

Documento final con opción de grado: Modalidad: Monografía

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TÍTULO DE LA MONOGRAFÍA
DISEÑO DE PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PIZZABOR DE LA
CIUDAD DE PEREIRA

Modalidad: Monografía

Autor(s)

ANDRÉS FELIPE LÓPEZ BORJA

Tutor

LUIS ALBERTO CARDENAS OTAYA

PEREIRA, COLOMBIA

JUNIO, 2024

Resumen

Este estudio tiene como objetivo diseñar un plan de acción detallado para la transformación digital de la pizzería Pizzabor, ubicada en Pereira, Colombia. A través de un análisis integral de los procesos clave de la empresa, se identificaron oportunidades para implementar soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

El plan de acción propuesto contempla cuatro fases:

1. Diagnóstico: Evaluar los procesos operativos, la gestión de información, los canales de interacción con clientes y la infraestructura tecnológica existente.
2. Diseño de soluciones: Definir estrategias de implementación de TIC en los procesos prioritarios, seleccionar herramientas y plataformas, y elaborar el plan de implementación.
3. Implementación: Conformar el equipo de proyecto, instalar y configurar los sistemas tecnológicos, capacitar al personal y poner en marcha los nuevos procesos digitalizados.
4. Monitoreo y mejora continua: Realizar seguimiento, medir el impacto, identificar oportunidades de mejora y establecer procesos de retroalimentación.

La ejecución de este plan de acción permitirá a Pizzabor mejorar su competitividad, aumentar su eficiencia operativa y brindar una experiencia de servicio más satisfactoria a sus clientes, convirtiéndose en un referente de innovación y digitalización en el sector gastronómico.

Palabras clave: transformación digital, pizzería, procesos tecnológicos, toma de pedidos, gestión de información.

Índice

Capítulo 1. Introducción	1
Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	¡Error! Marcador no definido.
Antecedentes	4
Capítulo 2. Evaluación	7
Capítulo 3. Resultados.....	14
Capítulo 4. Conclusiones.....	28

Lista de figuras

Figura 3.1. Resultado encuestas.....	18
--------------------------------------	-----------

Capítulo 1. Introducción

La transformación digital se ha convertido en un elemento clave para la competitividad y el crecimiento de las empresas en la actualidad. En un mundo cada vez más digitalizado, la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC) representa una oportunidad fundamental para que las organizaciones mejoren sus procesos internos, optimicen la toma de decisiones y brinden una experiencia más satisfactoria a sus clientes.

Este fenómeno es particularmente relevante en el sector gastronómico, donde la implementación estratégica de soluciones digitales puede traducirse en importantes beneficios operativos y comerciales.

Sin embargo, a pesar de los numerosos potenciales beneficios, muchas empresas del sector gastronómico aún enfrentan desafíos significativos a la hora de implementar procesos de digitalización y aprovechar plenamente las ventajas que ofrecen las tecnologías digitales.

Algunas de las principales dificultades incluyen la falta de conocimiento y habilidades en temas de transformación digital dentro de las organizaciones, la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, la escasez de recursos financieros para invertir en soluciones tecnológicas, y la inherente complejidad de integrar los diversos sistemas de información.

En este contexto, la presente monografía tiene como objetivo diseñar un plan de transformación digital detallado para la pizzería Pizzabor, ubicada en la ciudad de Pereira, Colombia.

La empresa ha identificado la necesidad apremiante de modernizar sus procesos y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, con el fin de fortalecer su posición competitiva en un entorno cada vez más exigente y digitalizado.

El estudio se enmarca en la perspectiva teórica de la gestión de la transformación digital, la cual aborda de manera exhaustiva los desafíos y las estrategias necesarias para que las

organizaciones puedan aprovechar eficazmente las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales.

El diagnóstico minucioso de la situación actual de Pizzabor ha permitido identificar áreas clave de oportunidad, tales como la toma de pedidos manual, la falta de integración de los sistemas de información, las dificultades en el control de inventarios y la limitada capacidad de análisis de datos para la toma de decisiones.

A partir de este análisis detallado, se ha diseñado un plan de transformación digital integral que incluye estrategias de implementación de soluciones tecnológicas, integración de sistemas, automatización de procesos y desarrollo de capacidades avanzadas de análisis de datos.

La ejecución efectiva de este plan permitirá a Pizzabor mejorar significativamente su eficiencia operativa, optimizar sus procesos de toma de decisiones y brindar una experiencia más satisfactoria a sus clientes, lo que a su vez fortalecerá su posición competitiva en el mercado.

Esta monografía contribuye de manera sustancial a la literatura existente sobre transformación digital en el sector gastronómico, al proponer un plan de acción concreto y exhaustivo para una empresa del sector.

Además, el estudio ofrece un análisis detallado y profundo de los desafíos y las oportunidades que enfrentan las empresas de este sector en el contexto de la digitalización, lo que puede ser de gran utilidad para otros emprendimientos similares.

En resumen, esta investigación busca aportar a una comprensión más profunda de los procesos de transformación digital en las pymes del sector gastronómico, con el fin último de fomentar su competitividad y adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de este plan de transformación digital es diseñar e implementar soluciones tecnológicas en la pizzería Pizzabor, ubicada en Pereira, Colombia, para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones estratégicas y brindar una experiencia de servicio más satisfactoria a los clientes. Mediante la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC), se busca posicionar a Pizzabor como una empresa innovadora y competitiva en el mercado gastronómico local y regional.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de Pizzabor, identificando oportunidades de mejora a través de la implementación de soluciones tecnológicas. Este diagnóstico incluirá el análisis de los procesos operativos, la gestión de información, los canales de interacción con los clientes y la infraestructura tecnológica existente.
2. Proponer estrategias de implementación de TIC en los procesos clave, como toma de pedidos, control de inventarios, gestión de información de clientes y proveedores, y generación de reportes de desempeño. Estas estrategias buscarán mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.
3. Desarrollar un plan de acción detallado para la ejecución de la transformación digital, incluyendo cronograma, asignación de responsabilidades, estimación de recursos y estrategias de mitigación de riesgos.

Mediante el cumplimiento de estos objetivos, se espera que Pizzabor mejore su competitividad, eficiencia operativa, toma de decisiones estratégicas y experiencia de servicio al cliente, convirtiéndose en un referente de innovación y digitalización en el sector gastronómico regional.

Antecedentes

La transformación digital se ha vuelto una prioridad estratégica fundamental para empresas de todos los sectores, incluyendo la crucial industria de la restauración. En un contexto económico y social que se caracteriza por una rápida evolución tecnológica y cambios drásticos en los hábitos y expectativas de los consumidores, las pizzerías se enfrentan a diversos desafíos críticos relacionados con la eficiencia operativa, la toma de decisiones estratégicas y la experiencia integral del cliente. Estos retos pueden ser abordados de manera efectiva a través de la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras y bien diseñadas.

