Coherencia organizacional, disciplina financiera y sostenibilidad competitiva

Organizational Coherence, Financial Discipline, and Competitive Sustainability

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.2

DOI: https://doi.org/10.26457/relais.v9i2.5161

Stefanny Camacho-Galindo
Fundación de Educación Superior San José, Bogotá, Colombia
stefa110992@gmail.com

William Alberto Guerrero (Correspondencia)
Fundación de Educación Superior San José, Bogotá, Colombia
waguerrero2@gmail.com

Laura Estefania Guerrero
Fundación de Educación Superior San José, Bogotá, Colombia
Guerrero.laura.9705@gmail.com

Camilo Andres Guerrero
Fundación de Educación Superior San José, Bogotá, Colombia
camilo.guerrero@poli.ufrj.br

Artículo de investigación

Recibido: 01/04/2026

Aceptado: 11/07/2026

Fecha de publicación: 26/08/2026

RESUMEN

El crecimiento del mercado de alimentos saludables en economías urbanas emergentes ha generado importantes oportunidades para el surgimiento de emprendimientos gastronómicos; sin embargo, la expansión de la demanda no se ha traducido automáticamente en sostenibilidad competitiva. Este artículo desarrolla y propone un modelo integrador que explica cómo la coherencia organizacional surge de la interacción entre las capacidades organizacionales, la disciplina financiera y el valor experiencial.

La investigación adopta un diseño mixto de carácter exploratorio-descriptivo con orientación analítica, basado en encuestas aplicadas a emprendimientos de alimentos saludables en Bogotá, Colombia, complementadas con un análisis descriptivo de las prácticas administrativas, operativas y sostenibles implementadas por las empresas del sector.

Los resultados muestran que, aunque existe una adopción parcial de herramientas de gestión y prácticas responsables, estas no generan por sí mismas ventajas competitivas sostenibles. En cambio, se encuentra que la coherencia entre la gestión administrativa, el control financiero y la propuesta de valor ofrecida al cliente constituye el factor determinante del desempeño organizacional.

El estudio demuestra que la sostenibilidad competitiva no depende de la implementación aislada de buenas prácticas, sino de la coordinación sistémica de las decisiones empresariales. En este sentido, la competitividad emerge como un fenómeno estructural fundamentado en la consistencia organizacional y no únicamente en la eficiencia operativa o en la diferenciación de mercado.

Estos hallazgos contribuyen a la literatura sobre administración estratégica al proponer una reinterpretación de la ventaja competitiva en el contexto de las economías emergentes, destacando la importancia de integrar las dimensiones internas y externas en el análisis del desempeño empresarial.

Palabras clave: coherencia organizacional, disciplina financiera, valor experiencial, sostenibilidad competitiva, gestión gastronómica.

ABSTRACT

The growth of the healthy food market in emerging urban economies has created significant opportunities for the emergence of food-related startups; however, the expansion of demand has not automatically translated into competitive sustainability. This article develops and examines an integrative model explaining how organizational coherence emerges from the interaction between organizational capabilities, financial discipline, and experiential value. The research adopts a mixed-methods exploratory-descriptive design with an analytical orientation, based on surveys administered to healthy food ventures in Bogotá, Colombia, based on surveys of businesses in the sector, complemented by a descriptive analysis of administrative, operational, and sustainable practices. The results show that, although there is a partial adoption of management tools and responsible practices, these do not in themselves generate sustainable competitive advantages. Instead, it is found that coherence between administrative management, financial control, and the value proposition to the customer constitutes the determining factor of organizational performance. The study demonstrates that competitive sustainability does not depend on the isolated implementation of best practices, but rather on the systemic coordination of business decisions. In this sense, competitiveness emerges as a structural phenomenon based on organizational consistency and not solely on operational efficiency or market differentiation. These findings contribute to the literature on strategic management by proposing a reinterpretation of competitive advantage in the context of emerging economies, highlighting the importance of integrating internal and external dimensions into the analysis of business performance.

Keywords: organizational coherence, financial discipline, experiential value, competitive sustainability, gastronomic management.

Introducción

En las últimas décadas, los sistemas alimentarios urbanos han experimentado una transformación estructural impulsada por cambios en los patrones de consumo, la globalización de las preferencias alimentarias y la creciente preocupación por la salud y la sostenibilidad. Este proceso ha favorecido la expansión de mercados especializados en alimentos saludables, caracterizados por atributos como naturalidad, trazabilidad, sostenibilidad ambiental y valor nutricional, lo que ha reconfigurado las dinámicas competitivas del sector (Vermeir et al., 2020; Aschemann-Witzel et al., 2019; Curvelo et al., 2019). En este contexto, el consumo alimentario ha dejado de ser una decisión exclusivamente funcional para convertirse en una práctica social cargada de significados simbólicos, donde los consumidores buscan coherencia entre sus elecciones y sus valores personales (Khan & Rahman, 2015; Curvelo et al., 2019; Brunsø et al., 2012; Ares & Gámbaro, 2007).

En economías urbanas emergentes como Bogotá, este fenómeno ha generado un entorno propicio para el surgimiento de emprendimientos gastronómicos orientados a la oferta de alimentos saludables. Sin embargo, el crecimiento de la demanda no se ha traducido automáticamente en sostenibilidad empresarial. La literatura sobre emprendimiento ha evidenciado que las pequeñas y medianas empresas enfrentan altos niveles de incertidumbre, limitaciones estructurales y elevadas tasas de mortalidad, lo que cuestiona la capacidad del mercado para garantizar su permanencia en el largo plazo (Shane & Venkataraman, 2000; Davidsson & Honig, 2003; Covin & Slevin, 1989; Storey, 1994; Rauch et al., 2009).

Desde la perspectiva de la administración estratégica, la Resource-Based (Barney, 1991) plantea que las ventajas competitivas sostenibles dependen de la capacidad de las organizaciones para desarrollar recursos valiosos, raros, inimitables y organizacionalmente explotables (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990). En esta línea, la competitividad empresarial no se explica únicamente por factores externos, sino por la forma en que las empresas estructuran sus capacidades internas (Kraaijenbrink et al., 2010; Helfat & Peteraf, 2015). No obstante, esta perspectiva ha sido criticada por su carácter relativamente estático, lo que ha dado lugar al desarrollo del enfoque de capacidades dinámicas, el cual enfatiza la importancia de la adaptación organizacional frente a entornos cambiantes (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Barreto, 2010; Teece, 2007).

