



Ciencia Nicolaita 88

ISSN: 2007-7068



Universidad
Michoacana
de San Nicolás
de Hidalgo

Impacto del COVID-19 en la relación diádica para la co-creación de valor en los servicios

The COVID-19 impact on the dyadic relationship for value co-creation in services

Víctor Ricardo Castillo-Intriago, Diana Barrón-Villaverde, Guillermo Cortés-Robles

Para citar este artículo: Castillo-Intriago Víctor Ricardo, Barrón-Villaverde Diana, Cortés-Robles Guillermo, 2023. Impacto del COVID-19 en la relación diádica para la co-creación de valor en los servicios. Ciencia Nicolaita no. 88, 96-110. DOI: <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.640>



Historial del artículo:

Recibido: 15 de mayo de 2022

Aceptado: 1 de noviembre de 2022

Publicado en línea: agosto de 2023



Ver material suplementario



Correspondencia de autor: victorricardo.castillo@upaep.edu.mx



Términos y condiciones de uso: <https://www.cic.cn.umich.mx/cn/about/privacy>



Envíe su manuscrito a esta revista: <https://www.cic.cn.umich.mx/cn/about/submissions>



Impacto del COVID-19 en la relación diádica para la co-creación de valor en los servicios

The COVID-19 impact on the dyadic relationship for value co-creation in services

Víctor Ricardo Castillo-Intriago,¹ Diana Barrón-Villaverde,^{1,2} Guillermo Cortés-Robles³

¹Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.

²Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México.

³Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba, Veracruz, México.

Resumen

Durante la pandemia por COVID-19, la interacción entre el consumidor y el prestador de servicios se ha limitado en cuanto al contacto físico, mientras que se ha ampliado la manera virtual. Con el objeto de indagar estos cambios, la investigación realizó una exploración del impacto y evolución de la interacción cliente-proveedor de servicios. Se aplicó una metodología de revisión conceptual y teórica de documentos en la base de datos Scopus y Publons de 2020 a 2021. Los principales hallazgos reflejan cambios en los comportamientos y tendencias de compra, de adaptaciones relacionales y tecnológicas que han generado una nueva normalidad. Se concluye que las restricciones en la relación cliente-empresa de servicios, representan en realidad oportunidades para la innovación y la creatividad, por consiguiente, nuevas formas de creación de valor.

Palabras clave: cocreación de valor, pandemia, tecnología, relación diádica

Abstract

During the COVID-19 pandemic, the interaction between consumer and service provider has been limited to physical contact, while the virtual way has been expanded. The research explored the impact and evolution of customer-service provider interaction to investigate these changes. A methodology of conceptual and theoretical review of documents in the Scopus and Publons databases from January 2020 to August 2021 was applied. The main findings reflect new purchasing behaviors and trends, relational and technological adaptations leading to a new normal. It concludes that the constraints in the customer-service company relationship represent opportunities for innovation and creativity, thus new forms of value co-creation.

Keywords: value co-creation, pandemic, technology, dyadic relationship.

Introducción

La pandemia por COVID-19 provocó la migración en la mayoría de las interacciones directas cliente-proveedor de servicios a un ámbito virtual; mientras que aquellas relaciones presenciales que subsistieron fueron restringidas, como la proximidad entre las personas, los horarios de atención, el número de individuos en un lugar determinado o en un medio de transporte, etc., propiciando en la actualidad el desarrollo de una nueva normalidad.

La producción científica referente a la cocreación de valor en los servicios que integren a la pandemia, aún es escasa, solo se cuentan con los estudios de Min *et al.* (2021), Bond *et al.* (2021), Hinckley (2021), Wu y Chang (2020) y Ratten (2020).

Por lo anterior, y con la finalidad de indagar en los cambios ocasionados por la pandemia COVID-19 en la relación diádica, el objetivo del presente estudio consiste en llevar a cabo una revisión de artículos, notas y reportes científicos publicados entre 2020 y 2021, que permitan realizar una exploración del impacto y evolución de la interacción cliente-proveedor de servicios.

El artículo está integrado por cuatro secciones: en la primera se presentan los antecedentes y efectos de la pandemia por COVID-19 en los servicios, así como la producción científica sobre el tema; en la segunda parte se describe la metodología utilizada en la investigación; la sección tercera presenta los resultados y discusión de la investigación; mientras que en la cuarta parte se revelan las conclusiones derivadas de las nuevas formas de cocreación de valor en los servicios.

Marco teórico

El análisis de la literatura está sustentado por los antecedentes de la pandemia por COVID-19, por los efectos de la pandemia en los servicios y por la producción científica relacionada con este tema. Estos tres aspectos representan los cimientos de la presente investigación para la determinación de las nuevas formas de relación diádica para la cocreación de valor en los servicios.

Antecedentes

COVID-19 (*Corona Virus Disease*) es una enfermedad respiratoria infecciosa surgida en Wuhan, China, a finales de 2019 y declarada pandemia en marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (Hinckley, 2021). Las principales razones de la creciente amenaza por COVID-19 en el siglo XXI, se deben a varios factores: rápido crecimiento de la población mundial, migración, tendencias de urbanización y concentración de personas, mayor consumo de alimentos cárnicos e incremento de redes de transporte internacional (Pongsiri *et al.*, 2009; Labonté *et al.*, 2011). Aunado a estos factores, la propagación del virus de manera vertiginosa de personas asintomáticas es otra amenaza que se deriva por no utilizar mascarillas, por no respetar la distancia social, ni el aislamiento en casa. Ante este panorama, la pandemia ha producido un impacto desfavorable tanto en el sector salud como en la economía global, situación no vista en los últimos 40 años (Gössling *et al.*, 2020).

Efectos de la pandemia en los servicios

Durante el primer año de la pandemia, al no existir una vacuna probada científicamente, la mayoría de los gobiernos de los distintos países respondieron con diversas acciones, tales como confinamiento, distanciamiento social (Tian *et al.*, 2020; Kaplan *et al.*, 2020; Donthu y Gustafsson, 2020; Gössling *et al.*, 2020), cierre de escuelas, comercios, lugares de trabajo no esenciales, cancelación de eventos masivos, bloqueo de fronteras y restricción de viajes, medidas que afectaron de manera inmediata a las economías nacionales (Gössling *et al.*, 2020).

