

International Journal of Human Sciences Research

DIVERSIFICACIÓN DEL MUNDO DE NEGOCIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO A RAÍZ DE LA PANDEMIA COVID-19

Tulia Elvira López-Mendoza

PhD

Universidad Tecnológica de
Honduras (UTH)

San Pedro Sula, Honduras

<https://orcid.org/0000-0002-7333-2191>

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



Resumen: La inesperada llegada de la pandemia de COVID-19 representó un significativo impacto en el mundo de los negocios, llevando a las industrias y mercados a una diversificación sin precedentes. Con el fin de adaptarse a los demandantes cambios y exigencias de los consumidores, muchas empresas se vieron en la necesidad de adoptar nuevos modelos de negocios para acomodarse a las imposiciones por distanciamiento social, restricciones de movilidad, cierre de fronteras y confinamiento; buscando innovadoras formas de sobrevivir, competir, operar y expandirse en un entorno incierto. A medida que la economía va en recuperación, la diversificación es una tendencia imparable y permanente. Esta investigación proporciona una base de análisis documental que pretende incentivar el interés por estudiar forma general el contexto (basado en cifras, datos y percepción empresarial) respecto a la diversificación de los negocios como respuesta a la pandemia. Se concluye que en el escenario pospandémico, la diversificación ha quedado en evidencia sobre todo en empresas relacionadas con el comercio electrónico, servicios de entrega a domicilio, servicios en línea, producciones locales, turismo y hostelería, eventos, industria alimenticia y comercio minorista, quienes fueron los grandes ganadores o perdedores frente a las medidas impuestas por COVID-19, siendo creativos e innovadores para adaptarse a las restricciones y la demanda inesperada, con operaciones comerciales y procesos económicos con dinámicas particulares.

Palabras-clave: COVID-19, diversificación de negocios, e-commerce

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es de carácter descriptivo e interpretativo, con aplicación de métodos teóricos analíticos-sintéticos derivada de una revisión documental de los principales organismos internacionales oficiales y artículos científicos relacionados al comercio electrónico. El interés por el análisis de los efectos del COVID-19 y el regreso a la nueva “realidad” en la diversificación del mundo de los negocios se refleja en una serie de informes de organismos internacionales como el Banco Mundial, Organización Mundial de Comercio, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), OECD, entre otros, que presentan proyecciones y resultados del comportamiento de este rubro.

La pregunta principal de investigación enmarca: ¿cuál es el contexto en el que se presenta la diversificación del e-commerce frente a la pandemia? Los resultados exponen la recopilación de información asociada a este respecto y las estrategias sugeridas por otros autores para enfrentar la transición a la diversificación en el contexto pospandemia. Finalmente, en el apartado de conclusiones se puntualizan aspectos asociados a los resultados y futuras líneas de investigación.

ANTECEDENTES

Diversificación es una estrategia que emplean las empresas para ofrecer nuevos productos y servicios que permite incrementar su crecimiento y reducir los riesgos. (Enciclopedia Económica, 2021). La diversificación es posible gracias a la innovación. Westreicher (2020) expresa que la innovación empresarial son las modificaciones a procesos, bienes o servicios ofertados, para alcanzar mayor competitividad y permite la expansión y ampliación de mercados.

En este sentido, las tecnologías digitales resultan decisivas para liberar innovaciones

en los modelos de negocio y los sistemas productivos; reorganizando los sectores económicos, dinamizando la oferta de bienes y servicios y generando nuevas condiciones de productividad y competitividad, es decir, promoviendo la diversificación. (OCDE et al., 2020).

Por su parte, el comercio electrónico: es “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos” (Organización Mundial del Comercio (OMC), 2021). Incluye el desarrollo de acciones de mercado, ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general, todo evento de tipo comercial e intercambio de información utilizando Internet. (Consejo Nacional de Inversiones Honduras (CNI), 2020).

RESULTADOS

Los resultados se dividen en dos apartados: primero, con base en la revisión bibliográfica, se describen los antecedentes que llevan a la adopción generalizada del e-commerce en toda la región de Latinoamérica y el Caribe y posteriormente, se expone una recopilación de estrategias identificadas en el contexto del comercio electrónico, procedentes de la necesidad de diversificar su oferta de productos y servicios para enfrentar la situación desatada por el COVID-19.

Frente a la imprevista llegada de la pandemia de COVID-19, la mayoría de los gobiernos alrededor del mundo se vieron obligados a actuar con urgencia y generar acciones de contingencia con múltiples enfoques activos y pasivos como respuesta inmediata frente al cambio de circunstancias, para controlar el impacto económico y social.

