

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

## **Modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes**

Business management models based on sustainability and the  
circular economy in emerging markets

**Narcisa Lilibeth Patiño Espinoza**

npatinoe@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-2924-4297>

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

**Genesis Cassandra Giler Araujo**

ggilera@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-6627-7857>

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5865>

**Artículo recibido:** 08 de enero de 2025.

**Aceptado para publicación:** 14 de mayo de 2026.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

  
**LATAM**

Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5865>

## Modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes

Business management models based on sustainability and the circular economy in emerging markets

**Narcisa Lilibeth Patiño Espinoza**

[npatinoe@unemi.edu.ec](mailto:npatinoe@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0006-2924-4297>

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

**Genesis Kassandra Giler Araujo**

[ggilera@unemi.edu.ec](mailto:ggilera@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0002-6627-7857>

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

Artículo recibido: 08 de enero de 2026. Aceptado para publicación: 14 de mayo de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

El presente estudio analizó el uso y la aplicación de modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes, con el propósito de comprender sus dinámicas, limitaciones y potencialidades en contextos de desarrollo. En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal, aplicando un cuestionario estructurado a una muestra de 100 participantes vinculados al ámbito empresarial. Los datos se analizaron mediante técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Los resultados evidenciaron que el 68% de las organizaciones presenta un nivel medio de implementación de prácticas sostenibles, mientras que el 22% alcanza un nivel alto y el 10% un nivel bajo, lo que refleja una dinámica de adopción progresiva en estos entornos. En cuanto a las potencialidades, el 72% de los encuestados identificó mejoras en la eficiencia operativa y el 65% reconoció la generación de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, se identificaron limitaciones relevantes, como las restricciones financieras (60%) y la falta de conocimiento (48%), factores que inciden directamente en la capacidad de adopción organizacional. Asimismo, se encontró una correlación positiva moderada ( $r = 0.58$ ) entre la implementación de prácticas sostenibles y el desempeño empresarial percibido. Se concluyó que, aunque las organizaciones en mercados emergentes avanzan en la adopción de modelos sostenibles y circulares, su implementación aún enfrenta desafíos estructurales. Los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer capacidades organizacionales, promover el acceso a financiamiento y fomentar políticas que impulsen la sostenibilidad empresarial como estrategia para mejorar la competitividad y el desempeño a largo plazo.


*Palabras clave:* sostenibilidad empresarial, economía circular, mercados emergentes, gestión empresarial, desempeño organizacional

### Abstract

The present study analyzed the use and application of business management models based on sustainability and the circular economy in emerging markets, with the aim of understanding their

dynamics, limitations, and potential in development contexts. Regarding the methodology, a quantitative approach with a non-experimental cross-sectional design was employed, applying a structured questionnaire to a sample of 100 participants linked to the business sector. The data were analyzed using descriptive and inferential statistical techniques. The results showed that 68% of organizations exhibit a medium level of implementation of sustainable practices, while 22% reach a high level and 10% a low level, reflecting a progressive adoption dynamic in these environments. In terms of potential, 72% of respondents identified improvements in operational efficiency, and 65% recognized the generation of sustainable competitive advantages. However, relevant limitations were also identified, such as financial constraints (60%) and lack of knowledge (48%), factors that directly affect organizational adoption capacity. Likewise, a moderate positive correlation ( $r = 0.58$ ) was found between the implementation of sustainable practices and perceived business performance. It was concluded that, although organizations in emerging markets are advancing in the adoption of sustainable and circular models, their implementation still faces structural challenges. The findings suggest the need to strengthen organizational capabilities, promote access to financing, and encourage policies that drive corporate sustainability as a strategy to improve competitiveness and long-term performance.