Numerosos estudios académicos recientes han documentado de manera robusta y contundente que la adopción estratégica de tecnologías digitales en la industria de restaurantes tiene un impacto claramente positivo y significativo en diversos aspectos clave del negocio. Por ejemplo, Valderrama y Espíndola (2022) analizaron a fondo el uso de sistemas de pedidos en línea y aplicaciones móviles en una amplia muestra de restaurantes mexicanos, encontrando que estas herramientas digitales permitieron mejorar de manera sustancial la precisión y agilidad de los procesos operativos, reducir costos y ofrecer un servicio más personalizado y satisfactorio a los comensales. De manera similar, Kim et al. (2019) y Bilgihan et al. (2020) observaron que la implementación de tecnologías avanzadas de gestión de inventarios y analítica de datos tuvo un efecto positivo y medible en la calidad de la toma de decisiones estratégicas por parte de los gerentes de restaurantes. Okumus y Bilgihan (2019), Bilgihan et al. (2021) y Campos & Mora (2019), por su parte, han destacado de manera enfática cómo la adopción de soluciones tecnológicas digitales ha logrado mejorar de forma integral la experiencia del cliente en diversos aspectos clave, desde el proceso de reserva y pedido hasta la interacción con el personal de servicio.

En el caso particular y relevante de las pizzerías, la transformación digital abre una amplia gama de nuevas y valiosas oportunidades para optimizar de manera holística la cadena de valor, desde la eficiente recepción de pedidos hasta la entrega final del producto (Campos, 2023); (Gómez & Rojas, 2021). Diversos autores han estudiado a profundidad el impacto positivo que tiene la

implementación de tecnologías como quioscos de autoservicio, sistemas de seguimiento y trazabilidad de pedidos, y aplicaciones móviles de entrega a domicilio, en la mejora sustancial de la eficiencia operativa y la satisfacción general de los clientes. Por ejemplo, Sanchez y Arroyo (2022) analizaron a detalle cómo la implementación de quioscos de autoservicio en una importante cadena de pizzerías en España permitió reducir de manera significativa los tiempos de espera y mejorar notablemente la precisión y la calidad de los pedidos. Asimismo, Lenin et al. (2022) encontraron que el uso extendido de aplicaciones móviles de entrega a domicilio en pizzerías de la India incrementó de forma sustancial la conveniencia y la satisfacción percibida por los clientes.

Sin embargo, es importante señalar que la gran mayoría de estos estudios previos se han enfocado predominantemente en analizar los efectos de la transformación digital en grandes cadenas y franquicias de pizzerías, dejando un vacío significativo en la literatura académica con respecto a las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las pizzerías independientes y de menor tamaño. Estas empresas, que suelen tener recursos y capacidades más limitadas, así como un entorno competitivo más desafiante, plantean la apremiante necesidad de contar con soluciones tecnológicas diseñadas y adaptadas a sus particularidades y realidades.

En este contexto, el presente trabajo de investigación busca contribuir de manera relevante al conocimiento existente sobre los procesos de transformación digital en el crucial sector de restaurantes, con un enfoque específico y detallado en el caso particular de una pizzería independiente ubicada en la ciudad de Pereira, Colombia. A través del diseño y la implementación de un plan integral de transformación digital, adaptado de manera precisa a las necesidades y recursos específicos de esta empresa, se espera generar insights y aprendizajes valiosos que puedan ser replicados y aplicados en otras pizzerías de características y contextos similares.

En primer lugar, se llevará a cabo un exhaustivo diagnóstico de la situación actual de la pizzería, analizando a profundidad sus procesos operativos, sus capacidades tecnológicas, sus desafíos

clave y las necesidades específicas de sus clientes. Esta etapa inicial permitirá identificar con precisión las áreas de mayor oportunidad y los puntos críticos que deben ser abordados a través de la transformación digital.

Posteriormente, se diseñará e implementará un plan integral de digitalización, que incluirá la adopción de soluciones tecnológicas adaptadas a la realidad de la pizzería, como sistemas de pedidos en línea, aplicaciones móviles de entrega a domicilio, herramientas de gestión de inventarios y analítica de datos. Asimismo, se llevarán a cabo actividades de capacitación y cambio organizacional para asegurar una implementación exitosa y la adopción efectiva de las nuevas tecnologías por parte del personal de la empresa.

A lo largo de todo el proceso, se realizará un monitoreo y evaluación constante del impacto de la transformación digital en diversos indicadores clave del negocio, incluyendo la eficiencia operativa, la calidad de la toma de decisiones, la satisfacción de los clientes y la competitividad general de la pizzería. Los aprendizajes y hallazgos derivados de este estudio de caso serán sistematizados y documentados de manera rigurosa, con el fin de generar insights y recomendaciones prácticas que puedan ser replicadas y adaptadas por otras pizzerías independientes y de menor escala.

De esta forma, se pretende brindar herramientas y estrategias concretas que permitan a las pizzerías independientes y de menor tamaño aprovechar de manera efectiva los beneficios sustanciales que ofrece la digitalización, fortaleciendo así su competitividad y posicionamiento en un entorno de negocios cada vez más exigente y cambiante. Adicionalmente, este trabajo de investigación busca contribuir de manera significativa al avance del conocimiento existente en el campo de la transformación digital en el sector de restaurantes, llenando un vacío importante en la literatura académica actual.

Capítulo 2. Evaluación

Habiendo revisado los antecedentes relevantes, es evidente que la transformación digital representa una importante oportunidad para que las pizzerías, incluyendo las de menor tamaño, mejoren su eficiencia operativa, competitividad y experiencia del cliente. No obstante, la literatura también sugiere que este proceso de digitalización enfrenta desafíos particulares que deben ser abordados de manera estratégica.

En el caso de la pizzería independiente objeto de este estudio, ubicada en Pereira, Colombia, es fundamental realizar una evaluación exhaustiva de su situación actual. Esto permitirá identificar las principales áreas de oportunidad y definir un plan de acción integral para su transformación digital. Cabe resaltar que el levantamiento de información se realizará mediante encuestas a los empleados, con preguntas puntuales que permitan conocer su percepción y facilitar el proceso de transformación digital.

Diagnóstico tecnológico

Se llevará a cabo un análisis profundo del estado actual de la infraestructura y los sistemas tecnológicos de la pizzería. Esto incluirá una revisión detallada de los equipos, software, conectividad y procesos digitales existentes, así como la identificación de brechas y áreas de mejora. El objetivo es comprender el nivel de madurez digital de la empresa y establecer un punto de partida sólido para el proceso de transformación.

En primer lugar, se realizará un inventario exhaustivo de los activos tecnológicos, analizando la antigüedad, capacidad y funcionalidad de cada uno. Esto permitirá determinar si cumplen con los requerimientos actuales y futuros de la empresa.

