

7. Análisis teórico de la competitividad empresarial, modelos e indicadores, estrategias alternas para la sobrevivencia post COVID-19

GRAZIELLA GUADALUPE RAMÍREZ MÉNDEZ*

DENEB ELÍ MAGAÑA MEDINA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.196.07>

Resumen

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al mundo en un escenario de pandemia ocasionada por el COVID-19, así, marcó un efecto significativo en las empresas de diferentes sectores y ocasionó bajos niveles de desempeño de competitividad empresarial. Este hecho fue provocado por las restricciones comerciales determinadas por los gobiernos, con el fin de cuidar la salud de la población. Estas medidas han implicado un reto para las empresas, pues exigen garantizar y mantener la competitividad durante y después de la emergencia sanitaria. La presente investigación tiene como objetivo proponer elementos que funcionen como alternativa para la estructura de nuevas estrategias organizacionales para la mejora de la competitividad empresarial post COVID-19. La metodología se basa en una revisión documental en las siguientes bases de datos indexadas, Redalyc, Dialnet, *Web of Science*, Elsevier, Google Scholar y Scielo. Dentro de los principales hallazgos, se identifica la conceptualización de la competitividad, sus características, y posteriormente se presenta el análisis de criterios de diversos modelos, así como también las herramientas pro-

* Doctorante en Estudios Económicos Administrativos. División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8188-057X>

** Doctora en Ciencias Administrativas: gestión socioeconómica. Profesora investigadora de la División de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8579-596X>

puestas por autores como Porter, Deming, Drucker y Baldrige. Como resultado de la investigación surge como propuesta, una tabla descriptiva de los componentes considerados para la estructura de una estrategia organizacional que mejore el desempeño de la competitividad post COVID-19. Se concluye que los diferentes estudios teóricos que explican la competitividad, desde años atrás, han permitido construir bases empíricas para la búsqueda de alternativas de solución y sobrevivencia empresarial ante los efectos externos de las organizaciones.

Palabras clave: *factores internos, factores externos, afectaciones, estrategias, ventaja competitiva.*

Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró en enero de 2020 el brote de una nueva patología, denominándola la enfermedad COVID-19, a partir de esta fecha, la situación se reconoció como una emergencia internacional de salud pública, provocada por el alto riesgo de contagio de la enfermedad a otros países del mundo, además de China. En marzo de 2020, dicha organización decidió identificar la enfermedad como una pandemia (Hernández-Rodríguez, 2020).

Por su facilidad de contagio de persona a persona, los gobiernos se vieron obligados a declarar en cuarentena a los ciudadanos, lo que provocó la paralización de las actividades no prioritarias de diferentes sectores. Y las únicas actividades que pudieron seguir su curso, fueron las declaradas de emergencia sanitaria como las de atención a la salud, provisión de alimentos, seguridad, telecomunicaciones, entre otros giros según el territorio. El impacto que tuvo a nivel empresarial afectó parcialmente las económicas mundiales, con la reducción de horarios de servicio, cierres temporales de actividades y reducción de horarios de transporte. Frente a estos ajustes, diversas organizaciones se vieron en la necesidad de mantener cerrados sus negocios o, según el caso, laborar de acuerdo con las restricciones del gobierno ante la emergencia y esto trajo consigo diversas afectaciones econó-

micas, entre las principales, están la disminución de los ingresos y las condiciones de la demanda (Galarza-Villalva *et al.*, 2020).

Los objetivos de la presente investigación son, primero, brindar un diagnóstico económico general sobre las afectaciones de las empresas en México, posteriormente, mostrar un abordaje teórico acerca de la competitividad empresarial y, finalmente, el estudio de cuatro modelos de competitividad, que son el del Diamante de Porter, el de Administración por Objetivos (APO) de Peter Drucker, el del Ciclo de Mejora Continua de Deming y el de Baldrige. Estas pautas permitirán analizar y tomar criterios adaptativos a la situación de las empresas que se vieron afectadas por la pandemia, con el objetivo de estructurar nuevas propuestas de componentes y criterios para la elaboración de estrategias organizacionales que mejoren su competitividad en la etapa post COVID-19, con el deseo de que cualquier empresa, de cualquier industria y tamaño pueda aplicarlas según perciba sus beneficios.

