generalizar por las condiciones individuales de las organizaciones, dando como resultado una falta de unificación sobre los factores específicos que la propician, y por lo tanto, su definición es un concepto “amorfo”.

Se verificó en la literatura varios conceptos en los que se define a la productividad como causante de la competitividad, pero no se menciona como a partir de la productividad se origina la competitividad. La medición del Índice Global de Competitividad emitido por el Foro Económico Mundial, en el cual utilizan 12 pilares con sus diferentes indicadores, el resultado de esta medición es el nivel de productividad de cada nación a través de los pilares utilizados y no el de competitividad. Además se infiere que cada nación aplica una estrategia específica para cada pilar.

Se propone un modelo de competitividad, que es perfectible pero que el propósito del presente trabajo 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 en este tema.

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., & 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, & Magro, E. (2020). How can universities contribute to regional competitiveness policy-making? *Competitiveness Review*, 30(2), 101–117. <https://doi.org/>

10.1108/CR-11-2018-0071

- Aranguren, Mari José, Magro, E., & 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 Paz, R., & González Gómez, D. (2017). *Productividad y Competitividad*. Argentina: 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.
- 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”*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Charles, V., & 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., & Makarov, Y. (2015). Management of Competitiveness. In *Management of Competitiveness*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16244-7>
- 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., & 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>
- freshplaza. (13 de 7 de 2020). *freshplaza*. Obtenido de freshplaza: <https://www.freshplaza.es/article/9193714/>
- Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & 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. In *World Economic Forum* (Vol. 5, Issue 5).
- Haj Youssef, M. S., Hussein, H. M., & 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., & 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*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Luminita, C. P., Laura, B., & Florin, L. (2013). Research on competitiveness. *Research Paper Management*, 2(9), 111-113.
- Mintzberg, H., & 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*. Paris: OECD Publishing.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free.
- Porter, M. E., Pat, N., & 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., & Sinha, J. (2015). *Your Estrategy Needs a Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera*. México: 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>
- Singh, J. (2009). An Empirical study of motivation in the indian air force. Focus. *Journal of Defence Studies*, 3(4), 131-138.
- Švárová, M., & 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
- Schwab, K. (2018). The Global Competitiveness Report. In *World Economic Forum*.
- Schwab, Klaus, & Zahidi, S. (2020). The global competitiveness report: How countries are performing on the road to recovery. In *World Economic Forum*. www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
- 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>

Wenzel, L., & 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/>