El impacto económico de la crisis de COVID-19 es múltiple: los cierres temporales y el confinamiento producen una caída inmediata de la actividad económica; una desaceleración de la demanda mundial que

afecta particularmente a las exportaciones, el turismo y la IED (Inversión Extranjera Directa) de la región de América Latina y el Caribe (OCDE, 2020a). La economía mundial colapsó en la primera mitad de 2020 cuando se produjo el brote de COVID-19, con una disminución en la producción de hasta un 20% en algunos países donde las medidas de contención eran particularmente restrictivas. Los socios comerciales aplazaron las decisiones de inversión, mientras que la disminución de la demanda internacional provocó una drástica caída de las exportaciones de la región (OCDE, 2020b).

Según informes de CEPAL (2020), la actividad económica en el mundo provoca aumento en los impactos externos negativos sobre América Latina y el Caribe a través del canal comercial, especialmente en términos de intercambios, turismo y remesas. Desde un panorama general, según estadísticas del Banco Mundial (2023), para América Latina y el Caribe, las regulaciones han obligado a los mercados laborales a permanecer en la informalidad, que aumentó del 56,7 % antes de la pandemia al 63,4 % en 2021. Esto representa un desafío para los mercados, ya que mientras la diversificación figura oportunidades de crecimiento y dilución de riesgos para las empresas, la informalidad entorpece la existencia de entornos empresariales justos y equitativos.

Por otro lado, las medidas de confinamiento afectaron la oferta y la demanda en muchos sectores, reduciendo los ingresos y el poder adquisitivo de los hogares (OCDE, 2020b), ya que la ampliación del comercio electrónico podría llevar a incrementos en los volúmenes de carga de entre 2% y 11%, dependiendo del modo de transporte (ITF, 2019). Algunos negocios en línea pueden diversificar su oferta de productos y servicios para ampliar su mercado de consumo o pueden expandirse con el uso de diversas plataformas en línea

(redes sociales, app, web, otros.)

Aunque el comercio electrónico no es algo nuevo en el mundo, las regulaciones y restricciones mientras se desarrollaba la pandemia explotaron su prosperidad, permitiendo a los negocios que habían abierto o reforzado los canales de venta digitales mantenerse a flote y ser solventes durante la crisis (BID et al., 2021), facilitado por la expansión de la tecnología y la accesibilidad a Internet. Admitiendo un abanico de oportunidades a las empresas, al expandir sus negocios a nuevos mercados, incrementando la cartera de clientes potenciales y reales; beneficiando su rentabilidad y subsistencia y dando valor agregado en su servicio al cliente. (Campines Barría et al., 2021).

Las empresas exportadoras, reconociendo afectación en su cadena de suministro, se han visto obligadas a conseguir nuevos proveedores, sumado a la diversificación geográfica de mercados. (Ulloa-Barre et al., 2021). Ya sea a nivel nacional o internacional, esta estrategia evita la dependencia de un solo mercado y aprovecha oportunidades de crecimiento como ventaja competitiva en distintas áreas y optimizando cadenas de suministro mientras amplía las bases de datos de clientes.

En otro plano, la diversificación comercial abarca niveles académicos y de formación, ya que referente a la expansión y ampliación de oportunidades educativas, la OIT (2021) señala que el 83% de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han renovado y adaptado su prestación de servicios incluyendo servicios jurídicos, de asesoramiento y de consultoría virtuales y más del 50% ha trasladado su oferta a una plataforma en línea. Esto permite que dentro de la transición digital, plataformas como Zoom, Microsoft Teams, WebEx, instituciones educativas y de formación en línea se integren como canales para transmitir

información y otras orientaciones, revelando la importancia del sector digital y tecnológico en las economías(OIT, 2021) .

A nivel mundial, un aprendizaje derivado de la crisis es que las tecnologías digitales presentan un potencial ilimitado en la ampliación de los mercados y vuelve “natural” la digitalización de los procesos comerciales, como punto de partida para mejorar la productividad y competitividad de los negocios, generando nuevos y mejores servicios.

Aunado a esto, las transacciones comerciales digitales se dispararon, al igual que el número de consumidores en línea, tanto en las plataformas electrónicas consolidadas como entre las tradicionales micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que aprovecharon a crear sus propias tiendas en línea o desarrollaron canales de venta digitales en conjunto con plataformas de entrega. (BID et al., 2021). El avance de la tecnología, ampliación del acceso a internet, cambios en el comportamiento del consumidor a través de experiencias de compra fáciles y seguras, junto con las mejoras logísticas de entrega contribuyen a este incremento.