Adicionalmente, se evaluará la calidad y estabilidad de la red de internet, así como la disponibilidad de cobertura inalámbrica en las diferentes áreas del establecimiento. Esto

permitirá identificar potenciales cuellos de botella y oportunidades de mejora en la infraestructura de comunicaciones.

En cuanto a los sistemas de información, se analizará el grado de integración y automatización de los procesos clave, como la recepción de pedidos, gestión de inventarios, facturación y control de operaciones. Se prestará especial atención a la capacidad de estos sistemas para recopilar, procesar y generar información relevante para la toma de decisiones.

Finalmente, se evaluará el nivel de digitalización de la interacción con los clientes, incluyendo la presencia en plataformas de comercio electrónico, la funcionalidad de los canales digitales y las herramientas de marketing y fidelización disponibles. Esto permitirá identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente a través de soluciones tecnológicas.

Análisis de procesos y flujos de trabajo

Además del diagnóstico tecnológico, se realizará un análisis detallado de los principales procesos y flujos de trabajo de la pizzería. El objetivo es comprender cómo se desarrollan las actividades clave de la empresa y detectar áreas donde la implementación de soluciones digitales pueda generar un mayor impacto en términos de eficiencia, productividad y satisfacción del cliente.

Se comenzará por mapear los procesos centrales de la pizzería, como la recepción de pedidos, la preparación de los productos, la logística de entrega, la facturación y el servicio post-venta. Para cada uno de estos procesos, se identificarán los puntos críticos, los cuellos de botella, las áreas de desperdicio y las oportunidades de mejora.

Asimismo, se analizará la interacción y coordinación entre los diferentes departamentos y roles de la organización (cocina, servicio al cliente, logística, administración, etc.), con el fin de comprender cómo fluye la información y se toman las decisiones operativas. Esto permitirá determinar si existen brechas de comunicación o ineficiencias en la integración de los procesos.

Un aspecto clave en este análisis será la identificación de los flujos de trabajo manuales o basados en papel que podrían ser digitalizados y automatizados. Esto incluye, por ejemplo, la toma de pedidos, el registro de inventarios, la generación de informes y la facturación. La implementación de soluciones tecnológicas en estas áreas podría generar importantes ahorros de tiempo y recursos, así como una mejor calidad de la información.

Evaluación de la experiencia del cliente

Finalmente, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de la experiencia que actualmente viven los clientes de la pizzería, tanto en los canales presenciales como digitales. El objetivo es identificar oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente a través de la implementación de soluciones tecnológicas.

Para ello, se recopilarán y analizarán datos sobre el comportamiento y la percepción de los clientes, como tiempos de espera, tasas de abandono, comentarios y reseñas, entre otros. Adicionalmente, se realizarán entrevistas y encuestas a una muestra representativa de clientes, con el fin de comprender sus necesidades, preferencias y dolores específicos.

Aspectos clave a evaluar incluyen la facilidad y conveniencia de los canales de pedido (presencial, teléfono, sitio web, aplicación móvil), la calidad y oportunidad de la entrega, la personalización de la oferta, la disponibilidad de información y la resolución de problemas. Además, se analizará la efectividad de las estrategias de marketing y fidelización implementadas por la pizzería.

Los hallazgos de esta evaluación de la experiencia del cliente serán fundamentales para identificar puntos de mejora y oportunidades de diferenciación a través de la transformación digital. Dichos insights guiarán la posterior definición de las estrategias y soluciones tecnológicas a implementar.

En resumen, el proceso de evaluación de la pizzería Pizzabor se enfocará en tres pilares clave: el diagnóstico tecnológico, el análisis de procesos y flujos de trabajo, y la evaluación de la experiencia del cliente. Esto permitirá obtener una comprensión integral de la situación actual de la empresa y sentará las bases para la formulación de un plan de transformación digital sólido y efectivo.

Análisis de procesos

El análisis de procesos de la pizzería es un elemento fundamental para comprender la dinámica y eficiencia de las operaciones clave del negocio. Este análisis exhaustivo abarca desde la recepción de pedidos hasta la entrega del producto final, incluyendo las etapas intermedias de preparación, empaque y despacho.

A través de observaciones directas, entrevistas con el personal y una revisión minuciosa de los registros, se busca comprender a profundidad cada etapa del proceso. El objetivo es identificar potenciales cuellos de botella, puntos de ineficiencia, tareas manuales y oportunidades concretas de optimización y mejora.

Un aspecto clave de este análisis es el enfoque en aquellos procesos que tienen un mayor impacto en la experiencia del cliente, como la toma de pedidos, el seguimiento del estado del pedido y la entrega final. Estos procesos clave serán evaluados cuidadosamente para determinar cómo pueden ser mejorados mediante la implementación de soluciones tecnológicas, tales como sistemas de pedidos en línea, aplicaciones móviles y herramientas de geolocalización.

Adicionalmente, se analizará la integración y coherencia de los diferentes procesos, con el objetivo de identificar oportunidades de automatización, sincronización e intercambio fluido de información. Esto permitirá eliminar duplicidades, reducir errores y mejorar significativamente la eficiencia general de las operaciones.

Es importante destacar que, si bien este análisis se enfoca inicialmente en los procesos internos y la transformación digital de la pizzería, se reconoce que los clientes también se verán beneficiados de manera paralela. Al mejorar y automatizar los procesos clave, se logrará una mejor experiencia de servicio para los clientes, con tiempos de respuesta más rápidos, mayor precisión en los pedidos y una entrega más eficiente.

En este contexto, el análisis de procesos juega un papel crucial en la identificación de áreas de oportunidad y en el diseño de soluciones tecnológicas que optimicen el funcionamiento de la pizzería. Al comprender a profundidad los procesos internos, se podrán implementar estrategias de automatización, sincronización y digitalización que no solo mejoren la eficiencia operativa, sino que también eleven la calidad del servicio al cliente.

Además, este análisis exhaustivo permitirá detectar posibles puntos de fricción o ineficiencias que puedan estar afectando la satisfacción de los clientes. Al abordar estos aspectos, se podrá desarrollar una visión integral que combine la mejora de los procesos internos con la optimización de la experiencia del cliente.

En resumen, este análisis de procesos detallado, combinado con la implementación de soluciones tecnológicas, sentará las bases para una transformación digital integral de la pizzería, mejorando la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Es una pieza clave para impulsar un cambio significativo y sostenible en la organización.

Análisis del entorno competitivo

Paralelamente a los análisis internos, se llevará a cabo un estudio exhaustivo del entorno competitivo en el que se desenvuelve la pizzería. Este enfoque permitirá evaluar la posición relativa de la empresa y determinar las oportunidades de diferenciación a través de la transformación digital.

En primer lugar, se identificarán y analizarán en detalle los principales competidores de la pizzería, tanto a nivel local como regional. Se examinará a fondo su estrategia digital y el nivel de adopción tecnológica implementada por cada uno. Esto incluirá una revisión minuciosa de sus canales de pedido en línea, presencia en redes sociales, aplicaciones móviles, programas de fidelización y otras soluciones digitales que hayan implementado.