Paralelamente, la literatura en finanzas empresariales ha destacado el papel crítico de la disciplina financiera en la supervivencia empresarial, especialmente en contextos de restricciones de crédito e incertidumbre económica (Modigliani & Miller, 1958; Myers, 1984; Stiglitz & Weiss, 1981; Beck et al., 2005; Carpenter & Petersen, 2002; La Porta & Shleifer, 2014). En este marco, prácticas como el control de costos, la planificación financiera y la gestión del flujo de caja se convierten en determinantes de la estabilidad organizacional (Kaplan & Norton, 1992; Merchant & Van der Stede, 2017).

De manera complementaria, investigaciones en marketing han demostrado que el comportamiento del consumidor está cada vez más influenciado por dimensiones emocionales y experienciales, más allá de los atributos funcionales del producto (Pine & Gilmore, 1998;

Schmitt, 1999; Gentile et al., 2007; Brakus et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016). En este sentido, los consumidores valoran la autenticidad, la narrativa de marca y la coherencia con valores como sostenibilidad y bienestar (Khan & Rahman, 2015; Vermeir et al., 2020).

A pesar de estos avances, la literatura presenta una limitación estructural: la fragmentación entre enfoques que analizan de forma independiente las capacidades organizacionales, la disciplina financiera y la experiencia del consumidor. Esta desconexión limita la comprensión de cómo los emprendimientos transforman oportunidades de mercado en ventajas competitivas sostenibles, particularmente en economías emergentes (Chowdhury et al., 2022; Buliga et al., 2016).

En este contexto, el presente estudio busca responder a la siguiente pregunta: ¿cómo interactúan la gestión administrativa, la disciplina financiera y la creación de valor experiencial para explicar la sostenibilidad competitiva en emprendimientos de alimentos saludables?

El artículo realiza cuatro contribuciones principales. Primero, amplía la RBV al incorporar la experiencia del consumidor como mecanismo de creación de valor. Segundo, redefine la disciplina financiera como un componente estructural de la estrategia. Tercero, aporta evidencia empírica en economías emergentes. Finalmente, propone un modelo integrador que explica la sostenibilidad competitiva como resultado de la coherencia organizacional.

Marco teórico

El estudio de la sostenibilidad competitiva ha evolucionado desde enfoques centrados en el entorno hacia perspectivas que integran capacidades internas, estructuras financieras y dinámicas de mercado. Sin embargo, estas corrientes han avanzado de manera fragmentada, generando limitaciones en la comprensión del desempeño empresarial.

La Resource-Based View (RBV) constituye uno de los pilares fundamentales de la teoría estratégica, al establecer que las ventajas competitivas sostenibles dependen de recursos valiosos, raros, inimitables y organizacionalmente explotables (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Este enfoque ha sido complementado por estudios sobre capacidades organizacionales, aprendizaje y conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka, 1994; Argote, 2013). No obstante, la RBV ha sido criticada por su incapacidad para explicar la adaptación en entornos dinámicos (Kraaijenbrink et al., 2010; Helfat & Peteraf, 2015).

En respuesta, la teoría de capacidades dinámicas propone que las empresas deben integrar, construir y reconfigurar competencias frente a cambios del entorno (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Barreto, 2010). Este enfoque introduce una dimensión evolutiva, aunque mantiene un énfasis interno que limita su conexión con el mercado.

Desde la perspectiva financiera, la teoría de la estructura de capital y las restricciones de financiamiento han demostrado que la estabilidad económica es fundamental para la supervivencia empresarial (Modigliani & Miller, 1958; Myers, 1984; Stiglitz & Weiss, 1981; Beck et al., 2005).

Estudios posteriores han evidenciado cómo la informalidad y el acceso limitado al crédito afectan el desempeño en economías emergentes (La Porta & Shleifer, 2014; McKenzie & Sakho, 2010).

La disciplina financiera se consolida como un sistema de control que influye en la toma de decisiones estratégicas (Kaplan & Norton, 1992; Merchant & Van der Stede, 2017). Sin embargo, su análisis ha sido predominantemente interno, sin integrar su impacto en la generación de valor para el cliente.

Por otra parte, el marketing experiencial ha redefinido el concepto de valor al incorporar dimensiones sensoriales, emocionales y simbólicas (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Gentile et al., 2007). La experiencia de marca se ha consolidado como un factor clave en la diferenciación competitiva (Brakus et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016), especialmente en sectores donde el consumo está asociado a identidad y valores (Vermeir et al., 2020; Curvelo et al., 2019).

En el contexto latinoamericano, la sostenibilidad empresarial también ha sido analizada desde enfoques territoriales, destacando el papel de cadenas cortas, eco-innovación y economía circular (Chowdhury et al., 2022; Tegethoff et al., 2025). Estos enfoques evidencian la necesidad de integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales.

A pesar de estos avances, persiste una fragmentación teórica significativa. La administración estratégica enfatiza capacidades internas, las finanzas la estabilidad económica y el marketing la experiencia del consumidor, pero existe una escasa integración entre estas dimensiones.

En este sentido, la sostenibilidad competitiva debe entenderse como un fenómeno emergente que resulta de la interacción entre capacidades organizacionales, disciplina financiera y creación de valor experiencial. La coherencia organizacional emerge como el elemento articulador que alinea estas dimensiones, permitiendo transformar capacidades internas en valor percibido.

Bajo este enfoque, la competitividad no se explica por la posesión de recursos ni por la eficiencia operativa de forma aislada, sino por la capacidad de articular estratégicamente decisiones administrativas, financieras y de mercado. Esta perspectiva permite avanzar hacia un modelo integrador de la sostenibilidad competitiva en economías emergentes.

Hipótesis de Investigación

La formulación de hipótesis en este estudio se fundamenta en la integración teórica entre la Resource-Based View, la teoría de capacidades dinámicas, la literatura en disciplina financiera y el enfoque de marketing experiencial. A partir de esta base, se plantea que la sostenibilidad competitiva no depende de factores aislados, sino de la interacción estructural entre dimensiones organizacionales, financieras y de mercado.

Desde la perspectiva de la administración estratégica, las capacidades administrativas permiten estructurar procesos, coordinar recursos y orientar la toma de decisiones, lo que influye directamente en la coherencia del sistema organizacional (Barney, 1991; Grant, 1991; Helfat & Peteraf, 2015). Sin embargo, su impacto no es automático, sino que depende de su alineación con otras dimensiones internas.

