

Transforming business management through environmental sustainability in Latin America: a systematic review between 2020 and 2025

Giovanna Madeleyne Martínez Molina¹  Cristhian Rodrigo Pacheco Rincón²  Gabriel Matias Vargas Galvez³ 
^{1,2,3}Private University of the North, Peru, giovanna.martinez@upn.edu.pe, N00277747@upn.pe, N00274889@upn.pe

Abstract– This review examines how business management in Latin America has evolved between 2020 and 2025 through the incorporation of environmental sustainability, using a systematic review of the literature under the PRISMA protocol and the PICO framework. The articles analyzed were extracted from reliable databases such as Scopus, WOS, Scielo, and Google Scholar. After applying inclusion and exclusion criteria related to thematic relevance, timeliness, and methodological rigor, 15 articles were selected that adequately responded to the objective of this research. The findings reveal that companies that apply sustainable practices manage to improve their operational efficiency, optimize resources, strengthen their corporate image, and increase their competitiveness. Conversely, organizations that do not adopt these practices face limitations arising from legal requirements, market changes, and social pressure. Likewise, the positive role of public policies and environmental regulations in promoting sustainable initiatives is highlighted. In conclusion, the need for a comprehensive vision that combines technological, regulatory, and organizational dimensions to achieve effective business sustainability and generate sustainable competitive advantages is emphasized.

Keywords– Business management, environmental sustainability, Latin America, environmental regulations, competitiveness.

Transformación de la gestión empresarial mediante la sostenibilidad ambiental en Latinoamérica: revisión sistemática entre los años 2020 y 2025

Giovanna Madeleyne Martínez Molina¹  Cristhian Rodrigo Pacheco Rincón²  Gabriel Matias Vargas Galvez³ 
^{1,2,3}Universidad Privada del Norte, Perú, giovanna.martinez@upn.edu.pe, N00277747@upn.pe, N00274889@upn.pe

Resumen— Esta revisión examina cómo ha evolucionado la gestión empresarial en Latinoamérica entre 2020 y 2025 mediante la incorporación de la sostenibilidad ambiental, empleando una revisión sistemática de la literatura bajo el protocolo PRISMA y el esquema PICO. Los artículos analizados fueron extraídos de bases confiables como Scopus, WOS, Scielo y Google Académico. Tras aplicar criterios de inclusión y exclusión relacionados con pertinencia temática, actualidad y rigurosidad metodológica, se seleccionaron 15 artículos que responden adecuadamente al objetivo de esta investigación. Los hallazgos revelan que aquellas empresas que aplican prácticas sostenibles logran mejorar su eficiencia operativa, optimizar recursos, fortalecer su imagen corporativa y aumentar su competitividad. Por el contrario, las organizaciones que no adoptan estas prácticas enfrentan limitaciones derivadas de exigencias legales, cambios en el mercado y presión social. Asimismo, se resalta el papel positivo de las políticas públicas y regulaciones ambientales en la promoción de iniciativas sostenibles. En conclusión, se enfatiza la necesidad de una visión integral que combine dimensiones tecnológicas, normativas y organizacionales para alcanzar una sostenibilidad empresarial efectiva y generar ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave— Gestión empresarial, sostenibilidad ambiental, latinoamérica, normativas ambientales, competitividad.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, han ganado relevancia conceptos como la adaptación al cambio, así como directrices relacionadas con el desarrollo sostenible y las buenas prácticas empresariales. Teniendo en cuenta esto, la gestión empresarial se presenta como un factor crucial, dado que está estrechamente vinculada al correcto funcionamiento de las organizaciones. Una gestión eficaz les permite ser más competitivas, rentables y sostenibles. Al respecto, el rendimiento productivo y económico de una empresa está estrechamente ligado a su gestión eficiente; por ello, los procesos son clave para enfrentar las exigencias del entorno actual [1].

En este marco, la sostenibilidad ha tomado un protagonismo creciente en la conducción estratégica de las organizaciones. Este enfoque ha llevado a replantear muchas de las ideas tradicionales sobre el desarrollo, especialmente aquellas relacionadas con el rol del ser humano frente a los recursos naturales [2].

Gran parte de la producción mundial de gases con potencial de calentamiento proviene de actividades

relacionadas al sector empresarial. Esta realidad evidencia el papel crucial que tienen las compañías en el agravamiento del calentamiento global y en la presión constante sobre los ecosistemas. A través de sus métodos de producción y distribución, muchas de estas entidades generan impactos ambientales significativos, lo que resalta la importancia de reorientar sus enfoques hacia modelos operativos más responsables y sostenibles [3].

Si no se transforma el modelo actual de producción y consumo, los recursos naturales podrían desaparecer, y con ellos, la posibilidad de que las empresas continúen ofreciendo sus productos o servicios. Al apostar por la sostenibilidad, las empresas también acceden a nuevos mercados con oportunidades para establecer alianzas estratégicas, especialmente en sectores emergentes. Estos mercados representan áreas de negocio con mayor proyección a futuro, en contraste con aquellos que dependen de recursos en proceso de agotamiento. Otro beneficio clave a largo plazo es la mejora de la imagen corporativa frente al público. Para fortalecer esta reputación, muchas empresas optan por obtener certificaciones o sellos de sostenibilidad, como ecoetiquetas u otros distintivos. Estos reconocimientos son otorgados por organismos especializados y garantizan que la empresa o producto cumple con criterios específicos, generalmente relacionados con buenas prácticas ambientales, sociales, de calidad o de comercio justo [4].