Los negocios esenciales (farmacias, gasolineras, transporte, construcción, entre otros) continuaron con sus operaciones bajo determinadas restricciones, como la capacidad de funcionamiento y horario limitado (Hinckley, 2021). El 50 % de la fuerza laboral continuó en actividades desde su casa (Haselton, 2020). Los negocios no esenciales (centros comerciales, teatros, cines, salones de fiestas, gimnasios, museos, clubes deportivos) cerraron sus instalaciones (Jiang, 2020). La industria restaurantera optó por dos opciones: entregas a domicilio o que el cliente recogiera en el negocio (Hinckley, 2021).



El turismo fue una de las industrias más afectados por la pandemia, debido a la desaceleración del transporte aéreo internacional, la cancelación de viajes en cruceros, el cierre de hoteles, de cafeterías y de restaurantes, así como la cancelación de convenciones, de festivales, de reuniones y de eventos deportivos (Gössling *et al.*, 2020).

Como medidas precautorias, los países almacenaron alimentos, equipos y medicinas; de igual manera, se prepararon para producirlos localmente (nacionalismo); en Europa Occidental, Australia y América del Norte, la reacción inicial de personas fue almacenar alimentos y suministros (Donthu y Gustafsson, 2020; Jankowicz, 2020; Taylor, 2020).

Por lo anterior, la relación directa cliente-empresa se limitó (Acar *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2020), lo que afectó la interacción social, desencadenando efectos psicológicos como ansiedad, depresión, soledad y estrés (Ratten, 2020; Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020).

Producción científica sobre el impacto por COVID-19 en los servicios

La Tabla 1 muestra que la mayoría de la producción científica referente al impacto por COVID-19 en el sector servicios es de índole teórica, debido a que solo se cuenta con dos estudios mixtos, tres investigaciones cuantitativas y tres cualitativas. En cuanto a la producción científica relacionada con la cocreación de valor, esta es escasa, ya que solo se encuentran los estudios de Min *et al.* (2021) en la industria restaurantera, Wu y Chang (2020) en el sector turístico, Bond *et al.* (2021) en las actividades de ocio, Hinckley (2021) sobre la participación del cliente, y Ratten (2020) referente al emprendimiento.

Por último, las investigaciones relacionadas con el COVID-19 en el sector empresarial, han sido clasificadas en cuatro categorías: impacto del COVID-19 en los negocios; COVID-19 y tecnología; COVID-19 y la gestión de cadena de suministro; y COVID-19 y la industria de los servicios (Donthu y Gustafsson, 2020).

Tabla 1
Producción científica de los servicios considerando la pandemia COVID-19

Autor	Tipo de estudio	Área
Bond <i>et al.</i> , (2021)*	Teórico	Ocio
Dube <i>et al.</i> , (2021)	Cualitativo	Restaurantes y hoteles
Hinckley, K. (2021)*	Teórico	Participación del cliente
Lin-Lian <i>et al.</i> , (2021)	Cuantitativa	Incubadora de negocios
Huang y Jahromi, (2021)	Teórico	Servicios
Min <i>et al.</i> , (2021)*	Cuantitativo	Restaurantes
Ricciardelli <i>et al.</i> , (2021)	Teórico	Servicios correccionales
Zaalouk <i>et al.</i> , (2021)	Mixto	Educación superior
Alon <i>et al.</i> , (2020)	Teórico-descriptivo	Gubernamental
Cappelli y Cini, (2020)	Teórico	Distribución de alimentos
Donthu y Gustafsson, (2020)	Cualitativo	Negocios e investigación
Engidaw A. (2020)	Mixto	Pequeñas empresas
Gössling, <i>et al.</i> , (2020)	Teórico-descriptivo	Turismo
Kamal, M. (2020)	Teórico	Tecnología digital
Kirk y Rifkin, (2020)	Teórico	Comportamiento consumidor
Kraus <i>et al.</i> , (2020)	Cualitativo	Empresas familiares
Ratten, V. (2020)*	Teórico	Emprendimiento
Wang <i>et al.</i> , (2020)	Teórico	Innovación mkt
Wu y Chang, (2020)*	Cuantitativo	Turismo

Nota: Se presenta el nombre del autor, tipo de estudio y su área de aplicación en los servicios

Metodología

La presente investigación se sustentó en la revisión conceptual y teórica de documentos publicados en la base de datos Scopus y Publons, de enero de 2020 a agosto de 2021, referente al impacto de la pandemia por COVID-19 sobre la cocreación de valor en los servicios; se utilizaron los operadores booleanos “AND” y “OR” para ampliar la búsqueda, considerando sinónimos de cocreación de valor, su relación con los servicios y la pandemia, resultando la fórmula [co-creation of value] “OR” [value co-creation] “AND” [services] “AND” [COVID-19 pandemic].

En primer lugar, se agrupó la producción científica obtenida de la búsqueda en Scopus y Publons, en cuatro categorías establecidas por Donthu y Gustafsson (2020) sobre el COVID-19 en el ámbito de los negocios. En segundo lugar, se determinaron las categorías de menor a mayor importancia en la producción científica de cocreación de valor. En tercer lugar, se iden-

tificaron los principales hallazgos de las distintas categorías para la determinación de las nuevas relaciones diádicas para la cocreación de valor en los servicios.

Resultados

La Tabla 2 muestra la producción científica de 2020 a 2021, clasificada en cuatro categorías investigativas sobre COVID-19 en el sector empresarial, así como los autores, el año de publicación y su aportación a la ciencia.

Esta información permitió identificar la categoría “COVID-19 y tecnología” con el mayor número de artículos publicados en el periodo de 2020 a 2021. Por otra parte, la Tabla 3 muestra la priorización de las categorías investigativas sobre COVID-19 en el sector empresarial, revelando mayor interés en generar conocimiento mediante la tecnología como medio trascendental para crear, mantener y fortalecer la relación consumidor-prestador de servicios en esta etapa compleja de la vida.