H1. Las capacidades administrativas contribuyen al fortalecimiento de la coherencia organizacional.

H2. La disciplina financiera favorece la estabilidad organizacional y la consistencia en la toma de decisiones.

H3. La experiencia del consumidor constituye un mecanismo mediante el cual las capacidades organizacionales pueden traducirse en valor competitivo.

H4. La coherencia organizacional se asocia con mayores condiciones para la sostenibilidad competitiva.

Modelo Teórico Integrador

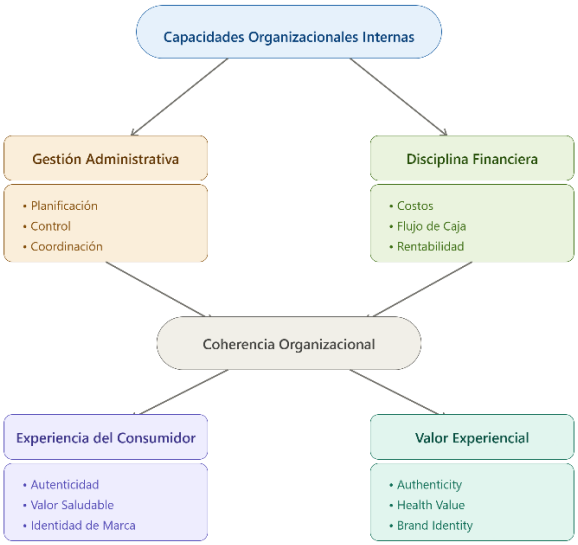
El modelo integrador propuesto conceptualiza la sostenibilidad competitiva como el resultado de la interacción entre capacidades organizacionales, disciplina financiera y mecanismos de creación de valor. En este marco, las capacidades administrativas y la disciplina financiera actúan como dimensiones estructurales internas, mientras que la experiencia del consumidor y la coherencia organizacional funcionan como mecanismos de articulación que permiten transformar dichas capacidades en valor percibido.

La coherencia organizacional constituye el elemento central del modelo al reflejar el grado de alineación entre las decisiones administrativas, financieras y estratégicas. Por su parte, la experiencia del consumidor actúa como un mecanismo de conexión entre la estructura interna de la empresa y su desempeño en el mercado, permitiendo que las capacidades organizacionales se traduzcan en valor competitivo.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad competitiva no se explica por factores aislados, sino por la integración coherente de dimensiones organizacionales, financieras y de mercado. Este enfoque permite superar la fragmentación teórica existente y avanzar hacia una comprensión sistémica de la competitividad empresarial en contextos de economías emergentes.

A continuación, se presenta el modelo integrador de sostenibilidad competitiva en emprendimientos de alimentos saludables.

Figura 1. Modelo integrador de sostenibilidad competitiva en emprendimientos gastronómicos



Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 1, la sostenibilidad competitiva surge de la interacción entre la gestión administrativa y la disciplina financiera como bases internas, la coherencia organizacional como mecanismo articulador y la experiencia del consumidor como generadora de valor. En este sentido, la ventaja competitiva no depende únicamente de la eficiencia organizacional, sino de la capacidad de alinear estratégicamente las decisiones administrativas, financieras y comerciales para transformarlas en valor percibido por el cliente. La competitividad sostenible emerge así de la coherencia entre gestión interna y diferenciación experiencial.

Materiales y métodos

Enfoque metodológico

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto de alcance exploratorio-descriptivo con orientación analítica, orientado a comprender la sostenibilidad competitiva como un fenómeno complejo que surge de la interacción entre capacidades organizacionales, disciplina financiera y generación de valor experiencial en emprendimientos de alimentos saludables. La elección de este enfoque responde a la necesidad de integrar evidencia cuantitativa, que permite identificar patrones y tendencias en las prácticas de gestión empresarial, con aproximaciones cualitativas que facilitan la interpretación de las dinámicas organizacionales subyacentes y de los procesos de toma de decisiones.

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación se fundamenta en el paradigma

pragmático, el cual reconoce que el análisis de fenómenos organizacionales requiere la combinación de múltiples métodos y fuentes de información para alcanzar una comprensión más amplia, contextualizada y consistente de la realidad estudiada

Diseño de investigación

El estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, de corte transversal y alcance analítico. Se considera no experimental en la medida en que las variables analizadas no son manipuladas, sino observadas en su contexto natural. Es transversal, dado que la información se recolecta en un único momento del tiempo, permitiendo capturar una fotografía del comportamiento organizacional de los emprendimientos. Finalmente, el alcance analítico se justifica en la intención de identificar relaciones entre variables que permitan comprender los factores que inciden en la sostenibilidad competitiva.

Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por emprendimientos dedicados a la producción, comercialización y distribución de alimentos saludables ubicados en la ciudad de Bogotá, Colombia. Este sector fue seleccionado debido a su creciente relevancia dentro de las dinámicas de consumo sostenible, bienestar alimentario e innovación empresarial en contextos urbanos emergentes.

La muestra estuvo integrada por ciento trece (113) emprendimientos, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La elección de este procedimiento respondió a criterios de accesibilidad, disponibilidad de información y disposición de los propietarios o administradores para participar en el estudio. Este tipo de muestreo resulta apropiado en investigaciones exploratorias y descriptivas desarrolladas en poblaciones empresariales con limitaciones de acceso y registros consolidados.

Como criterios de inclusión se establecieron: (i) encontrarse en operación al momento de la recolección de la información; (ii) desarrollar actividades relacionadas con la producción, comercialización o distribución de alimentos saludables como actividad económica principal; y (iii) aceptar voluntariamente participar en la investigación. Por su parte, se excluyeron emprendimientos en etapa de ideación, negocios temporalmente inactivos y establecimientos cuya actividad principal no estuviera vinculada al sector de alimentos saludables.

La selección de los participantes permitió obtener información sobre prácticas administrativas, disciplina financiera, sostenibilidad operativa y generación de valor para el cliente, variables consideradas fundamentales para el análisis de la sostenibilidad competitiva en economías urbanas emergentes.

Validación del instrumento

El instrumento de recolección de información fue diseñado a partir de las dimensiones teóricas identificadas en la literatura sobre capacidades organizacionales, disciplina financiera, sostenibilidad empresarial y marketing experiencial. Con el propósito de garantizar la validez de

contenido, el cuestionario fue sometido a revisión por expertos con experiencia en administración, emprendimiento y gestión empresarial, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems propuestos.

