



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

Negociación Internacional en el Escenario Post-COVID: Tendencias, Desafíos y Oportunidades  
en el contexto Latino Americano

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de ciencias empresariales.  
Programa de Administración de negocios internacionales.

Nombres de los estudiantes autores del trabajo de grado.  
Alex Steven Hernandez Bolaños

Nombre del Tutor del trabajo de grado.  
Jose Gregorio Tovar Vergara  
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.  
2025

### **Dedicatoria**

A la memoria de mi querida madre, cuyo ejemplo, cariño y sabiduría dejaron huellas imborrables en mi vida. Aunque ya no esté físicamente, sé que me acompaña en cada decisión y en cada meta alcanzada.

Este trabajo es también fruto de su amor y de las enseñanzas que me transmitió, las cuales continúan guiando mis pasos y fortaleciendo mi espíritu.

## **Agradecimientos**

A mi familia, por ser el pilar que me ha sostenido a lo largo de este camino; su amor y apoyo, expresados en palabras, gestos y compañía, me han dado fuerzas para continuar incluso en las etapas más retadoras. Gracias por confiar en mí cuando más lo necesitaba y por celebrar cada pequeño avance como si fuera un gran triunfo.

A la Corporación Universitaria Remington, por brindarme un espacio de aprendizaje que va más allá de lo académico, fomentando también el crecimiento personal. A sus docentes y al equipo institucional, por su entrega y orientación, que han dejado en mí conocimientos valiosos y motivaciones que me acompañarán en mi vida profesional.

**Tabla de Contenidos**

Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	6
Objetivo.....	8
Metodología de búsqueda de la información .....	8
Sustentación teórica de la pregunta.....	11
Transformaciones Digitales en la Negociación Internacional .....	11
Desafíos y oportunidades para América Latina y el Caribe en el nuevo contexto global .....	13
Conclusiones .....	17
Referencias.....	18

## Resumen

La pandemia del COVID-19 evidenció las vulnerabilidades del comercio global y transformó las dinámicas de la negociación internacional; el problema identificado radica en la fragmentación del sistema internacional y la necesidad de generar resiliencia frente a crisis futuras. En este contexto, el objetivo es reflexionar sobre las estrategias metodológicas aplicables al estudio de la negociación internacional, con énfasis en la digitalización, la resiliencia y la reconfiguración del comercio mundial.

La investigación siguió una metodología cualitativa y documental, basada en la revisión de bases de datos académicas mediante palabras clave en español e inglés, lo que permitió consolidar un estado del arte actualizado y crítico.

Los principales hallazgos muestran que la digitalización aceleró el uso de plataformas electrónicas y tecnologías como la inteligencia artificial y el blockchain, redefiniendo procesos de negociación y cooperación. Al mismo tiempo, la fragmentación política y económica plantea la urgencia de acuerdos más flexibles y adaptativos.

El impacto de este trabajo es doble: en lo académico, aporta un análisis de las tendencias recientes; y en lo práctico, ofrece elementos para orientar la adaptación de estrategias en escenarios globales más complejos y digitalizados.

**Palabras clave:** Negociación internacional; comercio exterior; cadenas globales de valor; post-COVID-19; cooperación internacional; digitalización.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

La pandemia del COVID-19 puso en evidencia la fragilidad de los sistemas tradicionales de negociación internacional. Según la CEPAL (2020), solo en mayo de ese año el comercio mundial de bienes se redujo un 17,7 % en comparación con el mismo periodo de 2019, lo que reflejó la magnitud de las restricciones fronterizas, las fallas en la logística y las interrupciones en las cadenas de suministro. Los negociadores internacionales se vieron obligados a improvisar nuevas formas de interacción, muchas veces en escenarios digitales que hasta entonces habían sido secundarios.

En ese proceso, las plataformas virtuales como Zoom o Teams dejaron de ser simples herramientas de comunicación y pasaron a convertirse en verdaderos espacios de negociación. Para Bjola y Coplen (2022), este salto digital mantuvo la continuidad de los procesos y, además, cambió la esencia de la diplomacia: lo presencial dejó de ser el único escenario válido, y las estrategias comenzaron a depender cada vez más de la gestión de datos y la adaptabilidad tecnológica.