Tabla 2
Cuatro categorías investigativas sobre el COVID-19 en el sector empresarial

Categoría	Autor	Aportación
Impacto del COVID-19 en los negocios	Lin-Lian <i>et al.</i> , (2021)	Creación de valor en incubadora de empresas para la sostenibilidad económica y social
	Engidaw A. (2020)	Los desafíos de las pequeñas empresas en países en vías de desarrollo: caso Etiopía
	Huang y Jahromi (2021)	Nuevo marco conceptual de estrategias para la resiliencia en la industria de servicios.
	Hinckley, K. (2021)	El cambio de la participación del consumidor hacia la cocreación de valor
	Ratten, V. (2020)	La cocreación de valor social genera beneficios innovadores para la sociedad
	Dube <i>et al.</i> , (2021)	Impacto covid-19 en la industria restaurantera y hospitalidad
	Gossling <i>et al.</i> , (2020)	Evaluación rápida de la pandemia en turismo y cambio global
	Kraus <i>et al.</i> , (2020)	Impacto de la pandemia en las empresas familiares en Europa
	Donthu y Gustafsson, (2020)	Efectos de la pandemia en los negocios y la investigación
	Kamal, M. (2020)	Comprensión del uso de tecnologías digitales e impacto productivo, disruptivo y destructivo de la pandemia
	Kirk y Rifkin, (2020)	Examinación de los comportamientos durante cada una de las tres fases: reaccionar, afrontar y adaptar a largo plazo



Tabla 2. Continuación

Categoría	Autor	Aportación
COVID-19 y tecnología	Lee y Han, (2021)	Teoría sobre tres órdenes de efectos en la adopción de tecnologías digitales
	Kang, B. (2021)	Exploración de las tendencias en la transformación digital en el servicio educativo en Japón: educación a distancia e innovación en tecnologías educativas
	Ewing, L. (2021)	COVID-19 y su impacto actual y futuro en la educación superior
	Sebastiani y Anzivino, (2021)	El impacto de las tecnologías de la salud digital en la evolución del ecosistema de servicios de salud italiano
	Liew <i>et al.</i> , (2021)	El impacto de EMR (historia clínica electrónica) en las capacidades dinámicas y productividad médica pre y post pandemia
	Fitzgerald, S. (2021)	Propone un modelo conceptual de la experiencia del servicio de yoga en transmisión en vivo
	Mogaji <i>et al.</i> , (2021)	Las oportunidades y desafíos para los proveedores de servicios, el diseño, la calidad y mejora del servicio
	Singh <i>et al.</i> , (2021)	Evaluación del impacto de la pandemia en las personas, diferentes sectores de la economía y en las micro, pequeñas y medianas empresas
COVID-19 y la gestión de cadena de suministro	Ro <i>et al.</i> , (2021)	Análisis de los desafíos que enfrentan las empresas emergentes en China durante la pandemia de COVID-19
	Kronblad y Pregmark, (2021)	El impacto de COVID-19 en la rápida adopción de tecnología digital entre empresas de asesoría profesional.
	Cappelli y Cini, (2020)	Reconsideración de la relevancia de las cadenas de suministro cortas de alimentos y la producción local.
COVID-19 y la industria de los servicios	Zaalouk <i>et al.</i> , (2021)	Creación de valor en educación superior a distancia en Egipto
	Ricciardelli <i>et al.</i> , (2021)	Recomendaciones a las estructuras de los servicios correccionales
	Min <i>et al.</i> , (2021)	La igualdad de servicio y la cocreación para la recuperación de clientes en restaurantes
	Wu y Chang, (2020)	Las relaciones entre las dimensiones de seguridad, cocreación experiencial e intenciones de experiencias futuras en turismo
	Bond <i>et al.</i> , (2021)	Examinación de la estructura de red de una actividad de ocio fundamentada en prosumición
	Wang <i>et al.</i> , (2020)	Innovaciones en marketing en la pandemia

Nota: Se presenta la clasificación de la producción científica de autores sobre los servicios que consideraron la pandemia COVID-19

Posteriormente, se procedió a identificar las nuevas relaciones diádicas para la cocreación de valor en los servicios ante la nueva normalidad fundamentadas en tres aspectos: cambios de comportamientos y ten-

dencias de compra, intercambio de información e integración de recursos, y adaptaciones relacionales y tecnológicas.

Tabla 3
Priorización de categorías

Posición	Categoría	Artículos
1	COVID-19 y tecnología	12
2	Impacto del COVID-19 en los negocios	9
3	COVID-19 y la industria de los servicios	6
4	COVID-19 y la gestión de cadena de suministro	1

Nota: Se presenta la priorización en función al número de artículos de cada categoría considerada en la clasificación.

Cambios de comportamiento y tendencias de compra

Actualmente, las consultas de productos en la web se han transformado a compras en línea, destacando principalmente los productos para la protección como desinfectantes, mascarillas y cubrebocas (Kirk y Rifkin, 2020), la demanda de comida para llevar y, por último, las bebidas y productos de limpieza para el hogar (Donthu y Gustafsson, 2020).

La mayoría de los consumidores asimilaron la importancia de la sana distancia y comprendieron los altos riesgos en entornos de consumo cerrados, como aviones, cruceros, instituciones religiosas, instalaciones deportivas, asilos, centros comerciales bajo techo, etc. (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020). De igual manera, aprendieron a dosificar el consumo, a almacenar los productos esenciales y alimentos no perecederos durante la pandemia (Kirk y Rifkin, 2020).

Por otro lado, el impacto de la pandemia en los mercados del sector servicios pudo afectar el comportamiento y las tendencias de compra en cinco aspectos: a) cierre de los centros comerciales bajo techo; b) mercado en línea como una necesidad empresarial; c) fin de la globalización y auge del nacionalismo; d) redefinición del espacio físico; y e) bifurcación de las relaciones con el mercado (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020); asimismo, se estimó que un 25 % de los centros comerciales de Estados Unidos, podrían cerrar en 2022 (Wahba, 2017). En la etapa post COVID-19, se ha especulado con respecto al temor de los clientes en función a su seguridad en centros comerciales bajo techo debido a que son lugares saturados de personas que pudieran afectar la sana distancia y ser altamente susceptible a contagiarse (Mahase, 2020).