Las observaciones realizadas permitieron ajustar la redacción de algunas preguntas, mejorar la correspondencia entre las variables teóricas y los indicadores observables, y fortalecer la comprensión del instrumento por parte de los participantes.

Consideraciones sobre la confiabilidad del instrumento

El instrumento utilizado tuvo un propósito descriptivo y estuvo conformado por diez preguntas orientadas a caracterizar prácticas administrativas, financieras, operativas y ambientales de los emprendimientos participantes. Dado que las preguntas evaluaban dimensiones diferentes y no buscaban medir un único constructo latente mediante escalas de respuesta homogéneas, no se consideró pertinente la aplicación de coeficientes de consistencia interna como el Alpha de Cronbach.

En consecuencia, la calidad del instrumento se sustentó en la correspondencia entre las preguntas formuladas y las dimensiones conceptuales derivadas de la literatura sobre sostenibilidad competitiva, capacidades organizacionales, disciplina financiera y gestión empresarial. Este enfoque resulta consistente con estudios exploratorios y descriptivos cuyo propósito principal es identificar patrones de comportamiento y prácticas organizacionales más que desarrollar escalas de medición psicométrica. Aunque el instrumento tuvo un carácter descriptivo, las variables analizadas fueron agrupadas en dimensiones analíticas asociadas a capacidades administrativas, disciplina financiera, sostenibilidad operativa y prácticas de gestión, permitiendo interpretar los resultados desde una perspectiva integradora de la competitividad empresarial.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información fue recolectada mediante un cuestionario estructurado compuesto por diez preguntas orientadas a identificar prácticas relacionadas con capacidades administrativas, disciplina financiera, sostenibilidad operativa y generación de valor para el cliente en emprendimientos de alimentos saludables. El instrumento fue diseñado a partir de las dimensiones conceptuales identificadas en la literatura sobre sostenibilidad competitiva, administración estratégica, finanzas empresariales y marketing experiencial.

La aplicación del cuestionario se realizó a través de Google Forms, lo que permitió estandarizar el proceso de recolección de información, facilitar el acceso de los participantes y consolidar automáticamente las respuestas obtenidas. Asimismo, la plataforma permitió minimizar errores de registro y asegurar la integridad de los datos recopilados.

Dado que el propósito de la investigación fue de carácter descriptivo y exploratorio, el instrumento estuvo orientado principalmente a identificar patrones de gestión y tendencias organizacionales presentes en los emprendimientos participantes. Los resultados obtenidos fueron posteriormente organizados, depurados y analizados para identificar relaciones conceptuales entre las dimensiones estudiadas y la sostenibilidad competitiva

Operacionalización de variables

El modelo analítico propuesto se estructura a partir de una variable dependiente, dos variables independientes y dos variables de carácter mediador. La sostenibilidad competitiva se define como la capacidad del emprendimiento para mantener estabilidad, permanencia y desempeño en el mercado en el tiempo. Las capacidades administrativas se conceptualizan como el nivel de formalización organizacional, la estructuración de procesos y el uso de herramientas de gestión. La disciplina financiera se refiere al grado de control de costos, planificación financiera y gestión del flujo de caja. Por su parte, la experiencia del consumidor se entiende como el valor percibido por el cliente en términos funcionales, emocionales y simbólicos. Finalmente, la coherencia organizacional se define como el grado de alineación entre decisiones administrativas, financieras y estratégicas dentro de la empresa.

Modelo analítico

Con el fin de representar conceptualmente las relaciones planteadas en las hipótesis, se propone un modelo analítico de carácter conceptual orientado a explicar la sostenibilidad competitiva como un fenómeno resultante de la interacción entre capacidades administrativas, disciplina financiera, experiencia del consumidor y coherencia organizacional. En este marco, las capacidades administrativas y la disciplina financiera constituyen las bases estructurales internas de la organización, mientras que la experiencia del consumidor y la coherencia organizacional actúan como mecanismos de articulación que permiten transformar dichas capacidades en valor competitivo. La formulación del modelo responde a la necesidad de superar enfoques fragmentados y avanzar hacia una comprensión sistémica de la competitividad empresarial, reconociendo que el desempeño sostenible emerge de la integración coherente entre dimensiones organizacionales, financieras y de mercado.

Robustez analítica del modelo propuesto

Los hallazgos obtenidos permiten sostener la consistencia analítica del modelo propuesto, aun cuando las relaciones planteadas no fueron sometidas a contrastación estadística multivariada. Las hipótesis fueron utilizadas como proposiciones teóricas orientadoras para interpretar la evidencia empírica y analizar las interacciones entre las dimensiones organizacionales consideradas en el estudio.

Los resultados muestran una convergencia significativa entre capacidades administrativas, disciplina financiera, sostenibilidad operativa y prácticas de gestión, evidenciando que estas dimensiones no actúan de forma aislada, sino como componentes interdependientes de un mismo sistema organizacional. En este contexto, la coherencia organizacional emerge como la categoría integradora que permite explicar la articulación entre recursos, procesos y generación de valor.

Si bien la evidencia obtenida respalda conceptualmente el modelo integrador propuesto, futuras investigaciones deberán incorporar instrumentos de medición más especializados, escalas validadas y técnicas estadísticas avanzadas que permitan contrastar empíricamente las relaciones planteadas y fortalecer la validez externa del modelo en distintos contextos organizacionales.

Estrategia de análisis de datos

El análisis de la información se desarrolló en dos niveles complementarios. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo orientado a identificar patrones en las prácticas administrativas, financieras y operativas de los emprendimientos, lo cual permitió caracterizar su comportamiento organizacional. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis relacional enfocado en evaluar la coherencia entre las distintas dimensiones del modelo, identificando cómo la interacción entre variables contribuye a la sostenibilidad competitiva. Este enfoque permitió interpretar los resultados desde una perspectiva estructural, más allá de la simple descripción de frecuencias.

La información recolectada mediante Google Forms fue exportada y organizada en hojas de cálculo electrónicas para su depuración, sistematización y análisis descriptivo. El procesamiento de los datos se realizó mediante herramientas de análisis integradas en Google Forms y Microsoft Excel.

