



Estrategias de *marketing* resiliente en iberoamérica: innovación y adaptación como factores clave ante la incertidumbre del entorno digital

Resilient Marketing Strategies in Ibero-America: Innovation and Adaptation as Key Factors in the Face of Digital Environment Uncertainty

DOI: 10.22458/rna.v16iE2.6228

 Jesús Morgan-Asch¹

1. Universidad Fidélitas, Dirección de Administración de Negocios y Economía
San José, Costa Rica, jesus.morgan.asch@gmail.com

Recepción: 05 de setiembre de 2025

Corrección: 20 de noviembre de 2025

Aceptación: 25 de noviembre de 2025

RESUMEN

El *marketing* digital vive desafíos abiertos a una demanda muy cambiante que nunca había experimentado en su realidad plenamente desarrollada. La resiliencia, definida como la capacidad de experimentar el dolor de la dificultad y estar con él mientras se continúa viviendo de la mejor manera posible, emerge como una capacidad indispensable para lidiar con toda la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que caracterizan a un sector como este. De esa manera, se podría ser adaptable a las crisis y convertir los desafíos en oportunidades. En este artículo, se explora cómo la innovación continua, la gestión efectiva de riesgos y la responsabilidad social son los tres pilares que pueden convertir la estrategia de *marketing* de cualquier empresa en una estrategia de *marketing* resiliente. El documento examina los casos y tendencias que tienen un impacto significativo en la comunidad empresarial, con base en la investigación de artículos y bases de datos importantes.

Palabras clave: Resiliencia, *marketing* digital, innovación, adaptación, incertidumbre, transformación digital, gestión de crisis, pymes, sostenibilidad, Iberoamérica.

ABSTRACT

Digital marketing faces challenges driven by a rapidly changing demand that it had never experienced in its fully developed reality. Resilience, defined as the ability to experience the discomfort of difficulty and remain with it while continuing to live in the best possible way, emerges as an essential capacity to deal with the volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity that characterize this sector. In this way, organizations can adapt to crises and turn challenges into opportunities. This article explores how continuous innovation, effective risk management, and social responsibility form the three pillars that can transform any company's marketing strategy into a resilient marketing strategy. The paper examines cases and trends that have a significant impact on the business community, based on research from key articles and databases.

Keywords: Resilience, digital marketing, innovation, adaptation, uncertainty, digital transformation, crisis management, SMEs, sustainability, Ibero-America.

RÉSUMÉ

Le marketing numérique fait face à des défis liés à une demande en constante évolution, une situation qu'il n'avait jamais connue dans une réalité pleinement développée. La résilience, définie comme la capacité d'expérimenter la difficulté et de l'affronter tout en continuant à vivre du mieux possible, apparaît comme une compétence indispensable pour faire

Nota: Este artículo forma parte del número especial publicado en el marco del V Congreso Internacional de Marketing, celebrado los días 16 y 17 de junio de 2025 en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica

face à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté qui caractérisent ce secteur. Ainsi, les organisations peuvent s'adapter aux crises et transformer les défis en opportunités. Cet article analyse comment l'innovation continue, la gestion efficace des risques et la responsabilité sociale constituent les trois piliers capables de transformer la stratégie marketing de toute entreprise en une stratégie de marketing résiliente. Le document examine des cas et des tendances ayant un impact significatif sur la communauté des affaires, sur la base de recherches issues d'articles et de bases de données importantes.

Mots-clés: Résilience, marketing numérique, innovation, adaptation, incertitude, transformation numérique, gestion de crise, PME, durabilité, Ibéro-Amérique.

RESUMO

O marketing digital enfrenta desafios impulsionados por uma demanda em constante mudança, algo nunca antes vivido em sua realidade plenamente desenvolvida. A resiliência, definida como a capacidade de experimentar a dificuldade e permanecer com ela enquanto se continua vivendo da melhor forma possível, surge como uma competência essencial para lidar com a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade que caracterizam esse setor. Dessa forma, as organizações podem adaptar-se às crises e transformar desafios em oportunidades. Este artigo explora como a inovação contínua, a gestão eficaz de riscos e a responsabilidade social formam os três pilares que podem transformar a estratégia de marketing de qualquer empresa em uma estratégia de marketing resiliente. O documento analisa casos e tendências que têm um impacto significativo na comunidade empresarial, com base em pesquisas de artigos e bases de dados importantes.

