

La Innovación Empresarial en el Contexto de la Pandemia 2020 – 2021

Business Innovation in The Context of The Pandemic 2020 – 2021

Dr. Víctor Manuel Giudice Baca ¹, Dr. (c) Feleojorco Julián Avendaño Aranciaga ²

¹Profesor Extraordinario Doctor en Economía por la Universidad Budapest, Hungría Past- Decano en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8495-0617>
E-mail: vjudiceb@unmsm.edu.pe

²Licenciado en Educación, Economista y Candidato a Doctor en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2122-2499>
E-mail: favendanoa@unmsm.edu.pe

Recepción: 20/09/2021. Aceptación: 20/04/2021. Publicación: 30/12/2021

RESUMEN

La Pandemia del Coronavirus – 19 ha dañado trágicamente el Turismo Mundial, la Aviación Turística, los viajes de Crucero, los Negocios Hoteleros, el Transporte Regional y los Restaurantes de los países en general. La Secretaría de Turismo del Estado Español ha difundido 25 Innovaciones en Turismo y creado la Estrategia de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Los DTI se han difundido rápidamente en los países con mayor dependencia del Turismo como Perú, México y Argentina. En el periodo de la Pandemia han aparecido nuevas Empresas Electrónicas Transfronterizas como Dark Stores y Dark Kitchens. Los Supermarkets están trasladándose al Comercio Electrónico.

Palabras clave: Destinos Turísticos Inteligentes, (DTI), Dark Stores, Dark Kitchens. Innovaciones Laborales.

ABSTRACT

The Corona Virus Pandemic - 19 has tragically damaged World Tourism,

Tourist Aviation, Cruise Travel, Hotel Businesses, Regional Transportation and Restaurants of the countries in general. The Ministry of Tourism of the Spanish State has disseminated 25 Innovations in Tourism and created the Strategy for Smart Tourist Destinations (DTI). ITDs have spread rapidly in countries with the greatest dependence on tourism such as Peru, Mexico, and Argentina. In the period of the Pandemic, new Cross-Border Electronic Companies such as Dark Stores and Dark Kitchens have appeared. Supermarkets are moving to Electronic Commerce.

Key Words: Intelligent Tourism Destinations (DTI), Dark Stores, Dark Kitchens, Labor Innovations.

INTRODUCCIÓN

La Teoría de la innovación en los negocios considera que la innovación se experimenta en productos, organización, mercados, marketing y presentación de productos (empaquete). Luego de Investigar las áreas indicadas se observó que la innovación en personal y negocios completamente digitales no estaban en

las Teorías de la Innovación Tradicional.

La Pandemia del coronavirus ha herido mortalmente al Turismo Mundial y ha causado desempleo incluso de personal calificado. El Turismo Mundial y las negociaciones de las empresas con sus trabajadores han sido también el centro de innovaciones en los 18 meses trágicos de la Pandemia. Por ello, el Primer Objetivo de la presente Investigación fue investigar las innovaciones en retención de personal. El Segundo Objetivo fue identificar las Innovaciones en el Turismo Mundial durante la Pandemia (febrero 2020 – Setiembre 2021). El Tercer Objetivo fue detectar qué negocios completamente digitales (100% del negocio y personal digitales 100%) han nacido durante la Pandemia Corona Virus – 19.

El principal Método que se ha empleado es obtener Encuestas frescas durante la Pandemia. Por ello se ha investigado en Redes a Consultoras de Marketing en Negocios Digitales. Afortunadamente las Consultoras se dan a conocer por sus estudios a través de Encuestas Estratificadas y se publican en Redes. Se ha encontrado la Revista CAPECE de la Cámara Peruana de

Comercio Electrónico, de 100 páginas y gratuita en Internet. La CAPECE es también una firma Consultora y agrupa a expertos en Comercio Electrónico. Elabora Encuestas originales y las publica en línea.

Los hallazgos más interesantes son las creaciones de nuevas empresas 100% digitales. Se trata de los “Dark Stores” o “Tiendas Oscuras”. Las Dark Stores son almacenes para atender al público en línea. No atienden al público en tiendas físicas. Se ha encontrado a la firma TESEO en Gran Bretaña que muestra cómo se atiende los pedidos en el propio almacén y lo muestra en un video. (Ver Comerzzia (2021)).

El Turismo Mundial ha sido gravemente herido por la Pandemia. Los países más dependientes del Turismo son EE. UU, España, México, Perú y Grecia. España con 47 millones de población – recibe cada año 83 millones de turistas. Por ello fue el país más importante para investigar la innovación Turística durante los 18 meses de la Pandemia. En efecto SEGITTUR, la Secretaría de Turismo de España ha presentado su Plan de Turismo de España 2030.

SEGITTUR (Junio 2021) presentó también un documento con las más recientes innovaciones en el Turismo Español que se ha resumido en el presente Artículo. (Destinos Turísticos Inteligentes).

El hallazgo más interesante es que está emergiendo un nuevo sector económico en la Economía Internacional y Perú: El Sector Electrónico de los Negocios. Se ha encontrado la CAPECE (Cámara Peruana de Comercio Electrónico) como centro organizador, de consultoría y con Revista Electrónica gratuita. Los Restaurantes de atención en línea (Dark Kitchens) son otro negocio emergente en el mercado internacional.

También se ha encontrado nuevos negocios 100% digitales. Se trata de las "Cocinas Oscuras". Una Empresa se encarga de construir Restaurantes de atención a clientes en línea. Se trata de una Empresa que alquila cocinas listas (equipadas) a Empresarios. Un local de 1,000 metros cuadrados puede albergar 10 Restaurantes de diferentes especialidades (Pizzas, Carnes, Chifa, Comidas Criollas, etc.)

Las Empresas Fundadoras de

Cocinas Ocultas repiten la estrategia de Mc Donald: ser dueñas de los locales y tener entre sus ganancias las Rentas de locales, la cartera de clientes y el transporte de los productos a domicilio. (cocinasocultas.com) Tiendas Oscuras (Dark Stores) son grandes Almacenes para atender abarrotes. Se ha encontrado una empresa que transporta productos de Ferretería a clientes y construcciones (Empresa TUL). Una firma de transporte (Jappi) distribuye Alimentos del día a clientes electrónicos en menos de tres horas. El propósito de la presente investigación es destacar que las Consultoras de Negocios están muy al día en la Innovación Empresarial. Por ello es muy conveniente introducir Cursos de Consultoría de Empresas en las Facultades de Administración, Economía y Escuelas de Negocios.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los expertos en Comercio Internacional están recurriendo a las Teorías del Comercio para resolver el nuevo entorno de los Negocios Transfronterizos del Comercio

Electrónico. Se ha investigado las Teorías siguientes:

1. El Modelo de Uppsala (1977)
2. La Canasta de Linder (1962)
3. La Teoría de las Redes
4. La Teoría de Nacido Global

El Modelo de Uppsala de origen sueco- opina que las Empresas que nacen en un mercado competitivo y triunfan en su mercado interior están más aptas para competir en el mercado internacional. Las Etapas y Estrategia son salir al mercado externo con marca propia. Asociarse a un grupo poderoso en el país de destino. El país de destino puede tener estilos de vida y cultura similar con la “Empresa de Uppsala”. Los suecos se entienden muy bien con los alemanes y suizos. Las empresas de Uppsala poseen productos muy difíciles de imitar y reemplazar a corto plazo.

La incursión comercial se inicia con fábricas en el país de origen. Una Segunda Etapa de mayor riesgo es crear una nueva fábrica en el país de destino, asegurando las relaciones de inversión con grupos de poder en el país de destino. La Tercera Etapa es exportar desde el nuevo país a países vecinos. La Cuarta

Etapa más segura es la inversión conjunta con grupos empresariales del país de destino.