Por último, una tendencia se ha vislumbrado hacia un nuevo orden mundial caracterizado por un mayor

nacionalismo donde las preferencias de los consumidores se están inclinando hacia los productos fabricados localmente que demeritará la globalización; específicamente, la oferta de productos alimenticios durante la pandemia cambió abruptamente a un enfoque con productores locales y la disminución de las importaciones (Cappelli y Cini, 2020).

El intercambio de información e integración de recursos

Debido al impacto que ha tenido el COVID-19 en la sociedad, la disposición de información oportuna y actualizada ha prosperado la cocreación de valor con un enfoque social; esto implica desarrollar una cultura de apertura con una mayor orientación en los beneficios sociales que en los económicos (Ratten, 2020). El mundo se ha transformado a través de la introducción de nuevas prácticas sociales y formas de vida (Alon *et al.*, 2020), como la sana distancia convertida en norma (Kraus *et al.*, 2020).

Dentro de las nuevas prácticas sociales y formas de vida, y puesto que las personas pasaron más tiempo en el hogar, los consumidores recurrieron a proyectos de “hágalo usted mismo”, los cuales permiten desarrollar nuevas habilidades en las personas para la cocreación, ingenio o innovación (Kirk y Rifkin, 2020) y cuyos resultados pueden, a su vez, compartir con otras personas (Belk, 2014), con la alternativa de convertirse en productores con posibilidades de incursionar en el comercio (Donthu y Gustafsson, 2020). De esta manera, los consumidores crean productos para su consumo, y tales esfuerzos de cocreación, conocidos como prosumición (Xie *et al.*, 2008), han reforzado los sentimientos de competencia y orgullo de los consumidores (Kirk *et al.*, 2015; Mochon *et al.*, 2012).

Aunado al “hágalo usted mismo”, las personas llevaron a cabo actividades que anteriormente no ejecutaban o lo hacían de manera esporádica (Hinckley, 2021), como labores del hogar (Taparia, 2020), actividades lúdicas y ejercicio físico (Donthu y Gustafsson, 2020). De igual manera, se incrementó el tiempo dedicado al entretenimiento en casa, específicamente por medio de la industria *streaming*, ya que en los primeros seis meses de la pandemia, el tiempo promedio por cliente de este servicios se duplicó y 12 millones de nuevos clientes se inscribieron en plataformas como Netflix, Amazon Prime y Disney + (BBC, 2020). Los patrones de consumo en los últimos años se han enfocado en las experiencias, en lugar de la posesión del producto o servicio (Chun *et al.*, 2017).

Adaptaciones relacionales y uso de internet

Bitner (1992) estableció las condiciones ambientales que se deben considerar en los encuentros de servicio; no obstante, estas condiciones fueron afectadas por el COVID-19, por lo que se redefinió el espacio físico (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020), haciéndose hincapié en la importancia de seis aspectos: limpieza, diseños que delimitan los espacios, sana distancia, rutas exclusivas de entrada y salida, interacción social con cubrebocas y caretas, así como alternativas de recogida y entrega de productos o servicios; mientras que se enfatizan las preocupaciones por estancias en entornos cerrados (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020).

La pandemia dividió la relación entre el cliente-empresa de servicios, y cliente-cliente (Rosenbaum y

Russell-Bennett, 2020). Las empresas debieron motivar a los consumidores a solicitar productos en línea, servicios de reparto o entrega en la entrada del establecimiento, medidas que desplazaron temporalmente las interacciones sociales (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020; Donthu y Gustafsson, 2020).

Las empresas basadas en internet prosperaron, incluyendo el entretenimiento y educación en línea, la entrega de alimentos en casa, otras industrias también progresaron, como la atención médica (Donthu y Gustafsson, 2020). La relación directa cliente-empresa se incrementó gradualmente de manera virtual (Hinckley, 2021). Desafortunadamente, el confinamiento incrementó el uso extremo de internet y de las redes sociales, ya que anteriormente, según investigaciones, las personas que se sentían solas eran quienes utilizaban con mayor frecuencia las redes sociales que sustituían la interacción física (Nowland *et al.*, 2018). La Figura 1 muestra los quince países con mayor penetración en el uso de internet en los últimos tres años; cabe destacar a Corea del Sur como el país con mayor porcentaje de usuarios de internet con 96.2 % de su población, mientras que México ocupa la décimo tercera posición con 72 % (Asociación de Internet, 2020).

En México hay 89 millones de internautas que representan el 75.7 % de la población mayor o igual a seis años de edad (Asociación de Internet, 2022), cifra que se atribuye principalmente a la masificación de teléfonos inteligentes y costos accesibles de banda ancha móvil (Asociación de Internet Mx, 2021). La Figura



Figura 1. Principales países internautas.

Nota: Corea del Sur es el principal país con el 96.2% de su población usuaria de internet.

Adaptado de la Unión Internacional de Telecomunicaciones 2020.



Figura 2. Porcentaje de los usuarios de internet por entidad federativa.

Nota: Nuevo León es la principal entidad federativa con el 84.5% de su población internauta. Adaptado del estudio sobre los hábitos de las personas usuarias de internet en México 2020.

2 destaca a Nuevo León como el estado de la República mexicana con el mayor porcentaje de su población usuaria de internet (84.5 %), seguido de la Ciudad de México y Baja California (84.4 % y 84.3 %, respectivamente); mientras que Chiapas refleja el menor porcentaje (45.9 %).

En México, solo el 9 % no está satisfecho con el servicio de internet, siendo la velocidad menor a la contratada con la compañía el principal motivo del descontento; el 10 % de los internautas contrataron mayor velocidad de descarga a pesar del impacto económico negativo de la pandemia, convirtiéndose el hogar en el principal lugar de conexión (Asociación de Internet MX, 2021).