Palavras-chave: Resiliência, marketing digital, inovação, adaptação, incerteza, transformação digital, gestão de crises, PMEs, sustentabilidade, Ibero-América.

INTRODUCCIÓN

El entorno económico en los últimos años ha cambiado de forma abrupta, lo cual es algo que ha estado ocurriendo debido, entre otras situaciones, al impacto global de la pandemia, así como al surgimiento de la Industria 5.0, que trajo avances tecnológicos rápidos y radicales que desmantelaron estructuras establecidas durante años junto con tiempos de inestabilidad financiera. Esto ha puesto de manifiesto la importancia de los enfoques de *marketing* resiliente en las empresas iberoamericanas, estrategias que deberían equipar a las empresas para crecer de manera resiliente mediante la innovación.¹

Las organizaciones de todos los tamaños han debido replantear sus planes, no solo para sobrevivir, sino para prosperar frente a la adversidad. La noción de resiliencia, la capacidad de predecir, reaccionar y, en última instancia, convertir la disfunción en una ventaja competitiva en las organizaciones,² comprende el núcleo de las nuevas prácticas de *marketing* digital. Esto porque las empresas deben lidiar con cambios en el comportamiento del consumo, la atomización de la personalización y los puntos de venta, restricciones logísticas y más a nivel de mercado y cliente.

Todas esas dificultades experimentadas en el campo de la economía, según la experiencia empresarial reciente, han llevado a mejorar en sobre manera la resiliencia de las organizaciones;³ es decir, no solo sirven recién descompuestas, sino también pensando o haciendo de manera diferente en sus procesos y productos, así como alimentando esto tanto en cuántas veces para la humanidad en una realidad donde el mundo real con el digital. Por lo tanto, para su sostenibilidad a largo plazo es importante saber qué les va a beneficiar en términos de ese índice de resiliencia.

DESARROLLO

Un negocio resiliente corresponde a un equipo que puede desarrollar programas de *marketing* flexibles en el camino, al aprender de respuestas anteriores y al reaccionar rápidamente a crisis imprevistas.⁴ Dentro del *marketing* digital, se mira esta resiliencia en la forma en cómo una empresa se adapta al mercado reinventándose y acelerando su transformación para innovar de forma constante (productos y canales). La gestión de riesgos se da con cierta anticipación, pues se espera que ocurran

1 EY. *Desafíos y tendencias para las empresas latinoamericanas. Informe Regional 2024*. Nueva York: EY, 2024; Raúl Quispe Rodríguez, Jorge Floriano, Alicia Terrones y J. Avalos, "Adaptación y supervivencia en tiempos de crisis". *SCIENDO* 27, 3 (2024): 375-383.

2 Enrique Suárez-González y Gabriel Fernández-Sánchez, "Desarrollo de la resiliencia organizativa en tiempos de pandemia: el rol de la cultura empresarial". *Revista Española de Dirección de Empresas* 33, 1 (2022): 102-120.

3 LACCEI, "Digital Marketing in Ibero-American SMEs: A Systematic Review". En *LEIRD 2024 Proceedings*. Lima: LACCEI, 2024; Bristol Consultores, 2025.

4 Ran Bhamra, "Organisational Resilience: Concepts, Integration, and Practice", 2015. <https://doi.org/10.1201/b19305>

contratiempos sin comprometer valores como la sostenibilidad y la responsabilidad social.

A continuación, en la Tabla 1 se muestra un análisis de las diferentes dimensiones de las estrategias resilientes aplicables al *marketing*.

Tabla 1. Principales dimensiones de la resiliencia en marketing digital

Dimensión	Descripción	Ejemplo en Iberoamérica
Adaptabilidad	Ajustar rápidamente campañas de todo tipo, productos y servicios, así como los canales ante cambios repentinos en las variables del mercado	Pivoteo de campañas de comercio electrónico en Perú ⁵
Innovación	Crear ofertas personalizadas y mensajes creativos y disruptores	Lanzamiento de productos sostenibles en Brasil ⁶
Digitalización	Uso intensivo de tecnologías, IA, <i>machine learning</i> y <i>big data</i> que permitan transformar los datos en información para lograr entender las tendencias, los cambios y el comportamiento de los consumidores	Chatbots y CRM predictivo en Colombia ⁷
Gestión de riesgo	Planificación de escenarios y protocolos de contingencia	Protocolos de respuesta ante ciberataques en México ⁸
Sostenibilidad	Incorporación de prácticas éticas y responsables en el <i>marketing</i>	Certificaciones de RSE en Argentina ⁹

Fuente: elaboración propia.