El Modelo de Jordi Canals. Se trata de una teoría de los negocios internacionales. Canals opina que una Empresa se internacionaliza si su sector está influido por la oportunidad de la Globalización (1994).

La Canasta de Linder

(1962) El Economista Sueco Burestam Linder consideró que una empresa con una canasta de bienes bien cotizados en el país de origen puede ser del gusto de los consumidores de un alto nivel de ingresos y cultura similar al país exportador. La Canasta sueca de volvos, muebles de pino y ropas deportivas, es muy apreciada en Suiza, Alemania y otros países germánicos. La expansión del Comercio Electrónico es un crecimiento trasfronterizo de ventas. Por ello las empresas con una innovación exclusiva suelen tener las siguientes Estrategias de Ventas:

1. Vendedores propios en el exterior. Se trata de una red de mercados que se desea conquistar.

2. Agente Comercial. Se trata de contratar un vendedor conocedor del mercado objetivo. Las ventas por comisiones suelen ser la motivación del agente.

3. Representante. Es una persona o firma de Ventas. Es conveniente que tenga todo el poder de negociación en precios y entregas. Además, es conveniente que sea representante exclusivo de la firma exportadora.

4. Filiales. Se trata de socios locales. Es una forma de entrada a mercados donde los productos pueden ser de duración prolongada en ser reemplazados. (largo Ciclo de Vida).

5. Inversión Directa. Es el mayor riesgo, pero puede ser crear una fábrica nueva cerca de materias primas escasas. Es el Caso del Litio en Bolivia, Cobre en Chile, etc.

6. Consignación. Se trata de un contrato con firma en el exterior para vender y remesar al país de origen. La firma exportadora envía sus productos conforme se van vendiendo. Es muy importante que el consignatario disponga de almacenes refrigerados y de alta

calidad.

7. Piggyback. (Mutuo Apoyo) Es un negocio en el que un Agente de Chile recibe a consignación nuestros productos y nos obliga a vender los productos chilenos en Perú. También una empresa pequeña puede emplear los canales de exportación de una empresa grande para exportar. (12 Estrategias para acceder Mercados Internacionales).

La Teoría de la Difusión de la Innovación. Esta Teoría considera que las empresas innovan a través de 1) Adopción de Innovaciones 2) Innovación Comprada, 3) Innovación adaptada 4) innovación Propia. La innovación óptima es la incursión de la Empresa al comercio por internet y pagos electrónicos. (Revisión de Modelos de Adopción de E-commerce).

El Comercio Electrónico Transfronterizo y Nacional encuentra importantes Teorías y Estrategias de Crecimiento en la nueva disciplina de Negocios Internacionales. (Daniels, Negocios Internacionales). La Universidad del Pacífico ha impreso una obra de Casos en Negocios Internacionales. Los Casos parten de experiencias peruanas de exportadores y son una gran

experiencia y sorpresas del Comercio Transfronterizo. ¡El Libro se descarga gratis! (Mathews, Juan, Universidad del Pacífico). La Revista Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia de Colombia ha presentado un Ensayo estupendo en Teorías de los Negocios Internacionales (2012). Se trata del Ensayo que expone la evolución de los Teorías de los Negocios Internacionales. La Autora Edith Anzo Munera, opina que los negocios internacionales se están separando como una nueva disciplina y profesión en las Ciencias Económicas y la Administración.

La Autora considera que la Empresa Multinacional fue el centro de atención en la agenda de investigación de los Negocios Internacionales (Anzo Nunera Edith). Hoy podríamos decir con la Autora que la Escena Central de los Negocios Internacionales lo están ocupando los Negocios Electrónicos Transfronterizos.

MÉTODO

Las principales variables de esta Investigación son la innovación, el empleo, nuevos negocios 100% digitales y nacidos en la Pandemia. Se les ha encontrado navegando. También se presta atención a la rápida atención del Gobierno Peruano a los Destinos de Turismo Inteligente, creado en España (Julio 2020).

Los objetivos (3) han sido ya planteados en la Introducción a la presente Investigación ¿Qué Temas de Investigación se pueden plantear en un Contexto de rápidos Cambios en la Innovación durante la Pandemia Mundial?

El Método principal de este artículo ha sido el Método de Casos. Este Método ampliamente difundido por Harvard University se emplea a satisfacción en las Escuelas de Negocios. El Método de Casos es una discusión de situaciones de la vida real. La ventaja de la casuística es que los Ingenieros, Economistas, Empresarios, Contadores y Administradores, pueden otorgar diferente significado a las múltiples variables de los

Casos Reales. Los Empresarios pueden leer los Casos y llegar a decisiones certeras con información escasa. La HBS considera que en la Casuística el Investigador se convierte en un protagonista inducido a tomar decisiones. La HBS recomienda la Discusión de Casos en grupos no mayores a siete personas. (Ver Harvard Business School en la Bibliografía).

RESULTADOS

El Turismo Mundial ha retrocedido a 1990. Se ha confirmado el Año 2020, la caída de 70 millones de Turistas de llegada. La Organización Mundial de Turismo (OMT) informó en diciembre de 2020 que las restricciones a los viajes, la poca confianza de los viajeros y la falta de vacunas, contribuyeron al peor año en la Historia del Turismo (OMT, diciembre 2020).

Tabla N° 1

Caída del Turismo en los Continentes

	Reducción del Turismo %
1. Asia Pacífico	82
2. Oriente Medio	73
3. África	69
4. Europa	68
5. Américas	68

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) Comunicado de Prensa. Ver Dirección Electrónica en Bibliografía.

Elaboración Propia

La OMT indica que el Continente con más viajeros de salida es Asia y Europa es el Continente con más viajeros de llegada. La experiencia indica que la Industria Mundial muy dependiente de viajeros de Turismo y Empresarios son las líneas Aéreas y los Cruceros, No es por ello un hecho del azahar que España y Europa hayan producido la mayor cantidad de innovaciones, en particular en la creación de nuevos tipos de Turismo: Turismo de Vacuna, Turismo de Salud, Turismo de Fútbol Electrónico. Es una sorpresa que en los lentes de Realidad Virtual han creado fútbol virtual con Equipos Virtuales más famosos que el Real Madrid y el Barcelona F.C. También es importante indicar que la Secretaría de

Turismo del Estado Español haya sido la Institución Pública que ha resumido más de 25 innovaciones que se exponen en este estudio en la sección de innovación en el Turismo. También es oportuna la adopción inmediata el concepto de Turismo Inteligente en el Perú.

Promperu empezó a investigar y publicar un Boletín mensual de las novedades en Turismo, es decir innovaciones que fueran ingresos extras luego de hospedaje y comidas. Se priorizó artesanías para Turistas, se creó el Turismo Femenino, el Turismo de “Nómades Digitales”, más Marketing y Reservaciones por Correo, Eventos del Mes, Foros de Innovación Turística. Se estimuló en los viajeros el “Retorno de Confianza”. Se difundió en los Boletines las Innovaciones Turísticas en Argentina y México. (Boletín de Inteligencia, PROMPERU Julio 2021).

