

Pivote Circular: resiliencia y Agenda ODS en la consultoría venezolana*

<https://doi.org/10.37883/CENDES/2025.42.119.05>

JESÚS ALONSO CAMPOS GARCÍA **
HENRI JESÚS PIÑA ZAMBRANO

pp. 109-148

Resumen

El artículo construye un marco teórico, basado en la teoría fundamentada, para definir el rol gerencial de las empresas de consultoría en Venezuela frente a los desafíos de la economía circular y, fundamentalmente, a los ODS 13, 14 y 15, con el fin de identificar oportunidades de negocio e integrar los principios circulares en sus servicios. Para lograr este propósito, se propone el Modelo de Pivote Circular, que las demandas de mercado en oportunidades estratégicas. El modelo usa la volatilidad del entorno como catalizador para impulsar procesos internos de aprendizaje, innovación y crecimiento sostenible, sentando las bases para la resiliencia empresarial en contextos complejos, a partir de las cuales se definen políticas públicas para alcanzar, efectivamente, los objetivos propuestos.

Palabras clave

Consultoría/ Economía circular/ Sostenibilidad/ Innovación/ ODS

Abstract

The article builds a theoretical framework, based on grounded theory, to define the managerial role of consulting firms in Venezuela in the face of the challenges of the circular economy and, fundamentally, the SDGs 13, 14 and 15, with the aim of identifying business opportunities and integrating circular principles into their services. To achieve this purpose, the Circular Pivot Model is proposed, which transforms market demands into strategic opportunities. The model uses environmental volatility as a catalyst to drive internal processes of learning, innovation and sustainable growth, laying the foundations for business resilience in complex contexts, from which public policies are defined to effectively achieve the proposed objectives.

Key words

Consulting/ Circular Economy/ Sustainability/ Innovation/ SDGs

*Este artículo forma parte de la investigación doctoral titulada «Rol gerencial de las empresas de consultoría frente a los desafíos de la economía circular».

**J.A. Campos García. Ingeniero de Sistemas (UDO). Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General (UDO). Docente (categoría Instructor) de pregrado adscrito al Departamento de Computación y Sistemas en la Universidad de Oriente, Extensión Región Centro-Sur Anaco.

Correo-e: profjcampos.udo@gmail.com | Orcid: 0000-0002-6004-6129

H.J. Piña Zambrano. Ingeniero Agrónomo (Universidad Francisco de Miranda, UNEFM, Venezuela); MSc. en Gerencia Agrícola (UNEFM); Doctor en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional (Universidad del Zulia, LUZ, Venezuela); Suficiencia de investigación, Doctorado en Desarrollo Rural (Universidad de Córdoba, España). ExDecano de Investigación, UNEFM, Coordinador Jefe de la Unidad Estratégica de Análisis Agroalimentario, UNEFM. Profesor titular (jubilado), UNEFM.

Correo-e: henripina@gmail.com | Orcid: 0000-0002-3098-4587

Introducción

La economía circular (EC) surge como respuesta innovadora a los desafíos medioambientales y económicos globales, proponiendo un cambio paradigmático desde el tradicional modelo lineal de «tomar, hacer, desechar» hacia un sistema regenerativo. Este modelo busca minimizar los residuos y la utilización de recursos finitos, bajo una visión de creación de valor socioeconómico a largo plazo (Matus, 2020). En este contexto, las empresas de consultoría desempeñan un papel crucial al proporcionar asesoramiento estratégico y táctico a aquellas organizaciones interesadas en adoptar prácticas de economía circular. Por tanto, el objetivo principal de este artículo se centra en generar un constructo teórico que delimite el rol gerencial de las empresas de consultoría frente a los desafíos que plantea la economía circular, en un contexto de volatilidad económica y política del país. Se busca exponer cómo estas empresas pueden integrar los principios de la economía circular en sus procesos y servicios, identificar nichos de negocio emergentes dentro de este nuevo paradigma y ofrecer estrategias gerenciales que promuevan la sostenibilidad y la eficiencia de los procesos productivos.

El proceso de consultoría en el contexto de la economía circular

Desde un punto de vista operativo y funcional, el servicio de consultoría se circunscribe a propiciar básicamente un clima organizacional de aprendizaje y adquisición de capacidades dentro de una empresa. Por tanto, el éxito del servicio radica en fomentar la adopción de modelos mentales y procesos técnicos a nivel individual por parte de cada actor de la empresa, los cuales deben ser ampliamente compartidos posteriormente por toda la organización.

Así, en el actual marco de desempeño organizacional, algunos estudios como los de Lozano (2022), Lee (2021) y Guerrero *et al.* (2019) plantean diversos factores clave que inciden directamente en el aumento del rendimiento y la viabilidad de las empresas, donde el servicio de consultoría juega un papel determinante al momento de establecer esos mecanismos estratégicos dirigidos a coadyuvar a las empresas a alcanzar las metas trazadas.

Este dinámico panorama de la consultoría promueve la formulación de interrogantes sobre el rol de las empresas de consultoría en este contexto de cambio constante, y más fundamentalmente, respecto a las tendencias y esquemas de trabajo exigidos por la sociedad actual, relacionados con la actualización o vigencia de los lineamientos y preceptos teóricos que sustentan el accionar de las empresas de consultoría.

Todo este conjunto de cuestionamientos teóricos se dirige a desarrollar acciones concretas dentro de estas organizaciones, desde donde se promueva una respuesta positiva y de impacto hacia el entorno empresarial en el que operan. Sí esta respuesta logra impactar en el proceso de aprendizaje individual de sus clientes, podría generar una nueva serie de acciones positivas de carácter individual, en principio, y luego, en colectivo, de carácter organizacional, capaces de reproducir el aprendizaje inducido por el consultor y poner en marcha los renovados lineamientos teóricos (Lozano, 2022).

Desde esta perspectiva, la tarea del servicio de consultoría empresarial constituye una actividad esencial en el entramado organizacional contemporáneo, especialmente en un contexto marcado por la creciente complejidad de los mercados y las exigencias asociadas a la sostenibilidad. En otras palabras, se habla de una concepción de la consultoría basada en el principio de colaboración activa entre el consultor y la empresa cliente (Rodríguez y Almanza, 2024).

Este proceso implica un abordaje estructurado cuyo inicio es la identificación del problema o el área de oportunidad dentro de la organización, seguido de un diagnóstico detallado a partir del cual se diseñen soluciones específicas y viables. En este escenario, el consultor actúa como un facilitador capaz de aportar conocimientos técnicos y una guía específica para orientar al cliente hacia el desarrollo de capacidades internas enfocadas en asegurar la implementación efectiva de las estrategias diseñadas. El éxito de este servicio radica, entonces, no en la imposición de modelos predeterminados, sino en un activo mecanismo de co-creación de soluciones adaptadas a las particularidades de cada organización.

No obstante, Contreras (2023) reconoce en esta tarea desafíos y retos que actúan como impulsores de cambios profundos en la práctica de la consultoría. Uno de estos retos más significativos es la velocidad de evolución del actual entorno empresarial, marcado de manera particular por el fenómeno de la globalización, la digitalización y la transición hacia modelos sostenibles como la economía circular. Así, las organizaciones demandan servicios de consultoría que integren estas tendencias y que, además, puedan traducirse en ventajas competitivas tangibles en su mercado. Por ejemplo, el vertiginoso avance de la transformación digital obliga a las empresas a buscar asesoramiento para incorporar tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el *big data* y la automatización en sus operaciones. Este desafío exige de

los consultores la experticia necesaria en tecnología, junto a una profunda comprensión del impacto estratégico de estas herramientas en el modelo de negocio del cliente.

Otro reto crucial, explicado por Carvajal y Gómez (2023), radica en el cambio de expectativas de los consumidores y las regulaciones ambientales, ambos vectores que, en conjunto, obligan a las empresas a adoptar prácticas sostenibles en todos sus procesos productivos. Este fenómeno genera una creciente demanda de servicios de consultoría enfocados en implementar modelos de economía circular, gestión de la huella de carbono y diseño de productos sostenibles en las organizaciones actuales. La presión para cumplir con estándares más estrictos redefine las prioridades empresariales y plantea la necesidad de consultores capaces de diseñar estrategias que equilibren la sostenibilidad ambiental con la rentabilidad económica.

Bajo este planteamiento, surgen interrogantes respecto al rol del consultor y de su contribución al aprendizaje organizacional de muchas empresas en términos significativos, lo que se convierte en un tema de atención para evaluar la naturaleza de la relación consultor-empresa y la serie de constructos sobre los cuales dicha relación se sustenta.

Este planteamiento toma mayor relevancia cuando, en un principio, dicha contribución parte del explícito compromiso tanto del consultor como del cliente para lograr un proceso de consultoría orientado a alcanzar el nivel máximo de aprendizaje organizacional, sujeto al trabajo conjunto de los actores involucrados en cada fase de consultoría, incluyendo la evaluación de los resultados realmente obtenidos e internalizados por la organización como un colectivo (Matus, 2020). De igual manera, y dentro de la actual sociedad del conocimiento, se plantea un reto vital para las organizaciones desde la perspectiva de gestionar eficazmente la gran cantidad de información disponible, seleccionando aquella que sea útil para cumplir cada objetivo trazado y que tenga un impacto real para contribuir a incrementar su ventaja competitiva, convirtiéndola en conocimiento fundamentado en un mecanismo de aprendizaje organizacional propio, y así transformarse en una organización inteligente, donde la capacidad de aprendizaje se transforma en un recurso competitivo indispensable (González, 2019).

En este escenario y en el contexto de la economía circular, un referente clave de consultoría es el trabajo de la Fundación Ellen MacArthur, organización pionera en promover la EC a nivel mundial. Si bien esta organización en sí no es una consultora, trabaja en estrecha colaboración con empresas de

consultoría globales como McKinsey & Company o Accenture para desarrollar marcos estratégicos y estudios que orienten a estas corporaciones hacia el esquema de circularidad (Espinoza, 2023).

En el caso de América Latina, se identifican esfuerzos relevantes en este ámbito, aunque el contexto presenta desafíos específicos como la falta de infraestructura adecuada y recursos limitados para la innovación. Sin embargo, empresas consultoras como KPMG juegan un papel crucial en impulsar la economía circular en esta región. En Brasil, por ejemplo, KPMG trabaja con empresas del sector agrícola y alimentario para implementar prácticas de economía circular mediante el aprovechamiento de subproductos agrícolas como biocombustibles o materiales compostables, como estrategia para contribuir a la sostenibilidad ambiental y generar oportunidades económicas para las comunidades locales (Espinoza, 2023).

Dentro de este marco de análisis, resulta crítico para muchas empresas en diversos sectores económicos del país enfocar sus mayores esfuerzos en mantener y expandir sus cuotas de mercado en sus ámbitos de actuación, dentro de una coyuntura de orden social, económica y política sin precedentes que se vive actualmente en todo el mundo, sin dejar de lado el convulso contexto social, político y económico que caracteriza al país.

Así, los esfuerzos de estos actores se dirigen, por un lado, a la mejora sustancial del servicio prestado o la ampliación de su actual portafolio de productos ofertados. Para esto, deben implementar mecanismos renovados de mejora y actualización de su proceso productivo en pro de aumentar su competitividad, adoptando de esquemas de vanguardia en su proceso productivo, vigentes hasta el día de hoy.

Para lograr este propósito, contar con la consultoría adecuada es un factor crítico. Por tanto, el elemento neurálgico de toda la dinámica anterior recae fundamentalmente en el cliente, con quien el consultor establece un explícito compromiso de mejora continua de aquellos procesos gerenciales orientados a implementar mecanismos para cumplir con especificaciones técnicas y de calidad, con el fin de obtener un producto conforme con las exigencias del mercado.