En coherencia con este planteamiento, se llevó a cabo una Revisión Sistemática de la Literatura sobre la transformación de la gestión empresarial mediante la sostenibilidad ambiental en Latinoamérica. El objetivo central del presente estudio es evaluar la influencia de las prácticas de sostenibilidad ambiental en la gestión empresarial de compañías latinoamericanas, en comparación con aquellas que no las han implementado, los beneficios económicos y que papel desempeña las políticas en su implementación en el periodo 2020 y 2025.

II. METODOLOGÍA

La investigación se fundamentó aplicando el esquema PICOC para identificar los elementos clave del objeto de estudio y el protocolo PRISMA para garantizar una selección transparente y rigurosa de los artículos incluidos en el análisis.

A. Formulación PICOC

Es una metodología eficiente porque permite formular preguntas de investigación de manera específica para cada componente [5]. Asimismo, se comenta que brinda claridad para establecer un problema, facilitando la búsqueda de marco científico para las investigaciones [6]. La literatura sugiere estructurar las preguntas de la siguiente manera para lograr objetivos: (P) población de interés, (I) es la intervención por evaluar, (C) la comparación que se plantea (O) para los resultados que se desean obtener [7].

- I. *Identificación de componentes:* La etapa inicial consiste en identificar los elementos de estudio que permitan el desarrollo de la investigación, tanto para la población, intervención, comparación y resultados de interés.

**TABLA I
COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA PICOC.**

Componente	Definición
P	Población
I	Intervención
C	Comparación
O	Resultados
C	Contexto

Tabla 1. Elaboración Propia.

Nota. La presente tabla fue realizada a través de Microsoft Word.

A partir de estos componentes se formuló la siguiente pregunta PICOC: ¿Cuál es el impacto de la implementación de prácticas de sostenibilidad ambiental en la mejora de la gestión empresarial de las empresas en Latinoamérica?

- II. *Palabras claves por componente PICOC:* Con base en los componentes PICOC, se identificaron las palabras clave más relevantes para cada dimensión, considerando sinónimos y términos relacionados empleados en la literatura científica. Estas palabras clave fueron combinadas mediante el operador lógico **OR** para ampliar la cobertura de la búsqueda.

**TABLA II
PALABRAS CLAVES POR COMPONENTE PICOC.**

Componente	Definición
P	"Companies" OR "Firms" OR "Organizations"
I	"Environmental sustainability practices" OR "Environmental sustainability" OR "Sustainable practices"
C	"Traditional management" OR "Conventional management"
O	"Business management improvement" OR "Organizational performance" OR "Management effectiveness"
C	"Latin America"

Tabla 2. Elaboración Propia.

Nota. La presente tabla fue realizada a través de Microsoft Word.

- III. *Construcción de la ecuación de búsqueda:* Finalmente, los componentes PICOC fueron integrados mediante el operador lógico **AND**, permitiendo establecer una ecuación de búsqueda estructurada y replicable para la recuperación de estudios en bases de datos científicas.

**TABLA III
ECUACIÓN DE BÚSQUEDA.**

("Companies" OR "Firms" OR "Organizations") AND ("Environmental sustainability practices" OR "Environmental sustainability" OR "Sustainable practices") AND ("Traditional management" OR "Conventional management") AND ("Business management improvement" OR "Organizational performance" OR "Management effectiveness") AND ("Latin America")
--

Tabla 3. Elaboración Propia.

Nota. La presente tabla fue realizada a través de Microsoft Word.

La comparación con la gestión empresarial tradicional se emplea como marco conceptual de referencia, no como criterio excluyente para la selección de estudios.

En esta fase se obtuvieron 448 artículos obtenidos de 3 bases de datos (SCOPUS, WOS y Scielo). Estas investigaciones fueron sometidas a un proceso de selección de estudio.

B. Prisma

En el proceso de selección de los artículos científicos para la presente investigación, se aplicó la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, versión 2020), con el objetivo de garantizar la transparencia, rigurosidad y confiabilidad del proceso de identificación, selección y análisis de las fuentes de información. El procedimiento se estructuró en tres fases principales: identificación, selección (screening) e inclusión, permitiendo depurar progresivamente los estudios hasta conformar un conjunto final de artículos pertinentes y de alta calidad metodológica [8].

- I. *Criterios de elegibilidad:* Se incluyeron artículos científicos publicados en revistas indexadas, en idioma inglés, español o portugués que abordaron las variables de estudio ambiental sustainability y business management, o términos asociados a estas, en el contexto latinoamericano. Asimismo, se consideraron publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025. Se excluyeron estudios sin acceso abierto y aquellos que no cumplieran con los criterios establecidos.

- II. *Proceso de identificación:* En la fase de identificación se realizó una búsqueda exhaustiva de literatura científica en las bases de datos Scopus, Web of Science (WoS) y Scielo, seleccionadas por su amplia cobertura, prestigio académico y rigurosos criterios de indexación y revisión por pares.

Las cadenas de búsqueda se construyeron a partir de los componentes definidos en la metodología PICOC, aplicando operadores booleanos y filtros por periodo temporal (2020–2025), idioma (inglés, español y portugués) y contexto latinoamericano.

Como resultado de esta etapa, se identificaron 456 registros en total: Scopus: 222 registros, Web of Science: 227 registros y SciELO: 7 registros.

Posteriormente, se procedió a la eliminación de registros duplicados, verificando tipo de documento y disponibilidad de DOI, obteniéndose 448 artículos únicos para la siguiente fase.