Dark Stores

Jappi la Primera Dark Store ya está en Perú. Una industria emergente en el Perú son los “Almacenes Oscuros”, es decir las “Dark Stores”. Nacieron en Inglaterra y se difundieron con rapidez en EE. UU. Las Dark Stores son

competidores de los Supermarkets. Las Dark Stores son Empresas distribuidoras que atienden al público por pedidos vía Internet, vía Celular y/o Tablet y Computadora. No atienden al Público en tiendas reales. El principal hallazgo es que las Dark Stores son empresas nacidas digitales en el contexto de la Pandemia. Así mismo, el personal del Almacén gigante es personal con habilidades digitales al 100%. Los Supermarkets en el Perú están convirtiéndose en Dark Stores – recibiendo pedidos de los clientes y despachando con movilidad propia. La evolución no es muy rápida, pero ha tardado 10 de los 18 meses de Pandemia. La Consultora Comerzzia (2021) informa que la Dark Stores están ahora compitiendo con los Supermercados que se pasan al lado de las Dark Stores (Tiendas Virtuales). Comerzzia presenta un Video de la Dark Stores “TESCO”. Este Video filmado en el Almacén permite observar la enorme variedad de productos industriales en los estantes. (Comerzzia, 2021)

Las “Cocinas Oscuras” (Dark Kitchens) son otra empresa Digital nacida en el contexto de la Pandemia. Las Dark Stores son cocinas “a puerta cerrada”. La

Empresa fundadora construye locales y alquila cocinas equipadas de acero y muy modernas. La matriz puede gerenciar 10 – 15 restaurantes especializados en un solo local que de 20 a 25 mil metros cuadrados. La Empresa Matriz recibe los pedidos de los clientes y asigna a sus arrendatarios (Empresarios) los pedidos y las direcciones de entrega. Las cocinas oscuras se han establecido para distritos de altos ingresos: Miraflores, Surco, la Molina. También se piensa en distritos de ingresos medios y altos como San Borja, los Olivos, Lince (Cocinas Ocultas 2020, Lima – Perú). La innovación “cocinas ocultas” llegadas a Perú el año 2020 continúan creciendo. Así, se informa que las cocinas ocultas ya funcionan en Ecuador, Colombia y Panamá. (Cómo Innovar en el Delivery de Comida)

El Restaurant Turístico la Rosa Náutica ha iniciado sus ventas a domicilio. El Delivery, luego del pedido, se despacha a domicilio con el transporte rápido de “Globo” y “Rappi”. Los segmentos servidos son de altos ingresos: Miraflores, La Molina y San Isidro. (La Rosa Náutica 2021). Una novedad importante ha sido la creación futura de una firma de transporte de ferreterías. Este negocio es de

“Empresa a Empresa” (B2B) en el Comercio Electrónico. Se trata de transportar de ferreterías mayoristas a ferreterías minoristas y obras en construcción. (Llegará a Perú TUL (2021) la Primera Empresa exclusiva para Ferreterías).

¿Qué Empresas han ganado y que Empresas han perdido durante el Año 2020?

Las causas de pérdidas provienen de la sorpresa del Virus – 19 y sus variantes. También por las restricciones sanitarias al movimiento de personas en las ciudades y el transporte. El Banco Mundial anunció en el 2020 una caída de 5% del PBI Mundial (el doble de la Crisis del 2008 – 2016). Así mismo una quiebra de 2 millones 700, 000 empresas en América Latina y 8.5 millones de empleos perdidos en la Región (EY, las Empresas ganadoras en tiempos de Pandemia) Las firmas que han ganado han tenido una gran performance en Plataformas de Venta, es decir en Direcciones Electrónicas que agrupan a Empresas de prestigio y pago garantizadas.

Tabla N° 2

Empresas Ganadoras: ¿Qué han hecho diferente?

	%
1. Empresas que venden en Plataformas de Comercio Electrónico	17
2. Servicios en la Nube	27.4
3. Suscripción de Ventas en Plataforma de Teletrabajo	26.5
4. Comercio Online de Productos de Primera necesidad	40

Fuente: Las Empresas Ganadoras en tiempos de Pandemia

Ver **Correo** Electrónico en Bibliografía.

Elaboración propia

Una Firma catalogada como “nunca pierde”, fue la gigante APPLE. Durante el Año 2020 APPLE cerró más de 500 tiendas en el Mundo. La firma no vio caer sus ingresos gracias a su orientación a las ventas en línea de sus nuevos y mejores productos. (EY, Ob. Citada).

Encuesta Mundial sobre Innovación

La famosa Consultora Price Waterhouse (Filial de España) realizó una Encuesta a 1757 ejecutivos de Empresas sobre innovación (Pw, España Resumen Ejecutivo, s/f). La Encuesta recorrió 25 países del mundo incluyendo, dice el

Informe, a España. 43% de los encuestados opinó que la innovación en productos, procesos y tecnologías, informáticas es una necesidad competitiva. El pronóstico de PWC es que esta proporción de empresas aumentará a 51%. Las empresas más innovadoras crecerán hasta tres veces más rápido en los próximos cinco años.

Tabla N° 3

Crecimiento e Innovación

Crecimiento de Empresas menos Innovadoras	Promedio Mundial	Empresas con Innovación crecerán
20%	35.4%	62%

Fuente: PWC, Ob cita. Pág. (2)

Elaboración Propia

La Consultora PWC opina, luego de la Encuesta que las firmas de España están invirtiendo 1 - 5% de sus ingresos en innovación.

Tabla N° 4

Empresas con Innovación Encuestadas (2019)

Empresas de:	
1. España	45%
2. Alemania	61%
3. Francia	54%

Fuente: Ob. Citada
Elaboración Propia

Las Empresas Encuestadas en España indican que sólo 45% realizan innovación con preferencia en productos (29%); en Tecnología invierten el 17% y sólo el 9% invierte en Procesos y Sistemas.

Consultas de Firmas Emprendedoras

¿A quiénes recurren las Firmas Emprendedoras Medianas y Pequeñas (Startups)?

El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) encontró que solicitan consultas a entornos muy sorprendentes. Las Pymes de Innovación (Startups) no poseen recursos abundantes para pagar Consultoría. El BID menciona un Caso de Innovación de un “STARTUP” que sólo tenía dos meses de fondos para sostenerse en el mercado. También

informa que el 60% de las firmas restantes pudieron sortear la Pandemia a través de la innovación.

Se ha constatado que los clientes traen a la Empresa sus moldes y tallas de sus productos. Los empresarios son así una gran fuente de innovación. También los clientes proporcionan ideas que pueden ser una luz deslumbrante. Sin embargo, hay que evaluar las opiniones de personas en base a su educación. No olvidar que Henry Ford consultaba sobre innovación de sus autos. Todo acabó cuando un cliente le dijo que “necesitaba un caballo más rápido”. El Empresario más discutido de nuestros días es Jeff Bezos, propietario de Amazon. Él ha definido la innovación como crear nuevas opciones en las que nadie haya pensado antes y ver si a los clientes les gusta.

Tabla N° 5*BID: ¿En quienes se apoyan los Empresarios? (Encuesta)*

	%		%
1. Equipo Emprendedor Propio	56	6. Consultores Externos	11
2. Familia y Amigos	39	7. Gobierno Nacional	10
3. Colegas Empresarios	21	8. Inversores	7
4. Mentores	15	9. Incubadoras	7
5. Asociación de Empresarios Emprendedores	14	10. Gobiernos Locales	6

Fuente: BID. Startups y Empresas Jóvenes ante el Covid- 19: Impactos y Respuestas desde el Ecosistema. Mayo 2020

Innovación Laboral

La Innovación Empresarial es una mejora en la actividad empresarial, mediante nuevos modelos de negocios, de procesos, de organización, de productos y de marketing, que hacen el negocio más eficiente y, además conseguir una posición competitiva en el mercado.

Una Innovación en Lima

El INEI (Julio 2020) realizó una Encuesta de Opinión sobre el Impacto del Covid – 19 en las Empresas de Lima Metropolitana. El primer hallazgo fue que el 77% de las firmas encuestadas realizó alguna medida de previsión de adaptación a la Crisis de la Pandemia.