Diagnóstico económico en México (impacto COVID-19)

Con base en los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) —en la encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19, en la tercera edición registrada en febrero de 2021— se estimó que 85.5% de 1 873 564 de empresas en México presentaron afectaciones por causa de la pandemia. En la segunda edición, fue 86.6% y en la primera, 93.2%. Y el tipo principal de repercusión fue la disminución de ingresos, que reportaron 73.8% de las empresas. En la primera edición, 85.1% de los negocios tuvieron este impacto. Las siguientes afectaciones que tomaron gran relevancia en la tercera edición de la encuesta fueron la baja en la demanda, con 50.2% y la escasez de insumos y/o productos, con 29.2% (tabla 7.1).

De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y público registrados en los censos económicos 2019, 99.8% pertenecen al grupo de establecimientos micro, pequeños y medianos. A los 17 meses de este levantamiento censal, el Estudio sobre Demografía de los Negocios (2020) estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y me-

dianos, sobrevivieron 3.9 millones (79.19%). Se deduce que poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente, pero, por otro lado, nacieron 619 443 establecimientos, que representan 12.75% de la población de negocios del país (INEGI, 2020).

Tabla 7.1. *Principales afectaciones por COVID-19 en las empresas de México (abril, agosto 2020 y febrero 2021)*

<i>Afectación</i>	<i>Porcentajes de empresa (%)</i>		
	<i>1ª edición</i>	<i>2ª edición</i>	<i>3ª edición</i>
Disminución de los ingresos	85.1	79.2	73.8
Baja en la demanda	67.6	51.2	50.2
La escasez de insumos y/o productos	31.6	22.8	29.2
Reducción del personal	14.3	16.3	18.4
Reducción de remuneraciones y/o prestaciones	17.8	11.3	13.2
Cierres temporales o paros técnicos	59.6	23.1	16.6

Fuente: Elaboración propia con base en datos presentados por el INEGI en la encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19, en la 1ª, 2ª y 3ª edición 2020-2021.

Según el Censo Económico 2019 (INEGI, 2019), en el ambiente empresarial predominan las microempresas y 70% de ellas cuenta con uno y dos empleados. Este factor es una debilidad en cuanto a capacidad financiera y de resiliencia ante las contingencias o los cambios en el mercado. La debilidad de las empresas desencadena disminuciones en las ventas e ingresos por los bienes y servicios ofertados, a pesar de que 43% de la población trabaja en empresas con menos de 50 empleados, este tipo de establecimientos representa 98% de las empresas en el país.

Tabla 7.2. *Número de empresas en México por tamaño, 2018*

<i>Tamaño de empresa</i>	<i>Nº de empresas</i>	<i>Participación (%)v</i>
Microempresas	4 057 719	97.3
Pequeñas y medianas empresas	11 958	2.7
Total	4 169 677	100

Fuente: Las cifras reportadas corresponden al día 10 de julio de 2018, según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018) por el INEGI (2020).

Cabe señalar que en México, una parte importante del producto interno bruto (PIB) está impulsado por las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan a más de 99% de las empresas que hay en el país, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros. Gran parte de la actividad económica y del empleo en México está estrechamente ligado a ellas (tabla 7.2; Secretaría de Economía, 2019).

Revisión de la literatura: competitividad en la empresa

Cuando se presentan situaciones adversas se mide la fortaleza de los individuos y de las empresas. Así, el evento de la pandemia fue un hecho que generó diversas necesidades dentro de la sociedad y en el mercado, aunque el estado se esforzó por cubrirlas, no lo pudo hacer tal como se necesitaba (Santos-Jaén *et al.*, 2020). Entonces, las empresas deben fortalecerse ante la crisis y ser responsables con la sociedad. De este modo, ser parte de la solución y enfocarse en cuidar y reforzar su competitividad en el mercado (Galarza-Villalva *et al.*, 2020).

En situaciones de crisis, la competitividad se convierte en uno de los factores fundamentales de las empresas, porque surge directamente de las exigencias del entorno económico, social y ambiental actual, enmarcado en el proceso de globalización (González-Ortega *et al.*, 2019). La competitividad se describe como la capacidad que tiene una empresa para sostener o incrementar su participación en el mercado, basada en nuevas estrategias empresariales para su fortalecimiento (Solleiro y Castañón, 2005).