Venezuela en el contexto de la consultoría de la economía circular

Sobre la base de los planteamientos anteriores, el concepto de economía circular actúa como un elemento crítico para la inserción competitiva de las empresas en la dinámica empresarial actual, asumiendo su papel como un

agente vital los compromisos profesionales suscritos entre cliente y consultor, al proporcionar los mecanismos de planificación estratégica a partir de los cuales se derivará el diseño del resto de procesos medulares de la organización. En concreto, bajo el paraguas de la economía circular, toda organización puede contribuir directamente al logro del conjunto de directrices vinculadas con la sostenibilidad.

En términos específicos, las organizaciones pueden actuar mediante diversas acciones, entre las cuales destacan las siguientes (Cavecon, 2022) la ejecución de iniciativas para eliminar o minimizar los impactos negativos de sus operaciones, al mismo tiempo que potencian los beneficios asociados; emprender actividades para mejorar las condiciones ambientales y sociales del entorno donde operan o de beneficio público, así como desarrollar bienes y servicios innovadores que contribuyan a alcanzar prontamente las metas fijadas en los objetivos de desarrollo sostenible, a la vez que se generan nuevas oportunidades de negocio.

Sin embargo, para lograr este cometido, las empresas de consultoría en el país deben estar al tanto de todos los preceptos de orden teórico, instrumental y técnico, a efectos de brindar un servicio de calidad y a la altura de las demandas exigidas por sus clientes y por la naturaleza intrínseca de los protocolos de la economía circular. En este marco, en Venezuela existe un ecosistema empresarial importante, donde cohabita un número significativo de empresas dedicadas al área de la consultoría gerencial.

Este conjunto de actores se enfrenta actualmente al acelerado cambio y competitividad del mercado global y, por tanto, están obligadas a elevar su nivel de productividad y eficiencia para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, muchos de los cuales han iniciado procesos de transformación de vanguardia, acordes a las exigencias del mundo actual. Estos servicios se desarrollan en un entorno de trabajo caracterizado por importantes desafíos para la gerencia a la hora de planificar e implementar estrategias que, por un lado, mantengan operativa la empresa y por otro, hagan rentable su proceso productivo, resaltando la creación de valor en todo su desempeño, a través de la gestión de un significativo flujo de insumos e información, con el objetivo de ofrecer ese valor al cliente ante la transformación de sus diversos factores productivos (Matus, 2020). Así, para las empresas de consultoría, es crítico en el contexto de la economía circular, entender y asimilar su importante rol y grado de responsabilidad como eslabón fundamental en la orientación sobre estos temas concretos a sus clientes.

Esta posición les confiere especial relevancia, al contribuir progresivamente a fomentar la incorporación de cada principio de sostenibilidad en su labor de consultoría, más aún cuando esta labor, de alguna forma y en algún grado, puede garantizar su adopción en los proyectos en los que participa, en su diseño o ejecución ajustados al conjunto de bases sólidas de la economía circular. Sin embargo, este actuar requiere, sin lugar a dudas, internalizar ese rol fundamental y estar debidamente capacitadas y preparadas para afrontar tan crucial reto.

Desde otro punto de vista, resulta clave la demanda de muchos clientes a las consultoras de trabajar bajo los lineamientos de la economía circular. Por tanto, esta exigencia se traduce en la necesidad de ajustar su actuación a cada uno de los principios de sostenibilidad. Este requisito se convierte en una limitante significativa para acceder a diversas oportunidades de negocio surgidas de ese actualizado ecosistema empresarial e implica la debida preparación en el tema de la economía circular, además de implantar e implementar sistemas de gestión y mecanismos concretos para demostrar su efectiva adhesión a dichos principios de sostenibilidad (Cavecon, 2022).

En función del contexto del estudio, se enfatiza el objetivo de esta investigación que es generar innovadoras actividades productivas de negocio, contextualizadas en el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad reseñados en la Agenda 2030 de la ONU y dentro del marco rector de la economía circular, en particular aquellos referidos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 13, 14 y 15, que abordan la acción por el clima, la vida submarina y la vida de los ecosistemas terrestres, respectivamente. Desde este punto de vista, las consultoras impulsan la reducción de residuos y contaminación como vía para disminuir la presión sobre los océanos y la biodiversidad terrestre. En específico, al promover prácticas como el ecodiseño, la simbiosis industrial y la gestión eficiente de residuos, ayudan a las empresas a prevenir la degradación de hábitats, la sobreexplotación de recursos y la contaminación de suelos y aguas, contribuyendo así a preservar ecosistemas marinos y terrestres.

Precisiones teóricas sobre la economía circular

Las primeras referencias a la economía circular (EC) aparecen en la década de los años 70, aludiendo a necesidad de reducir el consumo de materias primas y, en general, cualquier tipo de insumo utilizado en los procesos de producción industrial. El objetivo es configurar un esquema de uso cíclico que busque reducir considerablemente los volúmenes de desperdicio e incre-

mentar la eficiencia en el uso de dichos insumos, con un énfasis particular en los recursos naturales (Héry y Malenfer, 2020). Originalmente, el concepto se atribuye a Pierce y Turner (1990) quienes abordaron el papel de los recursos naturales en los procesos productivos, proporcionando una amplia diversidad de materias primas para el desarrollo de esos procesos, así como en el consumo directo y la generación de otros tipos de bienes en forma de residuos. A partir de allí surge una significativa producción académica que conceptualiza el término desde distintas perspectivas, evidenciando el peso específico de la EC como un importante campo de investigación científica.

De entre todos los conceptos propuestos, destaca de manera particular (y es el más mencionado en la literatura) la definición de Ellen MacArthur Foundation (2017), que resalta la importancia de la actividad económica dentro de un esquema de economía circular, como contribuyente clave para fortalecer la salud general del sistema productivo. Reconoce igualmente la importancia del componente económico en todos los niveles y escalas. En este sentido, la propuesta de la Fundación aboga por una transición hacia la EC que no se limite exclusivamente a implementar ajustes puntuales o reacomodos dentro del actual esquema de economía lineal; por el contrario, su aplicación conlleva un profundo cambio sistémico del paradigma tradicional de producción, concibiendo el proceso, como un mecanismo para construir resiliencia a largo plazo y generar oportunidades de negocio, así como beneficios tangibles en el ámbito socioambiental.

Con el fin de concretar efectivamente esa vía de transición, el concepto resalta una clara distinción entre el ciclo técnico y el biológico. En este sentido, dentro del ciclo biológico el consumo de alimentos y otros insumos de base biológica se diseña para regresar al sistema mediante procesos de compostaje y digestión anaerobia. Este tipo de ciclo regenera diversos sistemas vivos, como el suelo, que ofrece recursos renovables para la economía. Por su parte, el ciclo técnico se enfoca en recuperar y restaurar productos, componentes y materiales mediante estrategias de reutilización, reparación, remanufactura o reciclaje. En el marco de este planteamiento, el argumento subyacente es la propuesta de un cambio de paradigma del tradicional esquema de producción, que se basa en una economía lineal con una estructura productiva sustentada únicamente en esquemas de extracción, producción y disposición, altamente dependientes de recursos naturales y energía para producir bienes y servicios, los cuales, al final de su vida útil, terminan convertidos en desechos (Aponete, 2022).

Bajo esta nueva visión productiva, se evoluciona de un ineficiente sistema abierto de economía hacia un sistema circular (cíclico) de mucha mayor eficiencia neta, tomando como indicador base la relación entre el uso total de recursos utilizados, el total de residuos generados y reincorporados nuevamente al sistema como insumos. Se busca una relación donde la cantidad neta de residuos generados en cualquier fase del proceso sea igual a la cantidad de recursos agotados (Andersen, 2007). En este sentido y bajo el marco de una EC, la economía industrial se concibe como un conjunto de procesos en los que los flujos de insumos mantienen un acelerado ritmo de circulación, evitando entrar en la biosfera (salvo en forma de nutrientes biológicos); por lo tanto, se clasifica como una economía industrial restauradora, dado su soporte en el uso de energía renovable. De esta manera, se está ante un modelo económico que rastrea, minimiza o elimina por completo el uso de productos tóxicos e implementa mecanismos para erradicar la generación de desechos mediante un proceso de disposición final eficiente (Ellen Mac Arthur Foundation, 2019).

En definitiva, se trata de una economía capaz de proporcionar múltiples mecanismos de creación de valor, totalmente desacoplados del continuo consumo de recursos finitos. Por el contrario, el esquema de crecimiento se apalanca en el propio funcionamiento interno de todo el entramado de actividades económicas, de donde se deriva el valor agregado intrínseco presente en sus estructuras económicas, productos y materiales existentes.

Todos estos planteamientos teóricos en torno al concepto de EC se configuran sobre los principios básicos que sustentan la actual propuesta de EC: eliminar residuos y contaminación desde el diseño, mantener productos y materiales en uso, y regenerar sistemas naturales (Ellen MacArthur Foundation, 2017). La implementación iterativa de estos tres principios es, por tanto, fundamental para apuntalar el cambio definitivo del actual modelo económico sustentado en las ineficientes premisas de extraer, producir y desperdiciar, el cual, operativa y racionalmente, está llegando al límite de su capacidad física. En contraposición, la EC se presenta como una alternativa atractiva orientada a redefinir la concepción tradicional de crecimiento, enfatizando los beneficios para toda la sociedad en su conjunto.

De esta manera, es crucial separar la actividad económica, altamente dependiente del consumo de recursos finitos, y eliminar los residuos del sistema desde el diseño inicial de esa actividad productiva, con el respaldo de

políticas institucionales enfocadas en la transición hacia fuentes renovables de energía, apuntando decididamente hacia un modelo circular, cuyo horizonte es la creación de capital económico, natural y social.

Sin lugar a dudas, una actuación como la anterior requiere comprender en toda su dimensión la complejidad y gravedad de los distintos impactos ambientales derivados del actual modelo de economía lineal. Las evidencias del cambio climático exigen un giro drástico en la formulación e implementación de políticas orientadas a superar esquemas exclusivamente correctivos; por el contrario, es necesario enfatizar el carácter preventivo de las acciones antrópicas sobre el entorno del planeta. La insostenibilidad del modelo requiere de instrumentos de carácter institucional y otros de carácter científico-tecnológico, combinados con incentivos económicos bajo el amparo de políticas integrales que resalten y promuevan la participación de todos los actores sociales en la gestión de la preservación del ambiente. De esta manera, se implicaría al conjunto de la sociedad en la resolución de un tema tan complejo, utilizando la información, la comunicación y participación ciudadana como vehículos clave para adaptar a la sociedad a los nuevos escenarios emergentes marcados por la sostenibilidad.

Es aquí donde la internalización del modelo de economía circular por parte de todo tipo de empresas entra en juego. La adopción de este paradigma requiere entender su funcionamiento y cómo contribuye a reducir los costos implícitos en los aspectos económicos y técnicos asociados a la transición del actual modelo operativo lineal hacia uno circular, basado en la gerencia sostenible de los recursos y sus efectos a largo plazo, tanto dentro de la empresa como en su entorno inmediato.