Tabla N° 6

Lima Metropolitana: Empresas Operativas, según Medidas Laborales adoptadas debido al Impacto del Covid – 19 Segundo Semestre 2020 (Porcentaje)

	%
1. Flexibilidad de Horarios	68.5
2. Reducción de Horas Trabajadas	54.8
3. Vacaciones Adelantadas	22.5
4. Subsidio a la Planilla	22.5
5. Reducción de Remuneraciones	20.4
6. No Renovación de Contratos	16.0
7. Licencia sin Goce de Haber	9
8. Suscripción Perfecta de Labores	8.1
9. Bono Extra por Trabajo Presencial	2.8
10. Resolución de Contratos	1.5

Fuente: INEI Julio 2020 Encuesta de Opinión. Ver Dirección Electrónica en Bibliografía.

Elaboración Propia

La Política de Empleo durante la Pandemia ha experimentado un amplio campo de resultados. Algunas firmas exigían el despido al gobierno (8.1%) pero no eran la mayoría de Las empresas. Las Estadísticas del INEI fueron muy oportunas para registrar las Políticas Empresariales ante los despidos potenciales. En forma bastante diplomática las empresas decidieron

habilitar Laptops incluso pagar el costo mensual de Internet (93%). España así mismo se proporcionó licencias y vacaciones adelantadas (22.5%). Hubo incluso adelantos de sueldos. Otras firmas concedieron préstamos. Se puede observar que las empresas tuvieron tacto en retener empleados calificados y hábiles para cobranzas, ventas y comercio con otras empresas. Es decir, las políticas empresariales protegieron con más vigor

a los trabajadores con formación digital. También se negociaron horarios flexibles (Día – Tarde – Noche). Esta negociación, así como despidos y recortes de remuneraciones (20.4% de Empresas lo lograron) son negociaciones muy arduas en condiciones normales. (Ver Tabla N° 6)

También se negoció horas trabajadas en 54.8% de las firmas encuestadas. El 22.5% de las firmas concedió vacaciones adelantadas. Los trabajadores aceptaron conversar sobre licencias sin goce de haber, pero sólo ocurrió en 9% de las empresas consultadas. El Bono Extra por trabajo a presencial se ofreció a trabajadores esenciales de mantenimiento en un 2.8%. Los trabajadores cuyo trabajo era más técnico – digital no solo recibieron Laptops, también Sillas Ergonómicas y (44%) y Auriculares (50%). (Encuesta MMB, Planes de Beneficio).

La innovación en esta ocasión ha sido innovación en personal. La mayoría de los trabajadores ha aceptado flexibilidad de Horarios (68.5%). Esta negociación es muy difícil de lograr con sindicatos en condiciones normales (sin Pandemia). Además, por Ley los trabajadores nocturnos deben recibir

salario adicional. Las Firmas de Lima encuestadas se han esforzado en no despedir a fin de retener personal calificado. Esta innovación se aprecia en reducción de horas trabajadas (54.8%) y en vacaciones adelantadas (22.5%). (Ver Tabla N° 7)

El subsidio a la planilla (35%) y 22.5% está dirigida sin duda al personal difícil de recuperar por despidos. Suele tratarse de Personal más calificado en SENATI y capacitación en las Empresas con recursos propios.

Se observa una innovación extraordinaria al aceptar los trabajadores una reducción de remuneraciones en 20.4% de las Firmas Encuestadas. Existe un bajo número de Empresas que emplearon el despido “perfecto” (8.1%)

El INEI observa que también se emplearon adelanto de gratificaciones y adelanto de Sueldos en menores proporciones.

El Trabajo Remoto

El trabajo remoto ha sido muy sorpresivo. Luego de casi 18 meses de Pandemia grandes grupos de trabajadores han manifestado su deseo

de continuar el trabajo remoto aún después de la Pandemia.

Tabla N° 7

Herramientas Proporcionadas a los Trabajadores Remotos España

	%
1. Laptop	93
2. Auriculares	50
3. Silla Ergonómica	44
4. Kit de Higiene	25
5. Gastos de Internet	12
6. Alimentos	52
7. Flexibilidad de Turnos	72

Fuente: Encuesta MMB. Planes de Beneficio.
Dirección electrónica en Bibliografía

Elaboración Propia

Estas concesiones de las Empresas a los trabajadores remotos favorecieron sin duda a los empleados más que a los obreros. La solución más innovadora ha sido la negociación de horarios que cumplan con las 8 horas de trabajo diario en la flexibilidad de turnos del día y la noche.

Innovación en Logística: Dark Store, Tienda Oscura

Los grandes Almacenes de distribución para varios distritos son una realidad nueva en las ventas electrónicas.

La Empresa Peruana de Cerveza Cristal posee una organización interesante para abastecer a las Regiones de sus productos embotellados y a granel. Emplea Trailers refrigerados para llevar cerveza a las regiones del país y embotellar in situ. Por Ejemplo, Arequipa es un gran almacén para abastecer a Arequipa, Puno, Cuzco y Regiones Sur. Así mismo la Cristal almacena cerveza embotellada en Piura para abastecer a clientes minoristas en Chiclayo, Piura, Tumbes, etc.

La novedad de las Tiendas oscuras es abastecer los pedidos electrónicos a clientes en línea. El almacén gigante puede también abastecer a Supermercados de Distritos. A causa de la Pandemia, los grandes supermercados se están convirtiendo en almacenes para pedidos en línea. Los Supermarkets están atrayendo a sus "Almacenes" la cartera de clientes de los Bancos. El negocio de los bancos debe ser por comisiones de ventas pagadas por las Cadenas de Supermercados.

Las Tiendas oscuras (Dark Stores) han aparecido ya en Lima, estimuladas

por la Pandemia, el peligro de ir a los Super e Hipermercados y ahora el crédito bancario sin intereses. Las Tiendas oscuras no atienden al público. El Comercio es Comercio en línea. Las Tiendas Oscuras pueden ocupar una manzana (10,000 metros cuadrados) repletas de productos de 50 – 100 industrias diferentes. Las Tiendas Oscuras son una nueva clase de empresa, una Empresa Digital. Las Tiendas Oscuras (Dark Shops) poseen flotas de distribución física de sus productos al domicilio de clientes. También pueden Tercerizar el servicio de entrega a cargo de empresas de mucho prestigio como Uber y Rappid en España (Dark Store, Es).

La Empresa Jappi (100% peruana) es un Supermercado electrónico de 2,500 metros cuadrados. El Lema de la Firma Jappi es que el “Cliente tenga una

experiencia positiva en cada compra” (Pellegrini, Rocío 2021). También se ha anunciado otra novedad en el comercio electrónico. Está ingresando al mercado una firma de transporte para entrega a fábricas y domicilio, las compras electrónicas de Ferretería (Llegará a Perú TUL). La Firma TUL es una firma para el comercio de empresa a empresa (B2B) aunque también puede servir entregas a sitios en construcción.

Encuesta sobre compras para entrega a Domicilio y Pagos

Las compras de alimentos preparados son casi el 60% de las compras en línea y para entrega rápida. Entre las comidas para entrega en el mismo día, se observa a negocios como Pardo (Pollos y Carnes) de Larco Mar. También se encuentra a Bembos y Kentucky Fried Chicken.

Tabla N° 8

Productos Adquiridos Vía Delivery

	%		
I. Comida Preparada	44	Transporte	%
• Abarrotes	37	• del mismo Negocio	79
• Otros Productos (Jabón, Perfumes)	19	• Intermediarios	17
		• Empresas de Logística	4
II. Solicitud de Servicio	%	Técnica de Pagos	%
• Por Teléfono	26	• Transferencia APP	26
• Por WhatsApp	24	• Tarjeta por Web APP	24
• Por Chat	15	• Tarjeta de Débito	19
• Por Aplicativo APP	15	• En Efectivo	18
		• Transferencia Bancaria	13

Fuente: Delivery Perú. ¿Dónde compraron los productos recibidos por este Servicio? Setiembre 2020.
Ver Dirección Electrónica en Bibliografía

Elaboración Propia

La Encuesta efectuada por Datum Internacional registra los cambios de conducta en consumo y compra por segmentos medios y de altos ingresos. Las tiendas físicas de Miraflores y Larcomar atienden ahora a sus clientes en línea. Sin embargo, estas tiendas físicas también tienen presencia en Distritos de ingresos medios, como se había previsto, las compras de alimentos constituyen el 44% de las compras. Alimentos frescos

preparados necesitan ser atendidos en el mismo día y horas de consumo. Se ha experimentado una importante novedad: Los clientes confían más en la entrega de los pedidos por transporte de la Empresa proveedora. Desconfían más de los transportistas de Tercerización en la Entrega a domicilio.