Al mismo tiempo, se hizo evidente una fragmentación creciente del comercio global. El uso de aranceles como arma política y la emergencia de bloques como los BRICS han comenzado a erosionar la fuerza del sistema multilateral. Tal como advierte El País (2025), la politización de los aranceles convierte al comercio en un campo de tensiones geopolíticas que amenaza con debilitar el orden internacional existente.

En este contexto, la digitalización acelerada convive con una mayor polarización geoeconómica. Sin embargo, no todos los actores internacionales tienen las mismas capacidades para adaptarse: mientras algunos países cuentan con infraestructura

tecnológica robusta, otros corren el riesgo de quedar rezagados, perdiendo voz e influencia en la arena global. Esta desigualdad plantea un reto urgente: comprender cómo la pandemia transformó los mecanismos de negociación, así como las condiciones de acceso y poder dentro del sistema internacional.

**Pregunta orientadora:**

¿Cuáles son las principales transformaciones que se han producido en los sistemas de negociación internacional tras la pandemia del COVID-19 y de qué manera han impactado en la digitalización, la resiliencia y la fragmentación del comercio global?

### **Objetivo**

Analizar las principales transformaciones producidas en los sistemas de negociación internacional tras la pandemia del COVID-19, identificando su impacto en la digitalización, la resiliencia y la fragmentación del comercio global.

### **Metodología de búsqueda de la información**

La búsqueda de información se desarrolló como un ejercicio documental de carácter cualitativo, orientado a recopilar fuentes académicas y técnicas, a comprenderlas, compararlas y extraer de ellas elementos que permitieran analizar de manera integral las tendencias, desafíos y oportunidades de la negociación internacional en el escenario post-COVID-19, Esta metodología permitió construir un marco teórico contextualizado, fundamentado en aportes de organismos internacionales, artículos científicos y documentos especializados.

El proceso inició con la definición de un conjunto de palabras clave en español e inglés que abarcaran los conceptos centrales y las dinámicas propias del comercio internacional contemporáneo, entre ellas se incluyeron: *negociación internacional, comercio exterior, integración económica, cooperación internacional, pandemia, post-COVID-19, internacional TRADE, global value chains, regional integration, trade policy, digital trade y supply chain resilience*. Estas expresiones sirvieron como ejes para la búsqueda en bases de datos académicas, informes de la CEPAL, OMC y BID, así como en revistas especializadas en economía y comercio internacional; de esta manera se garantizó una exploración amplia y pertinente para responder a la pregunta orientadora de investigación.

Para garantizar la conveniencia de los resultados, estos términos se combinaron mediante operadores booleanos (“AND” y “OR”), lo que permitió afinar las búsquedas y ampliar el espectro de documentos relevantes. Gracias a esta estrategia se logró identificar material académico y científico que más allá de aportar datos y marcos teóricos, también incluyó experiencias y casos prácticos que sirvieron como base para el análisis y la reflexión crítica desarrollada en este estudio.

Las consultas se realizaron en varias fuentes: Scopus y EBSCO host, para acceder a artículos académicos de alto impacto; Redalyc y SciELO, que ofrecen estudios con enfoque regional y en español; y Google Scholar, que sirvió como apoyo para localizar documentos de interés que no aparecían en otras bases.

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la pertinencia y actualidad de la información recopilada; solo se consideraron publicaciones realizadas entre 2019 y 2025, con acceso a texto completo, que abordaran de manera directa las dinámicas de negociación internacional, comercio exterior y cooperación económica en el escenario postpandemia, de forma específica, se incluyeron estudios académicos, informes de organismos multilaterales y artículos científicos que ofrecieran marcos teóricos y metodológicos sólidos, así como datos comparativos entre países o bloques económicos.

Por otro lado, se excluyeron aquellos documentos sin respaldo académico o institucional, con información obsoleta, carentes de rigor metodológico o que no profundizaran en las repercusiones del COVID-19 sobre las relaciones comerciales internacionales; esta delimitación permitió mantener un corpus de análisis riguroso,

actualizado y directamente vinculado con el objeto de estudio, evitando sesgos y garantizando la calidad de los hallazgos obtenidos.