Frente al inminente despegue del e-commerce combinando factores tecnológicos, sociales y económicos, los negocios tradicionales llegan a enfrentar nuevos retos para poder comercializar sus productos, encontrándose aptos para afrontar los desafíos de publicidad, ventas y posicionamiento en el mercado de manera virtual, generando cambios para avanzar a la era digital y adaptarse a escenarios comerciales electrónicos. (Benavides-Loja & Avila-Rivas, 2021). Por supuesto, cada empresa experimenta desafíos específicos dependiendo del tamaño, ubicación y rubro, cumpliendo requerimientos de creatividad y capacidad de adaptación frente a variación de tendencias y preferencias del mercado.

Los cambios abruptos a los cuales se han sometido muchas empresas, apoyadas por tecnológicas digitales a través de internet, promocionan y venden sus bienes (tangibles e intangibles), impulsado a un gran segmento de mercado a comprar y vender en línea, convirtiendo al e-commerce en una herramienta de apoyo no solo ante el confinamiento, sino como una realidad permanente (Campines Barría et al., 2021). Además, se destaca la aparición de nuevas formas de digitalización de servicios como SaaS (Software como Servicio), pagos de impuestos, tasas y licencias, recargas móviles, asistencia sanitaria, seguros y juegos de azar, que en conjunto supondrán US\$123 mil millones de dólares en comercio electrónico en 2023, una cifra que se espera que se triplique en 2026, con un crecimiento medio anual del 30% para América Latina. (Americas Market Intelligence , 2023).

Con este punto de partida, entre las restricciones y los esfuerzos posteriores atribuibles a la pandemia, muchos negocios siguen generando ingresos gracias al internet y al comercio electrónico, con la disponibilidad inmediata de múltiples plataformas online al alcance de un dispositivo móvil. Aunque las cifras globales son difíciles de cuantificar, la tabla 1 presenta datos mundiales respecto al comportamiento del comercio electrónico mundial en la “nueva normalidad”, gracias a la diversificación de los negocios digitales.

E-Commerce en cifras	
Porcentaje compradores online (mundo)	85%
Peso del e-commerce en ventas minoristas (2022)	20%
Porcentaje población mundial que admite comprar en Internet en 2022 al menos una vez al año	90%
Porcentaje población mundial que admitió haber comprado en Internet en 2022 a diario	4%
Ventas online (en dólares americanos, 2022)	US\$ 5.7 Billones
Principal dispositivo para visitar páginas web de ventas minoristas	Teléfonos inteligentes (smartphones)
Porcentaje de pedidos de compras en línea usando teléfonos inteligentes	65%
País con mayor crecimiento de e-commerce	Brasil

Tabla 1. Cifras mundiales e-commerce

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Statista, 2023).

Estas cifras confirman que fácil acceso a Internet, la diversidad de plataformas digitales disponibles, la inmediatez y la variedad productos y servicios ofertados hace que el e-commerce sea una verdadera maravilla del mundo moderno, a través de la reactivación y apertura de negocios, convirtiéndose en una necesidad imperante en la propulsión inmediata y apresurada de la diversificación de los negocios. De hecho, World Economic Forum (2020) asegura que “La pandemia de COVID-19 aceleró el cambio al comercio electrónico en 5 años” (p.1).

Según Statista (2023), la aplicación de medidas de contingencia por la pandemia de COVID-19 logró incrementar las ventas en línea, y marcó un antes y un después en el mercado del e-commerce de Latinoamérica, con un crecimiento en ventas electrónicas de 230% durante las primeras semanas después de la declaración de la pandemia. Entre 2020-2021 se registró un salto anual del 30% en las ventas online de la región, en 2022 hubo una brusca desaceleración, con ventas apenas un 0,3% superiores a las registradas el año anterior.

Sin embargo, mientras que el comercio electrónico doméstico registró tasas de crecimiento sin precedentes, los datos sugieren que el e-commerce transfronterizo de bienes en la región latinoamericana fue afectado negativamente forma extensa con menos consumidores comprando en mercados extranjeros, tendencia atribuible especialmente a la interrupción de las modalidades de viaje (principalmente aérea). Consecuentemente, el aumento de consumo doméstico incrementó el uso generalizado de mecanismos de pago sin contacto (BID et al., 2021).