Tratamiento analítico de las hipótesis

Las hipótesis planteadas en la investigación fueron utilizadas como proposiciones teóricas orientadoras para la interpretación de los resultados y la construcción del modelo integrador de sostenibilidad competitiva. Dadas las características descriptivas del instrumento aplicado y la naturaleza exploratoria del estudio, las relaciones propuestas no fueron sometidas a contrastación econométrica ni a modelos multivariados de causalidad.

En consecuencia, la evaluación de las hipótesis se realizó mediante un análisis interpretativo basado en la convergencia entre la evidencia empírica obtenida, los patrones observados en los emprendimientos participantes y los fundamentos teóricos desarrollados en la literatura especializada. Este procedimiento permitió identificar consistencias conceptuales entre las dimensiones analizadas y los postulados del modelo teórico propuesto, sin pretender establecer relaciones causales definitivas.

Por esta razón, los hallazgos deben interpretarse como evidencia analítica de carácter exploratorio que aporta elementos para la construcción de futuras investigaciones orientadas a la validación estadística del modelo mediante muestras ampliadas y técnicas multivariadas de análisis.

Consideraciones de validez y limitaciones

El estudio presenta limitaciones asociadas al tamaño de la muestra, al uso de un muestreo no probabilístico y a la naturaleza transversal del diseño, lo cual restringe la posibilidad de generalizar los resultados y establecer relaciones causales definitivas. No obstante, la coherencia entre el marco teórico, el diseño metodológico y el modelo analítico propuesto permite ofrecer una aproximación robusta al fenómeno de estudio. Asimismo, la integración de múltiples dimensiones analíticas contribuye a fortalecer la validez interna de la investigación. Este planteamiento es consistente con un enfoque metodológico mixto fundamentado en el paradigma pragmático (Morgan, 2007).

Resultados

Caracterización de la gestión administrativa

El análisis de los datos evidencia la coexistencia de distintos niveles de formalización en la gestión administrativa de los emprendimientos estudiados. El 62% de las unidades productivas utiliza herramientas digitales para el registro de sus ventas, mientras que el 39% restante mantiene sistemas manuales o registros básicos. Este comportamiento refleja un proceso de transición organizacional, en el cual la adopción de tecnologías de gestión aún no es homogénea. La presencia de métodos manuales limita la capacidad de análisis de información y, en consecuencia, restringe la toma de decisiones basada en datos, lo que afecta la coherencia del sistema organizacional.

En términos estructurales, los emprendimientos se caracterizan por operar con equipos reducidos, donde predomina la multifuncionalidad de los roles. Esta configuración organizacional, si bien favorece la flexibilidad, introduce restricciones en la especialización de funciones, lo cual puede afectar la consistencia en la gestión administrativa y la articulación de decisiones estratégicas.

Disciplina financiera y prácticas de control

En el ámbito financiero, se observa que el 77% de los emprendimientos establece sus precios a partir de los costos de los insumos más un margen de ganancia, lo cual evidencia una lógica racional en la fijación de precios. Sin embargo, el 23% se orienta principalmente por los precios del mercado, lo que sugiere una dependencia de factores externos en la toma de decisiones financieras. Este resultado indica que, aunque existe una base de disciplina financiera, esta no se encuentra completamente estructurada ni integrada en todos los casos.

Por su parte, el control de inventarios presenta una distribución equilibrada entre seguimiento diario y semanal, con un porcentaje menor de emprendimientos que adopta prácticas reactivas. Esta heterogeneidad en los mecanismos de control refleja distintos niveles de madurez financiera, lo cual incide directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de anticipación frente a variaciones en la demanda o en los costos de los insumos.

Prácticas operativas y sostenibilidad

Los resultados muestran una tendencia positiva hacia la adopción de prácticas sostenibles, particularmente en el uso de empaques biodegradables, implementado por el 62% de los emprendimientos. No obstante, aún persiste el uso de materiales convencionales en una proporción significativa de los casos, lo que evidencia una adopción parcial de estrategias ambientales.

En relación con el uso de recursos, la mayoría de los emprendimientos implementa acciones básicas de ahorro energético, como el apagado de equipos cuando no están en uso, mientras que una proporción menor ha incorporado tecnologías más eficientes. De manera similar, las estrategias de ahorro de agua se aplican de forma irregular, lo que sugiere que la sostenibilidad ambiental no se encuentra plenamente integrada como un componente estratégico, sino que responde a prácticas puntuales de carácter operativo.

Gestión de la cadena de suministro

El análisis del origen de los insumos revela que más de la mitad de los emprendimientos se abastece de proveedores locales, mientras que el resto recurre a mercados mayoristas o distribuidores de mayor escala. Esta preferencia por proveedores cercanos sugiere una orientación hacia cadenas de suministro cortas, lo cual puede generar ventajas en términos de frescura, reducción de costos logísticos y alineación con prácticas sostenibles.

Sin embargo, esta misma estructura puede implicar limitaciones en la escalabilidad del negocio, al depender de redes de suministro menos diversificadas. En este sentido, la gestión de proveedores se configura como un elemento clave en la articulación entre sostenibilidad operativa y eficiencia económica.

Eficiencia operativa y manejo de recursos

El comportamiento del desperdicio de alimentos muestra una distribución heterogénea, donde una proporción significativa de los emprendimientos reporta niveles bajos de pérdida, mientras que otros evidencian desperdicio frecuente. Este resultado pone de manifiesto la existencia de ineficiencias en la planificación, almacenamiento y control de insumos, lo cual impacta directamente la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

La variabilidad observada sugiere que la eficiencia operativa no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de los emprendimientos para coordinar de manera coherente sus procesos internos. En este sentido, la articulación entre la gestión de inventarios, la planificación de compras y el aprovechamiento de los insumos emerge como un factor determinante para reducir pérdidas y mejorar el desempeño organizacional.

En términos generales, los emprendimientos analizados muestran avances en prácticas administrativas, financieras y sostenibles; sin embargo, estas continúan implementándose de manera parcial y poco integrada. Los hallazgos sugieren que la sostenibilidad competitiva no depende de acciones aisladas, sino de la articulación coherente entre las distintas dimensiones organizacionales. En consecuencia, la falta de integración entre procesos administrativos, financieros y operativos constituye una de las principales limitaciones para consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Discusión

Relectura de la RBV: de la posesión de recursos a la coherencia organizacional

Los resultados permiten matizar la explicación clásica de la Resource-Based View (RBV). Si bien la evidencia confirma que las capacidades administrativas desempeñan un papel relevante en el desempeño empresarial, estas no resultan suficientes por sí solas para explicar la sostenibilidad competitiva. Este hallazgo relativiza la tesis de que la posesión de recursos valiosos, raros e inimitables constituye una condición suficiente para la generación de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991). En línea con críticas recientes, la evidencia sugiere que el valor estratégico de los recursos depende menos de su existencia aislada y más de la manera en que son coordinados y articulados dentro del sistema

organizacional (Kraaijenbrink et al., 2010; Helfat & Peteraf, 2015).