Tendencias en la adopción de estrategias resilientes

El 89 % de las PYMES en la región consideran la digitalización como una estrategia fundamental para lograr resiliencia frente a las transformaciones del mercado. Lanzar campañas y diseños adaptados a su clientela es posible gracias al uso de herramientas digitales, inteligencia artificial y análisis predictivo que les permiten anticipar esta necesidad.¹⁰

5 LACCEI, "Digital Marketing in Ibero-American SMEs: A Systematic Review".

6 Edgar Álvarez Olivares, "Estrategias de innovación en empresas tradicionales". Talento: Revista de Desarrollo Empresarial 9, 2 (2023): 54-68.

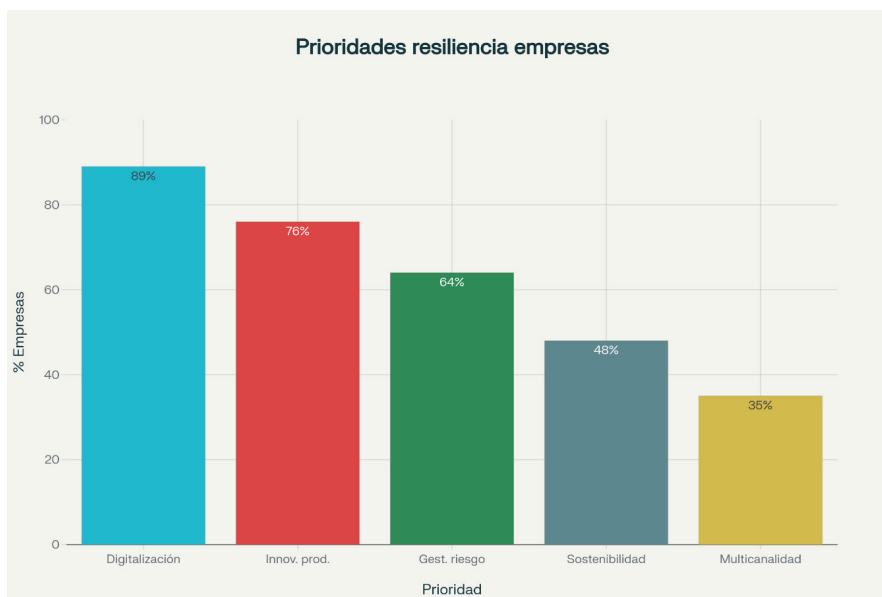
7 Viviana Martínez Valencia y Marcela Ruiz, "Implementación de Customer Relationship Management predictivo en Colombia". Innova 10, 4 (2022): 58-72.

8 EY, *Desafíos y tendencias para las empresas latinoamericanas. Informe Regional 2024*. Nueva York: EY, 2024.

9 Nelly Chingay y Sarai Samán. "Resiliencia y competitividad empresarial: una revisión sistemática, período 2011-2021". Gestión Empresarial 17, 1 (2022): 34-50.

10 Bristol Consultores, 2025.

Figura 1. Prioridades estratégicas de resiliencia en las empresas iberoamericanas (porcentaje de empresas encuestadas)



Fuente: EY (2024).

La crisis creada por la pandemia llevó a las empresas a buscar nuevas formas de llegar a las personas consumidores y a cambiar su estrategia de *marketing* para tener acceso a diferentes canales de venta, así como para reforzar herramientas de comercio electrónico con sitios web que tienen una infraestructura sólida. Por lo tanto, para las microempresas y pequeñas empresas se podría haber abierto un espacio en nuevos segmentos de mercado e incluso habría sido posible conectarse con clientes o consumidores de otras áreas geográficas y sectores sociodemográficos que antes eran inaccesibles.¹¹

Resiliencia, innovación en productos, servicios y comunicación

Como parte del constructo de resiliencia, la creatividad y la innovación constituyen una dimensión fundamental. Las empresas que siempre buscan nuevas oportunidades apuestan por la creación de productos digitales como cursos, servicios en línea o aplicaciones y adaptan el contenido a la necesidad de cada cliente con el fin de que puedan competir con grandes multinacionales y obtener resultados sorprendentes.¹²