El proceso de revisión se desarrolló en tres fases: en primer lugar, se realizó un filtrado inicial de los textos a partir de títulos, resúmenes y palabras clave, con el fin de descartar aquellos que no se ajustaban al tema; en una segunda etapa, se llevó a cabo una lectura exploratoria para evaluar la calidad, relevancia y pertinencia de los documentos seleccionados; finalmente, en la tercera fase se efectuó un análisis en profundidad, organizando los hallazgos en categorías como tendencias emergentes de la negociación internacional, nuevos enfoques metodológicos y diplomáticos, beneficios de la digitalización y la cooperación multilateral, así como los retos persistentes en materia de equidad, sostenibilidad y resiliencia de las cadenas globales de valor.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

### **Transformaciones Digitales en la Negociación Internacional**

La pandemia del COVID-19 exigió replantear radicalmente los mecanismos de interacción en el comercio y la diplomacia, pues fue una situación adversa que a nivel mundial no era esperada, no siendo ajena el área de negocios internacionales.

Inicialmente, según Bjola y Coplen (2022), la migración hacia plataformas digitales como Zoom y Teams no fue un simple recurso apremiante, sino un cambio estructural que redibujó los espacios de negociación internacional., pues en este nuevo escenario, la virtualidad permitió dar continuidad a los procesos multilaterales y bilaterales, a su vez que, transformó la esencia de la práctica diplomática, al incorporar como requisito la gestión de datos, la seguridad informática y la adaptabilidad tecnológica de los actores.

En paralelo, la digitalización intensificada durante la pandemia generó un nuevo mapa de asimetrías globales. De acuerdo con la *Revista Cuaderno Internacional de Economía* (2021) y los diversos estudios ahí enmarcados, los países con mayor infraestructura en telecomunicaciones, acceso a conectividad de alta velocidad y políticas robustas de ciberseguridad lograron consolidar su influencia en las mesas de negociación, mientras que economías en desarrollo enfrentaron un rezago significativo; esta desigualdad limitó su participación efectiva en foros internacionales y, en muchos casos, redujo su capacidad de incidir en las decisiones colectivas, así pues, la digitalización se convirtió en un doble filo: ventaja competitiva para quienes cuentan con recursos, pero también un mecanismo de exclusión para los actores menos preparados.

Desde una perspectiva regional, los estudios de la *Revista Integración & Comercio* (2021) enfatizan que América Latina y el Caribe vivieron de manera desigual este

proceso, si bien algunos países aprovecharon la virtualidad para mantener el flujo de las negociaciones y garantizar la continuidad de acuerdos, la falta de infraestructura tecnológica en otros evidenció una dependencia estructural de actores externos. En consecuencia, la región sigue enfrentando el reto de fortalecer sus capacidades digitales, tanto en el plano logístico como en el normativo, para evitar quedar rezagada frente a bloques con mayor dinamismo tecnológico.

Además, la digitalización introdujo nuevas vulnerabilidades, de acuerdo con informes de la CEPAL (2020), las plataformas digitales incrementaron la exposición a riesgos de seguridad informática, espionaje y manipulación de información sensible; estas amenazas forzaron a los negociadores a incluir protocolos de ciberseguridad y a reconocer que la protección de datos se había convertido en un factor crítico para la legitimidad y confianza en las negociaciones. En este sentido, la capacidad de un país para garantizar la seguridad digital se volvió un nuevo indicador de poder blando, determinando en muchos casos la credibilidad de su interlocución en el escenario global.

Siendo así, la digitalización post-COVID transformó la negociación internacional en al menos tres dimensiones fundamentales:

1. Reconfiguración de los espacios de interacción, donde la virtualidad se convirtió en un escenario legítimo y recurrente de diplomacia.
2. Redistribución de capacidades y poder, ya que los países tecnológicamente avanzados ampliaron su influencia mientras que los rezagados quedaron marginados.

3. Emergencia de la ciberseguridad como tema central, en tanto el resguardo de la información pasó a ser un componente estratégico para sostener la confianza en las relaciones internacionales

### **Desafíos y oportunidades para América Latina y el Caribe en el nuevo contexto global**

El escenario internacional post-COVID-19 plantea un conjunto de desafíos estructurales para América Latina y el Caribe. Uno de los principales está relacionado con la reconfiguración de las cadenas globales de valor y la tendencia hacia la relocalización de la producción. Según la CEPAL (2021), la pandemia evidenció las vulnerabilidades de la región en su alta dependencia de exportaciones de bajo valor agregado y en la limitada diversificación productiva, lo que obliga a repensar los modelos de inserción internacional. A la par, se abre la oportunidad de participar en nuevas cadenas más regionalizadas, especialmente en sectores estratégicos como la bioeconomía, la salud y la digitalización.