*Keywords:* corporate sustainability, circular economy, emerging markets, business management, organizational performance

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Patiño Espinoza, N. L., & Giler Araujo, G. K. (2026). Modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 2776 – 2787.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5865>

## INTRODUCCIÓN

La transformación de los modelos de gestión empresarial en el contexto contemporáneo ha adquirido una relevancia estratégica sin precedentes, particularmente en los mercados emergentes, donde las dinámicas económicas, sociales y ambientales configuran escenarios de alta complejidad e incertidumbre (Mayorga & Mostacero, 2024). Por lo tanto, la sostenibilidad y la economía circular se han consolidado como enfoques clave para replantear los sistemas productivos tradicionales, promoviendo una transición desde esquemas lineales de “extraer–producir–desechar” hacia modelos regenerativos que optimizan el uso de recursos y minimizan los impactos ambientales (Rodríguez et al., 2025).

Esta transición resulta especialmente significativa en economías emergentes, donde el crecimiento industrial y urbano, muchas veces acelerado y poco regulado, ha intensificado problemáticas como la degradación ambiental, la gestión ineficiente de residuos y la desigualdad social (Dantas et al., 2022). En este sentido, la adopción de prácticas de economía circular no solo mitiga los riesgos ambientales y sociales inherentes a las economías emergentes, sino que también fomenta la innovación organizacional y la competitividad a largo plazo, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Florez & Florez, 2024).

Sin embargo, hay empresas que integran estos modelos regenerativos logran optimizar cadenas de valor mediante el reuso de materiales y la colaboración intersectorial, reduciendo costos operativos en hasta un 20-30% según estudios recientes en contextos latinoamericanos (Bravo et al., 2024). Así, esta transición estratégica posiciona a las organizaciones como agentes clave en la construcción de un desarrollo inclusivo y estoico (Castro et al., 2024).

No obstante, diversos estudios han demostrado que la integración de prácticas sostenibles en la estrategia corporativa puede generar ventajas competitivas sostenibles, al tiempo que fortalece la reputación corporativa y la relación con los grupos de interés (Alvarado et al., 2026). Asimismo, la economía circular, entendida como un sistema económico restaurativo y regenerativo por diseño, propone mecanismos concretos para cerrar los ciclos de materiales y energía, mediante estrategias como la reutilización, el reciclaje, la re-manufactura y el rediseño de productos (Florez & Florez, 2024).

En la misma línea, el estudio de los modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular se sustenta en diversos enfoques teóricos que permiten comprender la transformación de las organizaciones en contextos dinámicos, particularmente en mercados emergentes. Entre las principales corrientes teóricas destaca la teoría del desarrollo sostenible, la cual plantea la necesidad de equilibrar el crecimiento económico con la equidad social y la protección ambiental, configurando así un enfoque integral para la toma de decisiones empresariales (Pieron et al., 2021).

Siguiendo la literatura reciente, ha abordado ampliamente la intersección entre sostenibilidad, economía circular y modelos de negocio. Por ejemplo, Geissdoerfer et al. (2021) analizan la relación conceptual entre economía circular y sostenibilidad, destacando su complementariedad y potencial para impulsar transformaciones sistémicas. Por su parte, Bocken et al. (2014) proponen tipologías de modelos de negocio sostenibles que integran la eficiencia de recursos, la innovación social y la extensión del ciclo de vida de los productos.

En el contexto específico de mercados emergentes, autores como Sehnem et al. (2019) señalan que, aunque existen avances en la adopción de prácticas circulares, persisten desafíos estructurales relacionados con la falta de infraestructura, limitaciones tecnológicas y marcos regulatorios insuficientes. De igual manera, Kirchherr et al. (2019) identifican barreras culturales, económicas y políticas que dificultan la implementación efectiva de la economía circular en estos entornos.

Por su parte, la economía circular se fundamenta en un enfoque sistémico que propone redefinir los modelos de producción y consumo, sustituyendo el paradigma lineal por uno regenerativo. Este modelo se apoya en principios como la eliminación de residuos desde el diseño, la circulación continua de materiales y la regeneración de los sistemas naturales (Leyva y otros, 2023).