Esos beneficios pueden cuantificarse en términos de menores costos por uso de materias primas y opciones rentables de nuevos modelos de negocio derivados de segmentos específicos de mercado relacionados con el reciclaje o la reutilización de materiales. No obstante, a día de hoy, son pocas las empresas que están decididamente interesadas en cambiar su modelo de producción, incluyendo la incorporación de cambios sustantivos en los patrones operativos en fases de baja importancia estratégica para toda la organización, como los ciclos intermedios de productos donde se preserve la calidad funcional de materias primas clave. Como primer logro, esto permitiría reducir el impacto ambiental y los costos dentro de su estructura operativa. En este sentido, el diseño de innovadoras estrategias de producción es clave para mitigar diversos tipos de riesgo

operativo asociados a la transición planificada hacia la economía circular, donde se incluyan pequeñas adecuaciones de fácil ensamblaje o incorporación dentro del proceso global. Así, el diseño de estrategias de producción circular se acompaña de la activa participación de todos los actores de la sociedad, que actúan como vectores clave para lograr el éxito del modelo, obteniendo en consecuencia el desarrollo y diseminación de una visión de sostenibilidad en todo el sector industrial.

Precisiones metódicas del estudio

La investigación sigue un diseño de carácter cualitativo, sustentado en la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2016). Al respecto, la posición ontoepistemológica descansa en reconocer una realidad interrelacionada, compleja y diversa en la que operan las empresas de consultoría en el país, alineándose con el paradigma interpretativo-constructivista. Esta perspectiva reconoce la realidad social y, en particular, el rol gerencial de las empresas de consultoría y su respuesta ante la economía circular, no como una entidad objetiva y externa, sino como un fenómeno subjetivo y socialmente construido. Desde esta posición metodológica, se resalta uno de los criterios clave de la teoría fundamentada: el investigador no captura una realidad objetiva, sino que co-construye significados con los participantes. Este accionar metodológico implica, por tanto, la comprensión de estos conceptos moldeados por las creencias, experiencias, valores e interacciones de los individuos y organizaciones involucradas. Asimismo, se adopta un enfoque interpretativo para indagar en los significados, percepciones e interpretaciones que las empresas de consultoría atribuyen a su realidad. El objetivo es comprender su mundo de vida y cómo otorgan sentido a los desafíos y oportunidades de la economía circular dentro de su contexto operativo.

Por otro lado, el supuesto ontológico del estudio se centra en las empresas de consultoría radicadas en Venezuela, alrededor de las cuales gravitan otros actores con influencia directa en su comportamiento como sujeto social. La selección de los informantes clave corresponde al universo de 8 empresas consultoras registradas en la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (Cavecon). Sin embargo, tras el primer contacto de trabajo, solo 3 respondieron a la solicitud de entrevista online formalizada, resultando en una tasa de respuesta del 37.5 por ciento. El análisis de información, siguió las fases de la teoría fundamentada mediante la aplicación del método comparativo continuo.

En este punto es imprescindible destacar algunas limitaciones metodológicas. El universo de estudio comprende únicamente 8 empresas de consultoría registradas en la Cavecon, dedicadas a prestar servicios de consultoría. Este universo notablemente reducido, aunque podría considerarse una limitación estructural significativa, debe evaluarse en el contexto del ecosistema venezolano, donde la consultoría especializada en economía circular es incipiente, reducida y altamente concentrada, tal como se verá en los apartados siguientes.

Por otro lado, la posible naturaleza restrictiva del universo (8 empresas) y la participación efectiva de solo 3 informantes, aunque representa un desafío metodológico fundamental con un impacto directo en los resultados del estudio, no invalida la investigación; por el contrario, la sitúa en un momento histórico y en una realidad concreta, enfatizando su alcance y propósito científico de valor heurístico significativo, lo que adquiere aún mayor relevancia al ser una de las primeras investigaciones que abordan esta temática.

Este aspecto se releja en el resultado de la fase de saturación teórica, al evidenciarse un punto del análisis donde recopilar y analizar datos adicionales sobre el tema en estudio no aporta ni produce nuevo aprendizaje. En palabras de Glaser y Strauss (2017[1967]), se llega al momento en que no emergen datos adicionales para desarrollar las propiedades de las categorías analíticas, entendiendo completamente todas sus variantes y estableciendo las interrelaciones entre los temas. Por tanto, el logro de la saturación teórica no es determinable a priori por el tamaño de muestra; en contraste, responde a un proceso iterativo de recopilación y análisis de datos, donde el investigador evalúa continuamente si nueva información aporta nuevas categorías, propiedades o dimensiones al tema central de estudio.

Para el caso de esta investigación, el análisis de codificación arrojó los siguientes resultados: 21 códigos identificados, 186 instancias totales codificadas, una densidad conceptual promedio de 3.26 códigos por respuesta y un número de códigos compartidos entre los 3 informantes de 19 códigos, resultando en una prevalencia del 90.5 por ciento. Este conjunto de métricas sugiere un alto nivel de convergencia temática entre los tres informantes, indicando un proceso de análisis donde se capturaron patrones consistentes en torno a los significados compartidos sobre el rol gerencial de las consultoras en economía circular. De igual manera, al identificar 19 códigos compartidos de un total de

21, se refleja un notable nivel de consenso en las perspectivas fundamentales y es indicador potencial de saturación temática, aunque no necesariamente limita la emergencia de nuevas propiedades o dimensiones de categorías.

En todo caso, estas métricas deben interpretarse en el contexto de una saturación circunscrita al ámbito temático explorado con estos tres informantes específicos y contextualizados en la actual realidad del país.

Análisis de información: generación de categorías emergentes

Posterior a la transcripción de las entrevistas, se realizó una lectura y revisión en profundidad de cada una a fin de tener una primera aproximación de la narrativa emitida por los actores y enmarcada en los propósitos del estudio. Seguido, se desarrolló el proceso de codificación abierta de todas las transcripciones de los tres informantes con el fin de identificar códigos emergentes, los cuales se acompañaron de frases textuales representativas. Este proceso busco priorizar la amplia diversidad de experiencias y significados en torno al tema de estudio.

Al respecto, es importante destacar la condición de transversalidad de los códigos economía circular y gerencia, al estar presentes en todas las transcripciones. Al final, se obtuvo un total de 21 códigos con 186 instancias codificadas, distribuidas entre los informantes con una densidad conceptual promedio de 3,26 códigos por respuesta, brindando una significativa saturación teórica y una robusta consistencia de los patrones identificados (figura 1).

El análisis reveló 19 códigos compartidos por los informantes resaltando el nivel de consenso en las perspectivas fundamentales sobre el rol gerencial de las consultoras en economía circular. Entre los códigos más mencionados destaca la *orientación a la sostenibilidad* (33 menciones), como el código más significativo, reflejando la centralidad de la sostenibilidad en las estrategias de consultoría. Las narrativas evidencian una transición hacia los servicios especializados como *diagnósticos de circularidad*, *planes de transición*, *auditorías de sostenibilidad* (11), así como los *diagnósticos circulares*, *rediseño de productos y procesos*, *cadenas de suministro sostenibles* (12).

Figura 1

Códigos identificados

33 ORIENTACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD	14 GESTIÓN DE RECURSOS Y RESIDUOS	9 BARRERAS ESTRUCTURALES	7 IDENTIFICADOR DE OPORTUNIDADES	6 ESTRATEGIAS COLABORATIVAS	5 RESISTENCIA CULTURAL	4 REGULACIÓN NORMATIVA	4 VISIÓN FUTURO
			6 SERVICIOS ESPECIALIZADOS	5 DESARROLLO DE COMPETENCIAS	4 MEDICIÓN DE IMPACTO	4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	4 CAPTACIÓN DEL CLIENTE
	7 ROL FACILITADOR DE CAMBIO	6 CONTEXTO VENEZUELA	5 SECTORES OBJETIVO	4 FINANCIAMIENTO VERDE	4 DIFUSION DE BUENAS PRÁCTICAS	4 ADAPTACIÓN AL CONTEXTO DE CRISIS	3 ALIANZAS INTERNACIONALES

Fuente: elaboración propia.

La *gestión de recursos y residuos* (14 menciones), emerge como núcleo operativo de la EC, donde los consultores identifican diversas oportunidades concretas en *proyectos específicos de reducción de los desperdicios y optimización de recursos* (13) e *identificación de oportunidades para reducir residuos y mejorar la eficiencia energética* (11). La *innovación tecnológica* (13 menciones), refleja la necesidad clave de integrar herramientas digitales y tecnológicas avanzadas, evidenciada en la demanda de *digitalización de procesos, eficiencia operativa* (11) y *baja inversión en innovación y escaso acceso a financiamiento verde como limitación* (12).

En cuanto a los códigos relacionados con el rol gerencial emergente, el análisis revela la configuración de un nuevo rol gerencial caracterizado en un primer lugar, precisamente por el *rol facilitador de cambio* de los consultores, quienes se posicionan como *agentes de cambio, sensibilizando y capacitando a los clientes* (11) y *facilitadores del cambio, ayudando a las empresas a comprender el valor económico y estratégico de la circularidad* (12).

Respecto a la contextualización del entorno venezolano, surge el código contextualización Venezuela, el cual revela particularidades de la situación nacional, donde las consultoras deben *adaptarse a un entorno muy volátil, caracterizado por la incertidumbre económica* (11) mientras identifican ciertas oportunidades para *ofrecer soluciones adaptadas a la realidad nacional* (13).

Sobre barreras y desafíos identificados, el análisis revela patrones consistentes de obstáculos donde resaltan barreras estructurales, como *limitaciones de financiamiento, escasa cultura empresarial en sostenibilidad, falta de incentivos gubernamentales* (11), así como la *carencia de un marco normativo*

claro, limitada cultura empresarial en sostenibilidad (I2). De igual manera, está la resistencia cultural, identificado como factor crítico manifestado en resistencia al cambio, desconocimiento del concepto (I1) y resistencia al cambio cultural y empresarial (I3).

En cuanto a la presencia de nichos emergentes y oportunidades de negocio, los códigos relacionados con *identificación de oportunidades* y los *servicios especializados* revelan nichos con potencialidad de ser explotados de manera rentable. Entre estos sectores, destaca la gestión de residuos industriales y optimización de cadenas de suministro; diagnósticos de circularidad y planes de transición; certificaciones ambientales y auditorías de sostenibilidad y capacitación especializada y desarrollo de contenido técnico.

Estas oportunidades de negocio surgen en sectores objetivo asociados a la agroindustria, manufactura, energía y construcción. Sin embargo, su real aprovechamiento requiere de la implementación de estrategias gerenciales emergentes, principalmente, aquellas *estrategias colaborativas* centradas en la adopción de un nuevo modelo gerencial, incluyendo celebración de *alianzas con organismos internacionales (I1), alianzas con universidades y centros de investigación (I2) y alianzas estratégicas* con actores clave del sector (I3). Los informantes también refieren la necesidad de adoptar *estrategias de posicionamiento* dirigidas a generar contenido técnico, participación en eventos especializados y desarrollo de casos de éxito documentados. Finalmente, sobre la *visión futura* del sector, los informantes manifiestan perspectivas optimistas pero realistas, *potencial de crecimiento significativo, a medida que las empresas reconozcan la importancia de la sostenibilidad (I1) y reconocen que la sostenibilidad se está posicionando como un diferenciador clave (I2), aunque el proceso será lento (I3).*

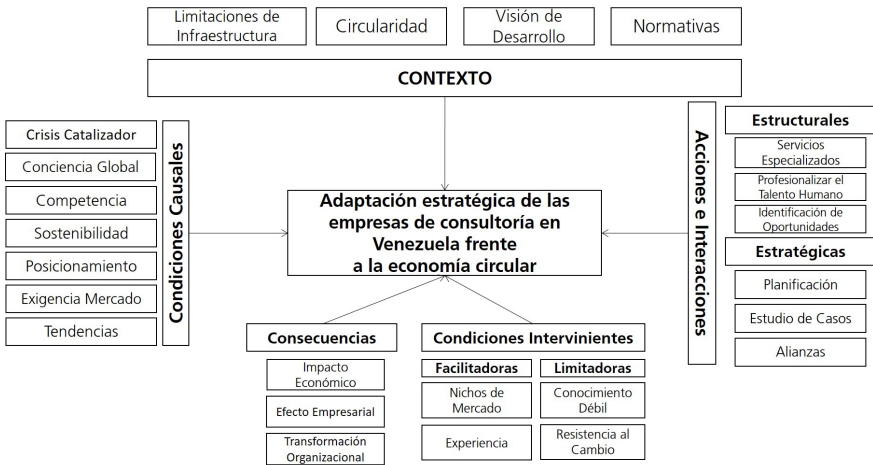
La siguiente fase de análisis corresponde a la codificación axial, con el objetivo de reorganizar los códigos emergentes en torno a categorías centrales donde se reflejen y expresen relaciones entre códigos, junto a su vinculación con condiciones causales (¿Qué origina la categoría?), contexto (¿Dónde y en qué condiciones ocurre?), condiciones intervinientes (factores estructurales con influencia en estrategias de acción), estrategias de acción e interacción (¿Qué hacen los actores?) y consecuencias (¿Qué efectos producen estas acciones?) (figura 2).