Adicionalmente, se evaluará cuidadosamente la percepción de los clientes sobre la oferta digital de los competidores, así como su nivel de satisfacción y lealtad. Esto permitirá identificar con claridad las áreas en las que la pizzería objeto de estudio puede mejorar su propuesta de valor y generar una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, se realizará un análisis exhaustivo del nivel de digitalización del sector de la pizzería a nivel local y regional. Se identificarán las principales tendencias, mejores prácticas y soluciones tecnológicas emergentes que puedan ser adoptadas por la empresa. Esto brindará una visión panorámica y actualizada del estado de la transformación digital en la industria, así como las oportunidades de innovación que pueden ser aprovechadas.

Este análisis del entorno competitivo será fundamental para comprender el contexto en el que opera la pizzería y definir estrategias efectivas que le permitan posicionarse de manera diferenciada en el mercado. Al examinar en detalle a los competidores y las tendencias del sector, la empresa podrá identificar áreas clave de mejora y oportunidades de crecimiento a través de la adopción de soluciones digitales innovadoras.

Evaluación de Recursos y capacidades

Finalmente, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de los recursos y capacidades actuales de la pizzería, con el objetivo de determinar la viabilidad y los requisitos necesarios para implementar un plan de transformación digital exitoso.

En primer lugar, se analizará en profundidad el capital humano de la organización, incluyendo el nivel de competencias digitales, la disposición al cambio y la capacidad de adaptación del equipo. Se identificarán de manera detallada las brechas de habilidades que deberán ser cerradas a través de programas de capacitación y desarrollo.

Asimismo, se evaluarán de manera rigurosa los recursos financieros disponibles para invertir en soluciones tecnológicas, infraestructura, proyectos de transformación y la contratación de personal especializado. Se determinará con precisión la capacidad de inversión y el presupuesto necesario para llevar a cabo la transformación digital de manera efectiva.

Este análisis exhaustivo de los recursos y capacidades actuales de la pizzería será fundamental para evaluar la viabilidad y las implicaciones de implementar un plan de transformación digital. Al identificar las fortalezas, debilidades y necesidades de la organización, se podrá diseñar una hoja de ruta realista y alineada con las capacidades de la empresa.

Conocer a fondo los recursos disponibles y las brechas existentes permitirá a la pizzería priorizar las inversiones, desarrollar las competencias clave y asignar eficientemente los esfuerzos requeridos para lograr una transformación digital exitosa. De esta manera, la empresa podrá aprovechar al máximo sus fortalezas y mitigar los desafíos que puedan presentarse durante el proceso de digitalización.

En resumen, el análisis del entorno competitivo y la evaluación de los recursos y capacidades de la pizzería serán pilares fundamentales para definir una estrategia de transformación digital sólida y bien fundamentada. Estos estudios proporcionarán una visión integral del contexto en el que opera la empresa y de su estado actual, lo que permitirá diseñar e implementar iniciativas digitales que generen un impacto significativo y una ventaja competitiva sostenible.

Capítulo 3. Resultados

Introducción

Este capítulo presenta un análisis exhaustivo de los hallazgos obtenidos a partir de la encuesta realizada al personal de Pizzabor. El objetivo principal de este estudio era evaluar la percepción de los empleados sobre la digitalización de los procesos clave de la empresa, específicamente en lo que respecta a la toma de pedidos y la gestión de inventario, y cómo dicha transformación digital podría impactar en la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes.

La sección de resultados clave de la encuesta se divide en varias áreas temáticas para un análisis más detallado. Estas secciones abordan diversos aspectos relacionados con la percepción y las actitudes del personal ante los cambios tecnológicos implementados por la organización.

En primer lugar, se examinan las percepciones de los empleados sobre los beneficios y desafíos potenciales de la digitalización de los procesos de toma de pedidos. Se analiza cómo los trabajadores visualizan el impacto de estas herramientas digitales en la agilidad, precisión y satisfacción de los clientes durante el proceso de solicitud de productos.

Seguidamente, se exponen los hallazgos relacionados con la gestión de inventario digitalizada. Se evalúa la percepción del personal sobre cómo estos sistemas automatizados pueden mejorar la visibilidad, el control y la optimización de los niveles de stock, y cómo esto se traduce en una mayor eficiencia operativa y una mejor capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes.

Adicionalmente, se incluyen interpretaciones y discusiones sobre las implicaciones que tienen estos cambios tecnológicos para la organización. Se analizan aspectos como la aceptación y adaptación de los empleados, las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades, y cómo estos factores pueden incidir en el éxito de la transformación digital de Pizzabor.

En resumen, este capítulo presenta un análisis detallado y exhaustivo de los hallazgos clave de la encuesta realizada al personal de Pizzabor. Se abordan las percepciones, actitudes y expectativas de los trabajadores en torno a la digitalización de procesos críticos como la toma de pedidos y la gestión de inventario, y se discuten las implicaciones de estos cambios para la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Percepción sobre la toma de pedidos

La primera pregunta de la encuesta buscaba conocer si el personal de Pizzabor considera que el proceso actual de toma de pedidos de forma escrita les genera una carga de trabajo innecesaria y les quita tiempo. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, el 60% (3 de 5), creen que sí, mientras que el 40% (2 de 5) respondieron que no perciben este proceso manual como una pérdida de tiempo.

Estos datos sugieren que existe una percepción generalizada entre los empleados de que el procedimiento tradicional de anotar los pedidos a mano representa una carga laboral que podría optimizarse mediante una digitalización de este proceso. Esta percepción se alinea con los resultados de la segunda pregunta, donde el 100% de los encuestados (5 de 5) consideran que sería más práctico y eficiente realizar los pedidos de forma digital directamente en la caja registradora.

La digitalización de la toma de pedidos podría traer importantes beneficios para Pizzabor, como una reducción significativa de los tiempos de atención, una mayor precisión en el registro de las órdenes y, en consecuencia, una mejor experiencia general para los clientes. Sin embargo, será fundamental considerar los posibles retos y desafíos de implementar este tipo de cambios tecnológicos, tales como la adaptación y capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas digitales.

Uno de los empleados encuestados comentó al respecto: "Escribir los pedidos a mano lleva mucho tiempo y es propenso a errores. Poder ingresarlos directamente en una pantalla digital

sería mucho más eficiente y reduciría considerablemente las equivocaciones". Este comentario refleja claramente la percepción de los trabajadores sobre los beneficios potenciales de automatizar el proceso de toma de pedidos.

Otro de los participantes agregó: "Muchas veces los clientes se impacientan mientras esperan a que terminemos de anotar su pedido. Si pudiéramos hacer todo en la caja de forma digital, mejoraría significativamente la experiencia del cliente y agilizaría todo el proceso". Esta observación subraya la importancia de optimizar la interacción con los clientes, ofreciéndoles una atención más rápida y fluida.