El nivel de competitividad que mantengan las organizaciones depende de diversos factores, tanto internos como externos, mismos que inciden en su actividad. En los factores internos se encuentran el desempeño laboral, la gestión financiera, el liderazgo, la calidad de los productos y/o servicios, las estrategias de mercadotecnia, entre otros que influyen directamente en los resultados de la empresa. Por el lado de los factores externos se encuentran las cuestiones políticas, económicas nacionales o internacionales, contingencias, competencia, monopolización del mercado, oligopolio, epidemias o pandemias, por mencionar algunos ejemplos, de situaciones

incontrolables que afectan a las empresas y sus prácticas (Galarza-Villalba *et al.*, 2020).

Ahora bien, la competitividad puede ser vista desde dos enfoques, macroeconómico y microeconómico. Macroeconómico cuando se mira desde la competitividad del país, con referencia a las condiciones del entorno regional donde se encuentra la empresa. Y microeconómico cuando se mira cómo la competitividad de la empresa denota las condiciones del orden interno de la organización que le permiten competir en el entorno (Boterro-Pinzón, 2014). En este sentido, ser competitivo se define como la capacidad para rivalizar con otras empresas, conseguir rendimiento superior al de sus competidores (Martínez-Santa María *et al.*, 2010).

Asimismo, para Vega-López *et al.* (2011), la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no lucrativa de tener una ventaja que permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Esta ventaja se integra con la habilidad, los recursos, los conocimientos y los atributos de los que dispone, y que sus competidores no tienen o los tienen en menor medida. Esto hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de ellos.

Mientras Mintzberg y Quinn (1991) afirman que la competitividad empresarial se entiende como el logro de ventajas soportadas por los mercados a través de estrategias de liderazgo dinámico y se encuentra en constante adaptación a los cambios en los esquemas organizacionales y desarrollos tecnológicos.

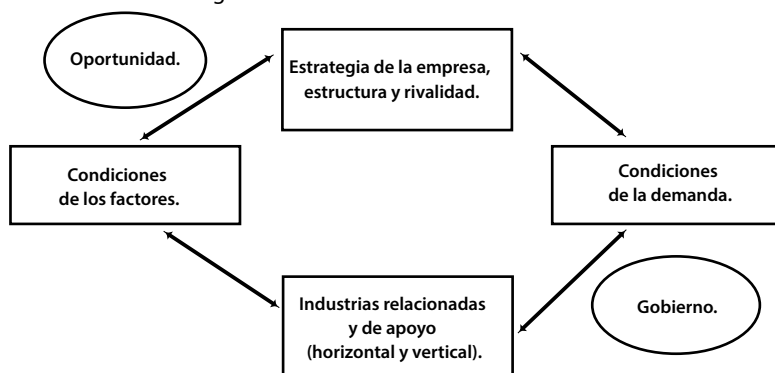
Por otro lado, Saavedra-García *et al.* (2018) opinan que para el desarrollo de las microempresas, la competencia funge como agentes económicos que permiten la adquisición de conocimientos y tecnología para producir, cooperar y competir en los mercados, en la medida que estas sean capaces de hacer un uso eficiente de sus recursos y, a la vez, alcancen elevados niveles de productividad y competitividad.

En este sentido, se vuelve relevante conocer diversos modelos de competitividad e identificar los indicadores que pueden dar soporte a las empresas en diversas situaciones que la afecten, así como en el caso de las microempresas que tuvieron afectaciones por el COVID-19. Estas herramientas pueden fortalecer las áreas afectadas y ayudar a la creación de estrategias preventivas para futuros eventos, de acuerdo con las condiciones

en las que se encuentre la empresa. A continuación, se sintetizan algunos de los modelos de evaluación de la competitividad: modelos de competitividad y del Diamante de Porter.

El Diamante de Porter (1991) es un análisis de las ventajas competitivas, es un sistema que auto refuerza a la empresa mediante sus componentes y determinantes que se encuentran interrelacionados entre sí, es decir, el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. Tiene como propósito primordial facilitar la comprensión de la ventaja competitiva que tienen las organizaciones en el contexto de la industria y la nación en la que operan y consta de cuatro atributos, las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias afines o de apoyo y la estructura y rivalidad de las industrias (figura 7.1; Porter, 1991; Jarungkitkul y Sukcharoensin, 2016; Kharub y Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).

Figura 7.1. Modelo del diamante de Porter



Fuente: Porter (1991, p. 78).

Todas estas aristas conforman un sistema, al cual Porter (1991) denominó Diamante, y se integran dos variables auxiliares el marco del análisis, 1. El gobierno y 2. Las oportunidades, los hechos fortuitos o causales como complemento de las estrategias (Stonkiene *et al.*, 2016; Kharub y Sharma, 2017; Culqui-Sánchez y Suárez-Mora, 2019).