Conceptualmente, la sostenibilidad empresarial se entiende como la capacidad de las organizaciones para operar de manera económicamente viable, socialmente equitativa y ambientalmente responsable, en consonancia con el enfoque del triple resultado o "triple bottom line" (Preciado & Herrera, 2023). En paralelo, la economía circular se configura como un modelo que busca desacoplar el crecimiento económico del consumo de recursos finitos, promoviendo ciclos cerrados de materiales y la regeneración de los sistemas naturales (Geissdoerfer et al., 2021).

No obstante, en los mercados emergentes, estos conceptos adquieren matices particulares, dado que las empresas deben equilibrar objetivos de crecimiento con limitaciones estructurales y contextos institucionales en desarrollo, lo que exige enfoques de gestión adaptativos e innovadores (Kowszyk & Maher, 2022). Por ejemplo, en América Latina, iniciativas como las promovidas por la Red Latinoamericana de Economía Circular han demostrado que colaboraciones multisectoriales pueden fomentar la innovación en la gestión de residuos y el diseño de productos reutilizables, alineándose con los principios del triple bottom line.

Adicionalmente, la adopción de estos modelos en mercados emergentes demanda una reevaluación de las capacidades organizacionales, donde la capacitación del talento humano juega un rol pivotal. Según Siskos & Wassenhove (2020), las empresas que invierten en habilidades digitales y en competencias para el diseño circular logran una mayor resiliencia ante volatilidades económicas.

Por tanto, en el contexto como los de Ecuador o Brasil, esto implica integrar herramientas de evaluación de ciclo de vida (LCA, por sus siglas en inglés) para medir impactos ambientales y optimizar procesos, lo que no solo reduce costos operativos, sino que también fortalece la competitividad en cadenas de valor globales (Castro et al., 2024).

Por otro lado, las oportunidades futuras radican en políticas públicas que incentiven la transición circular mediante subsidios, incentivos fiscales y estándares de reporte obligatorios. Investigaciones recientes subrayan que, al alinear regulaciones nacionales con marcos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, los mercados emergentes pueden posicionarse como líderes en innovación sostenible (Pieron et al., 2021).

A pesar del creciente interés académico y práctico en estos enfoques, persiste una brecha significativa en la comprensión de cómo los modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular se implementan y adaptan en los mercados emergentes. En particular, existe una limitada sistematización de las estrategias utilizadas por las organizaciones para integrar estos principios en su gestión, así como de los factores que condicionan su adopción y efectividad.

En este contexto, el problema de investigación se centra en analizar de qué manera los mercados emergentes influyen en la configuración y aplicación de modelos de gestión empresarial orientados a la sostenibilidad y la economía circular, así como en identificar las oportunidades y desafíos asociados a su implementación.

Esta indagación resulta particularmente relevante en regiones como América Latina, donde las dinámicas económicas informales y las presiones ambientales demandan modelos adaptativos que equilibren el crecimiento con la regeneración de recursos (Bravo et al., 2024). Al abordar esta brecha, se contribuye no solo a la teoría de la gestión sostenible, sino también a la formulación de políticas que fomenten transiciones circulares inclusivas.

Desde otra perspectiva, esta investigación se alinea con marcos como la teoría institucional, que explica cómo las presiones como las normativas, coercitivas y miméticas, moldean la adopción de prácticas sostenibles en contextos emergentes (Mayorga & Mostacero, 2024). En mercados con instituciones en desarrollo, estas presiones pueden generar híbridos de modelos circulares que incorporan elementos locales, como la economía colaborativa informal, potenciando su viabilidad práctica (Preciado & Herrera, 2023).

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es analizar el uso y la aplicación de los mercados emergentes en los modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular, con el fin de comprender sus dinámicas, limitaciones y potencialidades en contextos de desarrollo. A partir de este objetivo, se busca aportar evidencia teórica y analítica que contribuya al fortalecimiento de estrategias empresariales sostenibles, así como al diseño de políticas y prácticas que favorezcan la transición hacia economías más resilientes y circulares.

### **METODOLOGÍA**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a analizar la aplicación de modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes mediante la recolección y análisis de datos numéricos. Este enfoque permitió medir de manera objetiva las percepciones, prácticas y niveles de adopción de dichos modelos en contextos organizacionales específicos, facilitando la identificación de patrones y relaciones entre variables.