III. *Proceso de Screening:* En la fase de selección, se aplicó un proceso de evaluación por pares ciegos en tres subetapas:

a) *Primera subetapa – Revisión de títulos y resúmenes:* Se analizaron los 448 registros con el fin de excluir aquellos que no abordaban las variables de estudio (prácticas de sostenibilidad ambiental y gestión empresarial) o que no guardaban relación con el contexto latinoamericano. Como resultado, se seleccionaron 42 artículos.

b) *Segunda subetapa – Evaluación de texto completo:* Se recuperaron los textos completos de los artículos seleccionados a través de las bases de datos y plataformas académicas, verificando el cumplimiento de los criterios de inclusión establecidos. Todos los documentos pudieron ser accedidos íntegramente, manteniéndose los 42 estudios.

c) *Tercera subetapa – Evaluación de elegibilidad:* Los artículos fueron evaluados nuevamente por pares ciegos considerando los siguientes criterios: Identificación de prácticas de sostenibilidad ambiental en empresas latinoamericanas; Comparación del desempeño empresarial entre organizaciones sostenibles y no sostenibles; Análisis de beneficios, limitaciones o impactos de la sostenibilidad empresarial.

Los estudios que no cumplían al menos dos de estos criterios fueron excluidos, resultando 29 artículos elegibles de screening y elegibilidad.

d) *Proceso de Inclusión:* En la fase final de inclusión, se identificaron 29 artículos que cumplían con los criterios de elegibilidad tras el proceso de evaluación por pares. Posteriormente, se incorporaron 3 estudios adicionales mediante búsqueda manual en Google Académico, alcanzando un total de 32 artículos elegibles. Sin embargo, tras un análisis de profundidad orientado a la comparación directa entre prácticas de sostenibilidad ambiental y mejora en la gestión empresarial, se seleccionaron finalmente 15 estudios que cumplían de manera estricta con todos los criterios establecidos en la metodología PICOC y que presentaban evidencia explícita de impacto organizacional. Estos 15 artículos constituyen la muestra final analizada en las Tablas IV y V. El proceso completo de exclusión e inclusión de los estudios se resume en el diagrama de flujo PRISMA, presentado en la Figura 1.

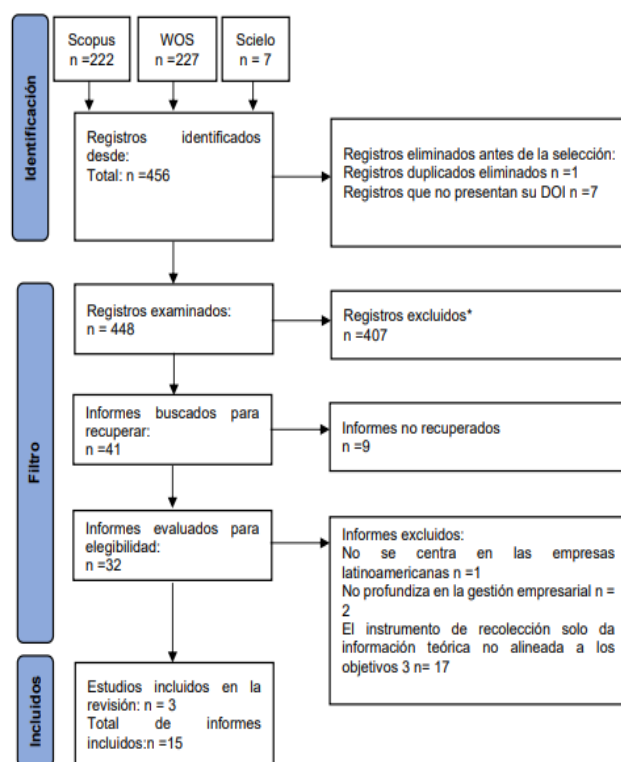


Fig. 1. Diagrama de flujo de PRISMA.

Nota. La presente figura fue realizada a través de Microsoft PowerPoint.

III. RESULTADOS

Esta parte del documento presenta los resultados extraídos de las 15 investigaciones seleccionadas que abordan principalmente qué cambios produce la sostenibilidad en la gestión empresarial.

A partir de la figura 2, se observa un notable aumento en las publicaciones relacionadas con la temática en el año 2022, alcanzando su punto más alto en 2024.

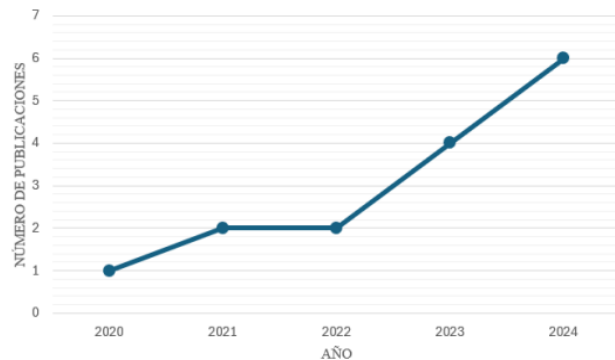


Fig. 2. Tendencia de publicaciones desde el año 2020 al 2025.
Nota. La presente figura fue realizada a través de Microsoft Excel.

La figura 3 muestra la predominancia del idioma inglés, siendo el 80% de las investigaciones, lo que sugiere ser una estrategia para lograr mayor visibilidad internacional.

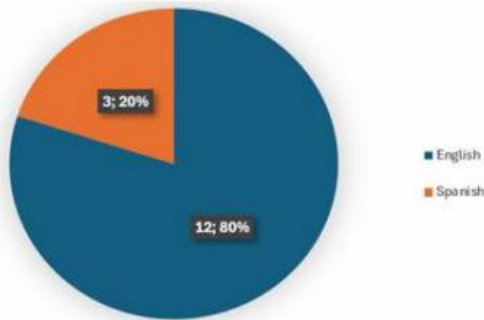


Fig. 3. Porcentaje de publicaciones según idioma.
Nota. La presente figura fue realizada a través de Microsoft Excel.