El modelo del Diamante de Porter de acuerdo con Brosnan *et al.* (2016) es un instrumento que permite evaluar con mayor frecuencia la competitividad nacional, porque es uno de los promotores de la creación de clústeres

industriales competitivos de una nación y conforme a su evolución, evalúa la competitividad de los sectores económicos.

Para Porter (1991), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones. Por lo tanto, competir es buscar la innovación y la inversión en investigación y desarrollo (I+D), asumiéndose como una actividad integrada a la empresa (Restrepo y Londoño, 2003).

Administración por objetivos (APO) de Drucker

La administración por objetivos (APO) es una técnica que guía los esfuerzos de las empresas mediante la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar los resultados esperados, la empresa requiere definir en qué negocio está actuando y hasta dónde pretende llegar. Como primer paso, se establecen los objetivos anuales de la organización, con base en el plan de objetivos a largo plazo —programados de forma quincenal o docenales— y los objetivos de cada responsable de departamento en congruencia con los objetivos anuales de la empresa (Begazo-Villanueva, 2014)—.

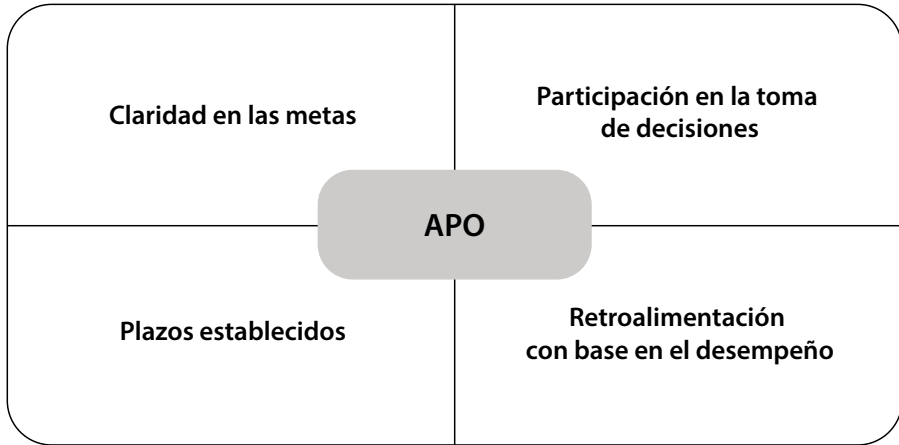
La administración por objetivos surge de la necesidad de aplicar un método de evaluación y control en el desempeño de los departamentos y las empresas en crecimiento rápido. En sus inicios, partía del análisis de un criterio financiero de evaluación y control. Sin embargo, este criterio trajo como consecuencia una distorsión profesional debido al enfoque global de la empresa, los criterios de ganancia y costo no son suficientes para explicar la organización social y humana (Rao, 2021).

La administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes, el principal y el subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos (David, 2017).

Drucker (1964) estableció los rendimientos que se deben tener por cada uno de los departamentos y, a partir de incentivos como el reconocimiento y/o incrementos en los salarios, se obtiene una cultura de la competitividad por grupos de trabajo, a partir de las características de claridad en las metas

establecidas, incorporando fechas y plazos, toma de decisiones participativas y la retroalimentación constante con base en el desempeño (figura 7.2; Diego-Tamayo y Agudelo-López, 2015).

Figura 7.2. Modelo de administración por objetivos (APO) de Drucker.



Fuente: Administración por objetivos de Drucker (1964), adaptación de Diego-Tamayo y Agudelo-López (2015, p. 48).