Asimismo, se adoptó un diseño no experimental de corte transversal, dado que la investigación se centró en observar y analizar fenómenos en su contexto natural sin manipular variables, recolectando la información en un único momento del tiempo.

La población de estudio estuvo conformada por actores vinculados al ámbito empresarial en mercados emergentes, incluyendo directivos, profesionales y personal operativo de organizaciones pertenecientes a distintos sectores productivos. A partir de esta población, se seleccionó una muestra de 100 participantes mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando criterios de inclusión como experiencia laboral en organizaciones que implementen o tengan conocimiento sobre prácticas de sostenibilidad y economía circular. Esta selección permitió obtener información relevante y contextualizada, acorde con los objetivos del estudio.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado diseñado específicamente para la investigación, compuesto por preguntas cerradas con escala tipo Likert, orientadas a medir el grado de implementación de prácticas sostenibles, el conocimiento sobre economía circular y la percepción de los beneficios y desafíos asociados. Además, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de participantes para verificar la comprensión del cuestionario y asegurar su confiabilidad.

El procedimiento de recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación del cuestionario en formato digital, garantizando la accesibilidad y participación de los encuestados. Previamente, se proporcionó a los participantes información clara sobre los objetivos del estudio y las condiciones de su participación. La recopilación de datos se desarrolló en un periodo determinado, asegurando la adecuada organización y sistematización de la información obtenida.

Para el análisis de los datos, se emplearon técnicas de estadística descriptiva, tales como frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con el fin de caracterizar las variables de estudio. Adicionalmente, se aplicaron análisis inferenciales básicos para identificar posibles relaciones entre variables, contribuyendo a una interpretación más profunda de los resultados en función de los objetivos planteados.

En relación con las consideraciones éticas, el estudio se rigió por principios de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado. Se garantizó que la participación de los encuestados fuera voluntaria y que la información proporcionada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos. Asimismo, se protegió la identidad de los participantes mediante la codificación de los datos, asegurando el respeto a su privacidad y el cumplimiento de los estándares éticos en investigación.

## **RESULTADOS**

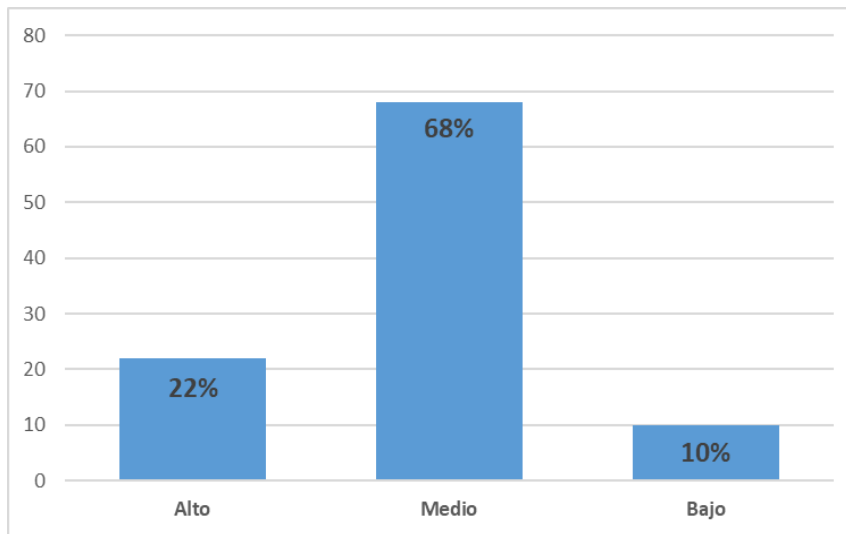
Los datos recolectados mediante la aplicación de cuestionarios estructurados a actores del ámbito empresarial en mercados emergentes fueron organizados en figuras y representaciones gráficas con el propósito de facilitar su análisis e interpretación. A través de este proceso se evaluó el nivel de adopción de modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular, considerando dimensiones clave como el grado de implementación de prácticas sostenibles, el conocimiento organizacional sobre economía circular y la percepción de beneficios y desafíos asociados a su aplicación.

