



Universidad Nacional de Catamarca - Facultad de Humanidades
Instituto de Investigación en Teorías del Arte y Estética
Revista Rigel – ISSN 2525-1945.

Gestión de la competitividad empresarial en un entorno de globalización: capacidades dinámicas, transformación digital y sostenibilidad

Vasyl Buhas¹ ; Vladislav Rydnichok²

^{1,2}Departamento de Economía Inteligente, Universidad Nacional de Tecnologías y Diseño de Kyiv, Kyiv, Ucrania

Vasyl Buhas: doctor en Ciencias Económicas, profesor asociado · ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-3350> ·
buhas0203@email.com

Vladislav Rydnichok: estudiante · rydnichok@gmail.com

Resumen

Objetivo: Desarrollar un marco integrador para analizar la gestión de la competitividad empresarial en mercados globalizados, con atención a la interacción entre estrategia, capacidades digitales, inteligencia económica, capital humano y sostenibilidad. **Método:** Revisión narrativa y análisis conceptual de la literatura sobre competitividad, complementados con estudios recientes sobre exportaciones, comercio electrónico y transformación tecnológica. No se recopilaban datos primarios ni se estimaron relaciones causales. **Resultados:** La competitividad se interpreta como una capacidad organizativa dinámica para generar valor reconocido por el mercado, ajustar recursos ante cambios externos y sostener resultados sin trasladar costos excesivos a la sociedad o al ambiente. Se propone distinguir entre recursos, capacidades, mecanismos de adaptación y resultados verificables. La digitalización puede reducir costos y ampliar mercados, pero su efecto depende de la calidad de la gestión, la seguridad de los datos, las competencias del personal y las condiciones institucionales. **Conclusión:** Las empresas requieren una gestión coordinada de innovación, vigilancia estratégica, internacionalización y sostenibilidad. El marco propuesto ofrece hipótesis e indicadores para investigaciones empíricas posteriores; no constituye una validación estadística de su eficacia.

Palabras clave: competitividad empresarial; globalización; capacidades dinámicas; transformación digital; inteligencia económica; sostenibilidad.

1. Introducción

La integración de los mercados ha ampliado el espacio comercial de las empresas y, al mismo tiempo, ha intensificado su exposición a competidores, cambios tecnológicos, interrupciones de suministro y exigencias regulatorias. En este escenario, competir no equivale únicamente a reducir precios: exige combinar calidad, oportunidad de entrega, aprendizaje organizativo, acceso a información y capacidad de adaptación. El análisis de la competitividad exportadora en economías en desarrollo muestra, por ejemplo, que la calidad del producto y la apertura económica pueden favorecer el desempeño internacional, mientras la carga fiscal y determinadas presiones cambiarias pueden obstaculizarlo; tales resultados, obtenidos para el sector agrícola, no deben extrapolarse sin comprobación a todas las industrias (Himeur, 2026).

La transformación digital añade nuevas oportunidades y riesgos. Las plataformas comerciales, los pagos electrónicos y el análisis de datos pueden facilitar el acceso a clientes y la coordinación de procesos, pero requieren gobernanza, confianza y protección de la información (Adryen, 2026). En una escala macroeconómica, Bourni (2026) subraya la importancia de la infraestructura, las competencias y la adaptación institucional para que la digitalización contribuya al desarrollo y a la competitividad. La cuestión para la empresa es, por tanto, cómo convertir inversiones dispersas en capacidades que produzcan ventajas sostenibles.

Este artículo responde a esa cuestión mediante una síntesis conceptual. Su contribución consiste en organizar los factores de competitividad en una secuencia analítica —recursos, capacidades, decisiones y resultados— e identificar las condiciones que pueden reforzar o debilitar sus efectos. El objeto es la empresa que opera en un contexto de competencia internacional, sin limitar el análisis a un país o sector.