La concentración de investigaciones en Brasil, Colombia y Ecuador responde al fortalecimiento gradual de sus marcos normativos y políticas públicas en materia ambiental. En Ecuador, la Constitución de 2008 consolidó la incorporación obligatoria de criterios ambientales en la gestión empresarial. Brasil destaca por su producción académica en gestión socioambiental y la adopción de estándares como ISO 14001, mientras que Colombia ha promovido lineamientos alineados con los ODS y enfoques ESG, impulsando estudios aplicados en sostenibilidad corporativa, como se observa en la figura 4.



Fig. 4. Mayor concentración por países.

Nota. La presente figura fue realizada a través de la página apinseconds.

Según lo ilustrado en la figura 5, la palabra clave con mayor índice en los estudios solo del included es sustainability, management y development con sus variables, confirmando que se respetaron los criterios definidos para la selección.



Fig. 5. Mayor índice referido a las palabras claves.
Nota. La presente figura fue realizada a través de la página Word art.

En la tabla 4 se evidencia que las principales estrategias sostenibles; en conjunto, estas acciones permiten aumentar la eficiencia de los procesos y minimizar los efectos negativos sobre el entorno. Además, se observa una clara orientación hacia integrar la sostenibilidad dentro del modelo de gestión empresarial lo que evidencia una tendencia clara a estructurar la sostenibilidad desde un enfoque tecnológico, normativo y organizacional.

TABLA IV
PRINCIPALES ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS Y
COMPARACIÓN CON ORGANIZACIONES QUE NO LAS
APLICAN.

Autor(es), año	Principales estrategias de sostenibilidad implementadas en las organizaciones	Comparación de desempeño empresarial sostenible con empresas convencionales
Rodrigues et al. (2024) [9]	Reducción de emisiones, optimización de recursos y adopción de tecnologías limpias.	Reputación corporativa fortalecida, mejor posicionamiento en el mercado y reducción de riesgos.
De almeida et al. (2024) [10]	Desarrollo de capacidades dinámicas centradas en la eficiencia energética, eco-innovación y procesos productivos sostenibles.	Adaptación más rápida a cambios regulatorios, ambientales, mejora de procesos productivos sostenibles y reducción de riesgos ambientales en sus operaciones.
Cordova & Ramon (2024) [11]	Integración de la sostenibilidad mediante un Sustainability Balanced Scorecard alineado a la teoría de los stakeholders y a indicadores GRI.	Mayor competitividad de las MYPES por el acceso en las cadenas de suministro sostenibles, uso de indicadores ambientales para la toma de decisiones y preparación para mercados internacionales.

De Jesus et al. (2024) [12]	Uso eficiente de recursos, reducción de impactos y gestión de residuos dentro del marco del triángulo de la sostenibilidad.	Mayor confianza de consumidores e inversores, reducción de costos operativos, adaptación a nuevas exigencias del mercado y diferenciación frente a competidores tradicionales.
Cabral & Gohr (2023) [13]	Adopción de un modelo de negocio basado en economía compartida orientado a la extensión del ciclo de vida de los productos y la reducción del consumo de recursos.	Reducción de residuos y consumo de recursos, generación de valor sostenible bajo el enfoque triple bottom line y diferenciación competitiva frente a modelos tradicionales de producción y consumo lineal.
Diaz & Montalvo (2022) [14]	Transformación digital enfocadas en eficiencia energética, reducción de papel, optimización logística y uso de tecnologías limpias.	Mejora de la eficiencia operativa, reducción de costos, fortalecimiento del desempeño ambiental y mayor resiliencia organizacional frente a empresas con modelos de gestión tradicionales.
Frozza et al. (2023) [15]	Mejora de la gestión del conocimiento organizacional, habilitada por tecnología blockchain.	Mejor eficiencia y consistencia en los flujos de trabajo, reducción de impactos ambientales por un uso eficiente de los recursos y mayor sensibilización ambiental en los colaboradores
Satyro et al. (2023) [16]	Integración de estrategias de Producción Más Limpia como eje central de los proyectos de implementación de Industria 4.0, incorporando criterios ambientales desde la planificación y selección de procesos y tecnologías.	Optimización del uso de recursos y energía, reducción de residuos y emisiones, mejora de la eficiencia operativa y generación de ventajas competitivas sostenibles frente a empresas con implementaciones tradicionales.
Machado et al. (2024) [17]	Implementación y mejora continua de un Sistema de Gestión Ambiental basado en ISO 14001, incorporado a los procesos organizacionales.	Mejora del desempeño ambiental, reducción de impactos y riesgos, optimización de procesos y fortalecimiento de la competitividad frente a empresas con sistemas de gestión no integrados.
Luciano et al. (2024) [18]	Uso sistemático de auditorías ambientales como herramienta de evaluación, control y mejora continua	Reducción de riesgos e impactos ambientales, mejora de la eficiencia operativa, fortalecimiento de la reputación corporativa y generación de ventajas competitivas frente a empresas con enfoques reactivos de gestión ambiental.
Navarrete et al. (2021) [19]	Reporte integrado, alineando el desempeño ambiental con el modelo de negocio, la creación de valor	Mejora de la transparencia, reducción de asimetrías de información, fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas y generación de ventajas competitivas frente a modelos tradicionales de reporte

