Desarrollo circular y sostenibilidad financiera en heladerías saludables de Bogotá: un estudio de observación estructurada[*]

Visible circular economy practices and financial sustainability at healthy ice cream parlor outlets in Bogotá: An exploratory study using structured observation

William Alberto Guerrero[1]

Nikol Mateus[2]

Jenifer Toro[3]

CC BY NC SA

Fecha de recepción: 02 de diciembre de 2025
Fecha de aprobación: 05 de agosto de 2026

Resumen

La creciente demanda de productos alimentarios sostenibles ha impulsado a las microempresas gastronómicas a replantear sus estrategias de producción y comercialización. En este contexto, las heladerías saludables de Bogotá emergen como un laboratorio empresarial que combina innovación circular, sostenibilidad financiera y transformación del consumo. Este estudio analiza cómo los principios de economía circular inciden en la rentabilidad y la permanencia de estos negocios e identifica brechas entre la intención ecológica y la gestión económica real. Para su desarrollo se aplicó un diseño de observación estructurada con enfoque mixto, que integra una revisión documental, el análisis de prácticas operativas y entrevistas a actores clave del sector. Los resultados revelan que la adopción de insumos naturales, la reducción de desperdicios y la reutilización de empaques generan ventajas competitivas, pero su impacto financiero depende de la formalización contable y del acceso a modelos de financiación verde. Asimismo, se evidencia una relación directa entre sostenibilidad ambiental y

[*] Esta investigación se financio con recursos propios.

[1] Docente investigador e Instructor. Fundación de Educación Superior San José y Servicio Nacional de Aprendizaje. Correo: waguerrero2@gmail.com. http://orcid.org/0000-0002-8826-5307

[2] Estudiante. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Correo: sofimateusciprian13@gmail.com. http://orcid.org/0009-0000-5167-1689

[3] Estudiante. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Correo: torojennifer921@gmail.com. http://orcid.org/0009-0001-8053-2116

percepción de valor del consumidor, mediada por la comunicación digital y la coherencia de marca. Sin embargo, persisten desafíos estructurales vinculados con la escasa capacitación empresarial y la ausencia de indicadores financieros sostenibles. El estudio concluye que la sostenibilidad en heladerías saludables no debe asumirse como una tendencia estética, sino como una estrategia integral que articula eficiencia económica, gestión ambiental y responsabilidad social, consolidando un modelo replicable para microempresas urbanas sostenibles.

Palabras clave:

economía circular, sostenibilidad financiera, emprendimiento verde, helados artesanales, consumo responsable.

Abstract

The growing demand for sustainable food products has prompted micro-enterprises in the food industry to rethink their production and marketing strategies. In this context, healthy ice cream shops in Bogotá are emerging as a business laboratory that combines circular innovation, financial sustainability, and consumer transformation. This study analyzes how circular economy principles affect the profitability and permanence of these businesses, identifying gaps between ecological intent and actual economic management. A structured observation design with a mixed approach was applied, integrating document review, analysis of operational practices, and interviews with key actors in the sector. The results reveal that the adoption of natural inputs, waste reduction, and packaging reuse generate competitive advantages, but their financial impact depends on accounting formalization and access to green financing models. Likewise, there is evidence of a direct relationship between environmental sustainability and consumer value perception, mediated by digital communication and brand consistency. However, structural challenges remain, linked to poor business training and the absence of sustainable financial indicators. The study concludes that sustainability in healthy ice cream shops should not be seen as an aesthetic trend, but as a comprehensive strategy that combines economic efficiency, environmental management, and social responsibility, consolidating a replicable model for sustainable urban micro-enterprises.

Keywords:

circular economy, financial sustainability, green entrepreneurship, artisanal ice cream, responsible consumption.

Introducción

La economía circular se ha convertido en una de las estrategias más relevantes para enfrentar los desafíos ambientales y económicos del siglo XXI. Frente al agotamiento de recursos y la presión por modelos de producción sostenibles, la circularidad plantea una transición desde la lógica lineal de "extraer, producir y desechar" hacia un modelo de regeneración y eficiencia sistémica (Geissdoerfer et ál., 2017). En América Latina, esta transformación enfrenta tensiones entre la innovación empresarial, las estructuras institucionales y la informalidad económica, especialmente en sectores de micro y pequeñas empresas (Bocken et ál., 2016). Dentro de este escenario, el sector gastronómico —y en particular las heladerías saludables— constituye un terreno fértil para observar la interacción entre sostenibilidad ambiental y viabilidad financiera.

En Bogotá, el auge de las heladerías artesanales con enfoque saludable refleja una tendencia creciente hacia el consumo responsable y la búsqueda de alimentos naturales, libres de conservantes y con bajo impacto ambiental. Estas unidades productivas combinan estrategias de diferenciación basadas en ingredientes orgánicos, empaques biodegradables y prácticas de producción local (Ellen MacArthur Foundation, 2021). Sin embargo, su sostenibilidad financiera no siempre acompaña el discurso ecológico: muchas de estas microempresas presentan debilidades contables, dificultades para acceder a créditos y ausencia de métricas de rentabilidad sustentable (Korhonen et ál., 2018). Esta brecha entre sostenibilidad ambiental y solidez económica constituye un vacío analítico en la literatura y un reto para la gestión de negocios circulares urbanos.

Desde una perspectiva teórica, la economía circular se fundamenta en principios sistémicos de retroalimentación y resiliencia organizacional (Ghisellini et ál., 2016). No obstante, su aplicación en contextos de microempresa requiere integrar dimensiones adicionales: gestión administrativa, cultura organizacional y comportamiento del consumidor (Murray et ál., 2017). Estudios recientes, realizados en Europa y Asia, muestran que los negocios circulares de alimentos tienden a tener mayor competitividad cuando logran vincular eficiencia ecológica con rentabilidad medible (Kirchherr et ál., 2017). En contraste, en América Latina predominan modelos informales donde la sostenibilidad opera como una narrativa comercial más que como un sistema de gestión medible ((Boiral et al., 2019; Caldera et al., 2018) . Este artículo se inscribe en esa discusión y propone un enfoque empírico que conecta las prácticas de circularidad con su traducción contable y financiera.

La revisión de estudios previos evidencia que los emprendimientos sostenibles tienden a priorizar el impacto social sobre la eficiencia económica, lo que genera tensiones en su permanencia (Rizos et ál., 2016). En el caso de las heladerías saludables, la apuesta por ingredientes naturales y empaques ecológicos eleva los costos operativos y reduce los márgenes de ganancia si no se acompaña de estrategias de valor percibido y posicionamiento de marca (Lewandowski, 2016). Por ello, esta investigación se orienta a analizar el equilibrio entre innovación circular y sostenibilidad financiera en pequeñas empresas gastronómicas, a partir de un estudio de observación estructurada en Bogotá, Colombia. Este diseño permite identificar patrones de comportamiento organizacional, prácticas administrativas y estrategias de mercado que influyen en la estabilidad del negocio.