2. Enfoque metodológico y alcance

Se realizó una revisión narrativa de fuentes sobre gestión de la competitividad, innovación y adaptación empresarial. Las obras incluidas en el manuscrito original se emplean para reconstruir perspectivas teóricas, mientras que los trabajos recientes publicados en *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems* (SEI) aportan contextos específicos para discutir inteligencia económica, competitividad exportadora, digitalización y sostenibilidad. La selección responde a pertinencia temática; no se presenta como revisión sistemática ni como muestra exhaustiva de la literatura.

El procedimiento consistió en: (a) identificar dimensiones recurrentes de competitividad; (b) diferenciar antecedentes organizativos de resultados de mercado; (c) comparar los mecanismos propuestos por estudios sectoriales; y (d) formular un marco de gestión susceptible de evaluación posterior. Los hallazgos son inferencias conceptuales derivadas de esa comparación. No se aplicaron encuestas, entrevistas, modelos econométricos ni pruebas de hipótesis.

3. Marco conceptual de la competitividad

Las definiciones de competitividad varían según la unidad de análisis. Hretskyi (2017) enfatiza las fuentes de ventajas difíciles de imitar; Dragan (2006) se centra en el aprovechamiento del potencial productivo y gerencial; y Yevtushenko y Honchar (2021) destacan la coordinación de recursos y decisiones. Estas aproximaciones son complementarias si se diferencia entre **posesión de recursos y capacidad para emplearlos de manera superior**.

En este trabajo, la competitividad empresarial se define como la capacidad de una organización para ofrecer valor apreciado por sus clientes, sostener una posición viable frente a sus competidores y renovar su base de recursos cuando cambian la tecnología, la demanda o las reglas del mercado. Esta definición incluye resultados económicos y procesos de adaptación. Una cuota de mercado elevada puede ser transitoria si depende de subsidios, deterioro ambiental o tecnología obsoleta; inversamente, una inversión en innovación no constituye una ventaja hasta que modifica el desempeño o la propuesta de valor.

La globalización hace más visible la relación entre capacidades internas y condiciones externas. El estudio de Himeur (2026) sobre exportaciones agrícolas recuerda que calidad, apertura y costos no actúan de forma aislada. Aliyev (2025), desde la seguridad económica y la diversificación de Azerbaiyán, sitúa la competitividad dentro de una estructura macroeconómica más amplia. Estas escalas deben mantenerse diferenciadas: los factores de un país pueden condicionar las oportunidades de una empresa sin determinar por sí solos su desempeño.

4. Dimensiones de la gestión competitiva

4.1. Dirección estratégica e inteligencia económica

La planificación estratégica traduce señales del entorno en decisiones sobre mercados, productos, inversiones y riesgos. Un plan útil especifica objetivos medibles, supuestos, responsables y momentos de revisión; no se limita a una previsión estática. El estudio de

Youcef et al. (2025) sobre empresas argelinas destaca el valor de recopilar, analizar y proteger información para apoyar decisiones y posicionamiento, junto con la necesidad de desarrollar competencias humanas en vigilancia estratégica. La inteligencia económica tiene sentido cuando conecta información fiable con decisiones concretas, sin confundirse con acumulación indiscriminada de datos.

4.2. Innovación y transformación digital

La innovación puede mejorar procesos, productos o modelos de negocio. La adopción digital, por su parte, genera valor si modifica de manera comprobable la productividad, la experiencia del cliente o la capacidad de respuesta. Adryen (2026) examina el comercio electrónico como un campo donde pagos digitales, comercialización y herramientas de información interactúan con protección de datos, seguridad y regulación. La contribución no debe interpretarse como prueba de que toda inversión tecnológica mejora la rentabilidad. La empresa necesita seleccionar tecnologías en función de problemas operativos definidos y medir sus efectos.

Bourni (2026) sitúa la tecnología en un ecosistema de infraestructura, gobernanza y formación. Trasladada al nivel empresarial, esta perspectiva sugiere que la automatización sin rediseño de procesos ni capacitación puede desplazar costos en vez de reducirlos. Un proyecto digital debería incluir diagnóstico de procesos, evaluación de riesgos, formación, indicadores previos y posteriores y revisión de resultados.