Como ejemplo se cita la cadena chilena de alimentos saludables “Verde Vivo”. Esta tuvo utilizó el comercio electrónico en su plataforma digital debido a la pandemia. Además de entregas más rápidas, la marca también habló abiertamente sobre su propuesta de valor de sostenibilidad, un mensaje de ventas que en apariencia resonó con su base de mercado. Esto ha producido resultados para “Verde Vivo” cuyas ventas fueron un 40% más en el 2021 y la empresa incluso se convirtió en la PYME Innovadora del Año.¹³

Gestión de riesgos y preparación ante crisis

Hoy en día, cada empresa necesita anticipar escenarios y riesgos. Otras fueron más hábiles en operacionalizar protocolos digitales o cultivaron un estado de preparación en caso de que el ostracismo

¹¹ LACCEI. “Digital Marketing in Ibero-American SMEs: A Systematic Review”.

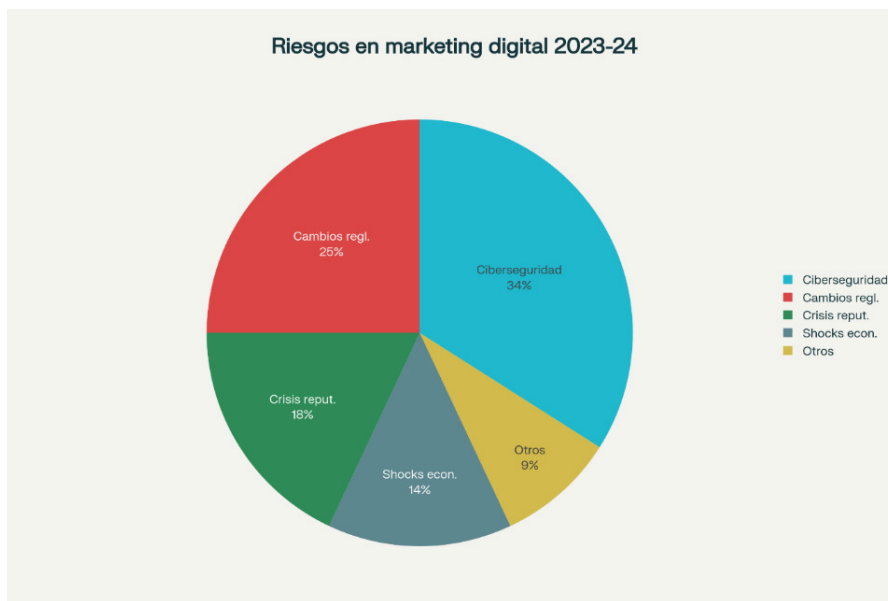
¹² Edgar Álvarez Olivares, “Estrategias de innovación en empresas tradicionales”.

¹³ Francisco Berrios Farfán y Javier Sánchez, “Adaptación digital y nuevas oportunidades en la industria alimentaria chilena”. Revista de Emprendimiento y Desarrollo 14, 1 (2023): 112-127.

o los ataques se volvieran necesarios. Quielsaying permitió a las aerolíneas reducir sus pérdidas y recuperar la confianza entre las personas viajeras en un corto período.¹⁴

Cuando se les pidió identificar el mayor riesgo que enfrentan en el mundo digital, la ciberseguridad ocupó el primer lugar (con una votación del 34 % de las empresas). Esto es seguido por el cambio regulatorio (25 %), la crisis de reputación (18 %), la pérdida de previsión de impacto económico (<0,1 %); el resto, representando colectivamente el 9 %. Se muestra el detalle visual en la Figura 2.

Figura 2. Principales riesgos percibidos en marketing digital (2023-2024)



Fuente: Red Iberoamericana de Marketing (2024).

Sostenibilidad y responsabilidad social

Actualmente, dos de cada tres personas consumidoras en Iberoamérica consideran muy importante que las marcas se preocupen por cuestiones éticas y sociales. Este tipo de compromiso no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también es clave para construir relaciones de confianza y lealtad a largo plazo.¹⁵ Cuando el *marketing* se apoya en la sostenibilidad, actúa con un propósito claro y comunica de manera auténtica, ayuda a fortalecer esa resiliencia que va más allá de los números, al conectar con las personas.