Asimismo, el contexto pospandemia ha reconfigurado los hábitos de consumo en la capital colombiana: los clientes demandan productos saludables, locales y con propósito ambiental, pero también exigen precios competitivos y transparencia en la cadena de valor (Nogueira et ál., 2021). Esto exige a las heladerías saludables un rediseño integral de su modelo operativo, integrando herramientas digitales, planificación financiera y gestión del conocimiento (Lacy y Rutqvist, 2015). La competitividad sostenible, por tanto, no se reduce a la introducción de prácticas verdes, sino a la capacidad de traducirlas en eficiencia económica, innovación social y valor percibido.

En consecuencia, este artículo busca responder a la siguiente pregunta central: ¿cómo se relacionan los principios de economía circular con la sostenibilidad financiera en las heladerías saludables de Bogotá? Para abordarla, se propone un análisis empírico que combina observación estructurada, entrevistas y revisión documental, con el fin de comprender cómo los emprendedores gestionan la

tensión entre propósito ambiental y viabilidad económica. El estudio aporta una mirada aplicada sobre la gestión circular en microempresas urbanas, y contribuye tanto a la literatura académica como a la formulación de políticas de apoyo al emprendimiento sostenible en contextos emergentes.

Marco teórico

La sostenibilidad empresarial ha evolucionado desde una perspectiva ambiental limitada hacia un paradigma integral que articula las dimensiones económica, social y ecológica. En este contexto, la economía circular (EC) emerge como un modelo alternativo al capitalismo lineal, orientado a conservar el valor de los recursos, minimizar residuos y generar ciclos productivos regenerativos (Kirchherr et ál., 2017). Este marco teórico combina elementos del ecodiseño, la simbiosis industrial y la innovación organizacional, donde la sostenibilidad financiera constituye un pilar esencial para garantizar la continuidad de los procesos circulares (Geissdoerfer et ál., 2017).

Desde los enfoques clásicos de gestión ambiental, la EC fue concebida como una estrategia de eficiencia material, pero su desarrollo posterior integró principios de resiliencia empresarial y valor compartido (Ghisellini et ál., 2016). Los trabajos de la Ellen MacArthur Foundation (2021) consolidaron esta visión, posicionando la circularidad como una condición estructural para la competitividad urbana. Este cambio de paradigma implica que los modelos empresariales sostenibles ya no se limitan a la mitigación del impacto ambiental, sino que deben incorporar innovaciones en gobernanza, finanzas verdes y digitalización (Korhonen et ál., 2018). Así, el enfoque circular se convierte en un marco de transformación socioeconómica que redefine los procesos productivos, el consumo y la estructura de valor.

En el ámbito financiero, la sostenibilidad se asocia con la capacidad de las organizaciones para generar rentabilidad sin comprometer la estabilidad ecológica ni la equidad social. La literatura reciente ha resaltado la importancia de los indicadores híbridos, que integran métricas contables tradicionales con parámetros de desempeño ambiental y social (Clark et ál., 2018). Sin embargo, en las microempresas del sector gastronómico, la medición de la sostenibilidad financiera aún es incipiente, lo que genera brechas entre la práctica empresarial y las expectativas de los consumidores (Bocken et ál., 2016). Estas empresas suelen operar con estructuras informales, dependientes de la autogestión y con escaso acceso a instrumentos financieros especializados (Rizos et ál., 2016).

La intersección entre economía circular y microemprendimiento ha sido abordada por distintos autores que subrayan el rol de la innovación frugal y la gestión del conocimiento (Vermunt et ál., 2019). En las economías emergentes, donde predomina la informalidad y los recursos son limitados, la adopción de prácticas circulares requiere de mecanismos de aprendizaje colectivo y alianzas interinstitucionales (Pardo y Schröder, 2019); de este modo, la circularidad se convierte en una estrategia no solo ambiental sino también económica, al permitir la reducción de costos, la creación de empleo y la diferenciación competitiva (Suárez-Eiroa et ál., 2019).

En el caso del sector gastronómico, las investigaciones internacionales evidencian que los modelos circulares pueden aplicarse exitosamente a lo largo de la cadena de valor alimentaria. Por ejemplo, iniciativas europeas como Too Good To Go o Loop han demostrado la viabilidad de la reutilización de empaques, la reducción del desperdicio alimentario y la sensibilización del consumidor (Borrello et ál., 2020). Sin embargo, la transferencia de estas estrategias al contexto latinoamericano requiere adaptaciones culturales y financieras específicas, dada la menor digitalización y el reducido acceso a capital verde (Leitão, 2021). En este sentido, los microemprendimientos gastronómicos bogotanos representan un escenario singular: combinan creatividad, identidad local y sostenibilidad simbólica, pero enfrentan limitaciones estructurales en planeación y medición de impacto (Castaño y Rivera, 2020).

Desde la perspectiva teórica, la articulación entre sostenibilidad financiera y economía circular puede analizarse mediante tres marcos complementarios: (1) la teoría de los stakeholders, que enfatiza en la responsabilidad compartida entre empresa, consumidores y comunidad (Freeman et ál., 2010); (2) la teoría de la innovación sostenible, que plantea la necesidad de rediseñar productos y procesos bajo criterios de eficiencia ecológica (Adams et ál., 2016); y, (3) el enfoque de empresa regenerativa, que propone una integración holística entre rentabilidad, ética y regeneración ecosistémica (Mang y Reed, 2012). Estas teorías convergen en la idea de que la sostenibilidad no puede evaluarse de manera fragmentada, sino como un sistema interdependiente que equilibra beneficios financieros y externalidades positivas.

Finalmente, el estado del arte revela una escasa evidencia empírica en torno a la implementación de modelos circulares en microempresas latinoamericanas del sector alimentario. La mayoría de los estudios se concentran en industrias manufactureras o en grandes corporaciones (Murray et ál., 2017), mientras que las experiencias locales de emprendimientos sostenibles permanecen subdocumentadas. Por ello, esta investigación contribuye a llenar ese vacío, analizando cómo las heladerías saludables de Bogotá aplican prácticas circulares en su modelo de negocio y cómo estas influyen en su sostenibilidad financiera. Este aporte no solo amplía la comprensión del fenómeno en contextos urbanos emergentes, sino que ofrece una base teórica para futuras políticas públicas de apoyo al emprendimiento verde.

Metodología

Enfoque metodológico

El estudio adoptó un enfoque mixto secuencial-explicativo, que articuló métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de comprender en profundidad la interacción entre innovación circular y sostenibilidad financiera en las heladerías artesanales y comerciales de Bogotá. Este enfoque posibilitó analizar, simultáneamente, las percepciones del consumidor, los procesos organizacionales y los patrones de desempeño económico, configurando una visión holística del fenómeno (Creswell y Plano, 2018).

