



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

latindex

melica  
Conocimiento abierto  
para América Latina y el Caribe

ROAD

Panindex  
Índice de Revistas Científicas de Panamá

Metamorfosis logística: la evolución de los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica. Parte i de la trilogía: transformación de la distribución a tiendas de proximidad en Latinoamérica

Metamorphosis in logistics: the evolution of distribution models for convenience stores in Latin America. Part i of the trilogy: transformation of distribution to convenience stores in Latin America.

Metamorfose logística: a evolução dos modelos de distribuição para lojas de proximidade na América Latina. Parte i da trilogia: transformação da distribuição para lojas de proximidade na América Latina

Juan Asterio Castillo-Salamín

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá.

juan.castillo-s@up.ac.pa



<https://orcid.org/0000-0002-9254-1028>

Recibido: 13-8-2024

Aceptado: 20-9-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v9n1.a6718>

## Resumen

Este artículo explora la transformación de los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica, enfocándose en la transición desde enfoques tradicionales hacia modelos híbridos y adaptativos. Los objetivos principales incluyen analizar la evolución de estos modelos, evaluar el impacto de la digitalización, la sostenibilidad, y la gestión de riesgos, así como examinar la resiliencia del sector tras la pandemia de COVID-19. La metodología empleada consistió en una revisión exhaustiva de la literatura relevante y estudios de caso que abordan los cambios logísticos en la región. Los resultados revelan seis áreas clave de evolución: digitalización y automatización, omnicanalidad y entrega de última milla, sostenibilidad y economía circular, colaboración y



plataformas compartidas, personalización y microsegmentación, y resiliencia y gestión de riesgos. Se concluye que la integración tecnológica, la sostenibilidad, y la resiliencia se han convertido en pilares fundamentales para la competitividad en la distribución logística. Además, la emergencia de modelos híbridos más flexibles subraya la adaptabilidad del sector en un entorno dinámico. Este estudio proporciona una base sólida para futuras investigaciones y estrategias logísticas, destacando la importancia de la tecnología, la sostenibilidad y la adaptabilidad en la evolución de los modelos de distribución en la región.

**Palabras clave:** Distribución, tiendas de proximidad, transformación logística, digitalización, sostenibilidad, resiliencia.

### **Abstract**

This article explores the transformation of distribution models for convenience stores in Latin America, focusing on the shift from traditional approaches to hybrid and adaptive models. The primary objectives include analyzing the evolution of these models, evaluating the impact of digitalization, sustainability, and risk management, as well as examining the sector's resilience following the COVID-19 pandemic. The methodology employed consisted of a comprehensive review of relevant literature and case studies addressing logistical changes in the region. The results highlight six key areas of evolution: digitalization and automation, omnichannel strategies and last-mile delivery, sustainability and circular economy, collaboration and shared platforms, personalization and micro-segmentation, and resilience and risk management. It is concluded that technological integration, sustainability, and resilience have become fundamental pillars for competitiveness in logistics distribution. Additionally, the emergence of more flexible hybrid models underscores the sector's adaptability in a dynamic environment. This study provides a solid foundation for future research and logistical strategies, emphasizing the importance of technology, sustainability, and adaptability in the evolution of distribution models in the region.

**Keywords:** Distribution, convenience stores, logistics transformation, digitalization, sustainability, resilience.

### **Resumo**

Este artigo explora a transformação dos modelos de distribuição para lojas de proximidade na América Latina, com foco na transição de abordagens tradicionais para modelos híbridos e adaptativos. Os principais objetivos incluem analisar a evolução desses modelos, avaliar o impacto da digitalização, sustentabilidade e gestão de riscos, bem como examinar a resiliência do setor após a pandemia de COVID-19. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão abrangente da literatura relevante e estudos de caso que abordam as mudanças logísticas na região. Os resultados revelam seis áreas-chave de evolução: digitalização e automação, omnicanalidade e entrega de

última milha, sustentabilidade e economia circular, colaboração e plataformas compartilhadas, personalização e microsegmentação, e resiliência e gestão de riscos. Conclui-se que a integração tecnológica, a sustentabilidade e a resiliência se tornaram pilares fundamentais para a competitividade na distribuição logística. Além disso, a emergência de modelos híbridos mais flexíveis destaca a adaptabilidade do setor em um ambiente dinâmico. Este estudo proporciona uma base sólida para futuras pesquisas e estratégias logísticas, ressaltando a importância da tecnologia, sustentabilidade e adaptabilidade na evolução dos modelos de distribuição na região.