Tabla 2. Impacto de la sostenibilidad en la resiliencia de marca (casos destacados)

País	Marca	Iniciativa	Resultados
México	EcoPack	Reducción de plásticos y cadenas de suministro limpias	30 % incremento de clientes
España	Moda Ética	Programas de reciclaje y empleo local	Premios nacionales de RSE
Brasil	Café Verde	Certificación de comercio justo y producción ecológica	Acceso a nuevos mercados

Fuente: elaboración propia.

¹⁴ Patricia Cabello Ramírez y Alejandra Puente. "Riesgo reputacional y estrategia digital en América Latina". Revista de Estudios Gerenciales 38, 167 (2023): 1-10.
¹⁵ Silva Dias, Dayse, Pamela González y Liliana Ortiz. "Sostenibilidad percibida y lealtad en consumidores latinoamericanos". Revista Latinoamericana de Marketing 26, 2 (2023): 41-56.

METODOLOGÍA

Para que una propuesta comprenda a fondo estas estrategias de resiliencia en el *marketing* digital iberoamericano, se realizó una revisión sistemática de la literatura de acuerdo con la declaración PRISMA (un conjunto mínimo de elementos basado en evidencia para informar en revisiones sistemáticas y metaanálisis reclamado como un nuevo estándar).¹⁶ Dicha estrategia permitió un análisis estructurado y comparativo de las publicaciones más recientes e importantes relacionadas con este tema.

El primer paso fue definir una pregunta de investigación que nos permitiera identificar las principales estrategias de resiliencia en el *marketing* digital aplicadas hasta ahora en Iberoamérica, así como los resultados presentados por las pymes y las empresas multinacionales en los últimos años. Se discutió el protocolo de búsqueda, al destacar los objetivos y cómo se establecieron; delimitaciones: área geográfica y marco temporal, incluso con publicaciones desde el 2022 hasta el 2025, así como criterios estrella para la inclusión.

La búsqueda se llevó a cabo en bases de datos académicas de calidad reconocida, al diferenciar países iberoamericanos como: SciELO, Redalyc, Dialnet, Emerald Insight y Google Scholar. Para aumentar la profundidad del análisis, se utilizaron palabras clave relevantes y sinónimos junto con operadores booleanos y consulta de artículos en español y portugués. Se utilizaron criterios de inclusión bien definidos para cada una de las etapas.

Se incluyeron estudios empíricos (tanto cuantitativos como cualitativos) que se dirigieron específicamente a los elementos centrales de la resiliencia en el *marketing* digital (por ejemplo, transformación digital, construcción de resiliencia a través de la innovación en crisis, adopción de estrategias de sostenibilidad y gestión de riesgos). También se retuvieron estudios de caso de pequeñas y grandes empresas de la región, así como publicaciones revisadas por pares en revistas académicas e informes técnicos de organizaciones empresariales. Solo se eliminaron los trabajos teóricos sin datos empíricos, los informes que no han sido revisados por pares y los documentos duplicados u obsoletos.

Una vez identificadas las publicaciones relevantes, se llevó a cabo una lectura sistemática y extracción de datos de acuerdo con el tren de 27 elementos de PRISMA 2020 no solo para facilitar la comparación sino también para sintetizar los resultados de manera organizada y transparente.

Procedimiento

Se identificaron 162 publicaciones iniciales; tras aplicar los criterios, se seleccionaron 54 estudios definitivos y 12 reportes sectoriales. La revisión analizó estrategias, resultados, tendencias, factores de éxito y barreras en la adopción de resiliencia en *marketing*.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Adopción y beneficios percibidos de las estrategias resilientes

Parece que muchas de las empresas que decidieron quedarse y jugar, ahora no solo se están recuperando bien, sino que sobresalen de varias maneras específicas. Una de las formas en que esto se hace evidente es la reacción ante una crisis o cambio repentino: aquellos con una mentalidad y procesos resilientes reaccionan más rápido, de manera más eficiente, tienen menos impacto negativo y se encuentran mejor posicionados para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado.

Las empresas que implementan estrategias resilientes informan:

- Recuperación más rápida en momentos de crisis.¹⁷
- Mejora en la retención de clientes e imagen.
- Crecimiento de la cuota de mercado y localmente en LACCEI en el 2024.
- Evitar costos al prevenir crisis o al digitalizar procesos.

¹⁶ Page, Matthew J. *et al.* "The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews". BMJ 372, 71 (2021).
¹⁷ Bristol Consultores, 2025.