En este sentido, el análisis realizado permitió identificar los principales factores que inciden en la incorporación de estos modelos en contextos empresariales de mercados emergentes. A partir de ello, los resultados se estructuraron en tres ejes centrales de análisis: nivel de implementación de prácticas sostenibles y de economía circular, percepción de beneficios y desafíos, y relación entre el conocimiento organizacional y el grado de adopción de estos enfoques. Los hallazgos evidencian que, si bien existe un avance significativo en la integración de prácticas sostenibles dentro de las organizaciones, aún persisten limitaciones relacionadas con factores estructurales, tecnológicos y de capacitación que condicionan su desarrollo efectivo.

En el gráfico 1 se presentan los resultados relacionados con el nivel de implementación de prácticas sostenibles y de economía circular en las organizaciones analizadas. El análisis descriptivo evidenció que el 68% de los participantes reporta un nivel medio de implementación, lo que indica que la mayoría de las organizaciones se encuentra en una fase intermedia de adopción, caracterizada por la incorporación parcial de prácticas sostenibles y estrategias vinculadas a la economía circular. Este resultado sugiere que, si bien existe una orientación hacia modelos de gestión más responsables, aún no se ha consolidado una integración plena y sistemática de estos enfoques en la estructura organizacional.

### Gráfico 1

*Nivel de implementación de prácticas sostenibles y economía circular*



**Fuente:** elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los participantes.

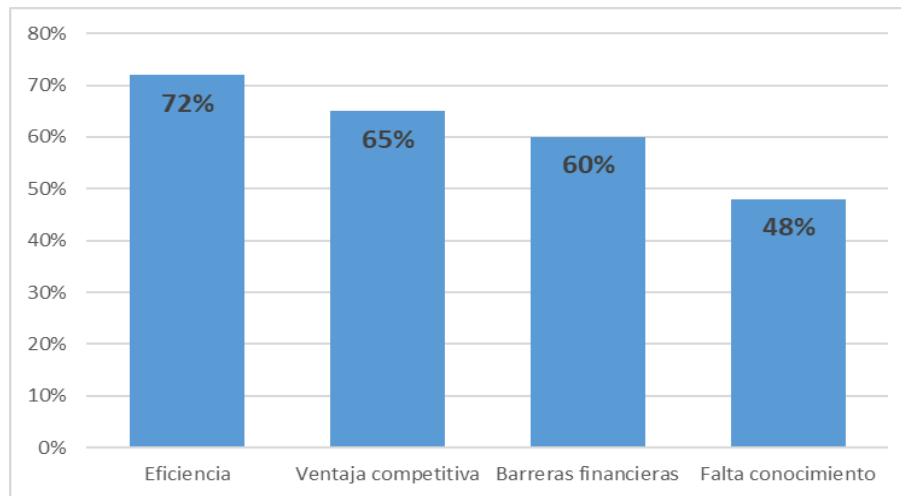
Por otro lado, el 22% de los encuestados señala un nivel alto de implementación, lo cual refleja la presencia de un grupo de organizaciones que han logrado avanzar significativamente en la adopción de prácticas sostenibles, integrando principios de economía circular en sus procesos productivos y en su gestión estratégica. Este segmento evidencia un mayor grado de madurez organizacional en términos de sostenibilidad, posiblemente asociado a una mayor disponibilidad de recursos, capacidades técnicas y compromiso institucional.

En contraste, el 10% de los participantes reporta un nivel bajo de implementación, lo que pone de manifiesto la existencia de organizaciones que aún presentan limitaciones importantes para adoptar este tipo de modelos. Estas limitaciones pueden estar relacionadas con factores como la falta de conocimiento especializado, restricciones financieras o ausencia de incentivos institucionales, aspectos que suelen ser recurrentes en contextos de mercados emergentes.