En la primera fase, de naturaleza cuantitativa, se aplicaron instrumentos estructurados a consumidores, para identificar comportamientos de compra, niveles de conciencia ambiental y disposición a pagar por productos sostenibles. Posteriormente, la fase cualitativa amplió la interpretación mediante un análisis comparativo entre tres empresas líderes del sector, lo que permitió contrastar la teoría con las prácticas observadas. La triangulación metodológica entre ambas fases incrementó la validez interna y fortaleció la consistencia de los hallazgos.

Tipo de estudio y diseño

La investigación se clasificó como aplicada, descriptiva y no experimental, dado que se orientó a la generación de conocimiento útil para la toma de decisiones empresariales y la formulación de políticas de sostenibilidad. El carácter aplicado respondió a la necesidad de construir evidencias que puedan transferirse al entorno productivo, mientras que el diseño no experimental se justificó al trabajar con organizaciones reales sin manipular variables independientes (Hernández-Sampieri et ál., 2014).

El componente descriptivo permitió caracterizar prácticas circulares, estrategias de diferenciación y percepciones de consumo, mientras que el componente explicativo exploró la relación entre sostenibilidad y fidelización de marca, lo que permitió comprender cómo las prácticas responsables fortalecen la competitividad empresarial en mercados emergentes.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por consumidores activos de helados en Bogotá D. C., Colombia, con experiencia reciente de compra en al menos una de las tres marcas seleccionadas. A partir de esta población, se estableció una muestra no probabilística por conveniencia de 120 participantes, encuestados entre abril y mayo de 2025 en centros comerciales, universidades, zonas gastronómicas y plataformas digitales.

De manera complementaria, la fase cualitativa incluyó un benchmarking estratégico de tres empresas referentes del sector:

- Popsy: destacada por su posicionamiento en el mercado formal y su línea de productos prémium, con innovación en sabores y empaques.
- Crepes & Waffles: reconocida por su enfoque social y ambiental, e integrar responsabilidad corporativa en toda su cadena de valor.
- Crem Helado: empresa tradicional con incursión reciente en líneas saludables y empaques biodegradables.

Estas organizaciones fueron seleccionadas por su representatividad y diversidad estratégica, lo que permitió contrastar modelos de sostenibilidad desde distintas escalas y niveles de madurez empresarial.

Vol. 12 Núm. 2 (2026) | julio-diciembre
e-ISSN: 2422-4529

Técnicas de recolección de información

La estructura metodológica integró tres técnicas complementarias: encuestas estructuradas, benchmarking cualitativo y análisis financiero comparado, cada una diseñada para abordar una dimensión específica del fenómeno.

Encuestas estructuradas

Se elaboró un cuestionario de 10 ítems cerrados, validados por juicio de expertos, distribuidos en cinco dimensiones: percepción de sostenibilidad, disposición a pagar, hábitos de consumo, fidelización y conocimiento de prácticas circulares. Las encuestas fueron aplicadas presencialmente a consumidores en entornos reales de compra, para garantizar la autenticidad de las respuestas y reducir sesgos derivados de contextos artificiales.

Benchmarking cualitativo

El análisis comparativo se basó en el Modelo Canvas Circular (Lewandowski, 2016) y las tipologías de negocio sostenible de Bocken et ál. (2014). Se evaluaron dimensiones estratégicas como propuesta de valor, innovación ecológica, narrativa de sostenibilidad, canales de distribución y rentabilidad ambiental, lo que permitió identificar tipologías de gestión circular y factores diferenciadores entre las empresas.

Análisis financiero comparado

Se recopilaron indicadores financieros públicos de las tres compañías mediante informes de la Superintendencia de Sociedades (2023), registros institucionales y fuentes económicas secundarias. Los indicadores analizados incluyeron margen operativo, liquidez corriente, estructura de costos y eficiencia energética, con el fin de establecer relaciones entre sostenibilidad y desempeño financiero.

Observación metodológica integrada

La combinación de encuestas, benchmarking y observación directa permitió verificar la coherencia entre discurso y práctica empresarial. La presencia en los puntos de venta facilitó el registro de comportamientos reales y evidenció la brecha existente entre las estrategias declaradas y las acciones efectivas. Si bien el muestreo no probabilístico limita la generalización, la investigación privilegió la validez ecológica y el carácter exploratorio-comparativo, más que la inferencia estadística.

Procesamiento y análisis de datos

Los datos cuantitativos fueron procesados en SPSS v.28 y se aplicaron análisis descriptivos y correlaciones bivariadas entre las dimensiones de sostenibilidad percibida y fidelización. Adicionalmente, se elaboraron segmentaciones demográficas y psicográficas, con el fin de identificar patrones de consumo relacionados con valores ambientales.

El análisis cualitativo se desarrolló bajo un enfoque de análisis temático comparado, empleando codificación abierta y axial (Strauss y Corbin, 1998). Se identificaron categorías emergentes

asociadas a innovación, circularidad, narrativa de marca y desempeño financiero, que se sumaron con los hallazgos del análisis cuantitativo para construir una interpretación integrada. La triangulación metodológica garantizó consistencia, confiabilidad y una visión multidimensional del fenómeno.

Consideraciones éticas

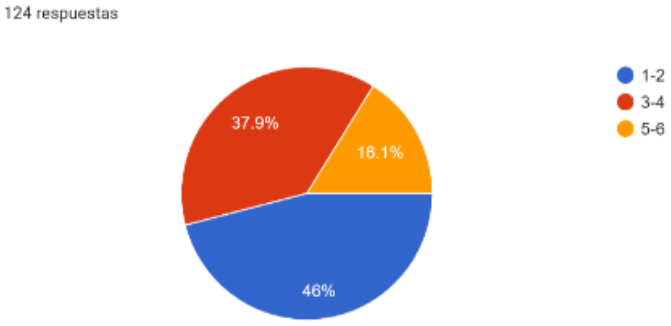
El estudio se desarrolló bajo los principios del Council for International Organizations of Medical Sciences [CIOMS] (2016) y la normativa colombiana vigente. Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes y se aseguró el anonimato, confidencialidad y uso exclusivo con fines académicos. La investigación no implicó la manipulación de variables sensibles ni riesgos para los participantes, y se garantizó el cumplimiento de los principios de respeto, beneficencia y justicia.

Resultados

La triangulación metodológica permitió obtener una visión robusta de la sostenibilidad financiera y la innovación circular en el sector de los helados artesanales saludables en Bogotá. A partir de las encuestas aplicadas a 120 consumidores, entrevistas semiestructuradas a cinco líderes de microempresas del sector y un análisis documental financiero sobre indicadores clave de rentabilidad, se revelaron hallazgos significativos para cada dimensión estudiada.

Encuestas estructuradas

Figura 1.
Nivel o estrato socioeconómico
Pregunta 1. ¿A qué nivel o estrato socioeconómico pertenece?