Modelo Ciclo de Mejora Continua de Deming

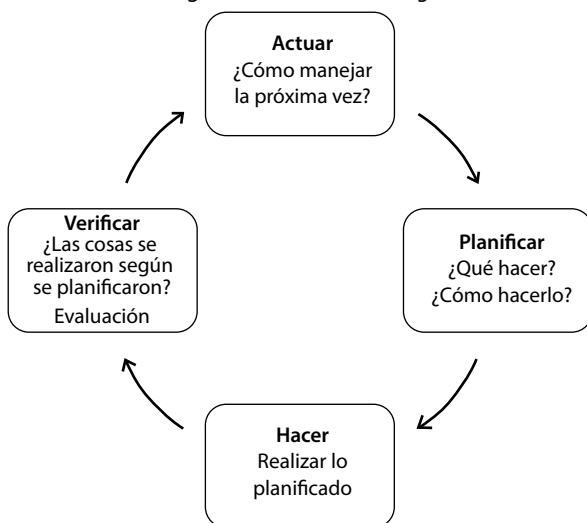
El modelo Deming (1982) se basa en una aplicación de las teorías japonesas en la calidad, estas son la Teoría Z, Kaizen, Kanban, Justo a tiempo, Six sigma y la técnica de las 5s. Este modelo las lleva a un nivel de desarrollo empresarial superior, donde hay variables como el control en la cooperación, el aprendizaje permanente, la satisfacción en el trabajo, la búsqueda de una mejora continua en los procesos y los productos y servicios, con el fin de obtener resultados empresariales favorables y constantes. El actor principal de este modelo es la calidad y abarca todo el proceso empresarial, con orientación a las necesidades de los consumidores actuales y futuros (Rodríguez y Miguel-Dávila, 2011).

Deming (1982, 1986) propone que una estrategia basada en la calidad puede conducir a la mejora del desempeño a través de dos opciones, desde un enfoque interno —la conformidad con las especificaciones y la reducción

de errores desencadenan menores costes de producción y reducción de productos no conformes— y desde un enfoque externo —la mejora de la calidad se traduce en que el producto obtenga mejores características con base en su durabilidad y fiabilidad, como resultado de la demanda del mercado (Morejón-Hasing, 2021).

Es conveniente hacer énfasis en el modelo Deming (1982), ya que produce efectos significativos en la productividad y competitividad de las empresas, debido a las mejoras en reducción de los problemas en el diseño y en la etapa de desarrollo de nuevos productos, reducción de las partes defectuosas o de los problemas que se encuentren en el proceso, reducción de los problemas en producción, instalaciones y construcciones y, por ende, un incremento en la satisfacción de los consumidores y mejora de las estrategias competitivas ante el mercado (Alauddin y Yamada, 2019).

Figura 7.3. *Modelo Deming*



Fuente: Ciclo de mejora continua de Deming (1982) PDCA (Plan, Do, Check, Act), adaptación de Sokovic, Pavletic y Pipan (2010, p. 477).

No obstante, el ciclo de mejora continua PDCA (Plan, Do, Check, Act; por sus siglas en inglés; figura 7.3) hace referencia a la planeación, la realización, la verificación y la actuación. Por lo tanto, el ciclo es una secuencia de acciones que tiene como objetivo que la empresa mejore; diseñado para

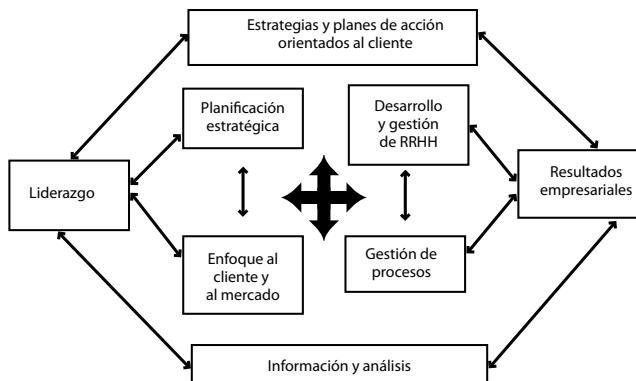
la resolución de problemas de calidad y para implementar nuevas estrategias de solución (Jagusiak-Kocik, 2017).

Cabe destacar que la importancia que se le da al personal directivo y a todos los colaboradores, es que deberían de participar en el proceso de mejora continua. Este ciclo permite el involucramiento de todos los miembros de la organización y se encuentra en constante cambio, prácticamente cada vez que la empresa lo requiera (Mata-López *et al.*, 2020).

Modelo de Calidad de Baldrige

El modelo de calidad de Baldrige de 1986, se convirtió en el Premio Nacional Malcolm Baldrige en 1987 y, pretende obtener la información y el análisis del desempeño organizacional a partir de indicadores como el liderazgo, la planificación estratégica, el enfoque al cliente y al mercado, la gestión de los procesos, el desarrollo y la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales, con el objetivo de crear estrategias y planes de acción orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado. Sin embargo, son diversos los criterios que intervienen en el desarrollo de los procesos que deben ser implementados para la obtención de resultados, tal es el caso del modelo de gestión de Malcolm Baldrige (MB; figura 7.4), que tiene un enfoque que se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking, como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización (Escalona-de-Castañeda y Torres-Cruz, 2011).