Tabla 3. Comparativo de resultados en empresas resilientes vs. no resilientes (2023)

Indicador	Empresas resilientes*	Empresas no resilientes
Tiempo de recuperación poscrisis (en meses)	3,5	7,8
Variación anual en retención de clientes (%)	+18 %	+4 %
Incremento anual de ventas (%)	+22 %	+8 %
Pérdidas por crisis (%)	-15 %	-48 %

*Resilientes: empresas con estrategias de adaptación digital, innovación y gestión de riesgos

Fuente: adaptado de LACCEI (2024) y Bristol Consultores (2025).

La resiliencia no ha evolucionado al mismo ritmo en todos los sectores. Por ejemplo, el comercio minorista y la educación en línea son sectores más ágiles aquí en cuanto a su optimización para hoy. La manufactura, por otro lado, continúa enfrentando desafíos acompañados de limitaciones tecnológicas y estructurales que aún prevalecen en la mayor parte de la región, con mayor influencia en las áreas urbanas.¹⁸

Se considera un caso interesante de educación en línea en Colombia. Instituciones como EdTech América han podido reinventar completamente sus servicios, al aportar por la inteligencia artificial, chatbots y la aplicación de microaprendizaje. Esta solución tecnológica les permitió mantener a sus estudiantes en la lista incluso en tiempos difíciles y también amplió su mercado educativo, al abrir el espacio a nuevas audiencias.

No obstante, en España se observan casos similares en el sector minorista. Varias cadenas locales identificaron la oportunidad de optimizar su logística de última milla y mejorar la eficiencia en la distribución y el servicio al cliente. Posteriormente, integraron prácticas de comercio justo y desarrollaron programas de fidelización, al fortalecer de manera significativa su vínculo con el consumidor y logrando una diferenciación notable en un mercado altamente competitivo.

A pesar del progreso, grandes obstáculos continúan impidiendo que la resiliencia florezca en la mayoría de las organizaciones. La brecha digital es uno de los principales desafíos, pues no todas las empresas tienen acceso a estas tecnologías con todas sus capacidades, lo cual crea una competencia desleal.¹⁹ Además, la falta de preparación adecuada en habilidades digitales se convierte en una necesidad urgente conforme crece la transformación hacia la tecnología.

Al mismo tiempo, en las microempresas a menudo existe un cierto miedo al cambio y poca inversión en soluciones innovadoras. De hecho, ambas cosas están en juego aquí, al producir una carga fiscal sustancial con la correspondiente menor eficiencia en las estrategias de resiliencia. Esto es importante para permitir una participación más amplia en las oportunidades presentadas por la economía digital emergente y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

CONCLUSIONES

Cuando hablamos de resiliencia en el *marketing* digital en el contexto iberoamericano, es mucho más que estar preparado para superar adversidades. Es más que simplemente resistir golpes: dice que las empresas deben ser capaces de reinventarse, hacer de los desafíos una situación de aprendizaje y oportunidad.

Este tipo de resiliencia requiere del coraje de reimaginar una apertura a nuevas ideas y tecnologías, y un profundo compromiso con la responsabilidad social que en realidad influye en sus clientes, así como en la sociedad en la que operan. La transformación no es automática ni poco para las

¹⁸ Raúl Quispe Rodríguez, Jorge Floriano, Alicia Terrones y J. Avalos, "Adaptación y supervivencia en tiempos de crisis".

¹⁹ Ran Bhamra, "Organisational Resilience: Concepts, Integration, and Practice; Fuentes Medina, María y Rodrigo Sanabria. "Brechas y estrategias de innovación en pymes iberoamericanas". Gestionar 31, 2 (2023): 120-138.

organizaciones. Es imperativo pasar de la gestión de riesgos como una respuesta *ad hoc* a incidentes y considerarla más como un aspecto fundamental de las operaciones diarias.

La exploración profunda del horizonte para identificar señales de amenaza es una capacidad adaptativa, que puede aumentar las capacidades y disminuir la cadencia de impactos de cualquier tipo de crisis. Al mismo tiempo, el entrenamiento continuo del equipo es importante. El área evoluciona a un ritmo acelerado y solo quien está al tanto de los acontecimientos puede enfrentar desafíos sin miedo, surfear tendencias y liderar procesos innovadores.

Invertir en el desarrollo de competencias, tanto técnicas como interpersonales, representa una estrategia clave para la sostenibilidad y el éxito organizacional. La resiliencia se fortalece mediante el esfuerzo colectivo. Aquellas organizaciones que fomentan y mantienen comunidades colaborativas - ya sea con otras empresas, instituciones educativas, clientes o proveedores - cuentan con mayores recursos, ideas y redes de apoyo a las que pueden acceder en periodos de dificultad.