4.3. Internacionalización, costos y calidad

Ingresar en mercados internacionales requiere analizar requisitos técnicos, adaptación cultural, canales logísticos y riesgos cambiarios. La reducción de costos puede aumentar el margen, pero una estrategia basada exclusivamente en precios bajos es vulnerable cuando cambia el costo de los insumos. La evidencia sectorial de Himeur (2026) respalda prestar atención a la calidad exportable, la apertura y las condiciones fiscales. En la empresa, la comparación relevante es entre el costo total de servir un mercado y el valor que los clientes atribuyen a calidad, fiabilidad y servicio.

4.4. Capital humano y aprendizaje

Las competencias del personal convierten herramientas y datos en decisiones. La formación en análisis, operaciones digitales, colaboración intercultural y gestión de riesgos puede ampliar la capacidad de adaptación. La relación entre aprendizaje y ventaja competitiva exige, sin embargo, observar cambios en procesos y resultados: el número de cursos impartidos por sí

solo no demuestra mejora. La literatura original sobre potencial productivo y personal (Dragan, 2006; Kovtunenکو, 2022) permite vincular calificación, coordinación y desempeño.

4.5. Sostenibilidad como condición de continuidad

La sostenibilidad incorpora eficiencia de recursos, gestión ambiental, condiciones de trabajo y relaciones con las comunidades. Güneri (2026) examina el emprendimiento y la sostenibilidad como fenómenos con dimensiones económicas, sociales y políticas. Eschouf y Alili (2026), en el contexto de proyectos de tierras raras en Argelia, muestran la necesidad de coordinar innovación tecnológica, protección ambiental y decisiones sobre cadenas de valor. Son ámbitos específicos, pero ilustran una regla general: las ventajas obtenidas mediante uso ineficiente de recursos o riesgos sociales no necesariamente se sostienen en el tiempo.

5. Marco integrador e indicadores propuestos

Dimensión	Decisión de gestión	Indicadores para contrastar en futuros estudios
Vigilancia estratégica	Identificar cambios de demanda, competidores y regulación	Tiempo de respuesta; decisiones basadas en información verificada
Innovación	Priorizar mejoras de productos y procesos	Porcentaje de ingresos de nuevos productos; tiempo de desarrollo
Transformación digital	Rediseñar procesos y proteger datos	Productividad; costos de transacción; incidentes de seguridad
Internacionalización	Seleccionar mercados y adaptar la oferta	Diversificación de destinos; retención de clientes externos
Capital humano	Desarrollar competencias relevantes	Aplicación de habilidades; rotación; productividad por equipo
Sostenibilidad	Reducir impactos y gestionar recursos	Intensidad energética; residuos; cumplimiento; continuidad operativa

Nota. Los indicadores son propuestas analíticas; el presente estudio no aporta mediciones de empresas concretas.

El marco plantea que los **recursos** (tecnología, información, financiación y personal) producen resultados a través de **capacidades** (aprendizaje, coordinación, innovación y vigilancia). Las

decisiones de inversión y posicionamiento median esa relación. Finalmente, el entorno competitivo, la regulación y la calidad institucional pueden modificar la magnitud de los resultados. Por ello, dos empresas con tecnologías similares podrían obtener desempeños distintos.

De este esquema se derivan tres proposiciones para investigaciones futuras. **P1:** la digitalización se asociará con mejor desempeño competitivo cuando esté acompañada de rediseño de procesos y formación. **P2:** la inteligencia económica mejorará la velocidad y calidad de respuesta si la información se incorpora a decisiones estratégicas verificables. **P3:** la eficiencia de recursos contribuirá a la continuidad de la ventaja competitiva cuando reduzca costos sin deteriorar calidad, seguridad ni condiciones sociales. Estas proposiciones requieren contraste empírico y no representan hallazgos estadísticos del presente artículo.

6. Discusión

El enfoque propuesto evita tratar la competitividad como una lista de atributos independientes. La innovación puede aumentar la calidad, pero demanda capital humano; la internacionalización amplía el mercado, pero exige información y adaptación; la digitalización mejora la velocidad, pero puede incrementar riesgos de seguridad. La gestión consiste en coordinar esas interdependencias y establecer prioridades acordes con el tamaño, sector y recursos de la organización.