A medida que los consumidores han incrementado la investigación en la web de los productos antes de su compra, la evaluación de la calidad del servicio se ha enfocado en los puntos de contacto virtuales, es decir, en las interacciones de un cliente con la tecnología de una empresa (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020). Por lo tanto, los minoristas deben aprovechar oportunidades para ofrecer servicios de entrega a domicilio, compra en línea y recogida de productos en la tienda. Estas oportunidades se fundamentan en la creación y mantenimiento de sitios web para la promoción de los servicios, utilizando palabras descriptivas, imágenes, videos, audios y chat en vivo (Rosenbaum y Russell-Bennett, 2020).

Las empresas que no pudieron brindar servicio al cliente de manera presencial, ampliaron sus ofertas y recorridos virtuales, así como experiencias que no lograron obtener durante la pandemia (Bloom, 2020).

Los principales recorridos virtuales a nivel mundial los tuvieron el Museo de Louvre, Zoológico de San Diego, Disney World, La Gran Muralla China, La Torre Eiffel, superficie de Marte, Universal Studios, entre otros (Bloom, 2020).

Actualmente, el internet se ha convertido en la principal forma para acceder a información, obtener productos y recibir servicios esenciales y, específicamente, las redes sociales como el medio esencial de contacto o socialización con los demás (Donthu & Gustafsson, 2020).

Adopción de tecnología digital

La adopción de la tecnología digital, ya sea por medio de servicios en línea o plataformas de intercambio de información (Google Meet, Zoom, entre otros), mantuvo y ha mantenido a las personas conectadas en todo el mundo. La tecnología digital se ha convertido en una necesidad para escuelas, empresas, reuniones con amigos y familiares, especialmente para las personas que trabajaron y vivieron lejos de sus familias (Donthu y Gustafsson, 2020).

Las empresas en la etapa post-COVID-19 deberán reevaluar sus visiones, misiones y objetivos; los minoristas deberán mejorar la gestión de relaciones con los clientes y, además, promover interacciones seguras con ellos por medio de chats en línea para la asistencia en tiempo real. La empresa puede adoptar un enfoque estratégico de asociación o desarrollar nuevas ofertas a través de la colaboración con otras entidades (Donthu y Gustafsson, 2020).



Las tecnologías digitales cambiaron la forma en que operan los servicios (Beirão *et al.*, 2017; Subramony *et al.*, 2018), es decir, la naturaleza de los servicios acorde a la maduración de las tecnologías digitales (Lee y Han, 2021).

El distanciamiento físico necesario por la pandemia, estimuló el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la conexión social, tal es el caso de cenas virtuales, hora feliz, clases de yoga, servicios religiosos, bodas y discotecas en la nube (Roose, 2020). La realidad virtual permite a las personas crear aventuras en cualquier parte del mundo, desde jugar póquer en un casino (Roose, 2020) hasta escalar las montañas más altas (Carter, 2020).

Las personas temían al contacto físico, por lo que los servicios sin acercamiento se convirtió en la nueva norma; es así como la utilización de tecnología digital, transformó la estructura de los servicios hacia una era de digitalización en la nueva normalidad (Lee y Han, 2021). Las nuevas relaciones diádicas para la cocreación de valor en los servicios, han significado preponderantemente la disminución del contacto humano mediante la tecnología digital y de automatización. Las tecnologías digitales abrieron un mundo completamente nuevo de posibilidades para los servicios; sin embargo, su adopción ha sido compleja y, por lo general, ha presentado resistencia y cambios estructurales que requieren tiempo (Lee y Han, 2021). Según Xiao y Fan (2020), las principales tendencias de tecnología digital son: compras online y entregas mediante robots; pagos digitales y sin contacto; trabajo a distancia; aprendizaje a distancia; telesalud; entretenimiento en línea; cadena de suministro 4.0; impresión 3D; robótica y drones; y 5G y TIC.

Sin embargo, una implementación inmadura de la tecnología digital, puede desencadenar la “esclerosis digital” (Andersen *et al.*, 2020), la cual podría caracterizarse por una rigidez de los procesos de servicio, ausencia de respuesta a los cambios en la demanda y la disminución de las posibilidades de innovación. Para prevenir la esclerosis digital, se requiere un diseño, desarrollo e implementación precavida, así como la observación de la evolución y medición de los impactos o cambios en la naturaleza del servicio (Lee y Han, 2021).

Discusión

La crisis ocasionada por la pandemia ha representado un momento crucial en la historia contemporánea, debido principalmente a las consecuencias económicas y de salud (Maçães, 2020). Por ejemplo, en México ha impactado a las MiPymes, las cuales no cuentan con estrategias de resiliencia y renovación para afrontar situaciones de crisis de largo plazo; por tanto, la exploración de nuevos mercados, la incorporación de tecnología y la flexibilidad de comercialización, se convierten en alternativas trascendentes (Engidaw, 2020).

Los procesos de interacción en los servicios deben promover y mantener la higiene, así como la recomendación del uso adecuado de máscaras (cubre bocas) y la práctica del distanciamiento social (Min *et al.*, 2021; Kabadayi *et al.*, 2020). La pandemia por COVID-19 ha originado un nuevo mundo de trabajo, provisión de enseñanza y aprendizaje, así como la necesidad prioritaria de desarrollar infraestructuras digitales para la comunicación e interacción en línea de manera segura.

Cabe destacar que el cuidado de la salud representa un área prioritaria de la sociedad para la cocreación de valor en los servicios con las empresas de este rubro: telemedicina y teleconsulta, son consideradas innovaciones relevantes que evitaron el desplazamiento y contribuyeron a la disminución de contagios de los pacientes. La telemedicina es una herramienta útil que se adapta a cada paciente en el tratamiento de las enfermedades, mejorando los sistemas de salud tradicional; las “clínicas virtuales” contrarrestaron las aglomeraciones en clínicas y hospitales, mientras que el uso de tecnologías digitales permite dar seguimiento a los pacientes y evitar retrasos en los tratamientos.