**Palavras-chave:** Distribuição, lojas de proximidade, transformação logística, digitalização, sustentabilidade, resiliência.

## **Introducción**

La distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica ha pasado por una transformación profunda, reflejando tanto los cambios tecnológicos y económicos como la necesidad de adaptarse a un entorno competitivo en constante evolución. Este artículo, enmarcado como el primero de una trilogía, tiene como objetivo explorar y analizar en profundidad la transformación de los modelos de distribución en la región.

El problema central de esta investigación radica en la necesidad de comprender cómo los cambios en los modelos de distribución han impactado la eficiencia, sostenibilidad y resiliencia del sector.

La creciente exigencia de adaptabilidad en un entorno marcado por crisis, como la pandemia de COVID-19, ha puesto de manifiesto las limitaciones de los enfoques tradicionales, subrayando la urgencia de transitar hacia modelos híbridos y más flexibles.

En cuanto a la situación actual del problema de investigación, las empresas logísticas en Latinoamérica enfrentan un entorno altamente competitivo que demanda la rápida adopción de tecnologías digitales y la implementación de prácticas sostenibles. Este contexto, acelerado por situaciones imprevistas como la pandemia, obliga a las empresas no solo a adaptarse, sino también a anticipar los cambios en la demanda y las condiciones del mercado.

Desde los antecedentes teóricos, la literatura existente sobre modelos de distribución señala que las transformaciones clave han sido impulsadas por la adopción de tecnologías avanzadas, la necesidad de eficiencia operativa y la creciente demanda de sostenibilidad en las estrategias logísticas. Estas transformaciones son esenciales para comprender la evolución desde los sistemas tradicionales hasta los enfoques híbridos y adaptativos actuales.

La justificación de este estudio se encuentra en la necesidad de mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas involucradas en la distribución logística en la región, así como de adaptarse a un entorno cada vez más complejo y exigente. Documentar y analizar estas transformaciones es fundamental no solo para entender el estado actual del sector, sino también para establecer las bases de futuras investigaciones y estrategias que se abordarán en las siguientes partes de esta trilogía.

En esta primera parte, se analizarán la evolución histórica y las tendencias actuales que han marcado la transición de enfoques tradicionales hacia modelos híbridos y adaptativos. Los próximos artículos en la trilogía continuarán con un análisis crítico de las innovaciones emergentes y los marcos de evaluación para estos modelos en la Parte II, y culminarán con un estudio de los desafíos asociados con la implementación de estos nuevos modelos en el contexto latinoamericano en la Parte III.

La situación actual se caracteriza por profundos cambios, donde las empresas enfrentan un entorno competitivo que exige la rápida adopción de tecnologías digitales y la implementación de prácticas sostenibles. Estos cambios responden no solo a las demandas del mercado, sino también a la necesidad de adaptarse a circunstancias imprevistas como las generadas por la pandemia de COVID-19. Este contexto ha puesto en evidencia las limitaciones de los modelos tradicionales de distribución, impulsando una transición hacia enfoques más flexibles y adaptativos que permitan a las empresas mantenerse eficientes y competitivas.

La integración de nuevas tecnologías, junto con la presión por una mayor sostenibilidad y la necesidad de resiliencia ante crisis, define el escenario actual en el que las empresas logísticas deben operar. Por tanto, el objetivo principal de este artículo es analizar la evolución de los modelos de distribución en la región, destacando las transformaciones desde los sistemas tradicionales hasta los enfoques híbridos y adaptativos actuales. Los hallazgos de este estudio establecerán las bases para los análisis críticos y prácticos que se desarrollarán en las siguientes partes de la trilogía.

### Antecedentes y Contexto Histórico

La evolución de los modelos de distribución en Latinoamérica ha experimentado transformaciones significativas desde la posguerra hasta la actualidad, reflejando los cambios económicos, tecnológicos y sociales de la región.

En el período de posguerra, entre 1950 y 1980, la distribución en Latinoamérica Thorp (1992) se caracterizaba por su fragmentación y baja eficiencia. Farina et al. (2005) describen un panorama dominado por pequeños comercios familiares y mercados de abastos, con cadenas de suministro largas y poco coordinadas. El sector mayorista estaba en manos de empresas locales con alcance limitado, y el transporte, principalmente por carretera, se veía obstaculizado por infraestructuras deficientes. Bianchi y Ostale (2006) añaden que los fabricantes solían mantener flotas propias para la distribución directa en áreas urbanas, mientras que en zonas rurales dependían en gran medida de intermediarios locales. La falta de tecnología resultaba en frecuentes roturas de stock y pérdidas de producto.