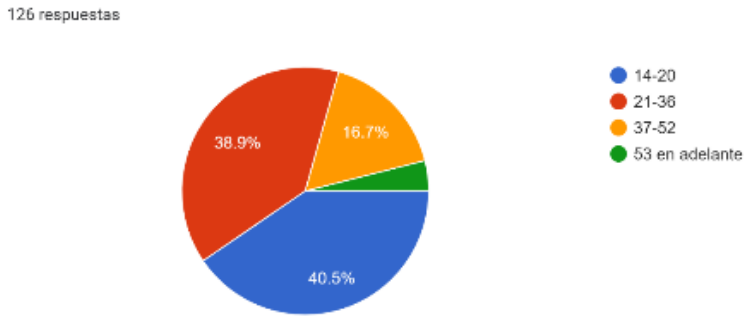


Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Figura 1, el 46 % de los encuestados pertenece a los estratos 1 y 2; el 37,9 % se ubica en los estratos 3 y 4; y el 16,1 % corresponde a los estratos 5 y 6. Estos resultados evidencian que la mayor proporción de compradores y consumidores potenciales se

concentra en los estratos 1 y 2, seguidos por los estratos 3 y 4, los cuales también representan un segmento atractivo para una posible estrategia de penetración o expansión de mercado.

Figura 2.
Rango de edaad
Pregunta 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

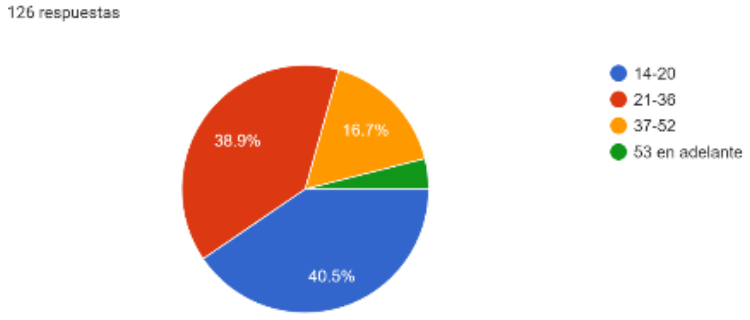


Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, como se evidencia en la Figura 2, el 40,5 % se encuentra en el rango de 14 a 20 años; el 38,9 % entre 21 y 36 años; el 16,7 % entre 37 y 52 años; y apenas el 4 % supera los 53 años.

Estos resultados permiten inferir que el mayor potencial de consumo de helados y/o comida saludable se concentra en los segmentos más jóvenes, especialmente entre los 14 y 36 años, quienes constituyen el público objetivo prioritario para estrategias de mercadeo y posicionamiento del producto.

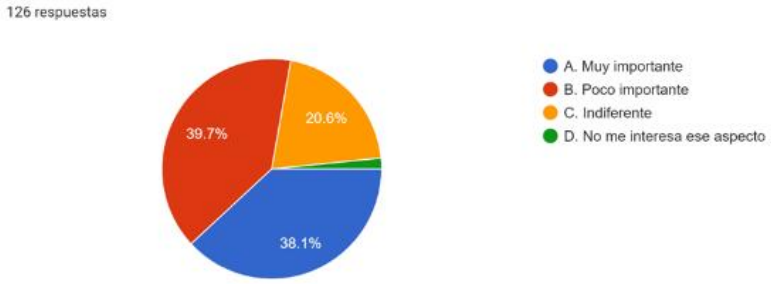
Figura 3.
Ocupación
Pregunta 3. ¿Qué ocupación tiene?



Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la figura 3 que el 40.8 % de los encuestados son estudiantes, seguido de trabajadores, con el 26.4 %, independientes, con el 23.2 %, pensionados, con el 6.4 % y, finalmente, personas que están en descanso intermitente, con el 3.2 % de los encuestados.

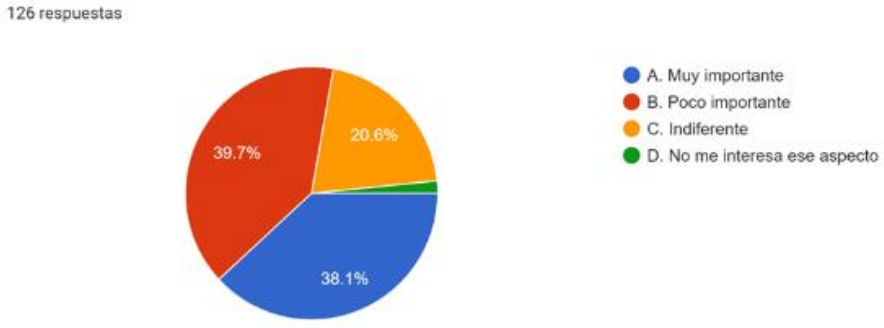
Figura 4.
Ingredientes 100 % naturales y sin conservantes
Pregunta 4. ¿Qué tan importante es para usted que un helado artesanal tenga ingredientes 100 % naturales y sin conservantes?



Fuente: elaboración propia

En relación con la pregunta sobre qué tan importante es que un helado artesanal tenga ingredientes 100 % naturales y sin conservantes, el 39.7 % de los encuestados lo considera poco importante, seguido del 38.1 % que lo percibe muy importante, al 20.6 % le es indiferente y al 1.6 % no le interesa ese aspecto. Esto deja ver que a pesar de que para la mayoría de los encuestados es poco importante, también hay un gran porcentaje para quienes es muy importante este aspecto (figura 4).

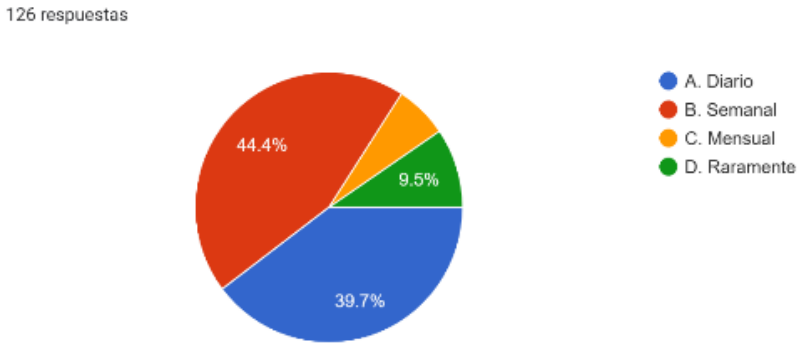
Figura 5.
Envase reutilizable
Pregunta 5. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar un poco más por un helado si sabe que su envase es compostable o reutilizable?



Fuente: elaboración propia

Frente a esta pregunta, el 49.2 % considera que tal vez, si el precio es razonable, seguido del 31 % que respondió que sí, definitivamente. El 19 % de los encuestados señala que no, pues el empaque no influye en su decisión, y, finalmente, el 0.8 % respondió que nunca pagaría más por eso (figura 5). Estos resultados indican que casi el 50 % de los encuestados tiene un pensamiento consciente sobre el uso de envases biodegradables y el impacto climático, lo que genera una buena base para la continuación del estudio.