Para contrarrestar pérdidas, disminución de productividad o interrupción de operaciones comerciales, las empresas deben implementar y/o reforzar estrategias tecnológicas. Reconsiderar el papel de las tecnologías digitales dada su ubicuidad (Andersen, 2020) para respaldar, habilitar y adecuar las operaciones, ya que se transita en un periodo de reactivación y recuperación (Kamal, 2020). Las empresas necesitan diseñar y estructurar formas virtuales de reclutamiento, de capacitación y de socialización que desplacen las interacciones presenciales.

El significado del valor para el cliente en esta pandemia, se ha desplazado hacia la colaboración y las experiencias; como resultado, las empresas deberán adaptar sus ofertas de valor para la retención o reactivación de clientes (Hinckley, 2021). Esta pandemia demanda una industria de servicios de mayor flexibilidad y adaptabilidad en un ambiente de incertidumbre; el impacto de la pandemia ha sido devastador en los servicios, específicamente en las MiPymes y nuevas empresas (Singh *et al.*, 2021).

El principal desafío que las empresas de servicios deben enfrentar, es la rápida adopción de prácticas impulsadas por la tecnología (Carroll y Conboy 2020); las personas temen al contacto físico, por lo que esta pandemia ha ocasionado el surgimiento de una era de servicios digitalizados con la finalidad de transformar los servicios basados en contactos, en servicios respaldados por tecnología como una nueva norma en la sociedad. No obstante, la adopción ha sido compleja, ya que presenta resistencia y requiere tiempo (Lee y Han, 2021).

Conclusiones

Esta investigación realizó una exploración del impacto y evolución de la interacción cliente-proveedor de servicios, destacándose interacciones reorientadas hacia al ámbito virtual, originándose una nueva normalidad. La pandemia por COVID-19 afectó rotundamente el sector servicios, principalmente el turístico, debido a la desaceleración del transporte aéreo internacional, marítimo vía cruceros, industria del alojamiento y alimentos, así como festivales, conciertos y eventos deportivos.

Los gobiernos implementaron acciones encaminadas a disminuir los contagios, como distancia social, confinamiento, cierre de escuelas y comercios no esenciales; estas acciones desencadenaron la disminución del contacto físico y, por consiguiente, aumentó las compras en línea. Los consumidores se inclinaron hacia los productos fabricados localmente, el auge del nacionalismo que probablemente demeritará la globalización; algunos consumidores crearon productos para su propio consumo, denominado “prosumidor” (acrónimo de las palabras productor y consumidor). De manera alterna, las actividades de

“hágalo usted mismo” desarrollaron nuevas habilidades en las personas para la cocreación, ingenio o innovación.

El internet se ha convertido en la principal forma de acceder a información, obtener productos y recibir servicios; mientras que las redes sociales representan el principal medio de socialización con los demás; de acuerdo al último estudio de hábitos de los usuarios de internet, en México 2022, el 75.7 % de su población era internauta.

Las nuevas relaciones diádicas para la cocreación de valor en los servicios, han significado la disminución del contacto humano gracias a la digitalización y a la automatización. Las tecnologías digitales dieron paso a un mundo nuevo de posibilidades para los servicios, pero su adopción ha sido compleja, presentando resistencia y cambios estructurales que requieren tiempo.

Las restricciones que se suscitaron en la relación cliente-empresa de servicios, representaron en realidad oportunidades para la innovación y la creatividad, por consiguiente, nuevas formas de cocreación de valor (Sebastiani y Anzivino, 2021).

La investigación presenta limitaciones, ya que solo se consideraron artículos de revistas científicas. En futuras investigaciones se tomarán en cuenta informes de internet, ponencias en congresos, artículos de revistas de divulgación, libros o capítulos de libros. Asimismo, solo se enfocaron a empresas de servicios que tienen alto contacto con el cliente, debido a la importancia de la interacción cliente-proveedor para la generación de la cocreación de valor. Esta investigación puede extenderse a servicios con menor grado de contacto con el cliente.

Referencias

- Acar, O.A., Tarakci, M., and Van-Knippenberg, D., 2019, Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review: *Journal of Management*, 45, 1, 96-121.
<https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Alon, I., Farrell, M., and Li, S., 2020, Regime Type and COVID-19 Response: *FIIB Business Review*, 9, 3, 1-9.
<https://doi.org/10.1177/2319714520928884>
- Andersen, K.N., Lee, J., and Henriksen, H.Z., 2020, Digital Sclerosis? Wind of Change for Government and the