Por otro lado, el gráfico 2 presenta los resultados relacionados con los beneficios percibidos y las principales barreras en la implementación de modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular. Los datos obtenidos evidencian que el 72% de los participantes identifica la eficiencia operativa como uno de los principales beneficios, lo que sugiere que la adopción de estas prácticas contribuye a la optimización de recursos, reducción de costos y mejora en los procesos productivos. Asimismo, el 65% reconoce la generación de ventajas competitivas, lo que refleja que las organizaciones perciben estos modelos como una oportunidad estratégica para diferenciarse en el mercado y fortalecer su posicionamiento.

## Gráfico 2

### Beneficios percibidos y barreras



**Fuente:** elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los participantes.

No obstante, los resultados también ponen en evidencia la existencia de barreras significativas que limitan su implementación. En este sentido, el 60% de los encuestados señala las restricciones financieras como uno de los principales obstáculos, lo que indica que la inversión inicial requerida para adoptar prácticas sostenibles puede representar una limitación importante, especialmente en el contexto de mercados emergentes. De igual manera, el 48% de los participantes identifica la falta de conocimiento como una barrera relevante, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas y la formación en temas de sostenibilidad y economía circular dentro de las organizaciones.

En la Tabla 1 se presentan los resultados correspondientes a la relación entre la implementación de prácticas sostenibles y el desempeño empresarial percibido en las organizaciones analizadas. El análisis inferencial evidenció la existencia de una correlación positiva moderada ( $r = 0.58$ ), lo que indica que, a medida que aumenta el nivel de adopción de prácticas sostenibles y de economía circular, también tiende a mejorar el desempeño organizacional.

**Tabla 1**

### Relación entre sostenibilidad y desempeño empresarial

Variable 1	Variable 2	Coefficiente de correlación (r)	Interpretación
Implementación de prácticas sostenibles	Desempeño empresarial percibido	0.58	Correlación positiva moderada

**Fuente:** elaboración propia en base a datos estadísticos.

El resultado sugiere que la sostenibilidad se configura como un factor estratégico relevante dentro de los modelos de gestión empresarial, contribuyendo al fortalecimiento de variables clave como la eficiencia operativa, la competitividad y la generación de valor organizacional. No obstante, al tratarse de una correlación moderada, se reconoce que el desempeño empresarial no depende exclusivamente de la sostenibilidad, sino que también está influenciado por otros factores contextuales y estructurales propios de los mercados emergentes.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten profundizar en la comprensión de la aplicación de modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes, evidenciando patrones consistentes con la literatura existente. En primer lugar, el predominio de un nivel medio de implementación (68%) sugiere que las organizaciones se encuentran en una fase de transición hacia la sostenibilidad, lo cual coincide con lo planteado por Kirchherr et al. (2019), quienes señalan que en los mercados emergentes la adopción de la economía circular suele ser progresiva debido a limitaciones estructurales, tecnológicas e institucionales.

Este hallazgo también se alinea con los aportes de Bocken et al. (2014), quienes indican que la integración de modelos de negocio sostenibles requiere transformaciones graduales en los procesos organizacionales, especialmente en contextos donde los recursos son limitados. Asimismo, los resultados relacionados con los beneficios percibidos, particularmente en términos de eficiencia (72%) y ventaja competitiva (65%), refuerzan lo propuesto por Pieron et al. (2021), quienes sostienen que la sostenibilidad puede convertirse en una fuente de valor compartido y diferenciación estratégica.

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades (Bravo et al., 2024), estos hallazgos sugieren que las organizaciones que desarrollan capacidades orientadas a la sostenibilidad logran mejorar su desempeño mediante la optimización de recursos y la innovación en sus procesos. Sin embargo, la identificación de barreras como las restricciones financieras (60%) y la falta de conocimiento (48%) evidencia que, tal como lo plantean Sehnem et al. (2019), existen desafíos significativos que limitan la implementación efectiva de estos modelos en mercados emergentes, particularmente en lo relacionado con la disponibilidad de capital y la formación especializada.