Como respuesta orgánica a las restricciones y distanciamiento y para la supervivencia del consumo e ingresos, la popularidad de soluciones digitales toma protagonismo; automatizando procesos, virtualizando pagos, generando catálogos digitales, personalizando servicios, desarrollando aplicaciones, traduciéndose en la recuperación o despegue económico de muchas empresas. En este sentido, durante la pandemia más empresas y consumidores recurrieron a métodos de pago electrónico, o comenzaron teletrabajo, aumentando la presión sobre los servicios de Internet. Para muchos mercados, esto representó una oportunidad de acceder a los mercados digitales por primera vez, mientras que otros aprovecharon la situación para reforzar su presencia en línea. (BID et al., 2021).

Los mercados digitales transforman los procesos de compra-venta, minimizando las limitaciones geográficas de los mercados tradicionales, facilitando el acceso a una variedad de productos y servicios de consumo especializados en diversas industrias y nichos, utilizando plataformas electrónicas que permiten realizar transacciones financieras digitales (transferencias bancarias, pagos, billeteras electrónicas y demás).

Según el Banco Mundial (2022b), casi 50 millones de personas en América Latina y el Caribe utilizaron medios de pago digitales como teléfonos celulares, internet o tarjetas en comercios durante la pandemia. Dentro de este marco, el 42% de los adultos en Latinoamérica utiliza pagos digitales en comercios, y el 11% ha adoptado recientemente este formato de pagos. El 38% de los adultos en Argentina y el 27% de en México, utilizaron un pago digital por primera vez durante la pandemia. En Argentina, Costa Rica, Perú y México, más de 1/3 de las personas utiliza pagos digitales, al igual que la mitad de los adultos en Brasil y el 69% en Venezuela.

En este marco salta a la vista elementos de conectividad y la imperante necesidad de comercializar productos y servicios de manera diferente, asegurando las transacciones y evidenciando una brecha en el alcance de la digitalización entre las economías regionales, así como el uso de conexiones seguras, actualizaciones de software, aplicaciones y la confidencialidad de los datos. Esta experimentación con pagos digitales durante la pandemia acrecentó la confianza entre empresas-consumidores, pero también aumentó las vulnerabilidades entre usuarios nuevos e inexpertos, evidenciando riesgos de ciberseguridad, fraude y abuso de datos (OCDE, 2020c).

En este sentido, es de especial atención como, en gran parte de América Latina, fintech (Tecnología financiera) ha sido integral para acelerar la innovación y brindar servicios financieros digitales (SFD) seguros a las MIPYME. La mayoría operan servicios de pago, pero algunas ofrecen monederos electrónicos, que se enfocan principalmente en consumidores individuales (Banco Mundial, 2022a) y aunque su aceptación comercial sigue siendo un desafío, representan una ventaja como parte de las facilidades imputables al comercio electrónico.

Estos cambios respecto al e-commerce provocan una convergencia en el binomio empresa-consumidores en internet, así como en la adopción digital, catapultando a los negocios a reevaluar, replantear y evolucionar su supervivencia, no solo para mantenerse operativas, sino también competitivas. La tabla 2 resume algunas de las tendencias generalizadas mundialmente respecto diversificación de uso de actividades ligadas al e-commerce, en diferentes sectores económicos.

Potencialmente, a pesar de los desafíos relacionados con la intensa competencia, seguridad de datos y problemas logísticos derivados del e-commerce, la diversificación inyecta el valor de la transformación digital en respuesta al contexto post COVID-19, como garantía de la continuidad de la prestación de servicios de las empresas que lo adoptan, transformando procesos de compra-venta y hábitos de consumo, marcando la tendencia a la permanencia. Para aprovechar el e-commerce y aumentar su contribución a la recuperación postpandémica, los gobiernos deben dar un salto de calidad en sus políticas públicas en varios ámbitos para construir un ecosistema sólido para este tipo de comercio (BID et al., 2021).

Como es patente, el comercio electrónico no se afianza al mismo ritmo en todas las naciones del mundo, sobre todo considerando elementos de conectividad y desarrollo económico. En el caso de Centroamérica, según informes de Kantar Media (2022), 2.2 millones de personas compran por internet. Las compras de productos de consumo masivo por medio de plataformas digitales (aplicaciones WhatsApp, teléfono, páginas web), aunque desaceleran su crecimiento un -7,2%, para 2021 continúan ganando compradores, llegando a 2,216,000, lo que representa un crecimiento del 19% respecto al 2020, siendo un negocio de 85 millones de dólares.