	y la toma de decisiones.	financiero y de sostenibilidad separados.
Nunhes et al. (2021) [20]	Sistemas de gestión integrados bajo la estructura Annex SL, incorporando análisis de contexto, gestión de riesgos, decisiones basadas en evidencia y mejora continua.	Uso eficiente de los recursos, mejor control de impactos ambientales, alineación entre estrategia, sostenibilidad y gestión y una mayor adaptación al mercado.
Eljach & Castro (2020) [21]	Integrar la ecoeficiencia como filosofía gerencial mediante la optimización del uso de recursos, reducción de impactos ambientales y adopción de indicadores que vinculen desempeño económico y ambiental.	Reducción de costos operativos, mejora del desempeño ambiental, fortalecimiento de la estrategia corporativa, apertura de mercados internacionales y generación de ventajas competitivas sostenibles.
Lopez et al. (2022) [22]	Incorporación de prácticas de contabilidad ambiental que permiten cuantificar impactos, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.	Mejora en la toma de decisiones estratégicas, reducción de costos y riesgos regulatorios, fortalecimiento de la transparencia corporativa y mayor competitividad en mercados sostenibles.
Barrios (2023) [23]	Integración de la sostenibilidad ambiental mediante el fortalecimiento de habilidades gerenciales orientadas a la innovación sostenible y la transformación organizacional.	Mayor capacidad de innovación, adaptabilidad estratégica, fortalecimiento de la cultura organizacional y generación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Tabla 4. Elaboración Propia.

Nota. La presente tabla fue realizada a través de Microsoft Word.

En la tabla 5 se evidencia que los beneficios económicos de la sostenibilidad empresarial incluyen reducción de costos, riesgos y optimización de procesos, avance de la reputación corporativa, atracción de inversores responsables, acceso a nuevos mercados, y mayor competitividad mediante una operación más eficiente y flexible.

**TABLA V
BENEFICIOS ECONÓMICOS E INFLUENCIA DE LA
NORMATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.**

Autor(es), año	Beneficios económicos de la sostenibilidad empresarial	Influencia normativa en la sostenibilidad empresarial
Rodrigues et al. (2024) [9]	Reducción de costos operativos, fortalecimiento del posicionamiento competitivo y mejora	Indirecta a través de alineación con marcos de sostenibilidad y exigencias crecientes

	del valor empresarial mediante integración del triple bottom line.	del mercado por prácticas responsables.
De almeida et al. (2024) [10]	Mejora del desempeño organizacional, resiliencia estratégica y generación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.	Vinculación con ODS y marcos internacionales que impulsan sostenibilidad como requisito estratégico.
Cordova & Ramon (2024) [11]	Mayor competitividad de MYPES, acceso a cadenas de suministro sostenibles y mejora en toma de decisiones basada en indicadores.	Alineación con GRI, stakeholders y exigencias de sostenibilidad en cadenas productivas.
De Jesus et al. (2024) [12]	Generación de valor económico sostenible mediante reducción de impactos y mejora en eficiencia de recursos en modelos de economía compartida.	Indirecta por tendencias regulatorias hacia economía circular y sostenibilidad.
Cabral & Gohr (2023) [13]	Mejora de eficiencia operativa, reducción de riesgos estratégicos y fortalecimiento del desempeño organizacional.	Relación indirecta con estándares ESG y marcos de gobernanza corporativa.
Diaz & Montalvo (2022) [14]	Reducción de costos operativos, economías de escala y optimización de recursos mediante transformación digital.	Indirecta por marcos regulatorios ambientales y presión por cumplimiento digital y sostenibilidad.
Frozza et al. (2023) [15]	Optimización de procesos, reducción de ineficiencias y fortalecimiento de ventajas competitivas sostenibles.	Indirecta al facilitar trazabilidad y transparencia exigida por normativas y estándares internacionales.
Satyro et al. (2023) [16]	Reducción de desperdicios, eficiencia energética y mejora de productividad mediante Producción Más Limpia.	Alineación con políticas de producción sostenible y regulaciones ambientales industriales.
Machado et al. (2024) [17]	Mejora del desempeño empresarial mediante integración estratégica de sostenibilidad en gestión organizacional.	Indirecta a través de marcos de sostenibilidad corporativa y exigencias de mercado.
Luciano et al. (2024) [18]	Reducción de riesgos legales, mejora reputacional y optimización de costos mediante auditorías ambientales.	Directa del cumplimiento normativo ambiental como motor de auditoría y mejora continua.
Navarrete-Oyarce (2021) [19]	Mejora del valor empresarial, reducción	Influencia de estándares

	de asimetrías de información y fortalecimiento de la confianza de inversionistas.	internacionales de reporte integrado (IIRC) y marcos de transparencia corporativa.
Nunhes et al. (2021) [20]	Optimización de procesos, reducción de costos y mejora del desempeño organizacional mediante sistemas integrados.	Influencia directa de normas ISO (Annex SL, ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001).
Eljach & Castro (2020) [21]	Reducción de costos operativos, mejora de eficiencia productiva y apertura de mercados internacionales.	Alineación con ODS, SDG Compass y marcos internacionales de sostenibilidad.
Lopez et al. (2022) [22]	Optimización de recursos, mitigación de riesgos regulatorios y mejora de competitividad internacional.	Influencia directa de legislación ambiental ecuatoriana, GRI, NIIF e ISO 14001.
Barrios (2023) [23]	Incremento de productividad, innovación constante y fortalecimiento de competitividad sostenible.	Influencia indirecta mediante marcos globales de sostenibilidad y tendencias regulatorias que exigen innovación responsable.

Tabla 5. Elaboración Propia.
Nota. La presente tabla fue realizada a través de Microsoft Word.

En la tabla 6 se presenta una síntesis de los principales beneficios económicos vinculados a la sostenibilidad y su relación con la ventaja competitiva. Se identifican dimensiones como eficiencia en costos, capacidad de adaptación estratégica, fortalecimiento del posicionamiento empresarial y expansión hacia nuevos mercados. La evidencia regional del periodo 2020-2025 respalda su contribución a una mayor eficiencia y competitividad empresarial.

TABLA VI
MATRIZ DE BENEFICIOS ECONÓMICOS Y VENTAJA COMPETITIVA.