En este sentido, el núcleo del análisis dibuja en principio, a un proceso de *adaptación estratégica de las empresas de consultoría en Venezuela*, el cual hace referencia a cómo estas organizaciones están redefiniendo su rol

y modelo de negocio para responder a desafíos y oportunidades emergentes de la EC. Esto no es un evento aislado, sino una transición activa y en desarrollo, por tanto, en función de los análisis subsiguientes, se delinearán y afinarán hasta lograr el constructo teórico.

Figura 2

Modelo paradigmático de adaptación de las empresas consultoras



Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista anterior, las condiciones causales (factores que originan el fenómeno), se refieren a los impulsores directos capaces de motivar a las consultoras a iniciar esta adaptación estratégica. En primer lugar, surge el cambio en demandas del mercado, al existir una creciente exigencia de los clientes por soluciones enfocadas en sostenibilidad, eficiencia de recursos y digitalización. Hoy día, los clientes buscan activamente reducir costos operativos y adaptarse a nuevas regulaciones y estándares.

Por otro lado, están los nuevos criterios de selección. Las empresas priorizan la contratación de consultores con experiencia comprobada en sostenibilidad, adaptación a contextos de crisis y amplia capacidad para generar resultados en entornos complejos. Esto conlleva a la búsqueda de resiliencia empresarial, tanto de las consultoras como sus clientes, indicando mayor interés para desarrollar modelos de negocio innovadores y resilientes los cuales les permitan sobrevivir y prosperar en el actual entorno económico cambiante.

Precisamente, respecto al contexto (condiciones específicas donde se desarrolla el fenómeno), el mismo ocurre dentro del volátil y desafiante entorno empresarial venezolano. Este contexto se caracteriza por una manifiesta incertidumbre económica y política, inestabilidad persistente que limita la inversión, pero, a su vez y paradójicamente, genera oportunidades para soluciones creativas y adaptadas localmente. Este accionar sucede en un escenario de necesidad de supervivencia y reinención donde las empresas clientes buscan principalmente apoyo para sobrevivir, optimizar recursos y reinventar sus modelos de negocio para hacer frente a la crisis.

En este sentido y en la fase inicial de adopción de la economía circular, el concepto aunque reconocido como muy importante, aún está en un momento incipiente en el país. El panorama anterior está moldeado por un conjunto de condiciones intervinientes (factores estructurales que influyen en las estrategias) los cuales surgen como factores generales con la propiedad de facilitar o dificultar las estrategias de acción de las empresas consultoras. Al respecto, en primer lugar, es clave señalar entre los obstáculos para la implementación de la economía circular en el país, los factores económicos, tal como limitaciones de financiamiento para los clientes, baja inversión en innovación y escaso acceso a *financiamiento verde*. También resaltan diversos factores culturales como resistencia al cambio, escasa cultura empresarial en sostenibilidad y desconocimiento general del concepto y su potencial.

De igual manera, están los factores institucionales y de infraestructura, incluyendo la falta de incentivos gubernamentales, un marco normativo claro y debilidades en infraestructura para reciclaje y manejo de residuos. En el caso del capital humano y conocimiento, también existen limitantes como la necesidad de desarrollar nuevas competencias específicas al identificar una brecha en las habilidades en gestión de proyectos sostenibles, análisis de ciclo de vida, normas y modelos de negocio circulares. La situación se agrava (entre otras razones) por la escasez de personal especializado, dada la migración de talento y la escasez de expertos en sostenibilidad, transformándose en un desafío clave. Para minimizar o neutralizar esta situación, las empresas consultoras consideran implementar diversos tipos de estrategias de acción e interacción (respuestas al fenómeno), entendidas como acciones deliberadas para gestionar la transición hacia el modelo de economía circular. En primer lugar, las empresas están reconceptualizando el rol del consultor, ahora dirigido a actuar como agentes y facilitadores del cambio, iniciando con su

propia transformación circular para luego ser promotoras del cambio, con la misión de sensibilizar, capacitar y guiar a sus clientes hacia la adopción de prácticas circulares.

En este punto, el elemento más crítico es precisamente, el desarrollo organizacional interno. Para ello, las consultoras entrevistadas (en la medida de sus posibilidades) están invirtiendo en capacitación y formación continua del equipo en la actualización de metodologías para incorporar los principios de la economía circular en sus prácticas diarias. Desde ese punto de vista, con la adopción de prácticas circulares propias, las empresas buscan *liderar con el ejemplo* a través de la digitalización de procesos, reducción del uso de papel, medición de su huella de carbono y promoción de una cultura interna orientada a la sostenibilidad.

Este accionar conlleva a desarrollar estrategias de posicionamiento e influencia directa en su mercado objetivo y sirve como esquema para educar y sensibilizar a sus clientes, a través de la demostración de casos de éxito, la cuantificación del retorno de la inversión y la generación de conciencia para influir en los clientes. Asimismo, desarrollan alianzas estratégicas tanto con organismos internacionales, universidades y otros actores del ecosistema para fortalecer sus capacidades y nivel de credibilidad.

Al final de este proceso, las empresas consultoras aspiran posicionarse como especialistas en el tema de la economía circular en el país, para lo cual también proyectan implementar otro conjunto de estrategias como generar un amplio portafolio de contenido técnico, publicar estudios de caso, participar en foros y obtener certificaciones para construir una oferta de valor diferenciada. Con todo ello, las consecuencias (resultados de las estrategias) a lograr por las consultoras, se dirigen hacia la identificación de nuevos nichos de negocio en términos de la diversificación de su portafolio de servicios, al poder desarrollar nuevas ofertas como diagnósticos de circularidad, auditorías de sostenibilidad, planes de transición, rediseño de productos y capacitación especializada. Esta visión la focalizan las consultoras en varios sectores prometedores como la agroindustria, manufactura, construcción y energía para desarrollar servicios de consultoría en economía circular.

Para lograr esta meta, requieren la configuración de una nueva visión de futuro y lograr un significativo potencial de crecimiento, a pesar de los desafíos, al visualizar un futuro optimista, donde la sostenibilidad se convertirá en un diferenciador competitivo clave. De igual manera, reconocen el

proceso de transición hacia el modelo de economía circular como exigente y lento, a su vez, fundamental y relevante para su supervivencia y competitividad a largo plazo.

Análisis de información: definición de categorías emergentes

Concluida la anterior fase descriptiva-analítica y partiendo del propósito central del estudio, de ese análisis emergen 4 categorías fundamentales, las cuales se denominan: transformación hacia la sostenibilidad circular; gerencia operativa de recursos y tecnología; desarrollo del rol gerencial consultivo; y, condiciones contextuales y barreras estructurales.

Transformación hacia la sostenibilidad circular

La transformación hacia la sostenibilidad circular representa un cambio paradigmático en la manera en cómo las organizaciones conciben su propósito y su operación, por tanto, el rol de las consultoras resulta fundamental como elemento catalizador de esa transición, en especial en el contexto del país donde la presión socioeconómica y la dinámica del mercado exige nuevas respuestas estratégicas. Esta concepción se evidencia en las voces de los informantes, quienes destacan que *la sostenibilidad es ahora el eje central de los servicios de consultoría que ofrecemos* (I1), evidenciando cómo la circularidad deja de ser una tendencia para convertirse en exigencia estructural.

Esta idea se refuerza al afirmar que *las empresas buscan diagnósticos circulares, rediseño de productos y procesos, cadena de suministro sostenible* (I2) indicando una demanda concreta y creciente de servicios orientados a la circularidad. Además, la sostenibilidad se percibe como oportunidad para la resiliencia empresarial, especialmente en un marco de crisis, al entender *la economía circular permite a las empresas ser más resilientes ante la crisis* (I1). Así, la transformación hacia la sostenibilidad circular se fundamenta, vive y construye en la experiencia cotidiana de las consultoras y sus clientes.

Gerencia operativa de recursos y tecnología

La gestión operativa de recursos y tecnología es el pilar pragmático de la EC, al implicar la capacidad de las organizaciones para cerrar ciclos materiales y energéticos, optimizando procesos y minimizando residuos. En este caso, la innovación tecnológica, digitalización y medición de impactos son elementos esenciales para permitir a las empresas avanzar hacia modelos circulares reales y medibles. Los informantes subrayan esa dimensión operativa cuando

afirman que *identificamos oportunidades para reducir residuos y mejorar la eficiencia energética* (I1), reflejando la búsqueda constante de eficiencia y optimización. Adicionalmente, *muchos proyectos se centran en la gestión de residuos industriales* (I2) mostrando la centralidad de la gestión de desechos como nicho de negocio y reto técnico. Asimismo, la tecnología aparece como habilitador: *la digitalización de procesos es clave para la economía circular* (I1), mientras que la medición de impacto se convierte en una necesidad para legitimar los avances del proceso al entender que la aplicación de *herramientas tecnológicas permite medir y reportar el impacto circular* (I3).

Desarrollo del rol gerencial consultivo

El desarrollo del rol gerencial consultivo implica evolucionar desde el tradicional modelo de consultor, entendido como un proveedor de servicios hacia un verdadero facilitador del cambio organizacional. Tal accionar implica asumir posiciones de liderazgo para conducir proceso de innovación en modelos de negocio sostenibles, promover el aprendizaje, la colaboración y la adopción de nuevas prácticas. De igual manera, debe potenciar la formación y creación de redes para superar las barreras culturales y técnicas. Esta función transformadora es reconocida por todos los informantes al visualizarse como *agentes de cambio, sensibilizando y capacitando a los clientes* (I1), lo cual evidencia el rol activo de la consultora en la construcción de capacidades internas. Por otro lado, estos agentes resaltan su labor *de ayudar empresas a comprender el valor estratégico de la circularidad* (I2), resaltando su labor pedagógica y estratégica del consultor. De igual manera, la transición cultural se percibe como un proceso donde también es clave el acompañar a sus clientes, *el consultor debe facilitar la transición cultural y operativa hacia la circularidad* (I3). Además, formación y alianzas son vistas como estrategias fundamentales mediante la oferta de *talleres y seminarios para sensibilizar a los clientes* (I1) y *buscamos alianzas con universidades y centros de investigación* (I2).