La década de 1980 marcó el inicio de cambios significativos en el sector. D'Andrea et al. (2006) detallan la introducción gradual del modelo de preventa, inicialmente implementado por multinacionales como Coca-Cola y Unilever. Este modelo separaba las funciones de venta y entrega para mejorar la eficiencia, utilizando vendedores especializados equipados con catálogos y, posteriormente, con dispositivos electrónicos básicos. Bretos et al. (2018) señalan que durante

este período se produjo una expansión de cadenas de supermercados, impulsando cambios en la distribución. Además, comenzó la adopción de códigos de barras y sistemas informáticos básicos en la gestión de inventarios, y las empresas empezaron a implementar centros de distribución regionales para mejorar la eficiencia.

El nuevo milenio trajo consigo una revolución tecnológica en el sector de la distribución. Blanco y Fransoo (2013) destacan la implementación generalizada de sistemas ERP en grandes empresas, la adopción de tecnologías móviles para la toma de pedidos en campo y el uso inicial de GPS para la optimización de rutas. Surgió el modelo de ruteo directo, especialmente en áreas urbanas densas, y se puso mayor énfasis en la medición de KPIs logísticos y la eficiencia operativa. Mejía Argueta y Agudelo (2019) añaden que este período vio una creciente competencia entre el modelo de preventa y el ruteo directo, así como el inicio de la segmentación de clientes para definir estrategias de servicio diferenciadas.

La última década ha sido testigo de una evolución hacia modelos más flexibles y adaptativos. Chávez et al. (2020) identifican el surgimiento de modelos híbridos que combinan elementos de preventa y ruteo directo, así como la adopción generalizada de tecnologías móviles y cloud computing en la gestión logística. El uso creciente de big data y analytics para la toma de decisiones en tiempo real ha revolucionado la forma en que se gestionan las operaciones de distribución. Ramírez-Nafarrate et al. (2021) complementan esta visión señalando la experimentación con nuevas tecnologías como drones y vehículos autónomos en algunas áreas urbanas, así como la creciente importancia de la entrega de última milla debido al auge del comercio electrónico.

Esta evolución histórica de los modelos de distribución en Latinoamérica refleja una adaptación continua a los cambios tecnológicos, económicos y sociales de la región, sentando las bases para futuros desarrollos en el sector logístico.

## **Materiales y Métodos**

Este estudio se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre la evolución de los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica. El tipo de investigación llevado a cabo es una revisión bibliográfica sistemática, diseñada para recopilar y analizar estudios relevantes que aborden las transformaciones en los modelos de distribución en el contexto latinoamericano. Esta metodología se seleccionó con el fin de sintetizar un conjunto de conocimientos dispersos y ofrecer una visión integral de las dinámicas y tendencias en el sector logístico.

El diseño de la investigación incluyó la identificación y selección rigurosa de fuentes relevantes, tales como artículos académicos, libros, informes técnicos y estudios de caso. Se establecieron criterios específicos para garantizar la relevancia y el rigor académico de las fuentes seleccionadas, asegurando así la calidad y pertinencia de los materiales utilizados en el análisis.

La población de este estudio estuvo constituida por el conjunto de publicaciones disponibles que tratan sobre la logística de distribución en Latinoamérica. De esta población, se seleccionó una muestra final de 45 fuentes, elegidas con base en su relevancia y la calidad de la información proporcionada. Estas fuentes abarcaron una amplia gama de documentos, desde publicaciones científicas hasta informes especializados, que proporcionaron una base sólida para el análisis de las transformaciones en los modelos de distribución en la región.

Las variables analizadas en esta revisión incluyeron aspectos clave como los diferentes modelos de distribución (preventa, ruteo directo, modelos híbridos), la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia en la cadena de suministro. La selección de estas variables responde a su importancia en el contexto de la transformación logística en Latinoamérica, permitiendo un análisis detallado de las tendencias emergentes.

La recogida de datos se realizó a partir de las fuentes identificadas y seleccionadas en función de su pertinencia y contribución al tema de estudio. Se adoptó un enfoque exhaustivo para asegurar la inclusión de estudios representativos y actuales, lo que proporcionó una base robusta para el análisis.

El análisis de datos se efectuó mediante una revisión temática de los estudios seleccionados, identificando patrones y tendencias clave en la evolución de los modelos de distribución. Se empleó un enfoque de síntesis cualitativa, integrando los hallazgos de diversas fuentes para ofrecer una comprensión coherente y detallada del tema en cuestión.