Figura 7.4. Modelo de calidad de Baldrige



Fuente: National Institute of Standards and Technology (2021).

Este modelo tiene como misión mejorar la gestión en las empresas, alcanzar la excelencia en el desempeño, crear valor para todos sus grupos de interés, clientes y usuarios, y crear las mejores prácticas en la organización (Ruben y Gigliotti, 2019). El modelo MB también analiza los valores de la cultura organizacional de la empresa y sus procesos (De Nieves-Nieto y Ros-MacDonnell, 2006).

Se considera importante destacar una correcta planeación de los procesos a seguir en una empresa, ya que a partir de estos, se puede observar la influencia que tiene la cultura organizacional en la sostenibilidad y sustentabilidad de la organización (Asencio-Cristóbal *et al.*, 2019).

Análisis comparativo de los modelos

Se establece una comparativa de cada uno de los criterios de los cuatro modelos expuestos (tabla 7.3).

Tabla 7.3. *Criterios considerados en los modelos*

	<i>Nº</i>	<i>Modelo de Diamante de Porter</i>	<i>Modelo Administración por Objetivos (APO) de Drucker (1964)</i>	<i>Modelo Ciclo de Mejora Continua de Deming (1982)</i>	<i>Modelo de Calidad de Baldrige</i>
Criterios	1	Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad	Participación en la toma de decisiones	Actuar	Estrategias y planes de acción orientados al cliente
	2	Condiciones de la demanda	Claridad en las metas	Planificar	Liderazgo
	3	Industrias relacionadas y de apoyo (horizontal y vertical)	Retroalimentación con base al desempeño	Hacer	Resultados empresariales
	4	Condiciones de los factores	Plazos establecidos	Verificar	Información y análisis
	5	Oportunidad			Planificación estratégica
	6	Gobierno			Desarrollo y gestión de RRHH
	7				Enfoque al cliente y al mercado
	8				Gestión de procesos

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios desarrollados en los cuatro modelos.

Con base en esta comparación de los criterios e indicadores establecidos en cada uno de los modelos analizados, se puede identificar que los cuatro coinciden en la importancia de la planeación, la estructura y la determinación de plazos para realizar las actividades. De la misma forma, el desarrollo y la retroalimentación del desempeño es un factor primordial que tiene como fin guiar la mejora y la competitividad organizativa. En este mismo sentido, cuando se involucra al colaborador y se le motiva al liderazgo, se convierte en un criterio básico para la satisfacción en el trabajo y se refleja en el desempeño organizacional, pretendiendo como fin último la satisfacción del cliente, y para ello, es necesario llevar a cabo los procesos y las actividades con cierta debilidad por el cliente.

Se destaca que los factores determinantes de los modelos revisados se basan en orientar la planeación hacia el cliente —como elemento primordial—, así como en la evaluación y diagnóstico de la demanda, la obtención de información y datos, la retroalimentación del desempeño empresarial con base en los plazos establecidos y el liderazgo para el incremento de la calidad, productividad y competitividad de la empresa.

Tabla 7.4. *Criterios considerados para la estructura de una estrategia organizacional para el mejor desempeño de la competitividad post COVID-19*

<i>Criterios</i>	<i>Aplicación</i>	<i>Herramientas</i>
Establecimiento de estrategias de acción con el objetivo de incrementar los ingresos y minimizar los egresos	Métodos de entrega flexibles y accesibles. Optimización del proceso de producción. Reducción de gastos. Intercambio de insumos por productos sustitutos de la misma calidad Herramientas digitales de publicidad.	Bitácora de compras. Bitácora de ingresos y egresos.
Elaboración de calendarios de trabajo y reestructura organizacional.	Optimizar tiempos Ajustar los horarios de trabajo. Delimitar el personal esencial en la empresa Evaluar su desempeño Intercambio de actividades entre el personal.	Plasmarlo en algún espacio donde lo vean todos los colaboradores.
Análisis y obtención de información sobre las condiciones de la demanda (semana, mensual y anual)	Indagar los gustos y comportamientos del cliente. Capacidad económica. Cuanto está dispuesto a pagar por tu producto. Nuevos hábitos. Adaptación a los nuevos hábitos.	Realizar reportes escritos constantes, investigaciones de mercado rápidas.
Estudio de la competencia (benchmarking)	Conocer qué hace la competencia. Nuevos productos Nuevas necesidades de tu segmento de mercado.. Nuevas formas de pago y entrega Valor agregado.	Realizar una relación de la competencia e ir actualizando.
Establecer metas (diarias, semanales, mensuales y anuales).	Redefinir objetivos. Definir fechas para cumplir objetivos. Dividir y compartir los objetivos. Retroalimentar si se está cumpliendo el objetivo	Comunicarlo a todos los miembros de la empresa (reuniones, pizarrón, calendarios, etc.).
Colaboración en los equipos de trabajo	Retroalimentación de trabajo. Reuniones de trabajo. Escuchar sus necesidades. Oportunidad de crecimiento laboral. Capacitaciones presenciales y virtuales Cumplir con los lineamientos de higiene. Fomentar el liderazgo.	Dinámicas de integración, juntas diarias de cinco minutos, días especiales, etc.
Evaluación y control.	Evaluar las nuevas estrategias de forma diaria, semanal y mensual, conforme a los objetivos.	Generación de reportes y presentación de avances y mejoras.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los cuatro modelos de competitividad empresarial analizados en este estudio.