Condiciones contextuales y barreras estructurales

Esta categoría constituye el vector capaz de acelerar o frenar la transición hacia la circularidad. En este sentido, factores como la falta de incentivos, normativas y cultura empresarial resultan determinantes en la velocidad y profundidad del cambio, razón por la cual su adaptación a los contextos locales es esencial para consolidar el éxito de estrategias circulares. Ese panorama se evidencia al identificar limitaciones de financiamiento, escasa cultura empre-

sarial en el tema de la sostenibilidad (I1), carencia de marco normativo claro, falta de incentivos gubernamentales y resistencia al cambio (I3), las cuales se transforman en frases donde se ponen de manifiesto las dificultades estructurales. Adicionalmente la volatilidad e incertidumbre del entorno nacional exige creatividad y flexibilidad para adaptarse a un contexto muy volátil, caracterizado por la incertidumbre económica (I1) o la situación venezolana exige creatividad y flexibilidad en los modelos de negocio circulares (I3).

Tal como se evidencia, las categorías anteriores se traducen en el reconocimiento de los actores sobre la necesidad de las empresas consultoras de encaminar su transformación hacia la sostenibilidad circular mediante una efectiva gerencia operativa de recursos y tecnología a través de la cual se promueva el desarrollo del rol gerencial consultivo de estas organizaciones en el actual marco de condiciones contextuales y barreras estructurales.

Macro categoría: Pivote circular

La última fase del proceso analítico se refiere a la codificación selectiva, donde se integran las categorías anteriores en un modelo teórico para explicar el rol gerencial de las empresas de consultoría frente a los desafíos de la economía circular. Consecuentemente, la categoría central emergente se denomina:

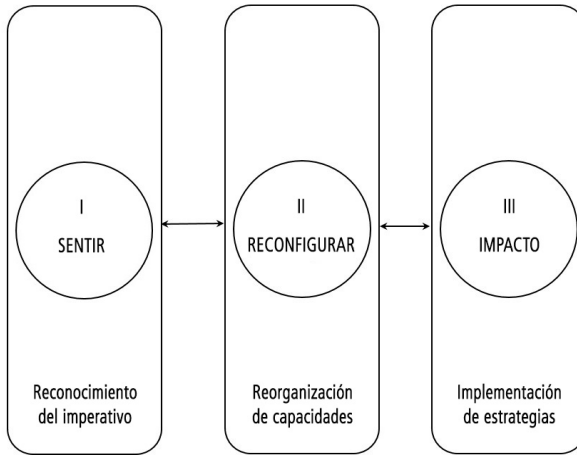
Pivote circular: modelo de consultoría para la resiliencia empresarial en entornos volátiles

El término pivote proviene del mundo de la estrategia y las *startups* (Ries, 2014; Osterwalder y Pigneur, 2011), referido a un cambio fundamental en la dirección de una empresa sin variar su visión. Asimismo, refleja la agilidad y adaptación proactiva de la consultora, al no dejar de ser consultoras (visión), pero cambia drásticamente su rol y oferta (estrategia). Sobre el calificativo circular, este ancla el modelo en el núcleo de la investigación (economía circular) como nuevo paradigma para guiar el sentido del pivote. Por su parte, la resiliencia empresarial en entornos volátiles define el propósito y la consecuencia final del modelo. No se trata solo de ser *verde*, implica además, aplicar la sostenibilidad como herramienta estratégica para la supervivencia y competitividad en un contexto de crisis como el venezolano. Desde este punto de vista, el modelo *pivote circular* se concibe como un proceso dinámico y adaptativo en tres fases interconectadas a través de las cuales se describe cómo aquellas empresas de consultoría, operando en entornos de alta incertidumbre, transforman su rol y propuesta de valor para actuar como agentes

de cambio hacia la economía circular, dando lugar a estadíos de resiliencia tanto para sus clientes, como para sí mismas (figura 3).

Figura 3

Fases del modelo de pivote circular



Fuente: elaboración propia.

La primera de estas tres fases, es la de detección y diagnóstico (sentir). Esta fase inicial es el detonante del cambio. consiste en la capacidad de la consultora para *sentir* las presiones y oportunidades presentes en el entorno. No se entiende como una fase pasiva, por el contrario, representa un activo diagnóstico a nivel externo e interno. Durante el diagnóstico externo, la empresa analiza nuevas demandas del mercado y reconoce el cambio de criterios a la hora de seleccionar los servicios de consultoría, valorándose más la experiencia en sostenibilidad y la capacidad de adaptación.

En cuanto al diagnóstico interno, evalúa sus propias capacidades e identifica brechas de conocimiento, reconociendo la necesidad de desarrollar nuevas competencias en el tema de la economía circular, la gerencia de proyectos sostenibles y análisis de ciclo de vida para seguir siendo relevante. El elemento conformante de la primera fase, es precisamente, la presión del entorno para iniciar el proceso de transformación. Esta presión sucede en un contexto de crisis y volatilidad, el cual obliga a todas las empresas a buscar formas de sobrevivir, optimizar recursos y reinventarse. Por otro lado, está el cambio en la demanda del cliente, quien exige soluciones enfocadas en la eficiencia,

reducción de costos, digitalización y, forma creciente, adoptar enfoques más sostenibles, sumado al cumplimiento de estándares internacionales.

La fase II corresponde al pivote estratégico (aprovechar y reconfigurar). Es la fase central del modelo, donde ocurre la transformación. La consultora toma la decisión deliberada de *aprovechar* la oportunidad presente en el entorno y *reconfigurar* su modelo de negocio. Este pivote se manifiesta en dos niveles interconectados. El primero, corresponde al pivote interno, referido a su reconfiguración organizacional, al entender el proceso de transformación cuyo inicio está dentro de la misma empresa y desde allí, empieza a construir su credibilidad y capacidad operativa. De igual manera, la empresa inicia el desarrollo de sus capacidades circulares al invertir de manera activa en la formación y formación continua de todo su equipo en normativas, metodologías y modelos de negocio circulares. A la par de esta estrategia, también incorpora prácticas propias, como adoptar prácticas de sostenibilidad internas (reducción de papel, teletrabajo o gestión eficiente de recursos) para *liderar con el ejemplo*, ganar legitimidad y alinear la cultura organizacional a las demandas de sus clientes.

En el pivote externo, centrado en la reconfiguración del rol y la oferta de servicios, el proceso de transformación interna adelantado se traduce en un cambio fundamental en la forma de interactuar con el mercado. En este punto, la empresa materializa su transición desde su antiguo rol de proveedor al de agente de cambio, redefiniendo significativamente su identidad empresarial. En consecuencia, pasa de proveedor de soluciones a un facilitador, educador y sensibilizador para guiar activamente a sus clientes en el proceso de cambio.

Una de las consecuencias más relevantes de esa transformación de las empresas de consultoría, es el diseño de una oferta de servicios con alto valor circular, destacando la creación y diversificación de un portafolio de servicios específicos y propio para la economía circular, como planes de transición, diagnósticos de circularidad, auditorías de sostenibilidad y acompañamiento en certificaciones. A través de este renovado portafolio de servicios, las empresas dirigen sus esfuerzos hacia la construcción de un ecosistema de circularidad, como respuesta a la falta de infraestructura adecuada y un marco regulatorio claro. Por ello, asumen un rol proactivo consolidando distintas alianzas estratégicas con universidades, organismos internacionales y otros actores para fortalecer el entorno circular y su propia oferta de servicios.

Finalmente, en la fase III se produce la generación de valor circular y resiliencia (impacto) donde se materializan los resultados y consecuencias del pivote estratégico. El impacto es multidimensional y genera un ciclo positivo de retroalimentación. Una primera dimensión, es mayor valor para el cliente en términos de beneficios tangibles al obtener mejoras en eficiencia, reducción de costos operativos y optimización en el uso de recursos. Asimismo, se crea un superior estado de resiliencia empresarial, visto en el aumento en la capacidad de la empresa cliente para adaptarse, sobrevivir y competir en un entorno volátil gracias a un modelo de negocio más sostenible y eficiente. Esto se traduce en mayor valor para la consultora, desarrollando una ventaja competitiva al especializarse en economía circular y posicionarse como actor diferenciado en el mercado. Esta nueva posición le otorga a la consultora la capacidad de identificar nuevos nichos de negocio, abriendo nuevas oportunidades empresariales y renovadas fuentes de ingreso en sectores prometedores como agroindustria, manufactura y energía. Complementariamente se crea igualmente, valor para el entorno (efecto sistémico) a través de la educación, la creación de casos de éxito y la promoción de alianzas. Por todo ello, las consultoras contribuyen a crear y legitimar el campo de la sostenibilidad y la economía circular en el país. Finalmente, al existir una retroalimentación del modelo, el éxito de los proyectos y consecuentemente, la mayor conciencia en el mercado genera nuevas y más sofisticadas demandas (retroalimentación la fase I), impulsando así, un nuevo ciclo de adaptación y especialización.

Pivote circular: principios teóricos

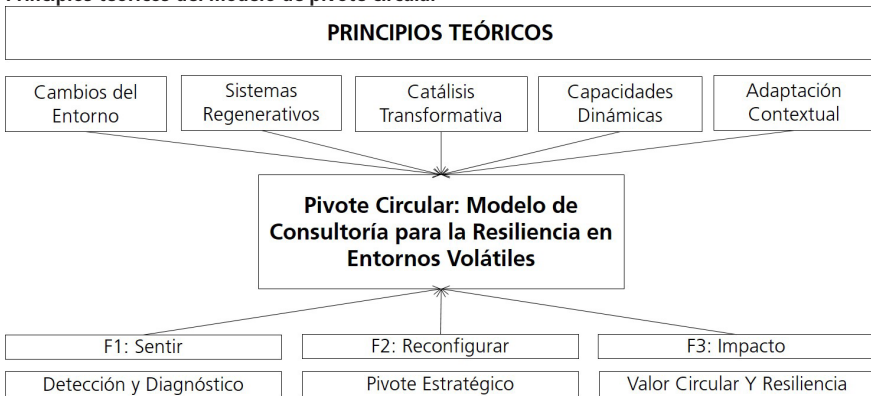
La conceptualización del modelo *pivote circular para la resiliencia empresarial en entornos volátiles* descansa en diferentes teorías donde se combinan perspectivas de gerencia, economía circular y gestión del cambio organizacional para explicar desde diferentes perspectivas de análisis, cómo las organizaciones pueden adaptarse y transformar sus modelos de negocio ante escenarios de alta incertidumbre (figura 4).

En primer lugar, es importante entender el proceso de transformación hacia la economía circular y resiliencia empresarial a través del seminal aporte de la teoría del cambio (Patton, 2011) quien postula que las organizaciones deben realizar ajustes intencionados en sus capacidades y procesos internos para responder a las demandas del entorno. En este caso, la adaptación organizacional implica un cambio profundo en la cultura, estrategia y operaciones, fenómeno reflejado en la fase de *pivote estratégico*

del modelo, donde pone de manifiesto el grado de flexibilidad y aprendizaje de las empresas consultoras de acuerdo a sus capacidades y ciclos iterativos, resultando en mayor resiliencia.

Figura 4

Principios teóricos del modelo de pivote circular



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el esquema de economía circular se sustenta en los principios de sostenibilidad y ciclo cerrado de recursos, desarrollados en los modelos académicos asociados a la teoría de los sistemas (von Bertalanffy, 1968), donde se considera a la organización como un sistema abierto capaz de interactuar con su entorno, para lo cual requiere de procesos orientados a la retroalimentación y ajuste continuo. En este contexto, la EC, promueve específicamente, la condición de sistemas productivos regenerativos enfocados en mantener un equilibrio con los ecosistemas naturales, reforzando la idea de adopción de un enfoque sistémico por parte de las empresas para reducir riesgos y mejorar su resiliencia (Geissdoerfer *et al.*, 2017).