En resumen, los hallazgos de la encuesta indican que existe una necesidad y una disposición por parte del personal de Pizzabor para automatizar y digitalizar el proceso de toma de pedidos. Esta percepción se basa en la expectativa de que dicha transformación digital traerá beneficios en términos de eficiencia operativa, reducción de errores y mejora de la satisfacción de los clientes. No obstante, será crucial abordar los desafíos de implementación y capacitación del personal para garantizar el éxito de esta iniciativa.

Impacto de la digitalización en la gestión de inventario

Al preguntar si la digitalización de pedidos en conexión con el inventario agilizaría los procesos, el 80% (4 de 5) de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que solo el 20% (1 de 5) consideró que no habría un impacto positivo.

Esto sugiere que el personal percibe que la integración de los sistemas de pedidos y gestión de inventario podría generar mejoras significativas en la eficiencia operativa. Al tener una mejor visibilidad del inventario en tiempo real, sería posible optimizar los niveles de existencias, reducir errores y agilizar la preparación de los pedidos.

Uno de los encuestados comentó: "Actualmente, muchas veces nos quedamos sin insumos o tenemos que improvisar porque no sabemos con certeza qué tenemos en stock. Si pudiéramos

ver el inventario en el mismo sistema donde tomamos los pedidos, sería mucho más sencillo planificar y evitar desabastecimientos".

Asimismo, el 100% de los encuestados (5 de 5) creen que la digitalización de los procesos generaría una mayor satisfacción de los clientes, al reducir los tiempos de espera y errores en el cumplimiento de los pedidos.

"Cuando nos falta algún ingrediente o nos equivocamos en el pedido, los clientes se molestan y eso afecta la imagen de la empresa. Si pudiéramos tener un control más preciso del inventario y evitar estos problemas, los clientes estarían mucho más satisfechos", señaló uno de los participantes.

Estos hallazgos indican que el personal percibe que la integración de los sistemas de pedidos y gestión de inventario podría traer importantes beneficios en términos de eficiencia operativa, reducción de errores y mejora de la experiencia del cliente.

Oportunidades de mejora en la operación

Finalmente, al consultar si la digitalización de Pizzabor reduciría los errores y el derroche o pérdida, las opiniones se dividieron. El 40% (2 de 5) respondieron que sí, mientras que el 60% (3 de 5) consideraron que no habría un impacto positivo.

Esto indica que si bien existe una percepción general de que la digitalización traería beneficios, no todos los encuestados están convencidos de que se traducirá en una disminución de los errores y desperdicios en las operaciones. Será importante profundizar en este aspecto y comprender las principales preocupaciones del personal para poder abordarlas adecuadamente.

Uno de los empleados que respondió negativamente comentó: "Creo que la digitalización puede ayudar en algunos aspectos, pero no necesariamente va a reducir los errores. Siempre habrá

problemas humanos, como olvidarse de ingresar algún ingrediente o equivocarse en las cantidades. La tecnología no va a solucionar todo".

Otro participante que se mostró escéptico señaló: "No estoy seguro de que la digitalización reduzca el derroche o la pérdida. Esos problemas tienen que ver más con la logística y la planificación de la producción. Si no mejoramos esos aspectos, la tecnología por sí sola no va a resolver esos desafíos".

Estas percepciones reflejan la necesidad de abordar de manera integral los diversos factores que contribuyen a los errores y desperdicios en las operaciones, más allá de la sola implementación de herramientas digitales.

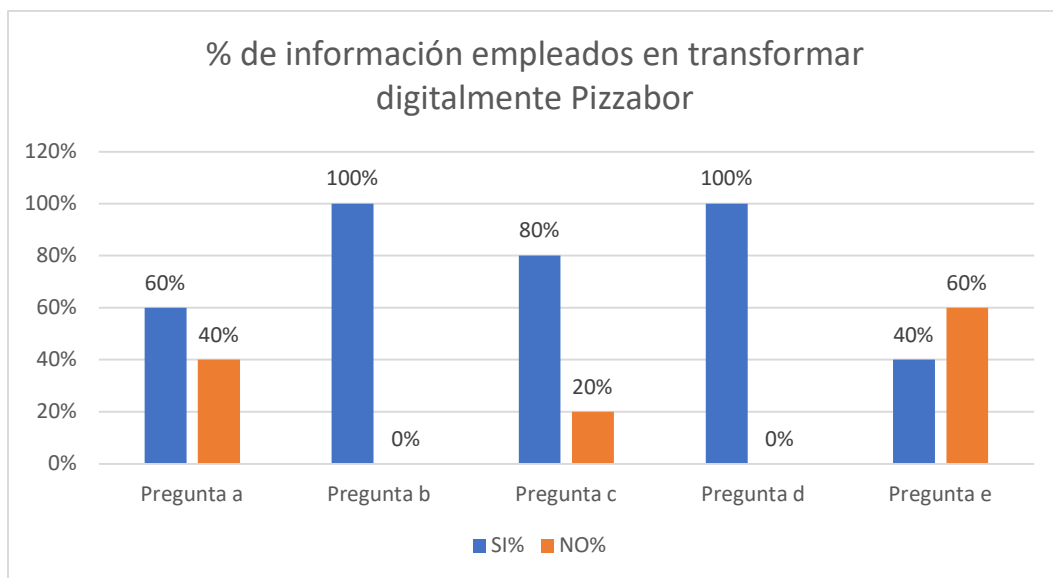


Figura 3.1. Resultado encuestas

Matriz DOFA

a continuación, presento una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para el "diseño de plan de transformación digital en Pizzabor de la ciudad de Pereira":

Matriz DOFA - Diseño de plan de transformación digital en Pizzabor, Pereira

Debilidades:

- Infraestructura tecnológica limitada y desactualizada en la empresa
- Falta de habilidades digitales y resistencia al cambio en algunos empleados
- Limitado presupuesto asignado a la transformación digital
- Procesos de negocio poco optimizados y estandarizados
- Escasa presencia y visibilidad en plataformas digitales

Oportunidades:

- Creciente demanda de servicios y productos a través de canales digitales
- Aumento del uso de dispositivos móviles y aplicaciones de entrega a domicilio
- Disponibilidad de tecnologías emergentes (IA, IoT, Big Data) a precios asequibles
- Mayor conciencia y tendencia hacia la sostenibilidad y la eficiencia operativa
- Posibilidad de ampliar el alcance geográfico y captar nuevos clientes

Fortalezas:

- Marca y reputación consolidada de Pizzabor en la ciudad de Pereira
- Experiencia y conocimiento del mercado local de la industria de alimentos
- Relaciones establecidas con proveedores y socios estratégicos
- Cultura organizacional orientada al servicio y la satisfacción del cliente
- Ubicación estratégica de los locales de Pizzabor en zonas céntricas

Amenazas:

- Aumento de la competencia de otras cadenas de pizzerías y plataformas de entrega
- Cambios rápidos en las preferencias y hábitos de los consumidores
- Regulaciones y normativas en constante evolución relacionadas con la digitalización
- Ciberamenazas y riesgos de seguridad digital cada vez más sofisticados
- Incertidumbre económica y fluctuaciones en el poder adquisitivo de los clientes

A partir de este análisis DOFA, se pueden identificar las principales estrategias a considerar en el plan de transformación digital de Pizzabor:

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

- Aprovechar la reputación de la marca para posicionarse como una opción de confianza en los canales digitales
- Utilizar el conocimiento del mercado local para desarrollar soluciones a medida de las necesidades de los clientes

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

- Invertir en la modernización de la infraestructura tecnológica y la capacitación del personal
- Optimizar los procesos de negocio e integrar soluciones digitales para mejorar la eficiencia operativa

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

- Aprovechar las relaciones con proveedores y socios para desarrollar alianzas estratégicas que potencien la transformación digital
- Fortalecer la presencia en plataformas digitales y aplicaciones móviles para diferenciarse de la competencia.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

- Implementar medidas de ciberseguridad robustas para proteger la información y los datos de la empresa
- Desarrollar un plan de comunicación y cambio cultural para abordar la resistencia al cambio de los empleados

Este análisis DOFA proporciona un punto de partida sólido para diseñar un plan de transformación digital integral y efectivo para Pizzabor en la ciudad de Pereira.

En resumen, los resultados de la encuesta realizada al personal de Pizzabor revelan que existe una percepción generalizada sobre las importantes oportunidades de mejora que ofrece la digitalización de los procesos de toma de pedidos y gestión de inventario. Existe un consenso casi unánime entre los empleados encuestados sobre los beneficios potenciales que traería consigo esta transformación digital, principalmente en términos de una mayor eficiencia operativa, una reducción significativa de los tiempos de espera y una mejora sustancial en la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, también se han identificado algunas preocupaciones y cuestionamientos en cuanto al impacto real que tendría la digitalización sobre la reducción de errores y pérdidas. Estos hallazgos sugieren que será crucial abordar estas inquietudes mediante una estrategia de digitalización bien planificada y estructurada, acompañada de un sólido programa de capacitación y acompañamiento al personal para facilitar una transición exitosa.

Uno de los encuestados señaló al respecto: "Estoy convencido de que la digitalización nos va a ayudar a ser más eficientes en nuestras operaciones, pero debemos asegurarnos de que la implementación se haga de manera adecuada y con el debido cuidado. Necesitaremos una capacitación exhaustiva y un apoyo continuo para poder adaptarnos con éxito a los nuevos procesos y herramientas tecnológicas".

Otro participante agregó: "Si logramos integrar de forma fluida los sistemas de pedidos y de gestión de inventario, creo que podremos reducir significativamente los errores y optimizar de manera considerable la planificación y la producción. Pero para que esto funcione, será clave trabajar en colaboración estrecha con todo el personal involucrado, a fin de identificar y solucionar de manera conjunta cualquier problema que pueda surgir durante la implementación".

Estos comentarios reflejan la importancia de adoptar un enfoque holístico y verdaderamente colaborativo en la transformación digital de Pizzabor, que involucre activamente a los empleados y aborde tanto los aspectos tecnológicos como los organizacionales y de gestión del cambio.

De esta manera y recopilando información antes expuesta, a continuación, se muestra un diagnóstico integral de la situación actual de Pizzabor, identificando las áreas clave de la empresa que presentan oportunidades de mejora a través de la implementación de soluciones tecnológicas de esta manera se incluye análisis de los procesos operativos, la gestión de información, los canales de interacción con los clientes y la infraestructura tecnológica existente.

Análisis de los procesos operativos

- a. El proceso de toma de pedidos se realiza de forma manual, a través de llamadas telefónicas y anotaciones en un cuaderno. Esto genera retrasos, errores en la toma y procesamiento de los pedidos, y dificultad para dar un seguimiento adecuado.
- b. El control de inventarios se lleva a cabo de manera empírica, basado en la experiencia de los encargados, sin un sistema que permita un monitoreo en tiempo real de los niveles de existencia. Esto ocasiona problemas de desabastecimiento o exceso de inventario.
- c. La logística de entrega de los pedidos no cuenta con un sistema de seguimiento y geolocalización, lo que dificulta la coordinación y optimización de las rutas.

Gestión de información

- a. La información de clientes, proveedores y transacciones se encuentra dispersa en diferentes formatos (cuadernos, hojas de cálculo, facturas físicas), lo que dificulta su consolidación, análisis y generación de reportes.
- b. No existe una base de datos centralizada que permita tener un historial detallado de los pedidos, preferencias y hábitos de los clientes.
- c. La generación de informes de ventas, costos y otros indicadores clave se realiza de manera manual, limitando la capacidad de toma de decisiones basada en datos.

Canales de interacción con los clientes

- a. Los clientes pueden realizar pedidos únicamente a través de llamadas telefónicas, lo que limita su conveniencia y accesibilidad.
- b. No se cuenta con un sitio web o aplicación móvil que permita a los clientes consultar el menú, hacer pedidos en línea y recibir información sobre promociones y novedades.
- c. La comunicación y atención al cliente se realiza de manera reactiva, sin un sistema que permita una interacción más personalizada y proactiva.

Infraestructura tecnológica existente

- a. La empresa cuenta con equipos de cómputo básicos, sin una integración entre los diferentes sistemas y procesos.
- b. No se dispone de herramientas de software especializado para la gestión de pedidos, inventarios, finanzas y relación con clientes.
- c. La conectividad a internet es limitada y no se cuenta con una red interna que permita la colaboración y el intercambio de información entre los empleados.

En resumen, Pizzabor presenta oportunidades de mejora significativas en sus procesos operativos, gestión de información, canales de interacción con clientes y la infraestructura tecnológica. La implementación de soluciones digitales en estas áreas clave le permitiría a la empresa aumentar su eficiencia, mejorar la toma de decisiones y brindar una experiencia de

servicio más satisfactoria a sus clientes, lo que a su vez contribuiría a fortalecer su competitividad en el mercado.

Propuesta de estrategias de implementación de TIC

La propuesta para lograr estrategias de implementación de TIC en los procesos clave de la empresa, tales como la toma de pedidos, el control de inventarios, la gestión de la información de clientes y proveedores, y la generación de reportes de desempeño. Estas estrategias buscarán mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta de Pizzabor ante las necesidades del mercado.

Dicho lo anterior, a continuación, se presenta estrategias de implementación de TIC en los procesos clave de Pizzabor, con el fin de mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado:

Toma de pedidos

- a. Implementar un sistema de pedidos en línea, a través de una aplicación móvil y un sitio web, que permita a los clientes consultar el menú, personalizar sus pedidos y realizar pagos de forma segura.
- b. Integrar el sistema de pedidos en línea con una plataforma de gestión de órdenes que automatice el procesamiento, asignación y seguimiento de los pedidos, minimizando los errores y optimizando los tiempos de entrega.