- Employees: Digital Government: *Research and Practice*, 1, 1, 1-14. <https://doi.org/10.1145/3360000>
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Méndez, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shirahada, K., and Williams, J.D., 2013, Transformative service research: An agenda for the future: *Journal of Business Research*, 66, 8, 1203-1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.013>
- Anderson, S., Nasr, L., and Rayburn, S.W., 2018, Transformative service research and service design: synergistic effects in healthcare: *The Service Industries Journal*, 38, 1, 99-113. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1404579>
- Asociación de Internet MX, "Estado físico y emocional en Home Office", <https://rb.gy/303h6>, [consultado el 27 de diciembre de 2021].
- Asociación de Internet MX, "Estudio sobre Comercio Electrónico en México 2020", <https://rb.gy/7fcq7>, [consultado el 28 de diciembre de 2021].
- Asociación de Internet MX, "18 Estudio sobre los Hábitos de Personas Usuarías de Internet en México 2022", <https://rb.gy/debqk>, [consultado el 20 de mayo de 2022]
- Beirão, G., Patrício, L., and Fisk, R.P., 2017, Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels: *Journal of Service Management*, 28, 2, 227-249. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0357>
- Belk, R., 2014, You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online: *Journal of Business Research*, 67, 8, 1595-1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bitner, M.J., 1992, Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees: *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- BBC News, "TV watching and online streaming surge during lockdown", <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-53637305>, [consultado el 30 de diciembre de 2021].
- Bloom, L., "Ranked: The World's 15 best virtual tours to take during coronavirus", *Forbes*, 24 de abril de 2020, <https://www.forbes.com/sites/laurabegley-bloom/2020/04/27/ranked-worlds-15-best-virtual-tours-coronavirus/?sh=6e8aee406709>, [consultado el 28 de diciembre de 2021].
- Bond, A.J., Widdop, P., Cockayne, D., and Parnell, D., 2021, Prosumption, Networks and Value during a Global Pandemic: Lockdown Leisure and COVID-19: *Leisure Sciences*, 43, 1, 70-77. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1773985>
- Cappelli, A., and Cini, E., 2020, Will the COVID-19 pandemic make us reconsider the relevance of short food supply chains and local productions?: *Trends in Food Science and Technology*, 99, 1, 566-567. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.03.041>
- Carroll, N., and Conboy, K., 2020, Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure: *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Carter, C., "How VR Home Workouts Can Make Time Fly By", *The Wall Street Journal*, 23 de abril de 2020, <https://www.wsj.com/articles/how-vr-home-workouts-can-make-time-fly-by-11587664338>, [consultado el 28 de diciembre de 2021].
- Chun, H.H., Diehl, K., and MacInnis, D.J., 2017, Savoring an upcoming experience affects ongoing and remembered consumption enjoyment: *Journal of Marketing*, 81, 3, 96-110. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0267>
- Danaher, T.S., and Gallan, A.S., 2016, Service Research in Health Care: Positively Impacting Lives: *Journal of Service Research*, 19, 4, 433-437. <https://doi.org/10.1177/1094670516666346>
- Donthu, N., and Gustafsson, A., 2020, Effects of COVID-19 on business and research: *Journal of Business Research*, 117, 1, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Dube, K., Nhamo, G., and Chikodzi, D., 2021, COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry: *Current Issues in Tourism*, 24, 11, 1487-1490. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- Engidaw, A.E., 2020, Small Business and Their Challenges During COVID-19 Pandemic in Developing Countries; in Case of Ethiopia: *Research Square*, 1-10. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-100081/v1>
- Ewing, L.A., 2021, "Rethinking Higher Education Post COVID-19", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 37-54. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_3
- Fitzgerald, S.H.M., 2021, "The Lotus in the Mud: A Conceptual Model of Livestream Yoga Service Experience", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-*

- COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 123-154. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_7
- Ganatra, S., Hammond, S.P., and Nohria, A., 2020, The Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Threat for Patients With Cardiovascular Disease and Cancer: *JACC: CardioOncology*, 2, 2, 350-355. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2020.03.001>
- Gössling, S., Scott, D., and Hall, C.M., 2020, Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19: *Journal of Sustainable Tourism*, 29, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Haselton, T., "Covid-19 forced Google to change how it predicts traffic in Google Maps", *CNBC*, 3 de septiembre de 2020, <https://www.cnn.com/2020/09/03/covid-19-forced-google-maps-to-change-how-it-predicts-traffic.html>, [consultado el 30 de diciembre de 2021].
- Hinckley, K., 2021, How Has Covid-19 Changed Consumer Participation in Value Co-creation?: *Brigham Young University*. <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1352&context=studentpub>
- Huang, A., and Farboudi-Jahromi, M., 2021, Resilience building in service firms during and post COVID-19: *Service Industries Journal*, 41, 1-2, 138-167. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092>
- Jankowicz, M., "The coronavirus outbreak has prompted people around the world to panic buy toilet paper. Here's why", *Business Insider*, 10 de marzo de 2020, <https://www.businessinsider.com/coronavirus-panic-buying-toilet-paper-stockpiling-photos-2020-3?r=MX&IR=T>, [consultado el 2 de enero de 2022].
- Jiang, I., "Here's the difference between a nonessential business and an essential business as more than 30 states have imposed restrictions", *Business Insider*, 31 de marzo de 2020, <https://www.businessinsider.com/what-is-a-nonessential-business-essential-business-coronavirus-2020-3>, [consultado el 3 de enero de 2021].
- Kamal, M.M., 2020, The triple-edged sword of COVID-19: understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic: *Information Systems Management*, 37, 4, 310-317. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820634>
- Kang, B., 2021, "How the COVID-19 Pandemic Is Reshaping the Education Service", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 15-36. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_2
- Kaplan, J., Frias, L., and McFall-Johnsen, M., "A third of the global population is on coronavirus lockdown - Here's our constantly updated list of countries and restrictions", *Business Insider*, <https://www.businessinsider.com/countries-on-lockdown-coronavirus-italy-2020-3?r=US&IR=T>, [consultado el 2 de enero de 2022].
- Kirk, C.P., and Rifkin, L.S., 2020, I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic: *Journal of Business Research*, 117, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- Kirk, C.P., Swain, S.D., and Gaskin, J.E., 2015, I'm Proud of It: Consumer Technology Appropriation and Psychological Ownership: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23, 2, 166-184. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1002335>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., and Tiberius, V., 2020, The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26, 5, 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Kronblad, C., and Pregmark, J.E., 2021, "How COVID-19 Has Changed the Digital Trajectory for Professional Advisory Firms", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 101-121. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_6
- Labonté, R., Mohindra, K., and Schrecker, T., 2011, The growing impact of globalization for health and public health practice: *Annual Review of Public Health*, 32, 263-283. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-031210-101225>
- Lee, J., and Han, S.H., 2021, "Preparing for Accelerated Third Order Impacts of Digital Technology in Post Pandemic Service Industry: Steep Transformation and Metamorphosis", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 1-13. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_1
- Liew, E.J.Y., Koh, S.G.M., Kwok, A.O.J., Poh, Y.H., and French, J.A., 2021, "Technology Perception and Productivity Among Physicians in the New Norm Post-pandemic: A Dynamic Capabilities Perspective", Lee, J.,