En este sentido, el estudio propone un desplazamiento conceptual importante. La ventaja competitiva no reside exclusivamente en los recursos disponibles, sino en la coherencia organizacional que permite integrarlos y orientarlos hacia objetivos comunes. Este resultado dialoga con enfoques que destacan la calidad de las prácticas de gestión como determinante del desempeño organizacional (Bloom & Van Reenen, 2007; Davenport & Harris, 2007), y sugiere que la competitividad emerge de configuraciones internas consistentes más que de activos individuales. Desde esta perspectiva, la RBV se amplía hacia una lectura configuracional en la que la alineación entre decisiones administrativas, financieras y estratégicas constituye la verdadera fuente de generación de valor.

Capacidades dinámicas: adaptación sistémica más allá de lo interno

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, los resultados respaldan la necesidad de adaptación continua frente a entornos cambiantes, aunque muestran que dicha adaptación no puede entenderse únicamente como un proceso interno. La literatura sostiene que las organizaciones deben integrar, construir y reconfigurar recursos para responder a transformaciones del entorno (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Barreto, 2010). Sin embargo, la evidencia obtenida indica que la adaptación efectiva posee una naturaleza sistémica, ya que involucra simultáneamente dimensiones organizacionales, financieras y de mercado.

En el sector de alimentos saludables, caracterizado por cambios constantes en las preferencias de los consumidores, nuevas regulaciones y crecientes exigencias de sostenibilidad, la capacidad de adaptación depende de la coherencia entre lo que la empresa hace, cómo financia sus actividades y cómo comunica su propuesta de valor. Este hallazgo amplía la literatura existente al mostrar que las capacidades dinámicas requieren consistencia interfuncional para traducirse en resultados sostenibles, superando una visión centrada exclusivamente en la reconfiguración interna de recursos.

Disciplina financiera como condición estructural de la estrategia

Uno de los aportes más relevantes del estudio consiste en redefinir el papel de la disciplina financiera dentro de la sostenibilidad competitiva. Tradicionalmente, la literatura financiera ha abordado este concepto desde una perspectiva operativa, asociada al control de costos, la estructura de capital o la gestión de recursos económicos (Modigliani & Miller, 1958; Myers, 1984). Sin embargo, los resultados muestran que la disciplina financiera actúa como una condición estructural que posibilita la ejecución de la estrategia empresarial.

La evidencia indica que prácticas como la fijación de precios basada en costos, el control de inventarios y la planificación financiera son necesarias, pero insuficientes cuando se implementan de manera aislada. Su verdadero aporte emerge cuando forman parte de un sistema coherente de toma de decisiones. Este hallazgo coincide con estudios sobre restricciones financieras en pequeñas y medianas empresas (Stiglitz & Weiss, 1981; Beck et al., 2005; Carpenter & Petersen, 2002), aunque amplía su alcance al demostrar que la inestabilidad financiera no solo limita el crecimiento, sino que también deteriora la coherencia del sistema organizacional.

En consecuencia, la sostenibilidad empresarial no depende únicamente de la generación de ingresos o de la expansión comercial. También requiere estructuras financieras consistentes que permitan reducir la incertidumbre, establecer prioridades y sostener la ejecución estratégica en el tiempo.

Marketing experiencial como mecanismo de traducción de valor

Los resultados confirman la relevancia del marketing experiencial, aunque sugieren una reinterpretación de su papel dentro de la competitividad empresarial. Más que constituir un mecanismo independiente de diferenciación, la experiencia del consumidor actúa como un proceso de traducción mediante el cual las capacidades internas se convierten en valor percibido.

Este hallazgo es consistente con la literatura sobre economía de la experiencia (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Gentile et al., 2007) y experiencia de marca (Brakus et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016), pero aporta un matiz adicional: la experiencia no genera ventajas competitivas sostenibles por sí sola si no está respaldada por prácticas organizacionales y financieras coherentes.

En el contexto de los alimentos saludables, donde el consumo suele estar asociado con valores relacionados con bienestar, autenticidad y sostenibilidad, la coherencia entre producto, proceso y narrativa adquiere una importancia estratégica (Vermeir et al., 2020; Curvelo et al., 2019; Aschemann-Witzel et al., 2019). Desde esta perspectiva, el marketing deja de ser una función exclusivamente comunicativa y se convierte en un componente estructural del sistema competitivo, encargado de proyectar hacia el mercado la consistencia interna de la organización.

Coherencia organizacional como eje integrador de la competitividad

El hallazgo más significativo de la investigación es la identificación de la coherencia organizacional como variable articuladora de la sostenibilidad competitiva. Los resultados muestran que los emprendimientos con mayor alineación entre decisiones administrativas, financieras y operativas presentan mejores condiciones para sostener su desempeño, independientemente del nivel individual de sofisticación de sus prácticas.

Este resultado dialoga con enfoques configuracionales y sistémicos (DiMaggio & Powell, 1983; Venkatraman & Ramanujam, 1986), los cuales sostienen que el desempeño organizacional depende de la consistencia interna del sistema más que de la adopción aislada de prácticas consideradas exitosas. Asimismo, cuestiona la existencia de trayectorias universales hacia el éxito empresarial. En concordancia con la literatura sobre emprendimiento (Rauch et al., 2009; Storey, 1994), la evidencia sugiere que múltiples configuraciones pueden conducir a resultados positivos siempre que exista coherencia entre sus componentes.

Desde esta perspectiva, la competitividad debe entenderse como un fenómeno configuracional y no lineal. La alineación entre capacidades administrativas, disciplina financiera y generación de valor experiencial adquiere mayor relevancia que la excelencia aislada en cualquiera de estas dimensiones.

Aportes teóricos del modelo integrador

En conjunto, los hallazgos permiten avanzar hacia una reinterpretación de la sostenibilidad competitiva desde una perspectiva integradora. A diferencia de los enfoques tradicionales que explican el desempeño empresarial a partir de recursos estratégicos, capacidades dinámicas, estabilidad financiera o diferenciación de mercado de forma independiente, la evidencia obtenida indica que la competitividad emerge de la interacción coherente entre estas dimensiones.