Asimismo, como se puede observar en el diagnóstico actual de México durante y post pandemia, en las empresas hubo afectaciones e indicadores desfavorables, principalmente en la disminución de los ingresos y la baja demanda. Ante esta realidad que enfrentan las organizaciones y el cambio nacional que se percibe, se propone establecer elementos de la competitividad que se sugiere se sigan y se apliquen en las empresas de forma organizada, para hacer frente a la pandemia —mientras dure— y en la posteridad.

Los siguientes criterios propuestos son tomados y desarrollados con base en el análisis de los cuatro modelos estudiados en esta investigación, considerando las principales afectaciones que tuvieron las empresas a causa de la pandemia (tabla 7.4).

Conclusiones

Es conveniente acotar que a partir del presente estudio sobre la competitividad en las empresas y el estudio de estos cuatro modelos, del Diamante de Porter, de Administración por Objetivos (APO) de Peter Drucker, del Ciclo de Mejora Continua de Deming y el de Baldrige, surgieron nuevas propuestas que se adaptan a la situación actual de las empresas, mismas que darán soporte a sus actividades de generación de competitividad, a partir de sus afectaciones principales y de encontrar cómo erradicarlas con base en estos criterios.

Cabe señalar que, mediante la aplicación de la toma de decisiones estratégicas, las empresas podrán permanecer en el mercado pese a sus problemáticas. Sin embargo, es importante que inicien con ese diagnóstico en particular, sobre cómo se encuentran en la actualidad para saber de dónde partir y, entonces, trabajar un plan a corto plazo para su recuperación o, según el caso, para su fortalecimiento empresarial.

El estudio de la teoría de la competitividad brinda un acercamiento de cómo las empresas pueden tener una buena gestión de sus recursos y adaptarlos a los factores externos o internos, según sea necesario, y se vuelve importante mencionar que toda organización —de cualquier industria y tamaño— puede verse afectada por los distintos factores que la rodean, por

lo tanto, debe de procurar tener planes de acción alternos para subsistir en el mercado y que sus afectaciones sean mínimas.

Referencias

- Alauddin, N., y Yamada, S. (2019). Overview of Deming criteria for total quality management conceptual framework design in education services. *Journal of Engineering and Science Research*, 3(5), 12-20. <https://doi.org/10.26666/rmp.jesr.2019.5.3>
- Asencio-Cristóbal, L. R., Burgos-Valero, R. M., y Campello-Sosa, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(01), 5.
- Begazo-Villanueva, J. D. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana, Gestión en el Tercer Milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 17(34), 21-27. <https://doi.org/10.15381/gtm.v17i34.11690>
- Botero-Pinzón, L. D. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.
- Brosnan, S., Doyle, E., y O'Connor, S. (2016). From Marshall's triad to Porter's diamond: added value? *Competitiveness Review*, 26(5), 500-516. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2015-0037>
- Culqui-Sánchez, J. E., y Suárez-Mora, D. P. (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. *Revista Electrónica Tambara*, 50, 693-703.
- David, A. (Junio de 2017). Logics of management innovation: re-analyzing the history of Drucker's invention of management by objectives and self control [Conference]. Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, París, France.
- De Nieves-Nieto, C., y Ros-MacDonnell, L. (7-8 de septiembre de 2006). Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, gerencial de Deming, iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige [Ponencia]. Situación frente a la ISO 9000. X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia, España.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Diego-Tamayo, Y., Agudelo-López, E. (2015). Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 46-52. <https://doi.org/10.22335/rlct.v7i1.224>
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. California: Harper Business.
- Escalona-de-Castañeda, L., y Torres-Cruz, E. (2011). Aplicación del modelo Malcolm