El tercer principio hace referencia a la catálisis transformativa, el cual enfatiza la crisis como motor de innovación y explica cómo estos eventos disruptivos aceleran procesos de innovación empresarial, convirtiendo estos eventos, en motores de cambio (Bryan *et al.*, 2020; Gross y Sampat, 2022). Desde este punto de vista, durante un período de crisis, los problemas explosivos con urgencia y escala crean disponibilidad para invertir recursos masivos en soluciones innovadoras, diferenciando las crisis, de los tiempos ordinarios. Es así como durante el período Covid, la pandemia actuó como factor diferenciador de muchas empresas a nivel global (Prayag *et al.*, 2024),

fomentando la mejora de procesos productivos y manteniendo su presencia en el mercado y demostrando mayor capacidad de adaptación, integración y reconfiguración de recursos organizacionales (Damayanti y Suryani, 2024). Sin embargo, esta mejora de procesos debe venir vinculado con un modelo organizacional suficientemente robusto para dar respuesta al nivel de crisis a enfrentar, por tanto es imprescindible fomentar un comportamiento orientado al cambio entre los equipos de las empresas a efecto de implementar exitosamente los ajustes y la reconfiguración organizacional necesaria para enfrentar esos períodos turbulentos. Este proceso requiere sin lugar a duda, el integrar un fuerte liderazgo transformacional, confianza en ese liderazgo y *engagement* laboral como elementos mediadores críticos del proceso de transformación (Damayanti y Suryani, 2024).

El cuarto principio aborda el proceso central de *pivotaje* desde una visión integral y al mismo tiempo, multidimensional, puntualizando como una exitosa adaptación al entorno que requiere de cambios multidimensionales simultáneos, incluyendo aspectos técnicos, emocionales, organizacionales y relacionales; los cuales a su vez se corresponden con los fundamentos críticos de la teoría basada en recursos, teoría de configuración, teoría de capacidades dinámicas y teoría de ambidextra (Koronis y Ponis, 2018; Kamlot, 2017). Esta conceptualización académica de pivotaje organizacional la define como un cambio discontinuo y sistémico en identidad, estructura y prácticas organizacionales, impulsado por la reevaluación fundamental de propósito y valores ante imperativos ecológicos, económicos y sociales; en consecuencia, el pivotaje no constituye propiamente un cambio incremental, por el contrario, conlleva implícito la alteración completa en forma y función organizacional de la empresa. Para lograr esos propósitos, las organizaciones deben contar con una consolidada capacidad dinámica y alta resiliencia organizacional para navegar eficientemente las diversas etapas del ciclo de gestión de un desastre (Prayag *et al.*, 2024). Así, al inicio de la crisis, las capacidades operativas de replicación e integración deben enfocarse en aprovechar los recursos existentes y crear internamente nuevos insumos para promover una amplia respuesta de recuperación, construyendo resiliencia planificada. Posteriormente, durante el período de crisis, tanto la capacidad de absorción de los impactos como de adaptación, resultan críticas en términos de la flexibilidad y agilidad. Estas capacidades de reconfiguración mejoran el grado de flexibilidad de la empresa al combinar la extensión y explotación de su *know-how* organizacional, favoreciendo el aprovechamiento de conciencia situacional y toma rápida de decisiones (Prayag *et al.*, 2024).

El quinto principio enfatiza la adaptación contextual a especificidades del entorno, a través de la teoría de adaptación organizacional (Anzola *et al.*, 2018; Damayanti y Suryani, 2024; Kamlot, 2017). Este principio enfatiza que las estrategias exitosas incorporan especificidades del contexto local, donde la globalización requiere adaptación a las limitaciones y oportunidades propias del entorno, dando lugar a la creación de habilidades hacia lo interno, para generar o iniciar cambios bajo modos de operación dirigidos a impulsar el rendimiento, la relevancia y un nivel de impacto atenuado. Desde esta perspectiva, las organizaciones adaptables se caracterizan por contar con estructuras y mentalidades donde se enfatiza la flexibilidad, agilidad y responsividad al cambio, ajustándose rápidamente a factores internos y externos como dinámicas de mercado, necesidades emergentes de los clientes, avances tecnológicos o las presiones competitivas (Kamlot, 2017). Por tanto el propósito de las organizaciones adaptables es prosperar en entornos empresariales dinámicos e inciertos. Para lograr estos objetivos, las empresas consultoras deben contar con suficientes capacidades organizacionales adaptativas, en al menos, siete ámbitos fundamentales (Kamlot, 2017): innovación (comprometida con cambio), estrategia (gerencia y prioridades definidas), trabajo en equipo (talento humano empoderado y comprometido), flexibilidad (comunicaciones, operaciones y estructuras alineadas), orientación al cliente (centrada en su nicho de mercado), inquisitiva (informada por datos y centrada en aprendizaje), e ingeniosa (creatividad y recursos estratégicos). La conjunción de estas capacidades adaptativas crea la fortaleza organizacional necesaria para transitar de la planificación estratégica a la planificación de escenarios, asignar recursos más racionalmente, adaptarse para responder a los cambios, así como prepararse para múltiples futuros posibles. Como resultado, esta conceptualización refuerza la importancia de desarrollar capacidades contextualizadas para la navegación efectiva de las transformaciones empresariales propias de un entorno adverso.

Es así como la integración de estas teorías en estrategias gerenciales efectivas y alineadas con las demandas de su entorno, facilita a las consultoras surfear las complejidades inherentes a los retos derivados de la sostenibilidad y la economía circular. Les permiten mejorar su eficiencia y competitividad e impulsar su crecimiento sostenible.

Posicionamiento teórico del modelo de pivote circular

Alineado con los principios teóricos anteriores, el modelo de *pivote circular*, implícitamente se sitúa dentro de la teoría de las capacidades dinámicas planteado por Teece (1997), referidas a la habilidad de las empresas para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para desempeñarse en entornos rápidamente cambiantes. Dentro de este contexto, el pivote incorpora de manera explícita la trilogía de estos procesos fundamentales, los cuales corresponden al corazón de las capacidades dinámicas: *sensing* (detección), *seizing* (aprovechamiento), y *transforming* (reconfiguración).

En este marco de análisis y siguiendo la nomenclatura del modelo, esta primera fase de detección y diagnóstico, corresponde directamente al *sensing*, la capacidad de identificar oportunidades y amenazas emergentes en el ambiente. La fase II, pivote estratégico, opera como el *seizing*, donde la organización moviliza recursos para explotar la oportunidad identificada. Finalmente, la fase III de impacto y resiliencia, articula el *transforming*, es decir, la reconfiguración de recursos, estructuras y capacidades para mantener la ventaja competitiva alcanzada.

Ahora bien, estas capacidades no son simplemente procesos estratégicos abstractos, por el contrario, están arraigadas en estructuras organizacionales específicas, decisiones de diseño, procesos de aprendizaje institucional y configuraciones del capital social de la organización. Por tal razón, Damayanti y Suryani (2024) identifican como elementos facilitadores de capacidades dinámicas, la disponibilidad de recursos financieros y humanos, gobernanza organizacional clara, procesos de toma de decisión descentralizados, cultura de aprendizaje, capital social interno (cohesión de equipos) y capital social externo (alianzas estratégicas).

Dentro de este contexto, el modelo de *pivote circular* reconoce estos elementos y brinda una primera aproximación para su desarrollo en un contexto venezolano de extrema volatilidad y escasez de recursos. En concreto, actualmente en el país los recursos financieros son severamente limitados, la retención de talento es crítica, extraordinariamente desafiante, además de un alto grado de incertidumbre sobre las políticas públicas, todo ello, condicionando la ejecución de un pensamiento estratégico a mediano y largo plazo. Desde este punto de vista, cuando las restricciones de recursos son extremas, las capacidades de toma de riesgos (elementos de orientación empresarial) predominan sobre el aprendizaje institucional profundo como *drivers* del cambio organizacional (Mayr et al., 2022).

Precisamente, el reconocimiento de estas capacidades dentro del modelo, le otorgan su carácter de iteratividad de sus tres fases, tal como se muestra en la figura 3, por tanto, no deben interpretarse como secuenciales, sino por el contrario, bajo la visión de una arquitectura alineada con los postulados de la adaptación organizacional en ambientes VUCA-H (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo, Hiperconectado) reconociendo ciclos iterativos de aprendizaje superpuestos, donde las fases no son secuenciales sino concurrentes (Bravo *et al.*, 2025).

En contexto venezolano específicamente, donde la volatilidad económica se profundiza constantemente y donde los cambios regulatorios pueden decretar cambios fundamentales en operaciones empresariales, las consultoras deben estar simultáneamente detectando nuevas amenazas en el ambiente (Fase I), ejecutando un pivote estratégico parcialmente completado desde la iniciativa anterior (Fase II), mientras monitorea el impacto de transformaciones previas bajo nuevas condiciones contextuales (Fase III revisada).

En este sentido, el modelo conlleva desafíos para estas organizaciones en términos del desarrollo de una capacidad de resiliencia organizacional, ambidestreza y cambio organizacional múltiple (Volberda y Karali, 2015; Euchner y Ganguly, 2014) como vía para no concebir y transitar linealmente entre estados organizacionales y disponer de los recursos para desplegar su capacidad de navegar paradojas, donde se persiguen simultáneamente objetivos potencialmente contradictorios. Por tanto, las consultoras en Venezuela deben de manera paralela, mantener servicios tradicionales para generar ingresos (estabilización), explorar servicios circulares especulativos con alto riesgo (exploración) y prepararse para cambios contextuales futuros no predecibles (preparación adaptativa).

Este último punto resulta crucial para las empresas consultoras al momento de propiciar la adopción de los principios de la economía circular en Venezuela, visto el panorama complejo y sombrío de este tópico, incluso en la mayor parte de Latinoamérica. Al respecto, resulta clave el reporte de United Nations Environment Programme, UNEP (2024) sobre financiamiento de economía circular en Latinoamérica y el Caribe, donde se identifica como el principal obstáculo para una transición circular, no precisamente la ausencia de consultoría empresarial, la clave trascienden los factores sistémicos sobre los cuales no tienen influencia las consultoras, tales como la falta de coherencia en políticas públicas, financiamiento verde insuficiente, debilidad de marcos

regulatorios y fundamentalmente, la ausencia de una comprensión consolidada a nivel de gobiernos y sociedades sobre qué significa verdaderamente *circularidad* en contraste a acciones de *greenwashing*.

Esta realidad fundamental ofrece un amplio panorama para la actuación bajo el modelo de *pivote circular*, ofreciendo a las consultoras la posibilidad de capacitarse y formarse en los principios de la EC y a la par, profundizar en la creación progresiva de nicho de demanda emergente para su potencial posicionamiento en un mercado, que si bien aún no existe de manera sustantiva, la dinámica del mercado se está dirigiendo en ese sentido. En Venezuela específicamente, donde la crisis económica y política redujo significativamente, la capacidad de inversión empresarial a mínimos históricos, una consultora pivotando hacia la promoción y adopción de los principios de la economía circular tendrá una posición privilegiada a la hora de presentar su oferta de servicios especializados. Por tanto, y aunque pareciera un contrasentido, la oportunidad de mercado de la consultora radica en ofertar un esquema de consultoría transformativa, acompañando cambios internos paradigmáticos hacia la sostenibilidad, trascendiendo la asesoría técnica tradicional e incorporando los medios para facilitar un cambio cultural, liderazgo transformacional y construcción de capacidades de aprendizaje institucional (Bravo *et al.*, 2025).

Esta situación se torna aún más prometedora en situaciones de crisis, donde los consultores juegan rol crítico, pero requieren el contar con competencias en comunicación transformacional, comprensión de dinámicas de poder organizacional, facilitación de diálogo difícil y capacidad de operacionalizar visiones abstractas en acciones concretas (Damayanti y Suryani, 2024). Ahora bien, en las circunstancias descritas, resulta cuesta arriba para las consultoras venezolanas adquirir estas habilidades de manera autosuficiente o a través de aprendizaje interno. Es acá donde entran en juego las alianzas con universidades e institutos de investigación, certificadoras internacionales de sostenibilidad y redes globales de consultores especializados en circularidad.