Categoría de Beneficio	Impacto en la Gestión Empresarial	Evidencia en la Región (2020-2025)
Reducción de Costos	Optimización de recursos, eficiencia energética y reducción de residuos mediante Producción Más Limpia.	Disminución significativa de gastos operativos en empresas con modelos de economía circular.
Resiliencia Estratégica	Adaptación acelerada a cambios regulatorios y mitigación de riesgos ambientales y legales.	Mejora en la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias de mercados internacionales y normativas locales.
Valor de Mercado	Fortalecimiento de la reputación corporativa y mayor	Acceso preferencial a capital e incremento del valor empresarial

	confianza para inversores responsables.	mediante el enfoque de triple impacto.
Acceso a Mercados	Apertura de mercados internacionales y cadenas de suministro sostenibles.	Mayor competitividad de las MYPES al alinearse con estándares GRI y certificaciones ecoeficientes.

Tabla 6. Elaboración Propia.

Nota. La presente tabla fue realizada a través de Microsoft Word.

Al segmentar los hallazgos por tamaño de organización, se observa que, en las grandes empresas, los beneficios se centran en la optimización de la cadena de suministro y la gestión reputacional, permitiendo una ventaja competitiva en mercados globales. Por el contrario, en las micro y pequeñas empresas, la adopción de prácticas sostenibles se traduce principalmente en eficiencia operativa y ahorro de costos por reducción de desperdicios. Mientras que para los grandes corporativos la sostenibilidad es un pilar de responsabilidad corporativa y cumplimiento normativo, para las empresas de menor escala representa una estrategia de supervivencia e inserción en nuevos nichos de mercado.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados evidenciaron que la sostenibilidad ambiental dejó de ser un elemento complementario dentro de la gestión empresarial latinoamericana para convertirse en un componente estratégico estructural, conclusión que se sustentó en una base empírica acotada pero rigurosamente seleccionada.

La muestra final, compuesta por 15 artículos, planteó un desafío en términos de representatividad. Si bien este volumen derivó de una aplicación rigurosa del protocolo PRISMA 2020 y de criterios de elegibilidad estrictos representados en la ruta de filtrado, su alcance pudo percibirse como acotado considerando el horizonte temporal entre 2020 y 2025 y la extensión geográfica de Latinoamérica. Sin embargo, esta cifra respondió a dos factores determinantes fundamentados en la metodología. Se identificó una escasez de producción científica empírica en la región que ofreciera evidencia del impacto de la sostenibilidad en la gestión empresarial, lo que constituyó un hallazgo sobre las brechas en la literatura especializada. El diseño de la ecuación de búsqueda fue deliberadamente restrictivo; al exigir la intersección simultánea de componentes de población, intervención, comparación y resultados bajo el esquema PICOC, se priorizó la profundidad analítica y la calidad de la evidencia sobre el volumen cuantitativo. En consecuencia, este resultado no comprometió la validez del estudio, sino que subrayó la urgencia de fomentar la investigación aplicada en el ecosistema empresarial latinoamericano. Asimismo, el análisis estableció una hoja de ruta para futuras revisiones que explorarán criterios de búsqueda más flexibles o integrarán diversos sectores industriales para capturar innovaciones en etapas tempranas de implementación. En ese sentido, se busca ampliar el alcance metodológico sin alterar

los criterios fundamentales del estudio, con el fin de fortalecer la identificación de tendencias emergentes en sostenibilidad empresarial [24].

Un primer hallazgo relevante es que la sostenibilidad no se implementa de manera aislada, sino mediante mecanismos estructurados tales como sistemas de gestión ambiental basados en normas internacionales, modelos de reporte integrado, producción más limpia, transformación digital sostenible y herramientas de medición. Estos enfoques permiten internalizar los aspectos ambientales dentro de la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la toma de decisiones organizacionales [25].

La existencia de modelos tradicionales centrados únicamente en la rentabilidad financiera contrasta con las organizaciones analizadas, las cuales incorporan dimensiones ambientales y sociales como parte integral de su modelo de negocio, alineándose con el enfoque del triple impacto. En consecuencia, esta integración evidencia una transición hacia esquemas de gestión más holísticos, en los que la creación de valor económico se articula de manera equilibrada con la generación de beneficios ambientales y sociales [26].

En términos comparativos, las empresas que implementan prácticas de sostenibilidad muestran ventajas claras frente a aquellas que mantienen una gestión convencional, destacando una mayor eficiencia operativa mediante la optimización de recursos y la reducción de desperdicios, la disminución de riesgos regulatorios y reputacionales, el acceso a cadenas de suministro sostenibles, una mayor capacidad de adaptación frente a cambios regulatorios y presiones del mercado, y, finalmente, la mejora de su posicionamiento competitivo [27].

Esto confirma que la sostenibilidad actúa como un mecanismo de generación de valor económico y no como un costo adicional. Los beneficios económicos identificados como reducción de costos, resiliencia estratégica, optimización de procesos y acceso a nuevos mercados demuestran que existe una correlación positiva entre sostenibilidad ambiental y desempeño empresarial [28].

En relación con la influencia normativa, se identifican tres niveles diferenciados. En primer lugar, una influencia directa derivada del cumplimiento de normas ambientales y estándares internacionales como ISO 14001. En segundo lugar, una influencia estratégica indirecta asociada a marcos como los ODS, ESG y GRI, que generan presión institucional. Finalmente, se evidencia una presión de mercado creciente que exige prácticas sostenibles como requisito de competitividad en cadenas de suministro internacionales [29].