El Instituto Peruano de Marketing ha investigado (2021) esta nueva Empresa Electrónica: Los Supermercados Electrónicos. El Instituto opina que la

compra electrónica nunca había tenido tanta preferencia. El Instituto, que forma especialistas en Marketing, indica que se está llenando una brecha de oferta ante el enorme crecimiento de la Demanda de Alimentos frescos y abarrotes en la Capital, Lima. También el Instituto acierta al interpretar que las tiendas oscuras (Dark Stores) han nacido 100% digitales.

El Instituto de Marketing también opina que la Educación y la Salud se han retrasado en avance digital y no así el Comercio Electrónico y en especial, las Tiendas Oscuras que han nacido con personal digital al 100% (¿Qué es una Dark Store? 2021).

Evolución de los Supermercados Dark Stores

La Pandemia y el Confinamiento determinan que el público evolucione hacia los supermercados en línea. Los Supermercados también evolucionan en ciudades de amplia composición de compradores en línea.

Las Tiendas oscuras ahorran muchos costos como publicidad, folletos impresos, etc. Las tiendas en línea o Tiendas Oscuras venden 365 días al año.

La organización es de alta velocidad en entrega de los pedidos al cliente: máximo 3 horas. La firma Teseo (Dark Stores inglesa) atiende 4,000 pedidos por día y entrega al día 30,000 productos diferentes. (Comerzzia, presenta Video de la Tienda Oscura Teseo).

La Política Salarial en la Pandemia

El Caso de España en política salarial ha sido bastante estable. La Consultora Adecco Group realizó una Encuesta a 400 firmas de España y publicó los resultados en 09 octubre 2020, en plena ofensiva del Coronavirus – 19 en España. Los cambios más significativos se dieron en la Organización Empresarial: El 68% de las firmas debieron acudir al Comercio electrónico y participar en plataformas de ventas. 37% manifestó no haber hecho cambios de organización entre dos y los ocho meses de la Pandemia (Febrero – octubre 2020).

El Informe también indica un hallazgo significativo: 59.7% implantaron el Teletrabajo. Sólo el 7.9% de las firmas encuestadas no había aún abordado el Teletrabajo. Un hallazgo importante de la Encuesta de Adecco es que el 45.7% de las 400 firmas encuestadas habían

realizado planes de Capacitación del Personal en Seguridad Sanitaria. También se capacitó en seguridad sanitaria al personal encargado de recibir productos de proveedores. El 56.8% de las compañías de la Encuesta manifestó haber capacitado al personal de distribución y entrega de productos que aseguraran la salud de clientes y empleados. (Adeco Learning and Consulting, octubre 2020).

Tabla N° 9

¿Los Esquemas de Retribución de Sueldos y Salarios han sido revisados tras las Crisis de la Covid- 19?

	%
1. No se han Modificado	75.4
2. Se han reducido Costos Salariales a raíz de la Crisis	8
3. Las Retribuciones se están adaptando a las nuevas formas de Trabajo	16.7

Fuente: Adecco Ob. Cit. 2020 octubre
Elaboración Propia

El 16.7% de las Empresas son las más hábiles en acudir a ventas electrónicas y pagar mejor a los vendedores en línea. También se ha observado en otros casos que se ha retenido con premios y bonos al Personal

de Cobranzas por Ventas, compras y pagos en línea a proveedores.

Un resultado también importante es que la Pandemia creó nuevos puestos para empleados estables. El Teletrabajo y las Ventas en línea han existido más en Empresas Comerciales y menos en Firmas Industriales. En ambos casos se debieron redactar nuevos indicadores y objetivos por puestos de empleo. El Informe la Consultora Adecco culmina en una pregunta muy interesante: ¿Qué Calificaciones Informáticas se exigirán a los nuevos obreros y empleados por contratar en el contexto de la Pandemia?

Innovaciones en el Turismo

La Pandemia afectó todo el año 2020 al Turismo Mundial. Se reveló que el virus también viajaba en avión. En los aviones el virus Covid-19 se esparcía a los pasajeros a través del aire acondicionado. El 2021 se acentuó la Pandemia Mundial y al mismo tiempo aparecieron en las 2021 vacunas en Gran Bretaña, EE. UU., Rusia y China. Por ello aparecieron innovaciones para no perder el turismo de Verano (Junio – Agosto) en el hemisferio norte.

La Organización Mundial de Turismo (OMT)

Consultó a expertos “¿Cuándo volverá la Demanda Mundial de Turismo a la normalidad?” (OMT, 7 de mayo 2021).

Tabla N° 10

¿Cuándo espera Ud. que la Demanda Turística en su Destino comience a recuperarse? (2020)

Consulta a Expertos

2020	Domestico %	Internacional%
1. Por Mayo – Junio	14	3
2. Por Julio – Setiembre	45	24
3. Por Octubre – Diciembre	25	34
4. Por el 2021	15	39

Fuente: OMT, UNWTO, 07 mayo 2020

Elaboración y Traducción del Inglés propia

La Encuesta de la OMT encontró cierta Opinión conservadora que el Turismo continuaría siendo fuerte en el verano europeo entre Julio y diciembre. 24% de los encuestados opinó que el verano seguiría siendo importante. Por el contrario 45% consideró que el Turismo nacional sería superior al Turismo Internacional (24%). La OMT había previsto una caída Mundial del Turismo en

60 – 80 % todo el año 2020. Ello indicaba 67 millones de Turistas Internacionales menos y 80 mil millones de ingresos perdidos en el sector mundial de turismo.

La Tabla N° 10 indica que los expertos en Marketing encuestados opinaron que el Turismo Internacional podría recuperarse el 2021 (39%). Los empresarios de Turismo son muy hábiles en trato al cliente y técnicas de venta de paquetes de viaje. En la Pandemia sin embargo no han tenido fondos suficientes para innovar en: mejora de productos, nuevos Servicios al Cliente, Informática (Televentas de Viajes) Gestión de Clientes, nuevos Canales de Ventas (en línea en Supermarkets), Gestión de Costos, Control de Calidad, Seguridad de Clientes, nuevos Modelos de Negocio Turístico.

La Escuela de Negocios ESADE (España) hizo una Encuesta sobre Innovación Turística en España (ESADECREAPOLIS), 2019)

Tabla N° 11

Gestión en la Innovación ¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor la Innovación en su Empresa para el Futuro?

	%
1. Innovar y aumentar Presupuesto	29
2. Innovar y mantener Presupuesto	31
3. Innovar, pero quiere disminuir Presupuesto	18
4. No innova, pero tiene interés en invertir en Innovación	21

Fuente: ESADECREAPOLIS (2019) Encuesta Innovación Turística en España junio 2019 (PPT)
<file:///C:/Users/Hp/Downloads/ey/informainnovacion-turistica-espana>.