Control de inventarios

- a. Implementar un sistema de gestión de inventarios que permita el monitoreo en tiempo real de los niveles de existencia, las entradas y salidas de productos, y genere alertas de desabastecimiento o exceso de inventario.
- b. Integrar el sistema de inventarios con los proveedores para facilitar la reposición automática de los insumos, basada en los niveles de existencia y las proyecciones de demanda.

Gestión de información de clientes y proveedores

- a. Desarrollar una base de datos centralizada que concentre toda la información relevante de clientes (historial de pedidos, preferencias, datos de contacto) y proveedores (productos, precios, plazos de entrega).
- b. Implementar un sistema de CRM (Gestión de Relaciones con Clientes) que permita segmentar a los clientes, personalizar la comunicación, gestionar las interacciones y generar informes de análisis de comportamiento y tendencias.

Generación de reportes de desempeño

- a. Implementar un sistema de Business Intelligence que integre la información de los diferentes procesos (pedidos, inventarios, finanzas, etc.) y genere reportes de ventas, costos, márgenes de ganancia, indicadores clave de desempeño, entre otros.
- b. Desarrollar un dashboard personalizado que permita a los directivos y gerentes visualizar en tiempo real los principales indicadores de la empresa y tomar decisiones informadas.

Estas estrategias de implementación de TIC en los procesos clave de Pizzabor buscan mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y aumentar la capacidad de respuesta de la empresa ante las necesidades cambiantes del mercado. Al integrar estos sistemas y plataformas tecnológicas, Pizzabor podrá contar con información centralizada, flujos de trabajo automatizados y una visión integral de su desempeño, lo que le permitirá consolidar su posición competitiva en el sector gastronómico.

Plan de acción

Se presenta un desarrollo de un plan de acción detallado para la ejecución de la transformación digital en Pizzabor, el cual incluirá un cronograma de actividades, la asignación de responsabilidades a los miembros del equipo, la estimación de recursos necesarios (humanos, financieros y tecnológicos) y la identificación de posibles riesgos y estrategias de mitigación.

Cronograma de actividades

Fase 1: Diagnóstico (Duración: 2 meses).

- a. Analizar los procesos operativos clave de la empresa.
- b. Evaluar la gestión de información y los canales de interacción con clientes.
- c. Auditar la infraestructura tecnológica existente.
- d. Identificar áreas de oportunidad y necesidades prioritarias.

Fase 2: Diseño de soluciones (Duración: 3 meses).

- a. Definir las estrategias de implementación de TIC en los procesos clave.
- b. Seleccionar las herramientas y plataformas tecnológicas a implementar.
- c. Diseñar los flujos de trabajo, reportes y dashboards requeridos.
- d. Elaborar el plan de implementación y los requerimientos técnicos.

Fase 3: Implementación (Duración: 6 meses).

- a. Conformar el equipo de proyecto e iniciar la ejecución.
- b. Instalar, configurar y probar los sistemas tecnológicos.
- c. Capacitar al personal en el uso de las nuevas herramientas.
- d. Integrar y poner en marcha los procesos digitalizados.

Fase 4: Monitoreo y mejora continua (Duración: Permanente).

- a. Realizar seguimiento y ajustes al plan de implementación.
- b. Medir el impacto y los beneficios de la transformación digital.
- c. Identificar oportunidades de mejora y optimización continua.
- d. Establecer procesos de retroalimentación y aprendizaje.

Asignación de responsabilidades

- a. Gerente de Proyecto: Liderazgo y coordinación general del proyecto.
- b. Analista de Procesos: Diagnóstico y diseño de soluciones.
- c. Especialista TI: Implementación y soporte técnico de los sistemas.
- d. Coordinador de Cambio: Gestión del cambio organizacional.
- e. Equipo Funcional: Pruebas, capacitación y adopción de las soluciones.

Recursos necesarios

- a. Humanos: 1 Gerente de Proyecto, 1 Analista de Procesos, 1 Especialista TI, 1 Coordinador de Cambio, 5 miembros del Equipo Funcional.
- b. Financieros: Presupuesto estimado de \$ 25.000.000 para licencias, hardware, consultoría y capacitación.
- c. Tecnológicos: Infraestructura de servidores, conectividad, equipos de cómputo, software de desarrollo y gestión.

Riesgos y estrategias de mitigación

- a. Resistencia al cambio por parte del personal: Implementar un sólido programa de gestión del cambio.
- b. Problemas de integración entre los sistemas: Asegurar una arquitectura tecnológica robusta y flexible.
- c. Sobrecostos o retrasos en la implementación: Establecer un seguimiento estricto del cronograma y presupuesto.
- d. Interrupción de operaciones durante la transición: Planificar cuidadosamente las fases de implementación y pruebas.

Con este plan de acción detallado, Pizzabor podrá llevar a cabo la ejecución de su transformación digital de manera estructurada y controlada, cumpliendo con los objetivos planteados y asegurando la mejora de su competitividad, eficiencia operativa y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

Capítulo 4. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación han permitido establecer una hoja de ruta para la transformación digital de Pizzabor, la empresa de servicios de alimentación ubicada en la ciudad de Pereira. A continuación, se detallan los principales resultados, se analizan con mayor profundidad algunos aspectos clave y se generan ideas y discusiones que pueden orientar investigaciones futuras.

Principales hallazgos

La evaluación exhaustiva de la situación actual de Pizzabor reveló que, si bien la empresa cuenta con una infraestructura tecnológica básica, carece de una visión y un plan estratégico para aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital. Se identificaron brechas significativas entre sus capacidades digitales actuales y los requisitos para una transformación digital efectiva, enfocada en mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la innovación.

El análisis DOFA permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Pizzabor en relación con la implementación de una estrategia de transformación digital. Entre las fortalezas se destaca el reconocimiento de la marca, la lealtad de los clientes y la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Por otro lado, las debilidades incluyen la falta de habilidades y conocimientos digitales del personal, la resistencia al cambio y la limitada capacidad financiera para realizar inversiones tecnológicas.

Las oportunidades identificadas se relacionan con el crecimiento del mercado de servicios de alimentación en línea, el aumento de la demanda de experiencias digitales por parte de los clientes y el potencial de mejorar la eficiencia y productividad a través de la automatización de procesos. Sin embargo, también se reconocieron amenazas como la creciente competencia de otras empresas del sector que han adoptado soluciones digitales y la posible obsolescencia tecnológica.

Análisis detallado de los hallazgos.

Al profundizar en el análisis de los resultados, se identificaron algunos aspectos clave que merecen mayor atención:

1. Brechas en las capacidades digitales: La evaluación reveló que el personal de Pizzabor carece de las habilidades y conocimientos necesarios para aprovechar las tecnologías digitales de manera efectiva. Esto se refleja en la limitada utilización de herramientas como el comercio electrónico, la analítica de datos y los canales de comunicación y atención al cliente en línea. Para cerrar estas brechas, será necesario implementar programas de capacitación y desarrollo de competencias digitales, así como incorporar perfiles con experiencia en transformación digital.