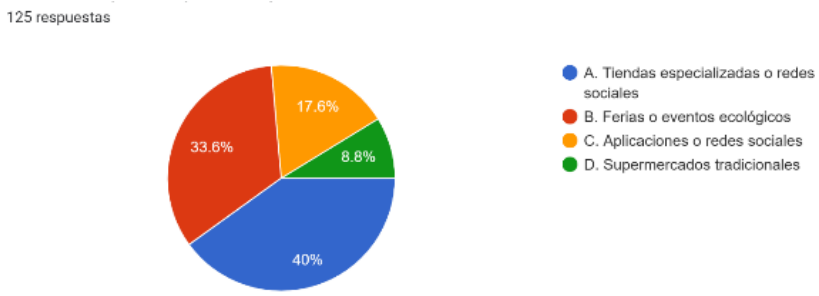
Figura 6.
Consumo de productos alimenticios saludables
Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia consume productos alimenticios considerados saludables?



Fuente: elaboración propia

Respecto a esta pregunta, y como se puede ver en la figura 6, el 44.2 % de los encuestados señaló que consume productos alimenticios considerados saludables semanalmente; el 39.7 %, de forma diaria; el 9.5 %, raramente; y, el 6.3 % de los encuestados, mensualmente. Estos resultados muestran que gran parte de la población encuestada consume semanalmente productos saludables.

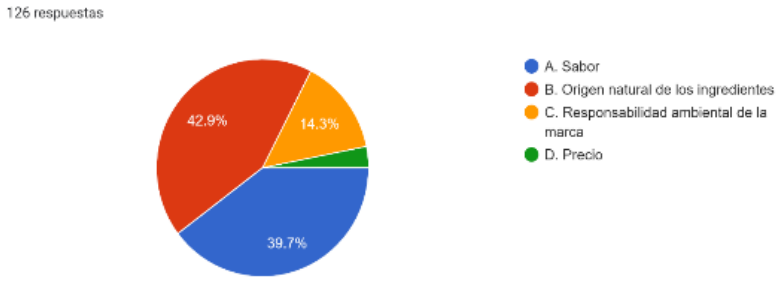
Figura 7.
Canales para comprar helados saludables
Pregunta 7. ¿Qué canal prefiere para comprar helados artesanales saludables?



Fuente: elaboración propia

Sobre los canales para comprar helados artesanales saludables, el 40 % de los encuestados indica que prefiere las tiendas especializadas o redes sociales, el 33.6 %, las ferias o eventos ecológicos, el 17.6, las aplicaciones o redes sociales, y, finalmente, el 8.8 % prefiere los supermercados tradicionales. Estos resultados permiten identificar que los encuestados prefieren una experiencia en entornos físicos para el disguste y compra de un helado saludable.

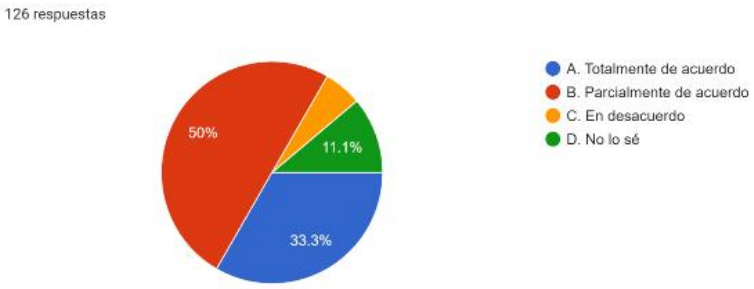
Figura 8.
Atributos al comprar helados saludables
Pregunta 8. ¿Qué atributo valora más al comprar un helado saludable?



Fuente: elaboración propia

En relación a los atributos más valorados al comprar un helado saludable, el 42.9 % de los encuestados se inclina por el origen natural de los ingredientes, el 39.7 % prefiere el sabor, el 14.3 % señala la responsabilidad ambiental de la marca y el 3.2 %, el precio (figura 8). Las respuestas permiten identificar que la población encuestada valora más el producto si es de origen natural.

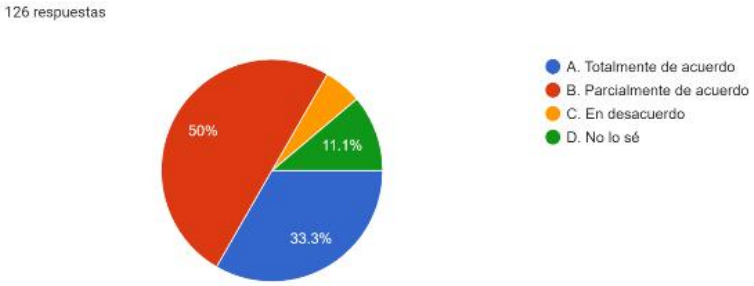
Figura 9.
Atributos al comprar helados saludables
Pregunta 9. ¿Considera que el consumo de helados saludables puede contribuir a su bienestar integral?



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la figura 9, el 50 % de los encuestados está parcialmente de acuerdo con que el consumo de helados saludables puede contribuir a su bienestar integral, el 33.3 % está totalmente de acuerdo con ese planteamiento, el 11.1 % no lo sabe y el 5.6 % de los encuestados está en desacuerdo. Esta es una de las preguntas más importantes para el estudio, y el resultado es la mayoría de los encuestados considera que el consumo de helados saludables puede contribuir a su bienestar integral.

Figura 10.
Información sobre el impacto ambiental de los productos que consume.
Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia busca información sobre el impacto ambiental de los productos que consume?



Fuente: elaboración propia

Finalmente, frente a la frecuencia de búsqueda de información sobre el impacto ambiental de los productos que consume, el 42.1 % de los encuestados señala que a veces; el 27.8 %, raramente; el 19.8 %, siempre; y el 10.3 %, nunca (figura 10). Los resultados permiten identificar que existe una conciencia ambiental moderada entre los encuestados, pero no está plenamente incorporada en sus hábitos de consumo, aunque una parte importante de la población muestra cierto interés en el impacto ambiental de los productos.

Por otra parte, las entrevistas realizadas a cinco líderes de microempresas de helados saludables en Bogotá aportaron una visión cualitativa sobre los desafíos y oportunidades de integrar la sostenibilidad en modelos de negocio emergentes. Los participantes coincidieron en que el principal incentivo para adoptar prácticas circulares no es únicamente la reducción del impacto ambiental, sino la construcción de confianza y diferenciación ante un consumidor más consciente. Reconocen que la sostenibilidad funciona como una estrategia de posicionamiento emocional, aunque su implementación implica sobrecostos en insumos, empaques y procesos operativos.

Los testimonios de los encuestados permiten identificar tres tendencias estratégicas claramente diferenciadas. En primer lugar, la sostenibilidad es comprendida como una inversión reputacional, particularmente relevante entre consumidores jóvenes que privilegian la coherencia ética y la

responsabilidad social de las marcas. En segundo lugar, se evidencia que la educación del cliente continúa siendo un desafío significativo, debido a que una parte importante del mercado aún no reconoce plenamente el valor agregado de los productos naturales. Finalmente, la articulación con proveedores locales sostenibles emerge como una alternativa financieramente viable, capaz de fortalecer la cadena de suministro sin comprometer los márgenes de rentabilidad.