Generan alianzas capaces de estimular la creatividad, crear lazos raciales y el intercambio de experiencias y soluciones. Esto, a su vez, proporciona una oportunidad abierta para una ola diferente de crecimiento, competencia genuina en el mercado. Construir una resiliencia fuerte en el *marketing* digital es un compromiso continuo, donde la innovación, el aprendizaje y la asociación son fundamentales para que las organizaciones no solo sean resilientes y prosperen, sino también ayuden al desarrollo sostenible de la región para superar cualquier futuro *shock* que pueda surgir.

REFERENCIAS

- Álvarez, Edgar Olivares. "Estrategias de innovación en empresas tradicionales". *Talento: Revista de Desarrollo Empresarial* 9, 2 (2023): 54-68.
- Berríos Farfán, Francisco y Javier Sánchez. "Adaptación digital y nuevas oportunidades en la industria alimentaria chilena". *Revista de Emprendimiento y Desarrollo* 14, 1 (2023): 112-127.
- Bhamra, Ran. "Organisational Resilience: Concepts, Integration, and Practice", 2015. <https://doi.org/10.1201/b19305>
- Bristol Consultores. "Estrategias de resiliencia empresarial: cómo navegar la incertidumbre económica y política". *Reporte Sectorial*, 21,3 (2025): 44-59.
- Cabello Ramírez, Patricia y Alejandra Puente. "Riesgo reputacional y estrategia digital en América Latina". *Revista de Estudios Gerenciales* 38, 167 (2023): 1-10.
- Chingay, Nelly y Sarai Samán. "Resiliencia y competitividad empresarial: una revisión sistemática, período 2011-2021". *Gestión Empresarial* 17, 1 (2022): 34-50.
- EY. *Desafíos y tendencias para las empresas latinoamericanas. Informe Regional 2024*. Nueva York: EY, 2024.
- Fuentes Medina, María y Rodrigo Sanabria. "Brechas y estrategias de innovación en pymes iberoamericanas". *Gestionar* 31, 2 (2023): 120-138.
- LACCEI. "Digital Marketing in Ibero-American SMEs: A Systematic Review". *LEIRD 2024 Proceedings*. Lima: LACCEI, 2024.
- LinkedIn Pulse. "Estrategias de marketing en tiempos de incertidumbre en Iberoamérica". Nota de investigación, 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/>
- Martínez Valencia, Viviana y Marcela Ruiz. "Implementación de Customer Relationship Management predictivo en Colombia". *Innova* 10, 4 (2022): 58-72.
- Page, Matthew J. et al. "The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews". *BMJ* 372, 71 (2021).
- Quispe Rodríguez, Raúl, Jorge Floriano, Alicia Terrones y J. Avalos. "Adaptación y supervivencia en tiempos de crisis". *SCIÉND0* 27, 3 (2024): 375-383.
- Red Iberoamericana de Marketing. *Reporte: Riesgos emergentes en el marketing digital. Informe PANIBER 2024*. Madrid: PANIBER, 2024.
- Silva Dias, Dayse, Pamela González y Liliana Ortiz. "Sostenibilidad percibida y lealtad en consumidores latinoamericanos". *Revista Latinoamericana de Marketing* 26, 2 (2023): 41-56.
- Suárez-González, Enrique y Gabriel Fernández-Sánchez. "Desarrollo de la resiliencia organizativa en tiempos de pandemia: el rol de la cultura empresarial". *Revista Española de Dirección de Empresas* 33, 1 (2023): 102-120.
- Talavera Juárez, Javier y Lidia Torres. "Innovación digital en empresas peruanas tras la COVID-19". *Revista Peruana de Ciencias Empresariales* 28, 2 (2023): 99-115.
- Vázquez Tatiana, Tatiana y Sergio Carrillo. "La experiencia omnicanal en el comercio minorista iberoamericano". *Market Insight* 6, 3 (2023): 77-91.
- Villegas Morales, María Rosa y Alejandra López. "Estrategias de gestión de crisis en el sector retail: Caso prácticas en México y España". *Gestiología* 18, 4 (2022): 205-224.
- World Economic Forum. *The Global Risks Report 2023*. Ginebra: World Economic Forum, 2023. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023>