Los trabajos de SEI considerados muestran distintos niveles de análisis. Youcef et al. (2025) estudian inteligencia económica en empresas; Himeur (2026), determinantes de exportación en un sector; Adryen (2026), comercio electrónico; y Aliyev (2025) y Bourni (2026), condiciones macroeconómicas e institucionales. Su lectura conjunta orienta preguntas, pero no permite afirmar un efecto causal universal de cada factor sobre cualquier empresa. La aportación del presente artículo radica en ordenar tales contribuciones y delimitar qué puede comprobarse mediante datos longitudinales y comparaciones sectoriales.

7. Conclusiones

La competitividad en un contexto global depende de la renovación coordinada de capacidades y de la capacidad de convertirlas en valor de mercado. Planificación, información, innovación, competencias, calidad, costos y sostenibilidad interactúan; ninguna dimensión garantiza por sí sola una ventaja duradera. La transformación digital debe evaluarse por sus efectos organizativos y comerciales, además de su grado de adopción tecnológica.

El estudio se limita a una revisión narrativa y no permite estimar la importancia relativa de los factores ni establecer causalidad. Una siguiente fase debería comparar empresas de distintos tamaños y sectores mediante indicadores comunes, medir los cambios antes y después de proyectos digitales y examinar las condiciones institucionales de cada mercado. Tales investigaciones permitirían evaluar y, si corresponde, modificar las proposiciones planteadas.

Referencias

- Adryen, C. W. (2026). Digital transformation and the evolution of electronic commercial stores in contemporary e-commerce. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 9(8). https://imcra-az.org/uploads/public_files/2026-05/the-impact-of-digitalization-on-the-commercial-store.pdf
- Aliyev, S. (2025). Priorities for strengthening Azerbaijan's economic security and sovereignty in the context of sustainable development. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 8(2), 420–446. <https://doi.org/10.56334/sei/8.2.29>
- Balabanova, L. V., Kryvenko, H. V., & Balabanova, I. V. (2019). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstva: Navchalnyi posibnyk* [Gestión de la competitividad empresarial: Manual]. Vydavnychy dim "Professional".
- Bourni, H. (2026). Digital transformation as a strategic imperative for strengthening national economic development in the era of artificial intelligence and global competitiveness. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 9(1), 842–854. <https://doi.org/10.56334/sei/9.1.77>
- Dragan, O. I. (2006). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstv: Teoretychni aspekty* [Gestión de la competitividad empresarial: Aspectos teóricos]. DAKKKiM.
- Eschouf, A., & Alili, A. E. H. (2026). Towards an integrative model for sustainability and technological innovation amidst global geopolitical shifts: A case study of rare earth elements project management in Algeria. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 9(1), 301–316. <https://doi.org/10.56334/sei/9.1.27>
- Güneri, M. (2026). Enterprise, entrepreneurship, and sustainability in a transforming global context: A phenomenological analysis of their economic, social, political, security, and process dimensions. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 9(1), 343–349. <https://doi.org/10.56334/sei/9.1.30>

- Himeur, Z. (2026). Determinants of export competitiveness in developing economies: A study of the agricultural sector. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 9(1), 331–342. <https://doi.org/10.56334/sei/9.1.29>
- Hretskyi, R. L. (2017). Teoretychni pidkhody do vyznachennia pryrody i sutnosti konkurentsii [Aproximaciones teóricas a la naturaleza de la competencia]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 35–38.
- Kovtunenkov, K. V. (2022). The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*, 225–235.
- Yevtushenko, N. O., & Honchar, D. K. (2021). Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv Ukrainy [Mecanismo de gestión de la competitividad de las empresas ucranianas]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(35), 16–21.
- Youcef, I., Redif, M., & Nedjari, F. Z. (2025). Economic intelligence and competitive advantage: A case study of some Algerian enterprises. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 8(11), 1293–1302. https://imcra-az.org/uploads/public_files/2026-01/811106-sei.pdf