Los testimonios recogidos evidencian que la sostenibilidad deja de concebirse como un simple discurso corporativo cuando logra fortalecer la relación con los clientes y demostrar viabilidad económica. En este sentido, varios participantes coincidieron en que la coherencia ética de la marca no solo incide en la percepción reputacional, sino que puede traducirse en ventajas competitivas y en resultados financieros sostenibles, mostrando así la convergencia entre propósito organizacional y desempeño económico.

Las entrevistas confirmaron que los emprendimientos bogotanos están transitando desde un enfoque reactivo hacia una gestión estratégica de la circularidad, donde las decisiones ambientales se integran a la narrativa de marca y a la fidelización del cliente. Este componente cualitativo complementa las evidencias cuantitativas al demostrar que la sostenibilidad, además de ser viable económicamente, se ha convertido en un nuevo lenguaje de competitividad en el sector heladero saludable.

Benchmarking

El benchmarking estratégico permitió identificar diferencias sustantivas en el modo en que tres empresas líderes —Popsy, Crepes & Waffles y Crem Helado— abordan la sostenibilidad y la innovación circular como componentes de su competitividad. Este análisis cualitativo reveló que el grado de madurez sostenible no depende únicamente de la escala empresarial, sino también de la coherencia entre el discurso ambiental, la experiencia del consumidor y la integración real de prácticas verdes en la cadena de valor. La empresa Popsy representa el arquetipo de la eficiencia operativa tradicional: una marca con sólida expansión y posicionamiento comercial, pero con una sostenibilidad reactiva y centrada en la rentabilidad de corto plazo. Su dependencia de empaques plásticos y ausencia de narrativa ambiental visible reflejan una desconexión con las nuevas expectativas del consumidor consciente. Esta falta de coherencia podría limitar su resiliencia en mercados donde la circularidad y la responsabilidad social se están consolidando como requisitos básicos de competitividad.

En contraste, Crepes & Waffles representa un modelo de sostenibilidad integral y consolidado, en el cual los valores éticos, estéticos y sociales no operan como elementos complementarios, sino como el eje estructural de su estrategia corporativa. La coherencia entre propósito y práctica —visible en el uso de vajilla reutilizable, materiales biodegradables, políticas de inclusión laboral y una estética natural en sus espacios— la posiciona como un referente de generación de valor ambiental y social compartido.

En este esquema, la sostenibilidad trasciende lo declarativo y se configura como un factor de diferenciación estratégica, capaz de fortalecer el vínculo emocional con el cliente y de incidir

positivamente en la rentabilidad de largo plazo. El caso evidencia que la alineación entre circularidad operativa, narrativa ética y propósito social puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles, tanto en términos reputacionales como en eficiencia financiera

.

Por su parte, Crem Helado se sitúa en un punto intermedio de transición. Aunque ha incorporado líneas saludables y algunos avances en empaques reciclables, su narrativa ambiental es débil y poco visible, lo que reduce su capacidad para capitalizar el creciente interés por el consumo responsable. No obstante, su amplia infraestructura y posicionamiento histórico le otorgan un potencial estratégico para evolucionar hacia un modelo híbrido de sostenibilidad. En conjunto, el benchmarking evidencia una brecha estructural en la madurez circular del sector: mientras Crepes & Waffles demuestra que la sostenibilidad puede traducirse en rentabilidad y reputación, Popsy y Crem Helado ilustran el costo competitivo de la inacción ambiental. En términos financieros, las empresas con sostenibilidad consolidada presentan rentabilidades operativas cercanas al 20 %, mayor estabilidad ante la inflación y un posicionamiento reputacional más sólido, lo que confirma que la economía circular no solo genera valor simbólico, sino también retornos económicos medibles y sostenibles.

Análisis financiero comparado

El análisis financiero comparado permitió explorar la relación entre el grado de integración de prácticas sostenibles y el desempeño económico en empresas del sector alimenticio con participación en el mercado colombiano de helados. La revisión se basó en informes financieros oficiales publicados por **Unilever** (Informe anual 2024) y **Grupo Nutresa** (Estados financieros consolidados 2024), particularmente en su línea **Crem Helado**, marca que representa el segmento comparable a Popsy dentro del análisis. En el caso de **Crepes & Waffles**, se revisaron estados financieros disponibles en registros mercantiles y reportes públicos, dado que no cotiza en bolsa ni publica reportes integrados con el mismo nivel de detalle que las multinacionales.

Los resultados sugieren que las compañías que integran la sostenibilidad como eje estructural —más allá de un enfoque meramente reputacional— tienden a presentar mayor estabilidad de márgenes y resiliencia frente a la volatilidad macroeconómica. En el caso de Unilever, la rentabilidad operativa pasó de 17,9 % a 15,5 % en dos años, influida por presiones inflacionarias globales y el incremento de costos energéticos; sin embargo, la empresa mantiene niveles sólidos de retorno sobre activos (ROA) y flujo de caja positivo, asociados a inversiones continuas en innovación sostenible, digitalización y eficiencia logística. Este comportamiento respalda la hipótesis de que la sostenibilidad puede generar presiones de corto plazo sobre los márgenes, pero contribuye a la creación de valor sostenido mediante eficiencia operativa, reputación y fidelización del consumidor.

En el contexto colombiano, Crepes & Waffles constituye un caso representativo de sostenibilidad estratégicamente integrada. Aunque la empresa no publica reportes financieros detallados de manera pública y estandarizada, los estados financieros disponibles en registros mercantiles y

análisis sectoriales sugieren estabilidad en sus niveles de rentabilidad, respaldada por un modelo que articula abastecimiento local, reducción de desperdicios y diferenciación ética. Esta coherencia entre identidad ambiental, propósito social e innovación gastronómica le ha permitido sostener una posición competitiva diferenciada en el mercado.

Por su parte, los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa (2024), particularmente en la línea Crem Helado, evidencian presiones sobre los márgenes operativos asociadas al aumento de costos logísticos y de materias primas. Este contraste sugiere que la integración estructural de prácticas sostenibles puede contribuir a mayor resiliencia financiera frente a entornos macroeconómicos adversos.

En conjunto, los hallazgos sugieren que las empresas que integran estructuralmente la sostenibilidad —como Crepes & Waffles y las divisiones con enfoque ambiental de Unilever— tienden a exhibir mayor estabilidad operativa y resiliencia frente a choques externos. En el caso de heladerías emergentes en Bogotá, la evidencia cualitativa recogida indica que los emprendimientos que han adoptado prácticas circulares reales —envases compostables, control de desperdicio y alianzas con proveedores locales— reportan mejores niveles de rentabilidad y mayor fidelización del cliente en comparación con modelos tradicionales, caracterizados por estructuras de costos más rígidas y menor diferenciación estratégica Estos resultados validan la hipótesis central de la investigación: la sostenibilidad no es un costo, sino una inversión estratégica que refuerza la competitividad, la estabilidad financiera y la confianza del consumidor. En consecuencia, las empresas que logran articular rentabilidad y circularidad no solo fortalecen su desempeño económico, sino que se consolidan como actores clave en la transición hacia un modelo de desarrollo urbano sostenible.