Elaboración Propia

Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)

España es uno de los países más dependientes del Turismo en el Mundo. Un país con 47.5 millones de habitantes recibe 83 millones de turistas al año. Para desplazarse entre los puntos de Embarque dentro del Aeropuerto de Madrid Barajas es conveniente desplazarse en taxi. (Destinos Turísticos Inteligentes, España 2020). Los Destinos Turísticos Inteligentes, creados en España (2020) se están difundiendo en la Industria Turística Mundial, a través de la OMT, El BID y el Banco Mundial. Los

Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Se componen de una Red de Destinos Turísticos y se manifiestan en:

1. Bots – Guías de Turismo (Robots Humanoides Guías)
2. Oficinas virtuales de Información y Venta de Pasajes y Hospedaje remotos
3. Videos con Inteligencia Artificial para Turismo Virtual.
4. Turismo con Realidad Virtual Aplicada
5. Turismo de Nicho: Grupos de Jóvenes en vacaciones cortas, Parejas en Grupos; Vuelos en Paracaídas Delta, Escalamiento de montañas en Grupo, etc.

Las Innovaciones más interesantes se dan en lugares como el Dormitorio, los Paseos por la Ciudad, las Fiestas Nocturnas en el Hotel de Alojamiento y Salud. Se destacan las siguientes Innovaciones:

6. Turismo de Vacuna. Se registran fuertes viajes de América del Sur a EE. UU para Vacunas personales y familiares.
7. Turismo de Vacuna a San Marino, Europa

8. Turismo de Vacuna a Moscú y San Petersburgo
9. Turismo de Salud a Cuba
10. Turismo de Aventura (Amazonía Peruana)
11. Turismo de Caminata (Andes de Apurímac hasta Cuzco)
12. Turismo Cultural (Parejas Jóvenes y Familiares)
13. Turismo de Ponting (Salto de los Puentes, Perú)
14. Turismo Rural (Dormir en Arboles)
15. Turismo de Campo (Dormir en Carpas)
16. Turismo de Alta Cirugía (Brasil, Tokio)
17. Turismo de Camping (Familia en propio Remolque, evita contagios de Pandemia)
18. Oficinas de Turismo Virtuales
19. Bots de Turismo en Línea (Robots Humanoides informan Turismo en Roma, Versalles, Moscú, Madrid en 26 Idiomas.
20. Visita en línea a Versalles y Museo de Louvre

Entretenimiento a los Clientes Turísticos

Es un ingreso adicional al Alojamiento, los Alimentos, Viajes y

servicios por la ciudad y la región. Así están surgiendo nuevos servicios para los Clientes:

21. Paseos Virtuales en Museos de la Región
22. Visita nocturna a la Ciudad (real)
23. Juegos Electrónicos (Futbol, básquet) en pantalla del Hotel. Hay espacios electrónicos de futbol más famosos que el Real Madrid y Barcelona. Son equipos electrónicos (España).
24. Juegos electrónicos para entrenarse como Gerente de Equipos de Futbol. (Zemania Nichos de Mercado en Tecnologías).
25. Turismo de Vacuna en Panamá

Innovación en Delivery (Entrega a Domicilio). Las Cocinas ocultas (Dark Kitchens)

Se conoce que el negocio de distribución de comidas han sido el año 2020 Modelos de Negocios más activos y rentables. Las Cuarentenas y el Contagio en Mercados han contribuido a extender la Demanda y entrega (Delivery) de alimentos listos a domicilio.

El nuevo negocio ha sido convertirse en un distribuidor de alimentos a Domicilio. Para ello es conveniente crear una Cartera de Restaurantes y una Cartera de Clientes. El Innovador se convierte así en Distribuidor de Alimentos. El Sistema de Restaurantes de uno o varios distritos son los “Restaurantes Fantasma” que están en una lista de restaurantes de calidad. El Distribuidor suele ser responsable de la calidad de los alimentos y la potencial transmisión de la Pandemia. Por ello el Gran Distribuidor puede construir su propio Personal de Delivery (Entrega a Domicilio). El Mercado de Comida Delivery está creciendo diez veces más rápido que los Restaurantes Tradicionales. (cocinasocultas.com)

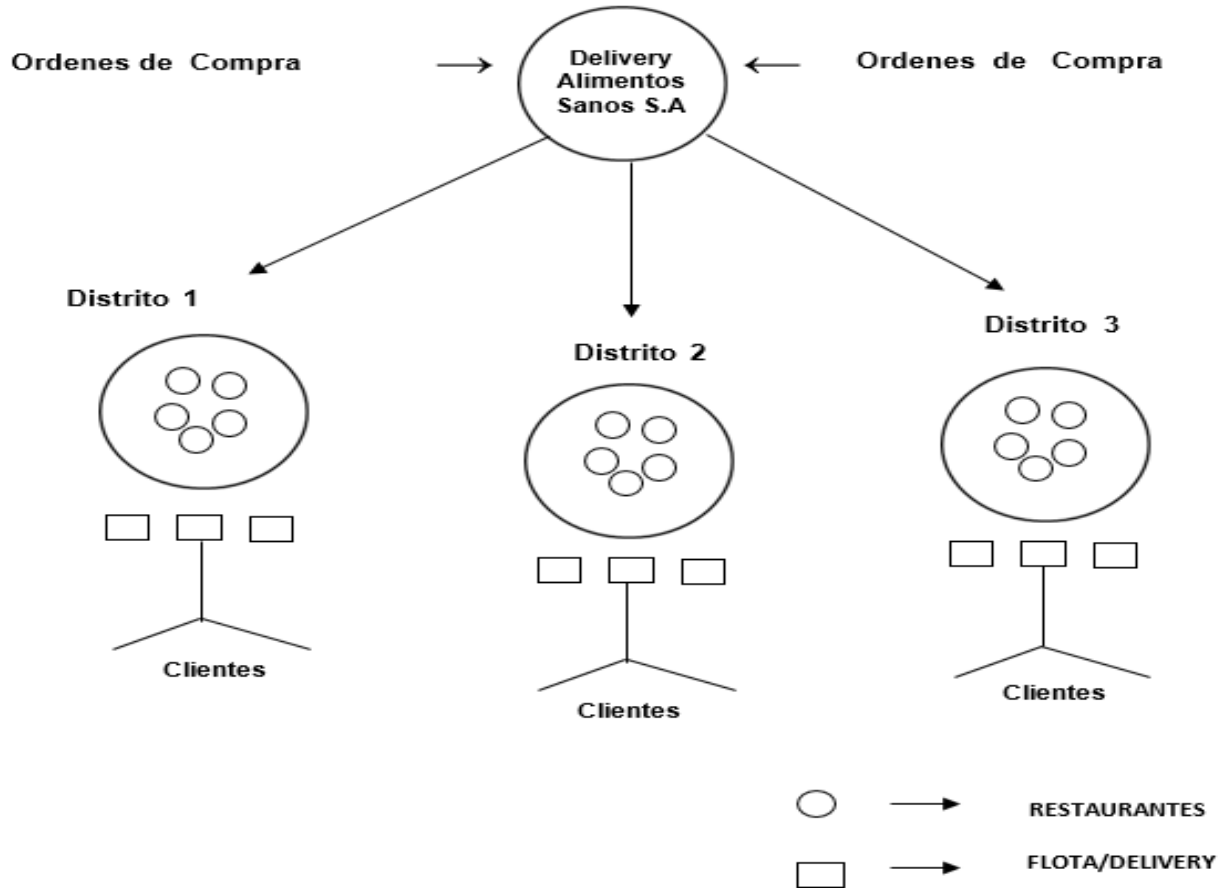
El Negocio de Innovación es convertirse en el Centro de Distribución de un Sistema de (20 – 30) Restaurantes de Calidad en Distritos de Altos o Medianos Ingresos luego:

1. Confeccionar una Cartera de Clientes, su frecuencia de compra y alimentos favoritos.
2. Confeccionar una Cartera de Restaurantes de Calidad en Distritos de Clase Media y Clase Media Alta.
3. Construir una Flota Motorizada de reparticiones de los Alimentos listos en Distritos de Ingresos Medios y Altos.
4. Innovar en Presentación y Empaque, creando una marca propia en el Empaque.