En este contexto, la digitalización del comercio emerge como un eje central. El BID-INTAL (2021) destaca que las plataformas digitales se convirtieron en herramientas determinantes para sostener el flujo de bienes y servicios durante los confinamientos, lo cual aceleró la transición hacia modelos de comercio electrónico y soluciones Fintech. No obstante, este cambio plantea desigualdades, dado que muchos países aún carecen de infraestructura tecnológica robusta y de marcos regulatorios adecuados. Por ello, las negociaciones internacionales deben integrar cláusulas sobre economía digital, protección

de datos y ciberseguridad, para evitar que la región quede rezagada en la nueva economía global.

A su vez, el multilateralismo comercial enfrenta tensiones derivadas del ascenso del regionalismo selectivo. De acuerdo con Bernal-Meza (2020), la postpandemia ha reforzado bloques de poder como Estados Unidos, China y la Unión Europea, lo que obliga a América Latina a fortalecer esquemas de cooperación intrarregional y mecanismos de integración renovados. El debilitamiento de organismos como la OMC y las dificultades de concertación en la región constituyen retos para negociar en igualdad de condiciones. Sin embargo, este escenario también representa una oportunidad: la región puede reposicionarse como un socio estratégico en torno a recursos naturales clave y a la transición energética.

Otro desafío relevante es la transformación de las reglas de comercio internacional hacia criterios de sostenibilidad. Según el BID (2021), la transición verde y las políticas ambientales impulsadas por Europa y Norteamérica obligan a los países latinoamericanos a ajustar sus estándares de producción, lo cual demanda inversiones considerables, pero también abre oportunidades de diferenciarse con bienes sostenibles. La adaptación a estas exigencias condicionará el acceso a mercados y, así, puede convertirse en un motor de innovación productiva y en una vía para fortalecer la competitividad regional.

Un aspecto complementario a considerar es la gobernanza institucional y la capacidad negociadora de los Estados. Tokatlian y Russell (2021) advierten que América Latina corre el riesgo de quedar relegada en un escenario de tensiones geopolíticas entre las grandes potencias. Para contrarrestar esta situación, se requiere mayor autonomía

estratégica, diversificación de socios comerciales y consolidación de alianzas en áreas como la seguridad energética y la innovación tecnológica. Apoyando este enunciado, la CEPAL (2021) pone en evidencia que la recuperación post-COVID exige instituciones sólidas y confiables, que sean capaces de garantizar reglas claras y atraer la inversión extranjera; por tanto, la negociación internacional trasciende lo económico y se vincula con la construcción de legitimidad política y social, donde la gobernanza de manera eficaz se convierte en un activo crucial.

Finalmente, debe resaltarse que los procesos de integración y concertación regional adquieren un valor renovado; como señala Bárcena (2020), el impacto desigual de la pandemia reflejó las brechas sociales y económicas, lo que hace indispensable que la región fortalezca su voz colectiva en escenarios multilaterales y de esta manera, avanzar hacia agendas comunes en salud, educación y digitalización permitirá aumentar el poder de negociación y enfrentar de manera más equilibrada los retos del nuevo orden internacional.