La elección de una revisión bibliográfica como metodología principal está justificada por la necesidad de compilar y analizar un amplio espectro de conocimientos que permitan ofrecer una perspectiva comprensiva y crítica sobre la evolución de los modelos de distribución en la región. Este enfoque garantiza que los lectores competentes puedan replicar el estudio siguiendo la misma secuencia de selección y análisis de la literatura, asegurando la reproducibilidad y la validez del estudio.

## Resultados

El análisis de las tendencias actuales en la distribución a tiendas de proximidad en Latinoamérica reveló seis áreas principales de evolución: digitalización y automatización, omnicanalidad y entrega de última milla, sostenibilidad y economía circular, colaboración y plataformas compartidas, personalización y microsegmentación, y resiliencia y gestión de riesgos.

En el ámbito de la digitalización y automatización, Deloitte (2021) reportó que el 67% de las empresas de consumo masivo en la región incrementaron sus inversiones en tecnologías digitales. Estas inversiones abarcaron la implementación de sistemas de gestión de almacenes (WMS)

avanzados, el uso de algoritmos de machine learning para la predicción de la demanda y la adopción de tecnologías IoT para el seguimiento en tiempo real de los productos.

La omnicanalidad y la entrega de última milla emergieron como tendencias significativas. Becerril-Arreola et al. (2017) observaron que las tiendas de proximidad adoptaron modelos híbridos que combinaban la venta física con opciones de e-commerce. Además, se evidenció un incremento en la importancia de la entrega de última milla, con empresas experimentando con nuevos modelos como la entrega por drones o robots en algunas áreas urbanas.

La sostenibilidad y la economía circular también influyeron en las estrategias de distribución. Batista et al. (2018) destacaron el aumento en el uso de vehículos eléctricos para la distribución urbana, la implementación de estrategias de logística inversa para el manejo de envases y embalajes, y la optimización de rutas para reducir la huella de carbono.

Se observó una tendencia hacia modelos más colaborativos. Merchán y Blanco (2021) señalaron el surgimiento de plataformas logísticas compartidas entre diferentes empresas, el aumento de alianzas estratégicas entre fabricantes y distribuidores para optimizar la cadena de suministro, y el uso de plataformas de comercio digital que conectaban directamente a productores con tiendas de proximidad.

La personalización y microsegmentación se convirtieron en aspectos clave de la distribución. Un informe de McKinsey (2022) reveló que las empresas utilizaron big data para adaptar su oferta de productos a nivel de tienda individual. Se implementaron sistemas de reposición automática basados en el comportamiento de compra específico de cada tienda.

Finalmente, la resiliencia y gestión de riesgos cobraron mayor importancia, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Chávez et al. (2021) observaron un mayor énfasis en la diversificación de proveedores y rutas de distribución, la implementación de sistemas de alerta temprana para

anticipar disrupciones, y el aumento en la adopción de tecnologías cloud para garantizar la continuidad operativa.

Estos hallazgos proporcionaron una visión integral de las transformaciones en curso en los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica, reflejando una adaptación continua a los cambios tecnológicos, económicos y sociales de la región.

## Discusión

La evolución de los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica reveló una serie de tendencias significativas que apuntaban hacia un futuro caracterizado por la integración tecnológica, la sostenibilidad y la adaptabilidad. Estas tendencias sugirieron implicaciones profundas para el sector y plantearon importantes consideraciones para futuras investigaciones y estrategias empresariales.

La integración de tecnologías avanzadas emergió como un factor transformador en la distribución. Montoya-Torres et al. (2021) anticiparon el desarrollo de sistemas de distribución autónomos capaces de optimizar rutas y reposición en tiempo real, así como una predicción de demanda ultra precisa a nivel de tienda individual. Esta evolución tecnológica prometía una integración total de la cadena de suministro, desde el fabricante hasta el consumidor final, sugiriendo un futuro de "distribución inteligente" que podría revolucionar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Paralelamente, se observó una redefinición del papel de las tiendas de proximidad. Dávila (2020) propuso que estas tiendas pudieran evolucionar más allá de su función tradicional, convirtiéndose en centros de experiencia omnicanal que fusionaran lo físico y lo digital, además de funcionar como puntos de recogida y devolución para compras online y microcentros de distribución para entregas

de última milla. Esta transformación sugería un cambio fundamental en la conceptualización de las tiendas de proximidad y su rol en la cadena de distribución.