Asimismo, la concentración de estudios en Brasil, Colombia y Ecuador refleja contextos donde la regulación ambiental y la agenda de sostenibilidad han sido institucionalizadas con mayor intensidad, favoreciendo la generación de evidencia académica y la adopción empresarial. Se observa una tendencia creciente hacia la integración tecnológica de la sostenibilidad, particularmente mediante Industria 4.0, blockchain, transformación digital y producción más limpia. Este fenómeno sugiere que la

sostenibilidad empresarial en Latinoamérica está evolucionando hacia modelos híbridos donde convergen innovación tecnológica, cumplimiento normativo y cultura organizacional [30].

Finalmente, los hallazgos indican que las empresas que no adoptan prácticas sostenibles enfrentan mayores limitaciones estratégicas, incluyendo pérdida de competitividad, vulnerabilidad ante cambios regulatorios y menor atractivo para inversionistas responsables. Esto refuerza la pregunta PICOC planteada respecto al impacto positivo de la sostenibilidad en la mejora de la gestión empresarial.

V. CONCLUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el impacto de la implementación de prácticas de sostenibilidad ambiental en la mejora de la gestión empresarial en Latinoamérica durante el periodo 2020–2025.

Los resultados evidencian que la sostenibilidad ambiental se ha consolidado como un componente estratégico de la gestión empresarial, generando beneficios económicos tangibles tales como reducción de costos, optimización de procesos, mejora del desempeño organizacional y fortalecimiento de la competitividad. Adicionalmente, se identificó que la integración sostenible se materializa a través de sistemas de gestión formalizados, herramientas tecnológicas, marcos normativos y estrategias organizacionales orientadas a la mejora continua.

La normativa desempeña un papel clave como impulsor de adopción, ya sea mediante exigencias directas de cumplimiento o a través de marcos internacionales que promueven la transparencia y la responsabilidad corporativa. En este sentido, la sostenibilidad no solo responde a presiones regulatorias, sino que se configura como un mecanismo de creación de valor empresarial.

Para concluir, las empresas latinoamericanas que integran sostenibilidad ambiental dentro de su estrategia presentan mayor resiliencia y capacidad de adaptación frente a un entorno competitivo y regulatorio cada vez más exigente. No obstante, la presente revisión aporta un valor diferencial frente a estudios previos sobre sostenibilidad y gestión empresarial al integrar y sistematizar evidencia reciente enfocada en el impacto de estas prácticas en contextos organizacionales específicos, particularmente en micro y pequeñas empresas. En ese sentido, se identifica la necesidad de que futuras investigaciones profundicen en estudios empíricos cuantitativos que permitan medir con mayor precisión su impacto financiero directo, contribuyendo así a cerrar las brechas aún existentes en la literatura.

En definitiva, es imperativo reconocer que la transición hacia modelos sostenibles en Latinoamérica enfrenta retos estructurales que van más allá del cumplimiento normativo. La barrera de la inversión inicial (CAPEX) para la implementación de tecnologías limpias e Industria 4.0 representa un obstáculo crítico, especialmente para

organizaciones con acceso limitado a financiamiento verde. A pesar de los beneficios operativos a largo plazo, la incertidumbre económica regional y la falta de incentivos fiscales directos obligan a las empresas a priorizar la rentabilidad inmediata sobre la inversión en sostenibilidad, lo que sugiere la necesidad de políticas públicas que mitiguen el riesgo financiero de la transición tecnológica

VI. REFERENCIAS

- [1] G. Giraldo Gómez, *Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*, Trabajo de grado, Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible, Universidad de La Salle, Colombia, 2023. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/29564>.
- [2] D. Y. Martínez Castrillón, “Factores clave en marketing enfoque: empresas de servicios,” *Orbis: Revista de Ciencias Humanas*, año 12, no. 34, pp. 42–58, 2016.
- [3] “Impacto de las empresas en la sostenibilidad ambiental,” *Vorecol Blogs*. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-impacto-de-las-empresas-en-la-sostenibilidad-ambiental-2088>.
- [4] “Certificaciones de sostenibilidad: ¿Qué significan y por qué importan?,” *Wear and Tear*. <https://ewearandtear.com/certificaciones-de-sostenibilidad>.
- [5] J. R. Covvey, C. McClendon, and M. R. Gionfriddo, “Back to the basics: Guidance for formulating good research questions,” *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 20, no. 1, pp. 66–69, Jan. 2024, doi: 10.1016/j.sapharm.2023.09.009.
- [6] T. F. Frandsen, M. F. B. Nielsen, C. L. Lindhardt and M. B. Eriksen, “Using the full PICO model as a search tool for systematic reviews resulted in lower recall for some PICO elements,” *Journal of Clinical Epidemiology*, vol. 127, pp. 69–75, Nov. 2020, doi: 10.1016/j.jclinepi.2020.07.005.
- [7] M. Sánchez-Martín, M. Pedreño Plana, A. I. Ponce Gea, and F. Navarro-Mateu, “And, at first, it was the research question... The PICO, PECO, SPIDER and FINER formats,” *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, vol. 16, no. 32, pp. 126–136, Mar. 2023, doi: 10.25115/ecp.v16i32.9102.
- [8] E. J. Chocobar Reyes and R. F. Barreda Medina, “Estructuras metodológicas PICO y PRISMA 2020 en la elaboración de artículos de revisión sistemática: Lo que todo investigador debe conocer y dominar,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 9, no. 1, pp. 8525–8543, Mar. 2025, doi: 10.37811/cl_rcm.v9i1.16491.
- [9] Rodrigues et al., “Sustainable Business Management: Tripod of Sustainability and Its Applicability in Organizations,” *Revista de Gestão Social e Ambiental*, vol. 18, no. 3, Art. no. e07883, 2024, doi: 10.24857/rgsa.v18n3-176.
- [10] De almeida et al., “Dynamic Capabilities: Unveiling Key Resources for Environmental Sustainability and Economic Sustainability, and Corporate Social Responsibility towards Sustainable Development Goals,” *Resources*, vol. 13, no. 2, Art. no. 22, Feb. 2024, doi: 10.3390/resources13020022.
- [11] L. J. Córdova-Aguirre and J. M. Ramón-Jerónimo, “Designing a Sustainability Assessment Framework for Peruvian Manufacturing Small and Medium Enterprises Applying the Stakeholder Theory Approach,” *Sustainability*, vol. 16, no. 5, Art. no. 1853, Feb. 2024, doi: 10.3390/su16051853.
- [12] De Jesus et al., “Socio-Environmental Management and the Applicability of the Sustainability Tripod for Integration Between Economic, Social and Environmental Practices,” *Revista de Gestão Social e Ambiental*, vol. 18, no. 3, Art. no. e07881, Jul. 2024, doi: 10.24857/rgsa.v18n3-175.
- [13] N. G. C. Cabral and C. F. Gohr, “Sustainable value creation in sharing economy: Conceptual framework proposition and application in Brazilian offline communities,” *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 186, Art. no. 122124, Jan. 2023, doi: 10.1016/j.techfore.2022.122124.
- [14] R. Diaz and R. Montalvo, “Digital transformation as an enabler to become more efficient in sustainability: Evidence from five leading