En esta región, el crecimiento de compra del e-commerce en consumo masivo representa 33% en Costa Rica, siendo uno de los países centroamericanos con más crecimiento. Honduras es el segundo país de la región con más compradores, aportando 84% del e-commerce para Centroamérica, seguido de Guatemala que aporta a la contracción un 11%, disminuyendo un -9,8% en valor, pero es el tercer país con más compradores digitales (Estrategiaynegocios.net, 2022).

CONCLUSIONES

1-COVID-19 combinó incertidumbre con nuevas oportunidades de negocios. Los servicios en línea mostraron resiliencia al transformar la manera en que se articulan oferta-demanda, fusionando tecnologías digitales y comercio electrónico. La automatización, procesamiento de datos y uso de plataformas digitales giran la dinámica de innovación, comportamiento de la economía, calidad de vida, hábitos de consumo y la competencia en los nuevos mercados, confirmando el hecho que la digitalización llegó para quedarse y que la diversificación de los negocios logra favorecer dicha permanencia.

2-Respondiendo al cuestionamiento original de esta investigación sobre cuál es el contexto del comportamiento de la diversificación del e-commerce frente a la pandemia, se concluye que todos los sectores económicos mundiales fueron impactados. La digitalización e innovación tecnológica permite a las organizaciones sobrellevar las secuelas de la pandemia, usando medios electrónicos, procesos remotos, digitalización de procesos y diversificación de servicios, dando oportunidad para emprendimientos formales e informales, transformando la forma de hacer negocios.

Actividad	Cambio/tendencia a raíz de la pandemia
Inteligencia artificial	La Informatización de los negocios avanza más rápido que la capacidad para aplicarlas.
	Resume datos de miles de clientes y revela sus tendencias de consumo. Permite conocer la conducta de los consumidores.
	Interpreta “minas” de datos que producen las aplicaciones (APP) de Tik –Tok, Twiter, Correos Electrónicos, etc.
Supermercados en línea	Han producido las más grandes fortunas privadas antes y durante la Pandemia
	Empoderamiento de diferentes firmas electrónicas reconocidas en el mercado digital.
	Innovación de mercado educativo en línea; plataformas virtuales, grados, capacitaciones, diplomas.
Entregas a domicilio	El “Delivery” (entregas a domicilio) se convirtió en un nuevo empleo.
	La entrega de productos ha evolucionado con el uso de drones e incluso aeropuertos para drones (China).
	Se han creado firmas consultoras especializadas en Asesoría de Empresas electrónicas, que usan satélites para ubicar la geolocalización del cliente.
Tarjetas de crédito	En España, los pedidos de los Clientes electrónicos sobrepasaron la capacidad de atención de las tiendas electrónicas
	Se empleaban en Turismo, gastos de ropa y electrónicos. Algo en artículos de belleza y muy poco en salud. Con cierre de viajes y fronteras se orientaron a gastos en salud, vestimenta, calzado, artículos de aseo personal y alimentos.
	Informatición. Los Bancos en locales cerrados fueron sustituidos por pagos y tarjetas en línea.
Bancos	“Chatbot” (robot de consultas) 24 horas.
	Selección de clientes por Inteligencia Artificial. “Bots” de atención al cliente bancario ya son normales.
	El público ha vencido sus temores a la pérdida de dinero; a la no entrega de los pedidos o a la tardanza a pesar de pagos adelantados.
	Pagos en línea
	Bancarización de la Población. Los cajeros automáticos han creado la “Banca de 24 horas”.

Tabla 2. Tendencias de diversificación en el uso de comercio electrónico

Nota: elaboración propia. Fuente: (Giudice Baca & Avendaño Aranciaga, 2021).

3-Aspectos vinculados Inteligencia artificial, supermercados y educación virtuales, entregas a domicilio (deliverys), bancarización y pagos digitales representan las principales adaptaciones dentro de la diversificación del comercio

electrónico a nivel mundial, aportando una alternativa satisfactoria no solo en tiempos de crisis, sino permanentemente como parte de la nueva normalidad en la recuperación consecuente de los efectos pandémicos.