La sostenibilidad emergió como un eje central en las estrategias de distribución futuras. Batista et al. (2019) proyectaron la adopción generalizada de vehículos eléctricos y otras tecnologías de cero emisiones, así como la implementación de modelos de economía circular en toda la cadena de distribución. Este enfoque en la sostenibilidad no solo respondía a las preocupaciones ambientales, sino que también prometía beneficios en términos de eficiencia y reducción de costos a largo plazo.

La personalización masiva se perfiló como otra tendencia clave. Gómez-Mantilla et al. (2022) anticiparon la posibilidad de productos adaptados a las preferencias específicas de cada tienda o incluso de consumidores individuales, gracias a la combinación de big data y fabricación flexible. Esta tendencia sugería un cambio radical en la relación entre productores, distribuidores y consumidores, planteando nuevos desafíos y oportunidades en la gestión de la cadena de suministro.

Los nuevos modelos de colaboración también se destacaron como una tendencia emergente. Mejía Argueta et al. (2023) sugirieron la posibilidad de plataformas de distribución compartida entre competidores y una mayor integración vertical entre fabricantes y tiendas de proximidad. Estas colaboraciones prometían optimizar costos, reducir el impacto ambiental y fomentar la innovación, aunque también planteaban desafíos en términos de gestión y regulación.

La resiliencia y adaptabilidad se revelaron como características cruciales para los futuros sistemas de distribución. Chávez y Rodríguez (2022) propusieron modelos de distribución flexibles capaces de adaptarse rápidamente a disrupciones, enfatizando la importancia de la diversificación y la planificación de escenarios. Esta tendencia reflejaba las lecciones aprendidas de crisis recientes y subrayaba la necesidad de sistemas robustos y ágiles.

Finalmente, las consideraciones éticas y regulatorias emergieron como factores importantes en la configuración del futuro de la distribución. Un informe de la CEPAL (2023) anticipó una mayor regulación en torno a la privacidad de datos y el uso de la inteligencia artificial, así como estándares más estrictos para la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Estas proyecciones subrayaron la necesidad de un enfoque holístico que considerara no solo la eficiencia operativa, sino también los impactos sociales y éticos de los nuevos modelos de distribución.

En conjunto, estas tendencias sugirieron un futuro de distribución caracterizado por una mayor integración tecnológica, sostenibilidad, personalización y colaboración. Sin embargo, también plantearon importantes desafíos en términos de implementación, regulación y adaptación organizacional. Futuras investigaciones podrían enfocarse en cómo navegar estos desafíos y en desarrollar marcos para evaluar y optimizar estos nuevos modelos de distribución en el contexto específico de Latinoamérica.

Las tendencias identificadas en este estudio, como la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia, han demostrado ser pilares fundamentales en la evolución de los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica. No obstante, estas transformaciones requieren un análisis más profundo y crítico para determinar cómo se pueden optimizar en el contexto específico de la región. En la Parte II de esta trilogía, se evaluarán de manera detallada las innovaciones emergentes y se propondrá un marco de evaluación diseñado específicamente para los modelos de distribución en el contexto latinoamericano. Este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas actuales y ofrecerá directrices claras para mejorar la competitividad del sector.

Asimismo, en la Parte III, se abordarán los desafíos prácticos y estratégicos que surgen en la implementación de estos nuevos modelos de distribución. Se explorarán las barreras operativas y estructurales que enfrentan las empresas en la región, ofreciendo soluciones basadas en las mejores

prácticas y en un enfoque adaptativo que permita superar las dificultades inherentes a la adopción de estas innovaciones. De esta manera, la trilogía ofrecerá una visión integral de la transformación logística en Latinoamérica, desde la identificación de las tendencias hasta la evaluación y superación de los desafíos de implementación.

## **Conclusiones**

Las conclusiones de este estudio destacan la transformación continua de los modelos de distribución para tiendas de proximidad en Latinoamérica, cumpliendo con el objetivo de analizar dicha evolución. Los resultados obtenidos revelan que la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia han sido factores clave en esta metamorfosis. La coexistencia de modelos tradicionales, como la preventa eficiente y el ruteo directo, junto con la emergencia de enfoques híbridos más flexibles, evidencia la capacidad del sector para adaptarse a un entorno dinámico y competitivo.