Es importante considerar el largo plazo. En los próximos años se crearán empleos permanentes de Teletrabajo. También trabajos Híbridos de Teletrabajo (3 días y trabajo) y Trabajo presencial (2 días). (cocinasocultas.com)

Figura N° 1

Organización de las Cocinas Oscuras



¿Qué Empresas han ganado y que Empresas ha perdido durante el Año 2020?

Las causas de pérdidas provienen de la sorpresa del Virus – 19 y sus variantes. También por las restricciones sanitarias al movimiento de personas en las ciudades y el transporte. El Banco Mundial anunció en el 2020 una caída de

5% del PBI Mundial (el doble de la Crisis del 2008 – 2016). Así mismo una quiebra de 2 millones 700, 000 empresas en América Latina y 8.5 millones de empleos perdidos en la Región (EY, las Empresas ganadoras en tiempos de Pandemia) Las firmas que han ganado han tenido una gran performance en Plataformas de Venta, es decir en Direcciones

Electrónicas que agrupan a Empresas de prestigio y pago garantizadas.

DISCUSIÓN

Tabla N° 12

Empresas Ganadoras: ¿Qué han hecho diferente?

	%
1. Empresas que venden en Plataformas de Comercio Electrónico	17
2. Servicios en la Nube	27.4
3. Suscripción de Ventas en Plataforma de Teletrabajo	26.5
4. Comercio Online de Productos de Primera necesidad	40

Fuente: Las Empresas Ganadoras en tiempos de Pandemia

Ver **Correo** Electrónico en Bibliografía.

Elaboración propia

Una Firma catalogada como “nunca pierde”, fue la gigante APPLE. Durante el Año 2020 APPLE cerró más de 500 tiendas en el Mundo. La firma no vio caer sus ingresos gracias a su orientación a las ventas en línea de sus nuevos y mejores productos. (EY, Ob. Citada).

Las cifras muestran que la innovación de las empresas turísticas y los transportes internacionales, la Aviación y los Cruceros han tenido el peor año de la historia en el Año 2020, según opinó la Organización Mundial del Turismo, OMT.

Al mismo tiempo los países más dependientes del Turismo (EE. UU, México, Grecia, España, Perú y Francia) tenían más incentivos para investigar las innovaciones. En efecto España elaboró un Plan de Turismo España 2030, antes que se desatara la Pandemia en Wuhan y se trasladara a la Costa del Pacífico en EE. UU y el Virus llegara de Europa a la Costa Atlántica de EE. UU: Nueva York, Nueva Jersey y finalmente al Estado de Florida. La secretaria de Turismo de España publicó en Julio 2020 un Estudio que exponía 25 Innovaciones para toda España. (Ver Anexo) Desde luego que la Investigación se concentró en una lista de nuevos Servicios a los Clientes – Turistas de España, que siempre habían llegado al país en cifras de 80 – 83 millones al año.

La mejor prueba es que el Estudio de la secretaria y sus Recomendaciones de innovar se difundieron y se ha encontrado evidencia de innovaciones en Argentina y México. En Perú al Mincetur elaboró la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023 (Mincetur, marzo 2021). El Informe Español de Destinos Turísticos Inteligentes se difundió en el Sector Turístico Peruano (DTI). El Mincetur obtuvo la Asesoría de la Secretaría de Estado de España. (Ver Video “Perú se convertirá en Destino Turístico Inteligente”).

Las Cocinas Oscuras y los Almacenes Oscuros (Dark Kitchens y Dark Stores) son nuevas Empresas en las cuales tanto las Empresas como el personal están calificados para el Mundo Digital. Así mismo los transportistas Jappi, Globo y la transportadora de Ferreterías (TUL), se van extendiendo a negocios desconocidos antes de la Pandemia. Junto con la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) se ha formado un nuevo sector de la economía: El Sector de Negocios Digitales. El comercio del sector se extiende aún más si añadimos un grupo de Consultoras

Electrónicas especialistas en Comercio Electrónico. También está en el nuevo sector un conjunto de trabajadores con fuerte formación digital. El Sector de Negocios Digital se extiende a los Sectores de Clase Media, Media Alta y Sectores de Altos Ingresos. Se tiene altas expectativas que el Sector de Negocios Digitales continuará aún después de la Pandemia.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo se ha expuesto los nuevos componentes de un Sector Emergente de Negocios Digitales. El Mercado continúa siendo el gasto más grande de las familias: el consumo. La capacidad digital de gerentes y personal de Almacenes Oscuros es muy alta. Es muy probable que pronto se creen en las Universidades y Escuelas de Negocios el Licenciado en Marketing Digital y el Licenciado en Negocios Digitales. No sería extraña una Maestría en Negocios y Marketing Digital, dada la expansión y empleo en el sector. La Pandemia está acelerando el comercio electrónico y los Almacenes de Venta por

Internet (Dark Stores). También crecen los consumidores electrónicos y la confianza aumenta en una nueva clientela digital. Los Negocios y Canales de Pago están creciendo entre los Consumidores Electrónicos.

Los supermercados se están convirtiendo en “Almacenes Oscuros” (Dark Stores). Los Bancos y Financieras difunden el uso de tarjetas de consumo sin intereses. El cambio de conducta de los consumidores puede llegar a ser permanente, en especial el pago con Tarjetas de Débito. Un importante indicador de progreso social está en la creciente confianza del público en los pagos digitales. Las Tarjetas de Débito son más baratas y el público se está trasladando a los pagos sin contacto. Algunas tarjetas de crédito de marca (Visa, Diners) han introducido “meses sin intereses” para el Consumo de sus Clientes. Los expertos opinan que la presente década traerá cambios más interesantes en los mercados electrónicos de Turismo, consumo y canales de pago. La sorpresa es que en Perú el comercio electrónico se realiza en 80% por celulares inteligentes, incluso por consumidores no bancarizados

Los años 2020 – 2021 serán los años de crecimiento del Comercio Electrónico del Perú. La experiencia de comercio electrónico en España viene sorprendiendo desde 2017. El crecimiento del comercio electrónico proviene de cinco factores: 1) Aumento del número de Ciudadanos de Consumo Electrónico; 2) Los Celulares Inteligentes han desbordado los pedidos por computadora; 3) La Canasta de Compras se está diversificando; 4) Aumenta el traslado de las compras en tiendas físicas hacia las compras electrónicas; 5) Aumentan los montos de dinero en el sector electrónico de tiendas. La mayor innovación que se espera en Europa es el Mercado Electrónico Único. Tal vez ya deberíamos pensar en el Mercado Electrónico Único en el Grupo Andino.

BIBLIOGRAFIA

Abiel D. Ochas. Teoría de las Redes Empresariales con relación a la eco filosofía (s/f) Consultar Obtenido de:
www.gestiopolis.com/teoria-de-las-redes-empresariales-ecofilosofia/

Adecco Learning and Consulting (octubre 2020) Tres de cada Empresas Españolas no han modificado su Política Salarial a raíz de la Covid – 19.

Obtenido de www.adecogroup.es/wp-content/upoadNdp-3-de-cada-4-empresas-espanolas-no-han-modificado-su-politica-salarial-a-raiz-de-la-covid19pdf.

Anzo Munera E. (2012) Negocios Internacionales: Evolución Consolidación e Identificación de los Temas que lideran el Campo de Investigación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151325816006.pdf>

Bohorquez López, Omar Valdez Palacios (2017). El Comercio Electrónico como Estrategia de Internacionalización de las Pymes. Expone un Marco Teórico interesante. Obtenido de [file:///Users/Hp/Downloads/Dialnet-elcomercioelectronicocomoestrategiadeinternacional-7107421%20\(3\).pdf](file:///Users/Hp/Downloads/Dialnet-elcomercioelectronicocomoestrategiadeinternacional-7107421%20(3).pdf)

Boletín de Inteligencia PROMPERU (Julio 2021) Información especializada

sobre el Turismo. Informa también innovaciones de España, México y Argentina. Obtenido de www.promperu.gob.pe/turismo/in/bol-etines/2021/jul/index.html.