REFERENCIAS

- Americas Market Intelligence . (2023, Agosto 17). <https://americasmi.com/>. <https://americasmi.com/insights/pagos-digitales-comercio-electronico-en-latam-estadisticas-analisis/>
- Banco Mundial . (2023, Abril 4). <https://www.bancomundial.org/>: <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- Banco Mundial. (2022a). *Diagnóstico del sector privado del país. Creando Mercados en Honduras. Fomentar el Desarrollo del Sector Privado para una Economía Resiliente e Inclusiva*. World Bank Group.
- Banco Mundial. (2022b, Febrero 4). <https://www.bancomundial.org/>. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/02/04/dinero-en-efectivo-pago-digital-pandemia-america-latina>
- Benavides-Loja, J., & Avila-Rivas, V. (2021). El comportamiento del consumidor: comercio electrónico durante la pandemia. *Digital Publisher*, 6(6), 492-504. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.807>

BID, B. I., KAS, P. R., & (CEPAL), C. E. (2021). *Recuperación Económica tras la Pandemia Covid-19. Empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del comercio electrónico y digital*. Naciones Unidas, Konrad - Adenauer - Stiftung e.V y BID.

Campines Barría, F., de Tyler, C. R., & González Jiménez, T. (2021). Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del Covid-19. *Revista Científica Guacamaya*, 5(2), 58-71. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/guacamaya/article/view/2058/1928>

CEPAL. (2020). *Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/4/S2000471_es.pdf.

Cucagna, M., & Romero Haaker, F. J. (2021). *The Gendered Impacts of COVID-19 on Labor Markets in Latin America and the Caribbean*. Banco Mundial .

Enciclopedia Económica. (2021). <https://enciclopediaeconomica.com>. (<https://enciclopediaeconomica.com/diversificacion/>)

Estrategiaynegocios.net. (2022, 03 01). <https://www.estrategiaynegocios.net>. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/comercio-electronico-alcanzo-la-mayor-cantidad-de-compradores-en-centroamerica-GXen1512242>

Giudice Baca, V., & Avendaño Aranciaga, J. (2021). EL Comercio Electrónico y Transfronterizo en la Escena Internacional y la Pandemia. *Iberoamerican Business Journal*, 5(1), 49-82. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2021.vol5.1.11052>

ITF. (2019). *ITF Transport Outlook 2019*. OECD Publishing. Kantar Media. (2022, Febrero 23). <https://www.kantar.com>. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/cam-2022-ecommerce>

OCDE. (2020b). *Covid-19 en América Latina y el Caribe: Panorama de las respuestas de los gobiernos a la crisis*. OCDE. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-panorama-de-las-respuestas-de-los-gobiernos-a-la-crisis-7d9f7a2b/>

OCDE. (2020c). *E-commerce in the times of COVID-19*. OCDE. OCDE, CAF, CEPAL, & Europea, C. (2020). *Perspectivas económicas de América Latina 2020. Transformación Digital para una mejor reconstrucción*. CEPAL, OCDE, CAF. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46029-perspectivas-economicas-america-latina-2020-transformacion-digital-mejor>

OECD. (2020a). *Medidas políticas clave de la OCDE ante el coronavirus (COVID-19)*. OECD.

OIT. (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

Organización Mundial del Comercio (OMC). (2021, Agosto). <https://www.wto.org>. https://www.wto.org/e_com_e_lib/es/JargonBuster

Saavedra Calderón, J. A. (2020). El COVID-19 en América Latina: situación y desafíos del sistema internacional . *Cuadernos de Derecho Público*, 8, 51-59. [https://doi.org/https://doi.org/10.22529/cdp.2020\(8\)03](https://doi.org/https://doi.org/10.22529/cdp.2020(8)03)

Statista. (2023, Abril 17). <https://es.statista.com>. <https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicoOverview>

Ulloa-Barre , N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González-Illescas , M. L., & Solórzano-Solórzano , S. S. (2021). Estrategias post COVID-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos. *Innova Research Journal*, 6(2), 180-195. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>

UNICEF. (2020). *Covid 19: More than 95 per cent of children are out of school in Latin America and the Caribbean*. UNICEF. <https://www.unicef.org/press-releases/covid-19-more-95-cent-children-are-out-school-latin-america-and-caribbean>.

Westreicher, G. (2020, Mayo 1). <https://economipedia.com>. <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-empresarial.html#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20empresarial%20es%20un%20cambio%20que%20se,ofrece%20la%20empresa%20o%20dentro%20de%20sus%20procesos>.

World Economic Forum. (2020, Agosto 28). *La pandemia de COVID-19 aceleró el cambio al comercio electrónico en 5 años, según un nuevo informe*. <https://www.weforum.org>; <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/covid19-pandemic-social-shift-ecommerce-report/>