*Tabla 1. Síntesis de resultados sobre la negociación internacional post-COVID*

<b>Dimensión / Tema</b>	<b>Hallazgos principales</b>	<b>Fuente(s)</b>
<b>Transformaciones digitales en la negociación internacional</b>	La virtualidad (Zoom, Teams) se consolidó como espacio legítimo de interacción diplomática. La gestión de datos y ciberseguridad se volvieron esenciales.	Bjola & Coplen (2022)
<b>Asimetrías globales en digitalización</b>	Países con mejor infraestructura tecnológica y ciberseguridad ampliaron su influencia, mientras que economías en desarrollo quedaron rezagadas.	Revista Cuaderno Internacional de Economía (2021)
<b>América Latina y el Caribe</b>	La región vivió procesos desiguales: algunos países aprovecharon la virtualidad, pero la mayoría mostró dependencia tecnológica de actores externos.	Revista Integración & Comercio (2021)
<b>Ciberseguridad</b>	Las negociaciones quedaron expuestas a espionaje y manipulación de datos; la seguridad digital se convirtió en un nuevo factor de poder blando.	CEPAL (2020)
<b>Cadenas globales de valor</b>	Dependencia de exportaciones de bajo valor agregado obliga a diversificación; oportunidad en bioeconomía, salud y digitalización.	CEPAL (2021)
<b>Comercio digital y Fintech</b>	Plataformas digitales sostuvieron el comercio durante confinamientos, acelerando la economía digital; persisten desigualdades tecnológicas.	BID-INTAL (2021)
<b>Regionalismo vs multilateralismo</b>	Refuerzo de bloques de poder (EE. UU., China, UE) obliga a América Latina a fortalecer cooperación intrarregional.	Bernal-Meza (2020)
<b>Sostenibilidad en comercio</b>	Nuevas reglas internacionales exigen criterios ambientales; desafío de inversiones, pero oportunidad de diferenciarse con bienes sostenibles.	BID (2021)
<b>Gobernanza e instituciones</b>	Instituciones sólidas son necesarias para atraer inversión y ganar legitimidad; riesgo de quedar relegados frente a tensiones geopolíticas.	Tokatlian & Russell (2021); CEPAL (2021)
<b>Concertación regional</b>	La pandemia profundizó brechas; urge fortalecer voz colectiva para negociar en mejores condiciones.	Bárcena (2020)

*Nota: elaboración propia con base en los hallazgos*

### **Conclusiones.**

El escenario post-COVID transformó de manera decisiva la negociación internacional, resaltando el papel de la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia de las cadenas de valor, pues la pandemia aceleró procesos tecnológicos y evidenció desigualdades estructurales que condicionan la capacidad de inserción internacional de América Latina y el Caribe.

La región enfrenta una situación de cuidado consistente en diversificar su inserción comercial, fortaleciendo sectores emergentes como la bioeconomía, la salud y el comercio digital; no obstante, esto se puede ver como oportunidades que requieren políticas públicas para fortalecer la innovación, la infraestructura tecnológica y la formación de capital humano especializado.

Por otra parte, en el plano político y regional, la pandemia reafirmó la necesidad de una mayor articulación intrarregional para incidir en las nuevas reglas del comercio global, debido a la fragmentación institucional que limita la capacidad de negociación frente a potencias y bloques consolidados, lo que convierte la integración en un requisito indispensable para lograr mayor autonomía estratégica.

Finalmente, la sostenibilidad se consolidó como principio rector del nuevo orden económico; cumplir con las exigencias ambientales de los tratados comerciales supone desafíos, pero también la oportunidad de reposicionar a América Latina en los mercados globales. Así pues, el futuro dependerá de si la región asume un rol pasivo frente a las reglas impuestas o si logra construir una propuesta proactiva basada en inclusión, innovación y sostenibilidad.

## Referencias

- Bárcena, A. (2020). La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir. CEPAL.
- Bernal-Meza, R. (2020). América Latina en la posglobalización: crisis del multilateralismo y nuevas dinámicas regionales. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 63(1), 1–20. <https://doi.org/10.1590/0034-7329202000105>
- Bjola, C., & Coplen, M. (2022). Virtual Venues and International Negotiations: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Negotiation*, 28(3), 69–93. <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid%3Aceb4aed3-f157-4bbf-a0d3-c593ee1bea6f/files/rsx61dm997>
- CEPAL. (2020). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2020). Impacto de la pandemia en el comercio internacional y en la logística. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Comercio internacional y desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe en la era post-COVID. CEPAL.
- Cuaderno Internacional de Economía. (2021). Transformaciones digitales en el comercio internacional. Universidad Nacional de Colombia.
- El País. (11 de agosto de 2025). La politización de los aranceles vuelve un arma al comercio, ¿podrán resquebrajar el orden global? <https://cincodias.elpais.com/economia/2025-08-11/la-politizacion-de-los-aranceles-vuelven-un-arma-al-comercio-podran-resquebrajar-el-orden-global.html>
- Inter-American Development Bank – Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (IDB-INTAL). (2021). Comercio e integración en el mundo post-COVID-19: Oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe. IDB.
- Revista Integración & Comercio. (2021). Comercio e integración en el mundo post-COVID-19: Oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe. *Integración & Comercio*, (47), 1–156. Banco Interamericano de Desarrollo (IDB).

Tokatlian, J. G., & Russell, R. (2021). América Latina y el Caribe frente al reordenamiento global: autonomía y alianzas en tiempos de pandemia. *Nueva Sociedad*, 292, 14–29