Bravo, Tejada F. (Setiembre 2020) Delivery Perú ¿Dónde compraron los productos recibidos por este Servicio? Obtenido de www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/delivery-peru-compradores.html.

Comerzzia (2021) Dark Stores: Los Supermercados se pasan al lado oscuro. Este Artículo presenta un Video de Teseo, gran filme de Atención al Cliente y Flotas de Despacho a domicilio. Obtenido de www.comerzzia.com/portal/-/dark.stores-lossupermercados-se-pasan-al-lado-oscuro.

Cómo innovar en el Delivery de Comidas (s/f) Consultora construye Restaurantes de Venta por Delivery. cocinasocultas.com funciona en Perú, Ecuador, Colombia y Panamá. Obtenido de cocinasocultas.com/#inicio.

Daniels John (2013) Negocios Internacionales: ambientes y operaciones. Edición 14 Prentice Hall ediciones.

Dark Stores o Tienda Oscura (2021) ¿Qué significa yCuál es su Trabajo?

Obtenido de:
www.beetrack.com/es/blog/dark-store. 14de Setiembre 2021.

Destinos Turísticos Inteligentes (2020) España Catálogo de Soluciones Tecnológicas para Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Obtenido de

www.segittur.es/wp-content/uploads2021/05/GUIA-soluciones-tecnologicas-DTI-2021-pdf.

Encuesta MMB Planes de Beneficios Post Pandemia 2020 (Círculos y países) Obtenido de www.marsh.com/ar/es/insights/risk-in-context/beneficios-empleados-post-pandemia.html.

ESADECREAPOLIS (2019) Encuesta Innovación Turística en España junio 2019. Obtenido de file:/// C:

Users/HP/Downkloads/ey/informeinnovacion-turistica-espana.

ESAN (14 Setiembre2021) Efectos Post-Covid – 19 en los Negocios. Informa aumento de sueldos y salarios en EE. UU para atender la Demanda de Navidad 2021. Indica que los fletes de Asia han aumentado 10 veces a raíz de la Pandemia. Obtenido de [www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales-empresenciales/2021/09/efecto-post-covid-19/enlosnegocios/?ct=t\(Email-CAMPAIG-N-14-09-2021\)](http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales-empresenciales/2021/09/efecto-post-covid-19/enlosnegocios/?ct=t(Email-CAMPAIG-N-14-09-2021))

Ey (2020) Las Empresas Ganadoras en Tiempos de Pandemia. Ey Centro América. Consultora. Obtenido de www.ey.com/es-sv/covid-19/las-empresas+ganadoras-en-tiempos+de+ pandemia.

Gestión, Perú (2019). Cocinas Ocultas llegará atendiendo 15 marcas de Gastronomía en Perú. Están construyendo Tres Locales. Obtenido de:

gestión.pe/economía/cocinas-ocultas-llegará-atendiendo-a-15-

marcas-de-gastronomia-en perú-
noticia/?ref=gesr

Cocinas Ocultas Lima, Perú (2020) Llegará atendiendo a 15 marcas en Gastronomía en el Perú. Abrirá Restaurantes solo para entrega de alimentos a domicilio, sin público. Abrirá Restaurantes en Miraflores, San Isidro, La Molina y piensa expandirse a los Olivos, Surco, San Borja y Lince. Se expandirá pronto a Arequipa y Piura.

Harvard Business School (2021) ¿Qué es el Método de Estudio de Caso? En español. Programa de Educación Ejecutiva. Enseña a preparar Sesiones de Método de Caso. Obtenido de:
www.exed.hbs.edu/hbs-experience/case-study-method

Ideas para tu Empresa. ¿Qué son las Empresas Born Global? (s/f)
Obtenido de

Ideasparatuempresa.vodafore.es/que-son-las-empresas-born-global/

INEI (2020) Encuesta de Opinión sobre el Impacto del Covid – 19 en las

Empresas de Lima Metropolitana.
Obtenido de

m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Boletinesmetropolitana-2020.pdf

Jappi (2021) La Primera Dark Store con formato de Supermercado ya está en Perú. Pellegrino Rocío (febrero 2021) Obtenido de
www.ecommercenews.pe/transformación-digital/2021/dark-store-peru.html

La Rosa Náutica (2021) Miraflores. Se ha convertido en un Restaurant de Entrega a Domicilio Delivery Vía Globo y Rappi. Obtenido de
www.mesa247.pe/lima/restaurante/l-a-rosa-nautica.

Llegará a Perú TUL (2021) La Primera Empresa Delivery exclusivamente para Ferreterías. Obtenido de
www.ecommercenews.pe/lanzamientos-ecommerce/2021/tul-peru.html

Mathews, J.C. (1994) Casos de Negocios Internacionales Once Casos Peruanos de Comercio Transfronterizo. Descarga gratuita en:

<https://repositorioup.edu.pe/Handle/11354/84>

MINCETUR (marzo 2021) Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023. Obtenido de Cdn

www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%2004-2021-Mincetur-VMT%20%b%20anexo.pdf

MINCETUR (mayo 2021) Perú se convertirá en Destino Turístico Inteligente (DTI). El Documento indica Conocimiento del Proyecto Segittur de Innovación del Turismo en España Obtenido de elperuano.pe/noticia/121142-peru-busca-ser-destino-inteligente

Mondragón, Víctor (2017) Doce Estrategias para acceder a Mercados Internacionales Diario del Exportador. Consultora. Obtenido de www.diariodelexportador.com/2017/02/12-estrategias-para-acceder-mercados.html

OMT (2020) El Número de Turistas Internacionales podría caer en un 60 – 80% en 2020. Obtenido de

www.unwto.org/news/covid-19international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020

OMT Organización Mundial de Turismo (diciembre 2020) El Turismo retrocede a Niveles de 1990, con una caída de llegadas en más del 70%. Madrid, España 17 de diciembre de 2020. Obtenido de

www.unwto.org/taxonomy/term/347
Ver Nota de Prensa también.

¿Qué es una Dark Store? (03 marzo 2021) Instituto Peruano de Marketing.

Obtenido de <https://ipm.com.pe/dark-store>.

Question Pro (s/f) Encuentra tu Nicho de Mercado usando encuestas online.

Obtenido de www.questionpro.com/blog/es/encuentra-tu-nicho-de-mercado-usando-encuestas-on-line/.

Romero P. y David Mauricio (2012) Revisión de Los Modelos de adopción de e- Commerce para Pymes de países en desarrollo. Revista de la Facultad de Ingeniería y Sistemas de la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos.
Obtenido de
File://C:/Users/Hp/Downloads/descarga%20(16).pdf

de <https://zemsaniaglobalgroup.com/nichos-mercado-en-tecnologia>

Secretaria de Estado de Turismo (2019)
Directrices Generales de la
Estrategia de Turismo Sostenible de
España 2030. Obtenido de

turismo.gob.es-es/estrategia-turismo-sostenible/documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf

Tendencia del Comercio Electrónico
¿Hacia Donde Vamos (2017)
cámara de Valencia? Obtenido de

ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/tendencias-del-comercio-electronico-hacia-donde-vamos/

Video. Perú se convertirá en Destino
Turístico Inteligente (2021) Video.
Gestión.pe Obtenido de
[www.youtube.com/ Watch?v=e Nb9W20drtw](http://www.youtube.com/Watch?v=eNb9W20drtw).

Zemsania (s/f) Nichos de Mercado en
Tecnología: Nuevas oportunidades
de Negocios en el Sector. Obtenido