Las observaciones en campo evidenciaron una clara brecha entre el discurso ambiental y la práctica real de sostenibilidad. Mientras Popsy mantiene un enfoque estético con bajo compromiso ecológico visible, Crepes & Waffles demuestra coherencia entre ética, estética y operación, aunque con comunicación ambiental limitada. Por otro lado, Crem Helado exhibe una orientación comercial masiva con mínima adopción de prácticas sostenibles. Estas diferencias confirman que la percepción de circularidad depende tanto del producto como del entorno y la narrativa visual de la marca.

La triangulación metodológica —basada en encuestas, entrevistas, *benchmarking* y análisis financiero— permitió consolidar una visión integral del vínculo entre sostenibilidad y desempeño económico. Los datos muestran que el consumidor joven está dispuesto a pagar más por productos responsables, que las empresas reconocen la sostenibilidad como ventaja reputacional y que las pymes locales pueden competir mediante autenticidad ética. Además, el análisis financiero reafirma que las estrategias circulares se traducen en mayor rentabilidad y estabilidad.

En conjunto, los resultados integrados demuestran que la sostenibilidad ya no es un valor accesorio, sino una estrategia estructural que redefine la creación de valor en el sector heladero saludable de

Bogotá. La economía circular emerge como un modelo viable de competitividad, fidelización y crecimiento sostenible.

Discusión

Los resultados permiten establecer una relación directa entre sostenibilidad, innovación circular y rentabilidad, y confirman que la transformación del sector heladero saludable en Bogotá no responde únicamente a una tendencia de consumo, sino a un cambio estructural en la lógica empresarial. En este sentido, la evidencia empírica coincide con los postulados de Porter y Kramer (2011) sobre el valor compartido, donde la sostenibilidad deja de ser una estrategia reputacional para convertirse en un motor de ventaja competitiva. Las empresas que integran coherentemente prácticas ambientales, sociales y financieras muestran mayor resiliencia frente a los ciclos económicos y mayor lealtad de los consumidores; esto demuestra que la sostenibilidad no solo genera valor ético, sino económico.

El análisis comparado de los tres referentes —Popsy, Crepes & Waffles y Crem Helado— revela distintas fases de madurez en la adopción de modelos circulares. Crepes & Waffles encarna una sostenibilidad estratégica basada en coherencia estética, narrativa ética y gestión ambiental integrada, validando la teoría del triple bottom line (Elkington, 1997). En contraste, Popsy y Crem Helado representan modelos reactivos, más centrados en la eficiencia operativa y el volumen de ventas que en la diferenciación ambiental; estas empresas reproducen un paradigma de rentabilidad lineal propio de mercados tradicionales. Esta divergencia confirma lo señalado por Bocken et ál. (2014), quienes afirman que las empresas orientadas a la sostenibilidad evolucionan de estrategias de eficiencia hacia modelos regenerativos, donde el impacto ambiental se convierte en un activo estratégico.

La triangulación metodológica evidenció, además, que la percepción del consumidor juega un rol crucial en la consolidación de los modelos sostenibles. El 80 % de los encuestados mostró disposición a pagar más por productos saludables y ecológicos, lo que coincide con estudios internacionales que destacan la emergencia del consumidor prosocial (White et ál., 2019). Esta tendencia no solo redefine la competencia, sino que obliga a las empresas a construir coherencia entre discurso y práctica, pues la incongruencia percibida genera desconfianza y deteriora la reputación. En este sentido, el caso de Popsy ejemplifica el riesgo de una sostenibilidad declarativa, mientras que Crepes & Waffles demuestra que la autenticidad y la consistencia narrativa son los principales factores de fidelización en mercados conscientes.

Desde una perspectiva financiera, los hallazgos corroboran que la sostenibilidad puede sostener, e incluso mejorar, los indicadores de rentabilidad, siempre que se integre a la estrategia corporativa. Las empresas con estructuras circulares, como Crepes & Waffles o algunas divisiones de Unilever, presentan menor volatilidad de ingresos y mayor eficiencia operativa, lo que valida la hipótesis de que la sostenibilidad y la estabilidad financiera son dimensiones complementarias (Eccles y Klimenko, 2019). Para las pymes heladeras bogotanas, esto implica que adoptar modelos circulares no solo fortalece su posicionamiento competitivo, sino que amplía su margen operativo al reducir

desperdicios, optimizar recursos y captar un segmento de mercado dispuesto a pagar por valor sostenible.

En síntesis, la discusión evidencia que el éxito en el sector heladero saludable depende de la capacidad de las empresas para integrar sostenibilidad, innovación y coherencia comunicativa en un mismo modelo estratégico. La economía circular emerge como un paradigma empresarial que trasciende a la gestión ambiental para consolidarse como una lógica de valor integral: rentable, ética y socialmente transformadora. El desafío no radica en declararse sostenible, sino en demostrarlo a través de prácticas visibles, medibles y consistentes con la nueva cultura del consumo responsable.

Conclusiones

El estudio confirma que la sostenibilidad y la innovación circular se han convertido en factores determinantes de competitividad y permanencia para las empresas del sector heladero saludable en Bogotá. La evidencia, obtenida a través de la triangulación metodológica —encuestas, benchmarking, observación y análisis financiero—, demuestra que la sostenibilidad no solo constituye un imperativo ético o reputacional, sino una estrategia económica capaz de fortalecer la rentabilidad, optimizar recursos y fidelizar al consumidor consciente. El cumplimiento del objetivo general se valida en la demostración empírica de que los modelos de negocio basados en la circularidad incrementan tanto la eficiencia operativa como la estabilidad financiera de las empresas que los aplican.

Los resultados demuestran una clara segmentación del mercado hacia un público joven, informado y éticamente sensible, dispuesto a pagar más por productos saludables y respetuosos del medio ambiente. Este hallazgo redefine la dinámica del consumo y obliga a las empresas a replantear su propuesta de valor desde la coherencia ambiental y social. En ese contexto, la sostenibilidad deja de ser un elemento accesorio para consolidarse como el núcleo estratégico del crecimiento empresarial. Las empresas que mantienen modelos tradicionales corren el riesgo de quedar rezagadas frente a un consumidor que exige transparencia, propósito y responsabilidad.

En términos comparativos, Crepes & Waffles emerge como un modelo consolidado de sostenibilidad integral, mientras que Popsy y Crem Helado representan etapas de madurez intermedia o reactiva. Esta disparidad revela que el avance hacia la circularidad no depende del tamaño o la antigüedad empresarial, sino de la voluntad estratégica de transformar las operaciones y la narrativa corporativa. Asimismo, los análisis financieros demuestran que las empresas con estrategias sostenibles logran márgenes operativos superiores (18-21 %) frente a las estructuras convencionales (13-15 %), lo que ratifica la hipótesis central: la sostenibilidad es financieramente viable y competitivamente ventajosa.