En este punto y dada la escala de las consultoras venezolanas (en general, Pymes), el pleno desarrollo de sus capacidades dinámicas gerenciales (habilidades, conocimientos y cognición de líderes) juega un papel preponderante en comparación a estructuras organizacionales de mayor envergadura. En consecuencia, para las consultoras venezolanas, aunado al diseño de procesos formales de *detección-pivote-impacto*, resulta igualmente crítico, contar con un grado significativo de cognición estratégica sofisticada, apertura al

aprendizaje, disposición para tomar riesgos calculados y suficiente capacidad para comunicar su visión transformadora (de Abreu y de Oliveira, 2025). Para lograr este propósito, el liderazgo transformacional presente en estas organizaciones resulta clave.

Principal contribución del modelo de pivote circular para las empresas consultoras

Al construir un marco integral y multidimensional donde se reconoce y articula sistemáticamente la transformación personal, organizacional y estratégica como elementos críticos de las consultoras para adoptar los postulados de la sostenibilidad y de la economía circular; se tiene la significativa contribución del modelo de pivote circular, el cual permite superar limitaciones propias de enfoques convencionales y aporta un valor diferencial sustantivo (figura 5).

Figura 5

Contribución del modelo de pivote circular



Fuente: elaboración propia.

Dentro de su contexto y ámbito de alcance, el modelo de pivote redefine las demandas de mercado y las transforma en una oportunidad estratégica, convirtiendo la dinámica actual del mercado en el catalizador de sus procesos internos de aprendizaje, innovación y crecimiento sostenible. El modelo invita a reconocer esta dinámica, entenderla y aprender a tomar las mejores decisiones oportunas en un entorno en constante cambio; teniendo como principal

herramienta la gerencia y el fortalecimiento del capital humano y social de la consultora. De igual manera, el modelo también reconoce la existencia, dentro de este entorno desafiante, estrategias viables de negocios construidas desde el compromiso con el ambiente, creatividad cotidiana y conexión emocional con sus cliente, siendo precisamente este su mayor valor, al ofrecer un lenguaje organizacional esperanzador y realista, donde las consultoras resisten y se reinventan como agentes resilientes, creativos y protagonistas de su propio futuro, sirviendo por tanto, como ejemplo de transformación.

Pivote circular en el marco de la consecución de los ODS 13, 14 y 15

En el marco del modelo de pivote circular, entendido como una propuesta de marco conceptual para las empresas de consultoría en Venezuela, el mismo se delinea tanto como una ruta para fomentar la resiliencia empresarial en entornos volátiles, pero contextualizado además con los lineamientos concretos de política pública críticos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 13 (Acción por el Clima), 14 (Vida Submarina) y 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres). Desde este punto de vista, la esencia del modelo resalta de forma práctica, traducir las demandas de sostenibilidad en oportunidades estratégicas de nichos de negocio mediante el aprendizaje y la innovación sobre una base viable para construir políticas públicas accionables, junto al conocimiento útil para promover una acción gubernamental efectiva sobre este tema concreto.

Desde este punto de vista, la crisis institucional y socioeconómica que atraviesa Venezuela en los actuales momentos plantea un escenario particular para implementar este tipo de políticas públicas orientadas a promover la economía circular y la consecución de los ODS. En concreto, el modelo de pivote circular, dibuja una hoja de ruta para la transformación estratégica de las empresas consultoras como agentes facilitadores de este cambio, sirviendo de mecanismo de ajuste de la oferta y la demanda en el mercado nacional, considerando la actual imposibilidad de obligar a las empresas para adoptar medidas circulares mediante coerción regulatoria.

En el caso específico del ODS 13, enfocados en el pivote estratégico del modelo, alineado con la sostenibilidad, sugieren la necesidad de crear un ambiente regulatorio idóneo para incentivar la mitigación y la adaptación a la EC en términos de los procesos orientados a la bioeconomía y la descarbonización. En este caso, resultaría viable la propuesta de instrumentos

jurídicos orientados a promover la incorporación de los lineamientos de la EC, incluyendo determinados incentivos fiscales de corte tradicional (exenciones o subsidios temporales) para empresas dispuestas a adoptar modelos de producción y servicios circulares. Esta política implicaría establecer exenciones o deducciones directas en impuesto específicos asociados a la EC para aquellas empresas dispuestas a invertir en la adopción de energías renovables, implementen proyectos de eficiencia energética o certifiquen la captura de carbono a través de iniciativas de reforestación o bioeconomía, ligando el alivio fiscal a métricas de reducción de gases de efecto invernadero. Estas reformas tendrían un carácter regulatorio integral con el fin de establecer un marco claro para la eficiencia energética, reducción de emisiones contaminantes y la transición hacia tecnologías limpias.

La implementación y supervisión de estos instrumentos correspondería al Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y al Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica, actuando a nivel nacional, con impacto sectorial. Como indicadores clave para verificar el cumplimiento de estos incentivos, destaca la reducción palpable y medible de emisiones de gases de efecto invernadero en sectores industriales y comerciales estratégicos, evidenciada mediante reportes e inventarios nacionales actualizados, donde las consultoras jugarían un papel preponderante.

En relación con el ODS 14, el modelo enfatiza la importancia de la innovación en la oferta de servicios. Este accionar se traduce en soluciones para la eficiente gestión de residuos con miras a impactar directamente sobre los ecosistemas acuáticos. Al respecto, se propone la creación de un programa nacional de certificación de *playas y costas circulares*, diseñado para promover la reducción de la contaminación marina, especialmente la plástica. Esta certificación, otorgada a gobiernos locales y gremios de servicios turísticos y pesqueros en zonas costeras, estaría condicionada a la implementación obligatoria de sistemas de logística inversa, reciclaje de plásticos y el fomento del modelo de *producto como servicio*, entendido como un modelo de negocio donde los clientes acceden a un producto mediante una suscripción o pago por uso en lugar de comprarlo directamente. Esta opción aplicaría para envases de alto consumo en las áreas costeras y de playa. Los actores clave para ejecutar esta política serían el Ministerio de Ecosocialismo junto a las gobernaciones y alcaldías costeras; estas últimas, con la responsabilidad directa de operar a nivel regional con un enfoque sectorial en turismo y pesca.

Sin embargo, esta propuesta requiere del fortalecimiento de mecanismos para la gestión integrada y sostenible de residuos sólidos y líquidos, para impactar significativamente la vida marina, por tanto, resultaría imprescindible establecer un sistema nacional de gestión de residuos marinos; también articulado entre el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, gobiernos regionales costeros y gremios industriales y pesqueros. Este sistema debe contemplar la responsabilidad extendida de las empresas generadoras de envases plásticos y del ciudadano como usuario final del producto, para impulsar prácticas responsables de fabricación, recolección y reciclaje, así como incentivos para adoptar tecnologías limpias dirigidas a reducir la contaminación marina. En este punto, la participación activa del sector privado, academia y sociedad civil resulta fundamental para garantizar la efectividad e impacto de este lineamiento, cuyo éxito se medirá mediante indicadores basados en la reducción anual de residuos sólidos en ambientes marinos y la mejora progresiva de la calidad del agua.

Finalmente, para el ODS 15 el componente de aprendizaje y crecimiento sostenible del pivote circular demanda una política capaz de impulsar la valorización de los residuos, aliviando la presión sobre los vertederos y los ecosistemas naturales. Acá el tema clave es la restauración de ecosistemas terrestres y la conservación de la biodiversidad, en consecuencia, las políticas a aplicar deben fomentar la recuperación de suelos degradados y la promoción de prácticas agrícolas y manufactureras sostenibles mediante la incorporación de principios de economía circular.

En este contexto, el lineamiento propuesto recae la creación de un programa nacional de restauración y conservación acompañado de un fondo rotatorio de capital semilla para incentivar la remanufactura y la valorización de biomasa. Este fondo, operado por la banca pública, otorgaría crédito blando a Pymes dedicadas al reciclaje y a la transformación de desechos industriales, agrícolas o biomasa en nuevos productos de valor. El objetivo se centra fundamentalmente, en desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos vírgenes y formalizar esquemas de bioeconomía circular. El actor principal para la instrumentación de esta política es el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y el Ministerio del Poder Popular de Industrias y Producción, en colaboración con la banca pública de desarrollo, con una aplicación a nivel nacional y un fuerte impacto sectorial en manufactura y agricultura.

Para el éxito de este lineamiento de política, la colaboración, precisamente con las consultoras, las universidades, gremios y organizaciones no gubernamentales, resultará fundamental en el sentido de visualizar los nuevos nichos de negocios emergentes del esquema de EC, brindar la capacitación técnica y los mecanismos de seguimiento idóneos para impulsar técnicas agroecológicas y procesos productivos dirigidos a minimizar la presión sobre ecosistemas y promover ciclos cerrados de materiales. Los indicadores claves apuntan a la extensión de áreas recuperadas y reducción de contaminantes en suelos.

Paralelamente, sería muy conveniente a fin de fortalecer la oferta de servicios y capacidades técnicas, implementar la creación de una unidad técnica nacional de economía circular dentro del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología. Esta unidad tendría la función de brindar asistencia técnica, capacitación y apoyo financiero a todos los actores relacionados con el tema de la EC, incluyendo a las consultoras, para desarrollar las capacidades dinámicas necesarias para pivotar con éxito, los elementos conformantes del modelo propuesto. Además, debe impulsarse la creación de un sistema de certificación de sostenibilidad para consultoras, coordinado entre gremios empresariales y entidades regulatorias, dirigido a certificar la calidad y el compromiso con la economía circular. Estas medidas, implementadas a nivel nacional, contribuirán a aumentar la competitividad y confianza en el mercado de servicios especializados en circularidad.

De igual manera y dada la relevancia de la financiación, se recomienda establecer mecanismos innovadores de obra pública-privada con el fin de facilitar el acceso a fondos verdes y líneas de crédito sostenibles, con respaldo de bancos públicos, privados y cooperación internacional. Estos instrumentos financieros deberán apoyar especialmente a Pymes, incluyendo consultoras, para favorecer la implementación de tecnologías limpias y procesos circulares. Estas acciones deben ser coordinadas por el Ministerio del Poder Popular de Finanzas y el sistema bancario, siendo evaluadas en función de la inversión anual en proyectos circulares nacionales.

Por otro lado y para estimular la demanda y fomentar una cultura ambiental, es necesario diseñar campañas de concienciación ciudadana impulsadas por el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y el Ministerio del Poder Popular para la Educación, con el soporte de medios y organizaciones civiles, dirigidas a promover la clasificación, reducción y reutilización de residuos y la valoración colectiva de la sostenibilidad. Estas campañas deberán dirigirse a ciudadanos y sectores productivos, buscando

motivar los cambios culturales necesarios para consolidar un mercado verde en el país. Los resultados podrán medirse mediante encuestas de percepción pública anuales y adopción efectiva de comportamientos sostenibles.

Finalmente y como vía para garantizar la gobernanza multisectorial para incorporar de manera transversal los principios de la EC y los ODS en el sector productivo del país, sería necesario, dada la complejidad y dispersión de actores, institucionalizar en términos formales, una *mesa nacional de economía circular*. Esta mesa integraría los ministerios, gremios, academia, consultoras y sociedad civil en torno a este crítico tópic. Tendría funciones normativas y consultivas para coordinar, supervisar y ajustar las políticas y estrategias a poner en marcha, a fin de lograr el mayor grado de coherencia y eficiencia posible al momento de implementar los lineamientos vinculados a los ODS 13, 14 y 15 y la EC. Su desempeño podrá evaluarse mediante reportes periódicos de los avances logrados y los acuerdos alcanzados.