En relación con la correlación positiva moderada encontrada entre la implementación de prácticas sostenibles y el desempeño empresarial ( $r = 0.58$ ), los resultados respaldan los planteamientos de Geissdoerfer et al. (2021), quienes destacan que la economía circular no solo tiene impactos ambientales positivos, sino que también contribuye al desempeño organizacional.

Este hallazgo también se vincula con el enfoque del triple bottom line propuesto por Dantas et al. (2022), al evidenciar que las dimensiones económica, social y ambiental pueden integrarse de manera sinérgica en la gestión empresarial. No obstante, la naturaleza moderada de la correlación sugiere que, si bien la sostenibilidad es un factor relevante, su impacto en el desempeño está mediado por variables contextuales, lo que coincide con la complejidad señalada en estudios previos sobre mercados emergentes.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos contribuyen a fortalecer el enfoque integrador entre sostenibilidad, economía circular y modelos de gestión empresarial, evidenciando que estos conceptos no deben analizarse de forma aislada, sino como parte de un sistema interrelacionado. Asimismo, el estudio aporta evidencia empírica que respalda la aplicabilidad de teorías como la de los stakeholders (Alvarado et al., 2026) y la teoría de recursos y capacidades en contextos de economías en desarrollo, ampliando su alcance más allá de los entornos tradicionales.

En términos prácticos, los resultados sugieren que las organizaciones en mercados emergentes deben priorizar el fortalecimiento de capacidades internas, la capacitación en sostenibilidad y el acceso a financiamiento para facilitar la adopción de modelos circulares. Además, se destaca la importancia del rol de las políticas públicas y de los marcos regulatorios en la promoción de incentivos que impulsen la transición hacia prácticas empresariales sostenibles. La evidencia obtenida pone de manifiesto que, si bien existen beneficios claros asociados a estos modelos, su implementación requiere un enfoque estratégico y coordinado entre actores públicos y privados.

No obstante, se recomienda que futuras investigaciones adopten diseños longitudinales que permitan analizar la evolución de la sostenibilidad empresarial en el tiempo, así como el uso de métodos mixtos que integren enfoques cualitativos para profundizar en la comprensión de los procesos organizacionales. De igual manera, se sugiere ampliar el tamaño y la diversidad de la muestra, incorporando diferentes sectores económicos y contextos geográficos, con el fin de obtener una visión más integral del fenómeno. Por último, resulta pertinente explorar el impacto de variables externas, como políticas públicas, innovación tecnológica y cultura organizacional, en la adopción de modelos de economía circular en mercados emergentes.

## **CONCLUSIÓN**

El presente estudio permitió analizar la aplicación de modelos de gestión empresarial basados en sostenibilidad y economía circular en mercados emergentes, evidenciando que su adopción se encuentra en una etapa de desarrollo intermedio, caracterizada por avances significativos, pero también por la persistencia de limitaciones estructurales. Los resultados mostraron que la mayoría de las organizaciones ha incorporado parcialmente prácticas sostenibles, destacando beneficios como la mejora en la eficiencia operativa y la generación de ventajas competitivas, lo que confirma el valor estratégico de estos enfoques en la gestión empresarial contemporánea.

Asimismo, se identificó que factores como las restricciones financieras y la falta de conocimiento técnico continúan siendo barreras relevantes para la implementación efectiva de estos modelos, especialmente en contextos propios de mercados emergentes. De igual manera, la correlación positiva moderada entre sostenibilidad y desempeño empresarial evidencia que la integración de prácticas sostenibles no solo responde a exigencias ambientales y sociales, sino que también contribuye al fortalecimiento del rendimiento organizacional, aunque su impacto está condicionado por diversos factores contextuales.

Adicionalmente, los resultados ponen de manifiesto que la transición hacia modelos de economía circular requiere no solo cambios operativos, sino también transformaciones culturales dentro de las organizaciones. La adopción de estos enfoques implica una reconfiguración de la lógica empresarial tradicional, orientándose hacia una visión de largo plazo basada en la eficiencia de recursos, la innovación y la responsabilidad social. En este sentido, las empresas que logran integrar la sostenibilidad en su estrategia central presentan mayores posibilidades de adaptarse a entornos competitivos y dinámicos, fortaleciendo su resiliencia frente a los desafíos económicos y ambientales actuales.