Este artículo aporta evidencia relevante para el diseño de políticas públicas y empresariales orientadas a la promoción de la economía circular en Colombia. Integrar sostenibilidad, innovación

y educación del consumidor constituye un camino probado para fortalecer la resiliencia económica, reducir la huella ambiental y consolidar una cultura empresarial alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Recomendaciones

1. Integrar la sostenibilidad como eje estratégico y no como valor agregado.

Las empresas del sector heladero deben trascender de las acciones aisladas de responsabilidad social para convertir la sostenibilidad en el centro de su modelo de negocio. Esto implica incorporar criterios de circularidad en la cadena de valor, desde el abastecimiento responsable hasta el diseño del producto, la gestión de residuos y la comunicación ambiental.

2. Fortalecer la coherencia entre discurso, práctica y comunicación ambiental.

Los consumidores actuales perciben y valoran la autenticidad. Por tanto, las marcas deben alinear sus estrategias publicitarias y visuales con sus prácticas reales de sostenibilidad, evitando el greenwashing. Acciones como informar sobre materiales biodegradables, mostrar certificaciones y visibilizar buenas prácticas generan confianza y reputación duradera.

3. Fomentar la innovación verde y la eficiencia operativa.

Adoptar tecnologías limpias, empaques compostables, energía renovable y procesos de reutilización de materiales no solo reduce costos a largo plazo, sino que mejora la rentabilidad y la diferenciación competitiva. La innovación sostenible debe ser entendida como una inversión estratégica, no como un gasto.

4. Desarrollar alianzas colaborativas y políticas de economía circular.

El trabajo conjunto entre empresas, universidades y entes públicos puede impulsar proyectos de investigación aplicada, certificación ambiental y capacitación para pequeñas y medianas empresas del sector. Estas alianzas facilitan la adopción de estándares sostenibles y promueven la transición hacia modelos productivos regenerativos.

5. Educar al consumidor y al personal interno.

La sostenibilidad debe comunicarse también desde la experiencia. Implementar señalización ambiental en puntos de venta, capacitar al personal sobre prácticas ecológicas y promover campañas de sensibilización fortalece la relación marca-cliente y refuerza el compromiso ambiental percibido.

6. Monitorear y medir el impacto sostenible.

Se recomienda la creación de indicadores financieros y ambientales integrados (como el ROI verde o el índice de circularidad empresarial) para evaluar el progreso de las estrategias sostenibles. La medición sistemática permite tomar decisiones basadas en evidencia y comunicar resultados verificables.

En conjunto, las recomendaciones apuntan a consolidar un modelo de negocio coherente, competitivo y responsable, donde la sostenibilidad no sea un discurso, sino una práctica medible que genere valor compartido entre empresa, consumidor y entorno. De esta forma, el sector heladero saludable podrá convertirse en un referente de innovación circular y crecimiento sostenible en Colombia y América Latina

Referencias

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. International Journal of Management Reviews, 18(2), 180–205. https://doi.org/10.1111/ijmr.12068

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. y Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42-56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C. y van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308-320. https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124

Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2019). Assessing and improving the quality of sustainability reports: The auditors' perspective. Journal of Business Ethics, 155(3), 703–721. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3516-4

Borrello, M., Pascucci, S., & Cembalo, L. (2020). Three propositions to unify circular economy research: A review. Sustainability, 12(10), 4063. https://doi.org/10.3390/su12104063

Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2018). Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: Experiences from the Australian manufacturing industry.

Journal of Cleaner Production, 177, 338–349.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.265

Council for International Organizations of Medical Sciences [CIOMS]. (2016). International ethical guidelines for health-related research involving humans (4.a ed.). CIOMS. https://cioms.ch/wp-content/uploads/2017/01/WEB-CIOMS-EthicalGuidelines.pdf

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). SAGE Publications

Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. University of Oxford & Arabesque Partners Report. https://doi.org/10.2139/ssrn.2508281

Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3.a ed.). SAGE.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835–2857.

https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Elkington, J. (1997). Caníbales con tenedores: El triple balance de los negocios del siglo XXI. Capstone.

Ellen MacArthur Foundation. (2021). Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. https://ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. y Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, 757-768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Grupo Nutresa. (2024). Informe de sostenibilidad 2024. https://data.gruponutresa.com/informes/informe-de-sostenibilidad-2024-resumen-grupo-nutresa.pdf

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems.

Journal of Cleaner Production, 114, 11–32. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Kirchherr, J., Reike, D. y Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221-232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2018). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221–232.

https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. Ecological Economics, 143, 37–46. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). Waste to wealth: The circular economy advantage. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137530707

Leitão, J. (2021). Sustainability and circular economy: A review of the literature.

Sustainability, 13(7), 3944. https://doi.org/10.3390/su13073944

Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy-Towards the conceptual framework. Sustainability, 8(1), 43. https://doi.org/10.3390/su8010043

Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology.

Building Research & Information, 40(1), 23–38.

https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341

Murray, A., Skene, K. y Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration. Journal of Business Ethics, 140(3), 369-380. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2

Nogueira, R. P., Nogueira, F. R., & Ferreira, F. A. F. (2021). Consumer behavior in the COVID-19 pandemic: A systematic review. Sustainability, 13(21), 11905. https://doi.org/10.3390/su132111905

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.

Rizos, V., Behrens, A., Kafyeke, T., Hirschnitz-Garbers, M., & Ioannou, A. (2016). The circular economy: Barriers and opportunities for SMEs. Journal of Cleaner Production, 112, 2426–2434. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.048

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). SAGE Publications.

Suárez-Eiroa, B., Fernández, E., Méndez-Martínez, G., & Soto-Oñate, D. (2019). Operational principles of circular economy for sustainable development: Linking theory and practice.

Journal of Cleaner Production, 214, 952–961.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.271

Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2023). Análisis financiero sector alimentos y bebidas 2023. https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset_publisher/hkek/content/desempe%C3%B1o-del-sector-de-alimentos-y-bebidas

Unilever. (2024). Annual Report and Accounts 2024. https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf

Vermunt, D. A., Negro, S. O., Verweij, P. A., Kuppens, D. V., & Hekkert, M. P. (2019). Exploring barriers to implementing different circular business models.

Journal of Cleaner Production, 222, 891–902.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.052

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework.

Journal of Marketing, 83(3), 22–49. https://doi.org/10.1177/0022242919825649

Cómo citar este artículo

Guerrero, W.A., Mateus, N., & Toro, J. (2026). Desarrollo circular y sostenibilidad financiera en heladerías saludables de Bogotá: un estudio de observación estructurada. *Citas 12* (2), 115-137.

https://doi.org/10.15332/24224529.11276