Las capacidades administrativas proporcionan la estructura necesaria para coordinar recursos y procesos; la disciplina financiera aporta estabilidad y capacidad de ejecución; la experiencia del consumidor transforma las capacidades internas en valor percibido; y la coherencia organizacional articula el conjunto dentro de una lógica estratégica común.

Esta integración amplía la literatura existente al desplazar el análisis desde variables individuales hacia la calidad de las relaciones que se establecen entre ellas. La competitividad deja de entenderse como el resultado de un recurso específico o de una práctica superior y pasa a concebirse como una propiedad emergente derivada de la consistencia entre decisiones administrativas, financieras y comerciales. Esta interpretación resulta especialmente relevante para economías emergentes, donde las restricciones estructurales obligan a las organizaciones a construir ventajas competitivas a partir de la articulación eficiente de recursos limitados.

Implicaciones para la gestión empresarial

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que los emprendimientos deben priorizar la construcción de sistemas organizacionales coherentes antes de concentrar sus esfuerzos en procesos acelerados de expansión. La evidencia indica que el crecimiento sostenible depende menos de acciones aisladas y más de la capacidad de alinear las decisiones administrativas, financieras y operativas dentro de una estrategia consistente.

Asimismo, la disciplina financiera emerge como un componente central de la sostenibilidad empresarial. Más allá de la generación de ingresos, los emprendimientos requieren fortalecer sus mecanismos de control, planificación y seguimiento financiero para garantizar estabilidad, capacidad de adaptación y continuidad operativa.

De igual manera, la experiencia del consumidor debe concebirse como una extensión de la gestión interna de la organización. La creación de valor depende de la coherencia entre la propuesta ofrecida al mercado, las prácticas operativas desarrolladas por la empresa y los mensajes que esta comunica a sus clientes. En consecuencia, el marketing deja de ser una función aislada para convertirse en un elemento integrador del sistema competitivo.

Alcances y límites de la evidencia

Los hallazgos obtenidos deben interpretarse considerando las limitaciones propias del estudio. El carácter transversal del diseño restringe la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas, mientras que el tamaño de la muestra y el uso de un muestreo no probabilístico limitan la generalización de los resultados a otros contextos empresariales.

Asimismo, la investigación se apoya principalmente en evidencia descriptiva, lo que dificulta contrastar estadísticamente algunas de las relaciones propuestas en el modelo conceptual. No obstante, la convergencia entre los resultados empíricos y los marcos teóricos analizados aporta validez analítica a las interpretaciones desarrolladas.

En este sentido, futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales, muestras más amplias e instrumentos de medición más especializados, así como modelos estadísticos multivariados que permitan profundizar en la comprensión de las relaciones identificadas y fortalecer la evidencia empírica sobre la sostenibilidad competitiva en contextos de economías emergentes. Asimismo, la validación empírica del modelo propuesto mediante escalas específicas y análisis de constructos contribuiría a consolidar el papel de la coherencia organizacional como factor articulador de la competitividad sostenible.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten replantear la comprensión tradicional de la sostenibilidad competitiva en emprendimientos de alimentos saludables, al evidenciar que esta no constituye una condición derivada de ventajas aisladas, sino un fenómeno emergente que surge de la interacción coherente entre múltiples dimensiones organizacionales.

En primer lugar, el estudio demuestra que las capacidades administrativas, aunque necesarias para la gestión empresarial, no garantizan por sí solas ventajas competitivas sostenibles. Su efectividad depende de la forma en que se articulan con estructuras financieras y operativas capaces de generar estabilidad y consistencia en la toma de decisiones. Este hallazgo amplía la literatura de la Resource-Based View al introducir la coherencia organizacional como un mecanismo que permite activar y transformar los recursos estratégicos en resultados sostenibles.

En segundo lugar, la investigación redefine el papel de la disciplina financiera dentro de la competitividad empresarial. Más allá de su función tradicional de control y seguimiento económico, la disciplina financiera emerge como un componente estructural de la estrategia organizacional. La evidencia sugiere que la sostenibilidad empresarial no depende únicamente del crecimiento o de la generación de ingresos, sino de la capacidad de mantener patrones consistentes de planificación, control y asignación de recursos. En este sentido, la estabilidad financiera constituye una condición previa para la expansión y consolidación del negocio, especialmente en contextos caracterizados por incertidumbre y restricciones de recursos.

En tercer lugar, los hallazgos muestran que la experiencia del consumidor no representa un elemento accesorio de diferenciación, sino un mecanismo fundamental para transformar capacidades internas en valor percibido. Las prácticas administrativas, financieras y operativas adquieren significado competitivo cuando logran reflejarse en experiencias coherentes para el cliente. Esto refuerza la idea de que el marketing debe concebirse como un componente estructural de la estrategia y no únicamente como una herramienta de comunicación o promoción.

Asimismo, la investigación evidencia que no existe una trayectoria única hacia la sostenibilidad competitiva. Diferentes configuraciones organizacionales pueden conducir a resultados favorables siempre que exista coherencia entre sus componentes. Este resultado sugiere

que la competitividad debe entenderse como un fenómeno configuracional y sistémico, donde la alineación entre capacidades, recursos y decisiones resulta más relevante que la excelencia aislada en una dimensión específica.

La principal contribución del estudio consiste en proponer una reinterpretación de la ventaja competitiva en economías emergentes. Bajo esta perspectiva, el elemento central no es el recurso, el mercado o la capacidad financiera considerados de manera independiente, sino la construcción de un sistema organizacional coherente capaz de articular capacidades administrativas, disciplina financiera y generación de valor experiencial.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que los emprendimientos deben priorizar la construcción de sistemas de gestión integrados que permitan alinear las decisiones administrativas, financieras, operativas y comerciales. Del mismo modo, las políticas de apoyo al emprendimiento podrían fortalecer su impacto mediante programas orientados al desarrollo de capacidades gerenciales, financieras y digitales, complementando los esquemas tradicionales de financiación.