- Baldrige a la producción de libros electrónicos didácticos para la Ingeniería. Ingeniería Industrial. *Actualidad y nuevas tendencias*, 2(6), 41-59.
- Galarza-Villalva, M. F., Cruz-Piza, I. A., Castro-Pataron, E. A., y Marcial-Coello, C. R. (2020). La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post la emergencia por COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 100-105.
- González-Ortega, R., Oviedo-Rodríguez, M. D., Leyva-Vázquez, M., Estupiñán-Ricardo, J., Sganderla-Figueiredo, J. A., y Smarandache, F. (2019). Pestel analysis based on neutrosophic cognitive maps and neutrosophic numbers for the sinos river basin management. *Neutrosophic Sets and Systems*, 26(1), 105-113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3244633>
- Hernández-Rodríguez, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicentro Electrónica*, 24(3), 578-594.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Censos económicos 2019. Programas de información*. <https://bit.ly/3S8p2ga>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la democracia de los negocios 2020. INEGI. Comunicado de prensa 617/20.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *El INEGI presenta resultados de la encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19 en las empresas (ECOVID-IE)* (3ª ed.). INEGI. Comunicado de prensa 326/21.
- Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company a case study. *Production Engineering Archives*, 14(14), 19-22. <https://doi.org/10.30657/pea.2017.14.05>
- Jarungkitkul, W., y Sukcharoensin, S. (2016). Benchmarking the competitiveness of the ASEAN 5 equity markets: an application of Porter's diamond model. *Benchmarking: An International Journal*, 23(5), 1312-1340. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2014-0047>
- Kharub, M., y Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, 27(2), 132-169. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Martínez-Santa María, R., Charterina-Abando, J., y Araujo-de-la-Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Mata-López, F. X., Mata-López, D. A., y Terranova-Mera, J. E. (2020). Modelo Deming Prize de gestión de calidad para la productividad de las Pymes ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 1033-1053. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1539>
- Mintzberg, H., y Quinn, J. B. (1991). *El Proceso estratégico: Conceptos, contextos y caos*. J. T. Pérez Bonilla (Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morejón-Hasing, D. E. (2021). *Aplicación de un modelo de excelencia para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de máster. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

- Porter, M. E. (1991). Book reviews: the competitive advantage of nations. *Journal of Management*, 17(1), 213-215. <https://doi.org/10.1177/014920639101700113>
- Rao, M. S. (2021). Peter Drucker's principles, philosophies, and practices. *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(2). <https://doi.org/10.22543/0733.142.1375>
- Restrepo, G., y Londoño, J. F. (2003). Modelos de competitividad. *Revista Facultad de Ingeniería*, 28, 7-16.
- Rodrigues, P., y Miguel-Dávila, J. A. (4-6 de septiembre de 2011). El modelo de Deming en el contexto de los servicios, un análisis de aplicabilidad en organizaciones de turismo deportivo [Ponencia]. XXI Congreso Barcelona ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa), Barcelona, España.
- Ruben, B. D., y Gigliotti, R. A. (2019). The excellence in higher education model: A Baldrige-based tool for organizational assessment and improvement for colleges and universities. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(4), 26-37. <https://doi.org/10.1002/joe.21932>
- Saavedra-García, M. L., Camarena-Adame, M. E., y Tapia-Sánchez, B. (2018). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i80.23174>
- Santos-Jaén, J. M, Tornel-Marín, M. T., y Gracia-Ortiz, M. D. (2020). Repercusiones sobre las empresas de sus actuaciones socialmente responsables ante la pandemia generada por el COVID-19. *La Razón Histórica*, 46, 1-11.
- Secretaría de Economía (2019). *INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las mipymes (ENAPROCE) 2018*. <https://bit.ly/3YYMdf1>
- Solleiro, L. J, y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Stonkiene, M., Matkeviciene, R., y Vaiginienė, E. (2016). Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model. *Competitiveness Review*, 26(2), 116-131. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0055>
- Tsiligiris, V. (2018). An adapted Porter Diamond model for the evaluation of transnational education host countries. *International Journal of Educational Management*, 32(2), 210-226. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>
- Vega-López, A., Flores-Ortiz, M. V., y Solís-Quinteros, M. M. (2011). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, B. C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 743-753.