2. Resistencia al cambio organizacional: Si bien Pizzabor se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, existe una cultura organizacional arraigada que podría dificultar la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo. Es fundamental comprender las preocupaciones y percepciones de los empleados, e implementar estrategias de gestión del cambio que faciliten la transición hacia un entorno más digital. Esto implica involucrar a todo el personal en el proceso de transformación, comunicar los beneficios y abordar de manera proactiva los desafíos que puedan surgir.

3. Limitaciones financieras: La investigación reveló que Pizzabor cuenta con recursos financieros limitados para realizar las inversiones necesarias en tecnología e infraestructura digital. Por lo tanto, será crucial priorizar las iniciativas de transformación digital que generen un mayor retorno de inversión a corto y mediano plazo, y explorar alternativas de financiamiento como alianzas estratégicas, programas de apoyo gubernamental o la implementación de modelos de negocio más eficientes. Asimismo, se deberá realizar un análisis detallado de los costos y beneficios asociados a cada propuesta de transformación digital.

Limitantes del estudio

Es importante mencionar que este estudio se vio limitado por la falta de disponibilidad de información financiera detallada de Pizzabor, lo cual dificultó el análisis de la viabilidad económica de algunas iniciativas de transformación digital propuestas. Asimismo, debido a la coyuntura actual, no fue posible realizar entrevistas presenciales con todos los stakeholders clave, lo que limitó la recopilación de algunos insights valiosos.

Nuevas preguntas de investigación

A partir de los hallazgos de esta investigación, surgen algunas preguntas que podrían ser abordadas en futuros estudios:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos y riesgos que Pizzabor enfrentaría durante la implementación de un plan de transformación digital? Sería importante analizar en detalle los posibles obstáculos organizacionales, tecnológicos, financieros y culturales que podrían surgir durante el proceso de transformación.
2. ¿Qué factores críticos de éxito deben considerarse para garantizar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de la transformación digital en Pizzabor? Resulta fundamental identificar los elementos clave que aseguren la continuidad y el éxito de las iniciativas implementadas.
3. ¿De qué manera la transformación digital puede contribuir a la diferenciación y la ventaja competitiva de Pizzabor en el mercado local de servicios de alimentación? Sería interesante explorar cómo las soluciones digitales pueden ayudar a Pizzabor a destacarse y generar un mayor valor para sus clientes.

Aspectos para indagar

Además de las nuevas preguntas de investigación, se han identificado algunos aspectos que merecen mayor indagación y análisis:

1. Análisis más detallado de los costos y beneficios financieros de las diferentes iniciativas de transformación digital propuestas para Pizzabor. Esto permitiría evaluar con mayor precisión la viabilidad económica de las soluciones digitales y priorizar aquellas con mayor retorno de inversión.
2. Evaluación del impacto que la transformación digital tendría en la cultura organizacional y la gestión del cambio dentro de Pizzabor. Es fundamental comprender cómo la adopción de tecnologías y nuevas formas de trabajo afectarían a los empleados y la dinámica de la organización.
3. Estudio de las percepciones y expectativas de los clientes de Pizzabor en relación con la experiencia digital y los servicios ofrecidos. Esto proporcionaría valiosos insights para diseñar soluciones digitales que se ajusten a las necesidades y preferencias de los usuarios finales.

En resumen, esta investigación ha sentado las bases para desarrollar un plan de transformación digital integral y adaptado a las necesidades de Pizzabor. Sin embargo, aún quedan aspectos por profundizar que permitirán refinar y fortalecer dicho plan antes de su implementación. Los hallazgos y las nuevas preguntas de investigación identificadas pueden orientar futuros estudios y contribuir al éxito de la transformación digital de Pizzabor.

Conclusiones finales

En conclusión, este estudio ha demostrado que la transformación digital representa una oportunidad significativa para Pizzabor, que le permitiría mejorar su eficiencia operativa, la experiencia de sus clientes y su posición competitiva en el mercado. No obstante, el proceso de transformación digital enfrenta varios desafíos que deberán ser abordados de manera estratégica y sistemática.

Para lograr una transformación digital exitosa, Pizzabor deberá desarrollar las capacidades digitales de su personal, gestionar adecuadamente el cambio organizacional, optimizar sus recursos financieros y alinear las soluciones tecnológicas con las necesidades y expectativas de sus clientes. Asimismo, será fundamental monitorear constantemente el avance del proyecto y ajustar el plan de acción según sea necesario.

Finalmente, esta investigación ha sentado las bases para una hoja de ruta que guíe a Pizzabor en su camino hacia una mayor digitalización.

REFERENCIAS.

American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Bilgihan, A., Kandampully, J., & Zhang, T. (2020). Towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2015-0054>

Bilgihan, A., Seo, S., & Choi, J. (2019). Identifying restaurant satisfier and dissatisfier attributes: A critical incident technique approach. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.004>

Buhalis, D., & Leung, R. (2019). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Campos, E. & Mora, D. (2019). (P. 28) Software de gestión de productos en el restaurante alejho de melgar, tolima. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7574/1/T.TI_MoraGomezDanyJhoani_2019.pdf

Gómez, O & Rojas, L. (2021). (P.31) Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11490/RojasLina2022.pdf?sequence=1>

Heo, C. Y., & Hyun, S. S. (2020). Cruise travelers' behavioral intention formation in the context of self-service technologies. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102433. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102433>

Kim, J., Yoon, Y., & Zo, H. (2019). Why people participate in the sharing economy: A social exchange perspective. In *Pacific Asia Conference on Information Systems* (p. 76). <https://aisel.aisnet.org/pacis2016/76/>

Lenin, G, et al. (2022). Motivaciones, compromiso y adopción del e-WOM en restaurantes. (P. 19 – 23) [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://biblat.unam.mx/hevila/Estudiosgerenciales/2022/vol38/no162/2.pdf](https://biblat.unam.mx/hevila/Estudiosgerenciales/2022/vol38/no162/2.pdf)

Lee, S., & Yoo, M. (2019). The effects of menu innovation on perceived menu quality, customer satisfaction, and revisit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 235-243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.003>

Okumus, B., & Bilgihan, A. (2019). Proposing a model to test smartphone users' intention to use smart applications when ordering food in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 31-49. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2013-0003>

Sánchez, J., & Arroyo, F. (2022). Diferencias de la adopción del comercio electrónico entre países 71, 41-50. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16300015>

Valderrama, & Espíndola, P. (2022). Factores incidentes en la adopción del e-commerce en los clientes de restaurantes del barrio simón bolívar en el municipio de Itagüí (P. 7) [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3757/Factores%20incidentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3757/Factores%20incidentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y).