- and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 75-99. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_5
- Lin-Lian, C., De-Pablos-Heredero, C., and Montes-Botella, J.L., 2021, Value creation of business incubator functions: Economic and social sustainability in the covid-19 scenario: *Sustainability*, 13, 12, 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13126888>
- Mações, B., 2020, "Coronavirus and the clash of civilizations. National Review", *National Review*, 10 de marzo de 2020, <https://www.nationalreview.com/2020/03/coronavirus-and-the-clash-of-civilizations/>, [consultado el 29 de diciembre de 2021].
- Mahase, E., 2020, Covid-19: What is the evidence for cloth masks?: *The BMJ*, 369, 1, 1-2. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1422>
- Min, J., Yang, K., and Kim, J., 2021, The role of perceived vulnerability in restaurant customers' co-creation behavior and repatronage intention during the COVID-19 pandemic: *Journal of Vacation Marketing*, 28, 1, 1-14. <https://doi.org/10.1177/13567667211014932>
- Mochon, D., Norton, M.I., and Ariely, D., 2012, Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect: *International Journal of Research in Marketing*, 29, 4, 363-369. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.05.001>
- Mogaji, E., Adekunle, I.A., and Nguyen, N.P., 2021, "Enhancing Transportation Service Experience in Developing Countries : A Post Pandemic Perspective", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 177-199. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_9
- Nowland, R., Necka, E.A., and Cacioppo, J.T., 2018, Loneliness and Social Internet Use: Pathways to Reconnection in a Digital World?: *Perspectives on Psychological Science*, 13, 1, 70-87. <https://doi.org/10.1177/1745691617713052>
- Pongsiri, M.J., Roman, J., Ezenwa, V.O., Goldberg, T.L., Koren, H.S., Newbold, S.C., Ostfeld, R.S., Pattanayak, S.K., and Salkeld, D.J., 2009, Biodiversity loss affects global disease ecology: *BioScience*, 59, 11, 945-954. <https://doi.org/10.1525/bio.2009.59.11.6>
- Ratten, V., 2020, Coronavirus (covid-19) and social value co-creation: *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2020-0237>
- Ricciardelli, R., Bucerius, S., Tetrault, J., Crewe, B., and Py-rooz, D., 2021, Correctional services during and beyond COVID-19: *Facets*, 6, 1, 490-516. <https://doi.org/10.1139/facets-2021-0023>
- Ro, S.C., Zhang, Z., Dayaneni, N., and Chen, R., 2021, "Technology and Innovation to Weather the Storm? A Case Study of the Role of Technology and Innovation for Startup Survival in Shanghai, China", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 155-176. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_8
- Roose, K., "The Coronavirus Crisis Is Showing Us How to Live Online", *The New York Times*, 17 de marzo de 2020, <https://www.nytimes.com/2020/03/17/technology/coronavirus-how-to-live-online.html>, [consultado el 28 de diciembre de 2021].
- Rosenbaum, M.S., and Russell-Bennett, R., 2020, Editorial: service research in the new (post-COVID) Marketplace: *Journal of Services Marketing*, 34, 5, I-V. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0220>
- Sebastiani, R., and Anzivino, A., 2021, "Transformative Value Co-creation in Healthcare Services in the COVID-19 Era: The Case of Centro Cardiologico Monzino", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 55-73. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_4
- Singh, A.S., Venkataramani, B., and Ambarkhane, D., 2021, "Post-pandemic Penury of the Financially Marginalized in India: Coping with the New Normal", Lee, J., and Han, S.H. (eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, Springer, Springer, Singapurvol, vol. 1, 201-225. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4126-5_10
- Subramony, M., Solnet, D., Groth, M., Yagil, D., Hartley, N., Beomcheol Kim, P., and Golubovskaya, M., 2018, Service work in 2050: toward a work ecosystems perspective: *Journal of Service Management*, 29, 5, 956-974. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0131>
- Taparia, H., 2020, "How Covid-19 is making millions of Americans healthier", *The New York Times*, 18 de abril de 2020, <https://www.nytimes.com/2020/04/18/opinion/covid-cooking-health.html>, [consultado el 4 de enero de 2022].
- Taylor, C., "Here's why people are panic buying and stockpiling toilet paper to cope with coronavirus fears", *CNBC*, 13 de marzo de 2020,

- <https://www.cnbc.com/2020/03/11/heres-why-people-are-panic-buying-and-stockpiling-toilet-paper.html>, [consultado el 28 de diciembre de 2021].
- Tian, H., Liu, Y., Li, Y., Wu, C., Chen, B., Kraemer, M.U.G., Li, B., Cai, J., Xu, B., Yang, Q., Wang, B., Yang, P., Cui, Y., Song, Y., Zheng, P., Wang, Q., Bjornstad, O.N., Yang, R., Grenfell, B.T., ... Dye, C., 2020, An investigation of transmission control measures during the first 50 days of the COVID-19 epidemic in China: *Science*, 368, 6491, 638-642. <https://doi.org/10.1126/science.abb6105>
- Wahba, P., 2017, "Major wall street firm expects 25 % of US Malls to close by 2022", *Fortune*, 31 de mayo de 2017, <https://fortune.com/2017/05/31/malls-retail-stores-closing/>, [consultado el 28 de diciembre de 2021].
- Wang, Y., Hong, A., Xia, L., and Gao, J., 2020, Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19: *Journal of Business Research*, 116, 1, 214-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- World Health Organization, "WHO Coronavirus disease (COVID-19) outbreak", <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>, [consultado el 29 de diciembre de 2021].
- Wu, H.C., and Chang, Y.Y., 2020, Relationships between secure attachment, experiential co-creation and future experiential intentions in the tourism industry: The case of COVID-19: *Research Square*, 1-43. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34557/v1>
- Xiao, Y., and Fan, Z., "10 technology trends to watch in the COVID-19 pandemic", *World Economic Forum*, 27 de abril de 2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/10-technology-trends-coronavirus-covid19-pandemic-robotics-telehealth/>, [consultado el 1 de enero de 2022].
- Xie, C., Bagozzi, R.P., and Troye, S.V., 2008, Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 109-122. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0060-2>
- Zaalouk, M., EL-Deghaidy, H., Eid, L., and Ramadan, L., 2021, Value creation through peer communities of learners in an Egyptian context during the COVID-19 pandemic: *International Review of Education*, 67, 1, 103-125. <https://doi.org/10.1007/s11159-021-09892-z>