Como se evidencia y en marco del modelo de pivote circular, se define entonces un portafolio de políticas públicas integrales y coherentes para equilibrar medidas inmediatas de corte pragmático, como campañas educativas, asistencia técnica y subsidios, con otras de mediano a largo plazo más estructurales, como reformas regulatorias, sistemas institucionales de gobernanza y mecanismos financieros innovadores. Todas ellas, en sintonía explícita con los principios de la EC y los ODS 13, 14 y 15. De igual manera, reconociendo y adaptando su naturaleza práctica a las particularidades del país, con una visión pragmática y aspiracional para facilitar la transformación hacia un modelo económico realmente sostenible. Esta dualidad es vital para cerrar la brecha entre aspiración y factibilidad en el contexto venezolano, donde la crisis institucional limita la capacidad estatal, pero sin embargo, el empoderamiento de actores privados y la sociedad civil emergen como catalizadores claves para lograr avances concretos hacia la economía circular y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Reflexiones finales en torno a la consultoría y la economía circular

Al finalizar el presente estudio y a la luz de los resultados obtenidos sobre el rol gerencial de las empresas de consultoría frente a los desafíos de la economía circular, se evidencia un lento pero progresivo tránsito de estas empresas hacia su transformación profunda, impulsada por la necesidad de responder a las nuevas exigencias de sostenibilidad y economía circular como estrategias para mantener su competitividad y presencia en el mercado.

Desde este punto de vista se aprecian incipientes capacidades en las empresas consultoras para adaptarse y liderar esa transición hacia el modelo circular, fundamentalmente asociadas a la adopción de enfoques colaborativos y personalizados, dirigidos hacia el aprendizaje organizacional como vía para lograr un impacto más significativo en la transformación, primero a lo interno y luego hacia sus clientes. Así, la consultoría reafirma su naturaleza como un proceso de co-creación de soluciones, en el cual el consultor transfiere conocimientos, acompaña y facilita el desarrollo de capacidades internas en las organizaciones asesoradas.

En este sentido y, con base en los objetivos planteados en esta investigación, se afirma que se ha cumplido satisfactoriamente el propósito de delinear un constructo teórico sobre el nuevo rol gerencial de las empresas de consultoría en el contexto de la economía circular, identificando tanto las estrategias como las competencias requeridas para integrar el modelo de pivote circular en su oferta de valor. Siguiendo los principios del modelo, las consultoras deben actuar como catalizadores esenciales en la adopción de prácticas de economía circular en el entorno donde operan. Si bien la conciencia sobre la importancia de adoptar los postulados de la economía circular es creciente, los resultados ponen de relieve el incipiente nivel en que se encuentra la materialización de estos principios en la práctica empresarial local.

Por tanto, es aquí donde el rol gerencial de las consultoras es vital, ya que tienen la capacidad de influir a través de sus servicios de consultoría técnica para redefinir modelos de negocio, optimizar cadenas de valor y promover un cambio cultural profundo. Específicamente, estas empresas pueden influir en sus clientes mediante la sensibilización efectiva, la capacitación especializada y la implementación de sistemas de gestión donde se integren y cuantifiquen los beneficios económicos y ambientales asociados al modelo de circularidad.

Sin embargo, las consultoras enfrentan desafíos internos críticos, como la falta de personal con formación específica y la resistencia inherente al cambio, incluso por parte de muchos de sus gerentes. En muchas de estas organizaciones es evidente la necesidad de formar a sus equipos en áreas clave como el ecodiseño, simbiosis industrial y la gestión avanzada de residuos. En este punto, el manejo adecuado del conocimiento sobre el tema de la circularidad emerge como estrategia gerencial indispensable para una transición exitosa, transformando el saber sobre economía circular en un activo distintivo de la consultora. Este enfoque busca potenciar las capacidades internas de la organización y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

De igual manera, el modelo de pivote circular permite a la consultora identificar nichos de negocio específicos de alto potencial, como la consultoría en gestión de residuos, la optimización de recursos en el sector manufacturero o la consultoría para certificaciones de productos bajo criterios de circularidad. Esta diversificación del portafolio de servicios incluye, igualmente, la realización de diagnósticos de circularidad, la elaboración de planes de transición detallados y el apoyo en la búsqueda de fuentes de financiamiento verde; todo ello con el objetivo de capitalizar estas oportunidades.

Referencias bibliográficas

- Andersen, Mikael** (2007). «An Introductory Note on the Environmental Economics of the Circular Economy». *Sustain. Sci.*, n° 2, pp. 133–140.
- Anzola, Paula, C. Bayona y T. García** (2018). «Organizational Innovation, Internal RyD and Externally Sourced Innovation Practices: Effects on Technological Innovation Outcomes». *Journal of Business Research*, vol. 91, pp. 233–247. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.014>.
- Aponte, Gloria** (2022). «Panorama internacional de la economía circular a través del análisis de la producción científica y tecnológica». *Revista Tekhné*, vol. 25, n° 1, pp. 18-30.
- Bravo, Idilia, R. Hurtado, E. Proaño y P. López** (2025). «Transformación digital y resiliencia organizacional en entornos postpandémicos». *Revista Científica Ciencia y Método*, vol. 3, n° 2, pp. 44-58. Disponible en: <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n2/4>.
- Bryan, K., J. Lemus y G. Marshall** (2020). *Crises and the Direction of Innovation*. BER Economics of AI conference. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3587973> y <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3587973>.
- Carvajal, Lina y A. Gómez** (2023). *Cómo ha evolucionado la consultoría empresarial para enfrentar los retos de las organizaciones actuales*. [Tesis Doctoral]. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano.
- Cavecon** (2022). *Sostenibilidad en la gestión empresarial. Informe diagnóstico. Parte 1: Empresas consultoras*. Caracas: Cámara Venezolana de Empresas Consultoras. Comisión de Desarrollo Sostenible y Promoción del Conocimiento. Disponible en <https://cavecon.org.ve/wp-content/uploads/2022/04/Sostenibilidad-en-la-Gesti%C3%B3n-Empresarial-Parte-1-Empresas-Consultoras-Cavecon.pdf>.
- Damayanti, Ilma e I. Suryani** (2024). «Supplementary Strategies for Organizational Resilience in the Times of Crises : A Literature Review». *Innovation, Technology, and Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 2, pp. 70–78. Disponible en: <https://doi.org/10.31603/itej.12063>.
- De Abreu, Andre y M. de Oliveira** (2025). «Dynamic Managerial Capabilities and Organizational Change Capacity as Precursors of Organizational Dynamic Capabilities in SMEs». *Journal of Strategy and Management*, vol. 18, n° 2, pp. 386–409. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2024-0087>.
- Ellen MacArthur Foundation** (2017). *El concepto de Economía Circular*. Netherlands: Ellen MacArthur Foundation. Disponible en: <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>. Consultado el 7 de abril de 2023.

Ellen MacArthur Foundation (2019). *Completando la imagen cómo la economía circular ayuda a afrontar el cambio climático*. Netherlands: Ellen MacArthur Foundation.

Espinoza, Andy (2023). «Economía circular: una aproximación a su origen, evolución e importancia como modelo de desarrollo sostenible». *Revista de economía institucional*, vol. 25, n° 49, pp. 109-134.

Euchner, Jim y A. Ganguly (2014). «Business Model Innovation in Practice». *Research-Technology Management*, vol. 57, n° 6, pp. 33-39. Disponible en: <https://doi.org/10.5437/08956308X5706013>.

Geissdoerfer, Martin, P. Savaget, N. Bocken y E. Hultink (2017). «The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?». *Journal of Cleaner Production*, n° 143, pp. 757-768. Disponible en: doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.

González, Annayeskha (2019). «Incidencia de las organizaciones inteligentes en la gestión del conocimiento». *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 4, n° 8, pp. 366-393. Disponible en: doi:10.35381/r.k.v4i8.283.

Gross, Daniel y B. Sampat (2022). «Crisis Innovation Policy from World War II to Covid-19». *Entrepreneurship and Innovation Policy and the Economy*, n° 1, pp. 135-181. Disponible en: <https://doi.org/10.1086/719253>.

Guerrero, Margarita, Alberto Medina, Dianelys Nogueira y Rafael Soler (2019). «Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual». *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, n° 88, pp. 1272-1289.

Héry, Michel y M. Malenfer (2020). «Development of a Circular Economy and Evolution of Working Conditions and Occupational Risks - a Strategic Foresight Study». *European Journal of Future Research*, vol. 8, n° 8. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s40309-020-00168-7>.

Kamlot, Daniel (2017). «Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades». *Cadernos EBAPE*. BR, n° 15(spe), pp. 482-495. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/1679-395160269>.

Koronis, Epaminondas y Stavros Ponis (2018). «Better than before: the resilient organization in crisis mode». *Journal of Business Strategy*, vol. 39, n° 1, pp. 32-42. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>

Lee, Chia (2021). «Analysis on the Strategy of Improving Management Consulting Business Performance: Evidence on a Management Consulting Company Established by an Accounting Firm». *Asia Pacific Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 137-148. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.12.002>.

Lozano, María (2022). «Dinámicas de aprendizaje organizacional en empresas de consultoría». *Brazilian Journal of Business*, 4(2), pp. 724-734. Disponible en: <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-009>.

Matus, Daniel (2020). «Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ». *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 12, n° 1, pp. 23-30. Disponible en: <https://doi.org/10.15332/24631140.5418>.

Mayr, Stefan, Ch.Duller y M.Königstorfer (2022). «How to Manage a Crisis: Entrepreneurial and Learning Orientation in Out-of-court Reorganization». *Journal of Small Business Strategy*, vol. 32, n° 2, pp.11-24. Disponible en: <https://doi.org/10.53703/001c.31246>.

Osterwalder, Alexander e Y. Pigneur (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Patton, Michael (2010). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Netherlands: Guilford Press.

Pierce, David y K. Turner (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Baltimore: John Hopkins University Press.

- Prayag, Girish, Yawei Jiang, Mesbahuddin Chowdhury, Muhammad Hossain y Nasrin Akter** (2024). «Building Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Tourism Firms During COVID-19: A Staged Approach». *Journal of Travel Research*, vol. 63, nº 3, pp. 713–740. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/00472875231164976>.
- Priyanka, Bawa y E. Molero** (2024). *Green Quadrant: ESG and Sustainability Consulting*. Londres: KPMG International Limited.
- Ries, Eric** (2014). *El método Lean Startup*. Barcelona: Grupo Editorial Planeta.
- Rodríguez, Jairo y D.Almanza** (2024). «De la praxis a la doxa: la asesoría y consultoría en la gestión pública. Una revisión conceptual». *Administración y Desarrollo*, vol. 54, nº 1, pp. 1-30.
- Strauss, Anselm y J. Corbin** (2016). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Teece, David** (2007). «Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, pp. 1319–1350.
- United Nations Environment Programme (Unep)** (2023). *Unlocking Circular Economy Finance in Latin America and the Caribbean: The Catalyst for a Positive Change - Findings and Recommendations for Policymakers and the Financial Sector*. Nueva York: UN Environment Programme Finance Initiative.
- Volberda, Henk y K. Emre** (2015). «Reframing the Compositional Capability: A Resource-based View on 'a Composition-based View of Firm Growth'». *Management and Organization Review*, vol. 11, nº 3, pp. 419-426. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/mor.2015.39>
- Von Bertalanffy, Ludwig** (1968). *General System Theory: Foundations, Development*. New York: George Braziller Editorial.