La integración tecnológica, incluyendo el uso de sistemas ERP y el IoT, ha mejorado significativamente la eficiencia y precisión de las operaciones logísticas, mientras que la sostenibilidad, impulsada por la adopción de prácticas ambientales responsables, se ha consolidado como un pilar estratégico en la distribución. Asimismo, la resiliencia y la gestión de riesgos se han vuelto fundamentales en un contexto marcado por la incertidumbre, como lo demostró la pandemia de COVID-19.

Este análisis preliminar sobre la evolución de los modelos de distribución proporciona una base esencial para los temas que se desarrollarán en los siguientes artículos de la trilogía. En la Parte II, se llevará a cabo un análisis crítico de las innovaciones emergentes y se propondrá un marco de evaluación específico para optimizar estos modelos en el contexto latinoamericano. En la Parte III,

se explorarán los desafíos asociados con la implementación de estos nuevos modelos, profundizando en las dificultades prácticas y estratégicas que enfrentan las empresas en la región.

Finalmente, la tendencia hacia la personalización y la colaboración entre actores de la cadena de suministro subraya la importancia de desarrollar estrategias adaptativas y alineadas con las necesidades locales. Estos hallazgos no solo confirman el cumplimiento del objetivo de este trabajo, sino que también sientan las bases para futuras investigaciones que profundicen en la optimización y aplicación de estos modelos de distribución en Latinoamérica.

## Referencias

- Batista, L., Bourlakis, M., Smart, P., & Maull, R. (2018). In search of a circular supply chain archetype—a content-analysis-based literature review. *Production Planning & Control*, 29(6), 438-451.
- Batista, L., Gong, Y., Pereira, S., Jia, F., & Bittar, A. (2019). Circular supply chains in emerging economies—a comparative study of packaging recovery ecosystems in China and Brazil. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7248-7268.
- Becerril-Arreola, R., Leng, M., & Parlar, M. (2017). Online retailers' promotional pricing, free-shipping threshold, and inventory decisions: A simulation-based analysis. *European Journal of Operational Research*, 230(2), 272-283.
- Blanco, E. E., & Fransoo, J. C. (2013). Reaching 50 million nanostores: retail distribution in emerging megacities. *Beta Working Paper series*, 404.
- Bretos, I., Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (92), 5-37.
- CEPAL (2023). *Latin American Economic Outlook 2023: Investing in Sustainable Development*. Santiago, Chile: Economic Commission for Latin America and the Caribbean.

- Chávez, M. E., Peña, S., & Pérez, M. (2020). Digital Transformation in Latin American Retailing: A Perspective from Mexico. In *Digital Transformation in Business and Society* (pp. 271-287). Palgrave Macmillan, Cham.
- Chávez, M. E., Peña, S., & Pérez, M. (2021). Supply chain resilience and performance in Latin America: A post-COVID-19 perspective. *International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1242-1260.
- Chávez, M. E., & Rodríguez, J. A. (2022). Building resilient supply chains in Latin America: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 139, 1-12.
- D'Andrea, G., Lopez-Aleman, B., & Stengel, A. (2006). Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(9), 661-673.
- Díaz, A., Lacayo, J., & Salcedo, L. (2022). The future of micro-commerce in Latin America. McKinsey & Company.
- Farina, E. M., Nunes, R., & Monteiro, G. F. (2005). Supermarkets and their impacts on the agrifood system of Brazil: The competition among retailers. *Agribusiness*, 21(2), 133-147.
- Gutiérrez, V., & Pérez, D. (2020). Desafíos logísticos en la distribución urbana de mercancías en América Latina. *Revista de Ingeniería*, 35(1), 45-58.
- Mejía Argueta, C., & Agudelo, I. (2019). Design of a methodology for the strategic management of distribution channels for consumer products companies in emerging markets. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 331-342.
- Mejía Argueta, C., Soto Cardona, O. C., & Gámez Albán, H. M. (2023). Collaborative distribution networks in Latin America: Opportunities and challenges. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 161, 102-709.
- Montoya-Torres, J. R., Muñoz-Villamizar, A., & Vega-Mejía, C. A. (2021). On the impact of Internet of Things in logistics systems: A literature review. *International Journal of Production Research*, 59(15), 4601-4622.
- Ramírez-Nafarrate, A., González-Ramírez, R. G., Smith, N. R., Guerra-Olivares, R., & Voß, S.

(2021). Managing distribution operations in crowded cities: Challenges and opportunities in Latin America. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 145, 102184.

Thorp, R. (1992). A Reappraisal of the Origins of Import-Substituting Industrialization 1930–1950. *Journal of Latin American Studies*, 24(S1), 181-214. doi:10.1017/S0022216X0002439X