- companies in the Mexican market,” *Sustainability*, vol. 14, no. 22, Art. no. 15436, Nov. 2022, doi: 10.3390/su142215436.
- [15] Frozza et al., “Knowledge Management and Blockchain Technology for Organizational Sustainability: Conceptual Model,” *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 2, Art. no. 1354, Apr. 2023, doi: 10.14488/BJOPM.1354.2023.
- [16] Satyro et al., “Industry 4.0 Implementation Projects: The Cleaner Production Strategy — A Literature Review,” *Sustainability*, vol. 15, no. 3, Art. no. 2161, Jan. 2023, doi: 10.3390/su15032161.
- [17] Machado et al., “Industry 4.0 and sustainability integration in the supply chains of micro, small, and medium enterprises through people, process, and technology within the triple bottom line perspective,” *Sustainability*, vol. 16, no. 3, Art. no. 1141, Jan. 2024, doi: 10.3390/su16031141.
- [18] Luciano et al., “Environmental Auditing and its Importance for Socio-Environmental Management in Organizations,” *Revista de Gestão Social e Ambiental*, vol. 18, no. 5, Art. no. e05555, Mar. 2024, doi: 10.24857/rgsa.v18n5-040.
- [19] J. Navarrete-Oyarce, “Integrated reporting as an academic research concept in sustainability: A bibliometric analysis of research published on integrated reporting from 1975 to 2019,” *Sustainability*, vol. 13, no. 14, Art. no. 7741, Jul. 2021, doi: 10.3390/su13147741.
- [20] Nunhes et al., “Contributions of Annex SL to Corporate Sustainability,” *Frontiers in Sustainability*, vol. 2, Art. no. 745350, Oct. 2021, doi: 10.3389/frsus.2021.745350.
- [21] D. P. Eljach-Hernandez and W. W. Castro-Castellanos, “Ecoeficiencia y gestión ambiental sostenible: Reflexiones para la gerencia del siglo XXI,” *CIENCIAMATRIA*, vol. 6, no. 1, pp. 723-751, Aug. 2020, doi: 10.35381/cm.v6i1.380.
- [22] Lopez et al., “La evolución de la contabilidad ambiental en empresas ecuatorianas,” *Revista Científica Zambos*, vol. 1, no. 3, pp. 44-59, Sep. 2022, doi: 10.69484/rcz/v1/n3/32.
- [23] S. M. Barrios-De-Oro, “Habilidades Gerenciales e Innovación Sostenible y su relación con la Gestión Empresarial,” *Revista Científica Anfíbios*, vol. 6, no. 1, pp. 21-33, Aug. 2023, doi: 10.37979/afb.2023v6n1.123.
- [24] Schaltegger S, Hansen EG, Lüdeke-Freund F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*. 2016;29(1):3-10. doi:10.1177/1086026615599806.
- [25] Trisyulianti, E., Prihartono, B., Andriani, M., & Suryadi, K. (2022). *Sustainability Performance Management Framework for Circular Economy Implementation in State-Owned Plantation Enterprises*. *Sustainability*, 14(1), 482. <https://doi.org/10.3390/su14010482>
- [26] E. Nogueira, S. Gomes, and J. M. Lopes, “Triple Bottom Line, Sustainability, and Economic Development: What Binds Them Together? A Bibliometric Approach,” *Sustainability*, vol. 15, no. 8, Art. no. 6706, Apr. 2023, doi: 10.3390/su15086706.
- [27] M. Mukhsin y T. Suryanto, “The Effect of Sustainable Supply Chain Management on Company Performance Mediated by Competitive Advantage,” *Sustainability*, vol. 14, no. 2, p. 818, 2022. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su14020818>
- [28] R. Pérez Estébanez, “Business Sustainability and Its Effect on Performance,” *Sustainability*, vol. 17, no. 1, 2025. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/1/297>
- [29] T. Wei, Q. Zhu y W. Liu, “The Effect of Market-Based Environmental Regulations on Green Technology Innovation—The Regulatory Effect Based on Corporate Social Responsibility,” *Sustainability*, vol. 16, no. 11, p. 4719, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16114719>
- [30] D Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., Félix, R. A. y Mena, L. J., *Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology*, *Sustainability*, 15(14), 11221, 2023. <https://doi.org/10.3390/su151411221>.