Por otra parte, se evidencia la necesidad de una mayor articulación entre el sector empresarial, el Estado y las instituciones académicas, con el fin de generar condiciones favorables para la implementación de prácticas sostenibles. El desarrollo de políticas públicas, incentivos económicos y programas de formación especializada resulta fundamental para reducir las brechas existentes y fomentar una adopción más amplia de la economía circular en los mercados emergentes. Esta articulación interinstitucional no solo facilita la transferencia de conocimiento y tecnología, sino que también contribuiría a la consolidación de ecosistemas empresariales más sostenibles.

En conjunto, los hallazgos del estudio reafirman la importancia de promover la sostenibilidad y la economía circular como pilares fundamentales en la transformación de los modelos de gestión empresarial, particularmente en economías en desarrollo. En este sentido, se destaca la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales, fomentar la innovación y consolidar marcos institucionales que faciliten la adopción de estos enfoques, contribuyendo así a la construcción de sistemas empresariales más resilientes, competitivos y sostenibles a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Alvarado, K., Velásquez, B., & Litardo, T. (2026). Tendencias Emergentes en Gestión Empresarial: Innovación Abierta, Emprendimiento Sostenible y Transformación Digital como Claves de Competitividad. *Journal of Science and Research*, 11(1), 92–112. <https://doi.org/https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/4078>
- Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C., & Grinton, B. (2014). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(1), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bravo, M., Tamayo, G., Vinueza, A., & Granizo, X. (2024). ECONOMÍA CIRCULAR Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: UN ENFOQUE INTEGRADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 5(10), 236-252. <https://doi.org/10.56519/7e44g248>
- Castro, L., Herrera, E., & Castro, D. (2024). Modelos de Negocios Circulares: Hacia una Economía Sostenible en el Sector Emprendedor. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 122-148. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/84>
- Dantas, R., Ilyas, A., & Rita, J. (2022). Emprendimiento circular en mercados emergentes desde la perspectiva de la sostenibilidad. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 8(4), 33-49. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040211>
- Florez, P., & Florez, H. (2024). Innovación en los modelos de administración de empresas: Revisión de literatura. *IMPULSO. Revista de Administración*, 4(8), 229 - 245. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.59>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E. (2021). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143(1), 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2019). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127(1), 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kowszyk, Y., & Maher, R. (2022). Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. *Perspectivas Económicas*, 11(1), 1-204. [https://doi.org/https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia\\_circular\\_ods.pdf](https://doi.org/https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf)
- Leyva, S., Pancorbo, J., Sánchez, Y., & Pancorbo, J. C. (2023). Tendencias de la economía circular dentro de un modelo empresarial. Una visión desde la academia. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 6(2), 110-131. <https://doi.org/https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/211/278>
- Mayorga, T., & Mostacero, S. (2024). Sostenibilidad empresarial y modelos de negocio circular: caso del sector manufacturero de Tungurahua. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(3), 401-412. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i3.3572>
- Pieron, M., McAloone, T., & Pigosso, D. (2021). Circular economy business model innovation: Sectorial patterns within manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 286(1), 147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124921>
- Preciado, J., & Herrera, G. (2023). Modelos de negocio sostenibles basados en economía circular. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(1), 14-27. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n1/7>

Rodríguez, R., Gaytán, O., Medina, M., & Cruz, E. (2025). Transformando el Desarrollo Empresarial: Modelos de Economía Circular para la Sostenibilidad en PYMES Emergentes. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(2), 3479–3504. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.774>

Sehnm, S., Vazquez, D., Farias, S., & Campos, L. (2019). Circular economy: benefits, impacts and overlapping. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(4), 784–804. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2018-0213>

Siskos, I., & Wassenhove, L. (2020). Synergy Management Services Companies: A New Business Model for Industrial Park Operators. *Revista Industrial Ecology*, 12(1), 12-41. <https://doi.org/10.1111/jiec.12472>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 