Finalmente, futuras investigaciones podrían ampliar estos hallazgos mediante diseños longitudinales, muestras más amplias y modelos estadísticos de mayor complejidad que permitan contrastar empíricamente las relaciones propuestas en el modelo teórico. Esto contribuiría a fortalecer la validez externa de los resultados y a profundizar la comprensión de la sostenibilidad competitiva en contextos empresariales caracterizados por alta incertidumbre y recursos limitados**.**

Referencias

Ares, G., & Gámbaro, A. (2007). Influence of gender, age and motives underlying food choice on perceived healthiness and willingness to try functional foods. *Food Quality and Preference, 18*(4), 521–529. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2006.07.001

Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5

Aschemann-Witzel, J., Giménez, A., & Ares, G. (2019). Convenience or price orientation? Consumer segments and preferences for healthy food. *Food Quality and Preference, 73*, 129–140. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2019.103728

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management, 36*(1), 256–280. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to firm growth. *Journal of Finance, 60*(1), 137–177. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00727.x

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics, 122*(4), 1351–1408. https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351

Chowdhury, S., Dey, P. K., Rodríguez-Espíndola, O., Parkes, G., Tuyet, N. T. A., Long, D. D., & Ha, T. P. (2022). Impact of organisational factors on circular economy practices and sustainable performance of small and medium-sized enterprises in Vietnam. Journal of Business Research, 147, 362–378. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.005

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience. *Journal of Marketing, 73*(3), 52–68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052

Brunsø, K., Scholderer, J., & Grunert, K. G. (2012). Closing the gap between values and behavior. *Appetite, 58*(3), 1040–1051. https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.05.012

Carpenter, R. E., & Petersen, B. C. (2002). Capital market imperfections and firm growth. *Review of Economics and Statistics, 84*(2), 298–309. https://doi.org/10.1162/003465302317411541

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms. *Strategic Management Journal, 10*(1), 75–87. https://doi.org/10.1002/smj.4250100107

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781506335193

Curvelo, I. C. G., Watanabe, E. A. M., & Alfinito, S. (2019). Purchase intention of organic food. *Journal of Retailing and Consumer Services, 47*, 176–185. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.003

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning.* Harvard Business School Press.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital. *Journal of Business Venturing, 18*(3), 301–331. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience. *European Management Journal, 25*(5), 395–410. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005

Grant, R. M. (1991). Resource-based theory. *Strategic Management Journal, 12*(5), 379–386. https://doi.org/10.1002/smj.4250120507

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities. *Academy of Management Review, 40*(4), 831–850. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0076

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research. *Educational Researcher, 33*(7), 14–26. https://doi.org/10.3102/0013189X033007014

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Khan, I., & Rahman, Z. (2015). Brand experience and customer loyalty. *Journal of Brand Management, 22*(3), 1–23. https://doi.org/10.1057/bm.2015.12

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view. *Journal of Management, 36*(1), 349–372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives, 28*(3), 109–126. https://doi.org/10.1257/jep.28.3.109

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

McKenzie, D., & Sakho, Y. S. (2010). Does it pay firms to register for taxes? The impact of formality on firm profitability. *Journal of Development Economics, 91*(1), 15–24. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.02.003

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*. *American Economic Review*, *48*(3), 261–297

Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(1), 48–76. https://doi.org/10.1177/1094428106298033

Myers, S. C. (1984). Capital structure puzzle. *Journal of Finance, 39*(3), 575–592. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76(4), 97–105.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(3), 761–787. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00347.x

Buliga, O., Scheiner, C. W., & Voigt, K.-I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: Towards an integrated conceptual framework. Journal of Business Economics, 86(6), 647–670. https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management, 15*(1–3), 53–67. https://doi.org/10.1362/026725799784870496

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217–226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing. *American Economic Review, 71*(3), 393–410. https://doi.org/10.2307/1802787

Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.

https://doi.org/10.4324/9780203441190

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Mixed methodology*. SAGE.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Tegethoff, T., Müller, J. M., & Voigt, K. I. (2025). Sustainability-oriented business model innovation and organizational resilience in emerging markets. *Journal of Cleaner Production.* https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141002

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976

Vermeir, I., Weijters, B., De Houwer, J., Geuens, M., Slabbinck, H., Spruyt, A., & Verbeke, W. (2020). Environmentally sustainable food consumption: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *248*, 120437. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120437

ANEXO 1 – Instrumento de recolección de información

El presente cuestionario fue aplicado a 113 emprendimientos de alimentos saludables ubicados en Bogotá, con el propósito de identificar prácticas administrativas, financieras, operativas y de sostenibilidad relacionadas con la competitividad empresarial.

Pregunta 1. ¿Qué tipo de empaques utiliza principalmente?

□ Empaques biodegradables.
□ Empaques reciclables.
□ Empaques plásticos convencionales.
□ Combinación de varios tipos.

Pregunta 2. ¿Cómo se registran las ventas de su empresa?

□ Registro manual.
□ Hojas de cálculo (Excel).
□ Software contable o administrativo.
□ No se realiza registro formal.

Pregunta 3. ¿Qué hace para reducir el consumo de energía?

□ Uso de equipos eficientes.
□ Apagado de equipos fuera de horario.
□ Aprovechamiento de iluminación natural.
□ No aplica estrategias específicas.

Pregunta 4. ¿Qué método utiliza para calcular el precio de sus productos?

□ Basado en costos.
□ Basado en precios de la competencia.
□ Basado en el valor percibido por el cliente.
□ Combinación de criterios.

Pregunta 5. ¿Cómo controla el inventario de ingredientes?

□ Diariamente.
□ Semanalmente.
□ Mensualmente.
□ No lleva control formal.

Pregunta 6. ¿Aplica alguna estrategia para ahorrar agua en su negocio?

□ Sí.
□ No.

Pregunta 7. ¿De dónde provienen la mayoría de sus ingredientes?

□ Proveedores locales.
□ Distribuidores mayoristas.
□ Productores regionales.
□ Mezcla de diferentes fuentes.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia se desperdician alimentos en su negocio?

□ Frecuentemente.
□ Ocasionalmente.
□ Raramente.
□ Nunca.

Pregunta 9. ¿Cuántas personas trabajan en su emprendimiento?

□ 1 a 3 personas.
□ 4 a 6 personas.
□ 7 a 10 personas.
□ Más de 10 personas.

Pregunta 10. ¿Qué hace con los residuos que se generan en su negocio?

□ Separación para reciclaje.
□ Reutilización de materiales.
□ Disposición convencional.
□ Combinación de varias prácticas.

Fuente: Elaboración propia**.**