

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLITICA ECONOMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO PROFESIONAL EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
(MGCI)**

**Estrategias empresariales en la adopción de Tecnologías Digitales
en la Franquicia La Hamburguesa Angus en Escazú, Costa Rica durante
Pandemia del COVID-19.**

Gerald Orlando Umaña Chavarría

Heredia, Costa Rica

Enero de 2021

**Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Gerencia del Comercio
Internacional. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de
Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.**

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Comité Evaluador como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia del Comercio Internacional – CINPE – UNA

Keynor Ruiz Mejías, Lector.

Miembro Comité Asesor

Ariella Quesada Rosales, Lectora.

Miembro Comité Asesor

Marco Otoy Chavarría, Representante programa docente.

Miembro Comité Asesor

Suyen Alonso Ubieta, Tutora.

Miembro Comité Asesor

Gerald Orlando Umaña Chavarría

SUSTENTANTE

Agradecimientos

Agradezco a Dios el brindarme una segunda oportunidad de vida y gracias a ello, hoy poder escribir y realizar todo lo relacionado con este Trabajo Final de Graduación, logrando cumplir con todo el proceso de mi Maestría.

En segundo lugar, a mi tutora: la señorita Suyen Alonso Ubieta, quien fue mi guía en este duro proceso, gracias por todos sus consejos, trasnochadas y apoyo en todo momento. Su conocimiento y guía fueron clave para el para lograr esta meta, que Dios la llene de muchas bendiciones.

A mis lectores, quienes fueron claves en todo el proceso, sus consejos fueron muy valiosos para lograr cumplir con esta meta. ¡Muchas Gracias!

A un gran ser humano: el señor Roberto Hunter, quien fue el propulsor de que haya ingresado a realizar este gran reto, gracias por todo su apoyo en todo momento, gracias por su guía y consejos, los cuales han servido para obtener este gran paso muchas bendiciones para usted y su familia.

A un gran ex coordinador de carrera: al señor Keynor Ruiz Mejía, quien estuvo ahí en todo momento que lo necesité, solucionando, y abriendo puertas, gracias don Keynor por su ayuda en las diferentes necesidades que tuve, siempre busco la manera de ver cómo me ayudaba para poder lograr la meta, muchos éxitos en todo momento. También deseo agradecerlo por lo que hizo por mi hermana y todos los esfuerzos hechos para que una persona con algún tipo de discapacidad tuviera un aula en el primer piso del edificio adaptado con todas las condiciones.

A Marco Otoy Chavarría, Adriana Alvarado Romero, Beatriz Garita Chaves y Megan Ortiz por sus servicios prestados, ustedes son grandes pilares en el CINPE, gracias por preocuparse y ofrecer siempre lo mejor en todo lo requerido, nunca hubiera sido lo mismo pasar por este proceso sin que ustedes.

A mis compañeros, porque sin ustedes este recorrido no habría sido el mismo, por enseñarme y aprender conmigo.

Por último, agradecer a todos mis profesores en este proceso, los cuales compartieron conmigo sus conocimientos, gracias por sus consejos y apoyo en todo momento, cada uno de ellos fue indispensable para lograr esta gran meta, bendiciones para cada uno de ustedes.

Gerald Orlando Umaña Chavarría

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios, quien en su infinita misericordia me dio el gran regalo de tener una segunda oportunidad vida luego de haber sufrido el accidente de tránsito, también por haberme fortalecido tanto física como emocionalmente en todo momento, gracias a esto, me permite concluir con todo el proceso de la maestría, de la misma manera dedicar este trabajo a nuestra Madre Santísima, La Virgencita, quien ha estado siempre intercediendo ante el Padre Celestial por mi persona.

En segundo lugar, a mis padres: mi madre, la señora María Rosa Chavarría Barrantes quien es mi ejemplo de lucha, de perseverancia, de entrega y de amor. A ella dedico este logro, por ser una madre incondicional y hacer de mí y mi familia los seres que somos. A mi padre, el señor Gilberto Umaña Chavarría quien me ha apoyado en todo este proceso, gracias papi por siempre tener esa gran disposición de llevarnos a la Universidad y esperarnos cuando lo necesitamos, mami y papi, gran parte de este logro es por ustedes dos, Muchas Gracias. ¡Los amo con todo mi ser!

A mi hermana linda: la señorita Kellie María Umaña Chavarría, quien ha sido un gran apoyo incondicional en todo este proceso, gracias Nana por apuntarse conmigo en este reto, gracias por estar ahí en todo momento que te necesité, gracias por todos los sacrificios hechos para poder hoy culminar este proceso, otra parte de este logro es gracias a ti ¡Te amo demasiado!

Finalmente dedico este trabajo a los compañeros, profesores y a las personas que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo de investigación.

Gerald Orlando Umaña Chavarría

Índice de Contenidos

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	8
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	8
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	9
2.1 MARCO CONCEPTUAL	9
2.1.1 <i>Industria de Alimentos y Bebidas: Sus orígenes</i>	9
2.1.1.1 Sistema de Franquicias	11
2.1.2 <i>La Cuarta Revolución Industrial</i>	12
2.1.2.1 Herramientas tecnologías que facilitan las operaciones de las franquicias	14
2.1.3 <i>Transformación de los sectores debido a la adopción de nuevas tecnologías</i>	15
2.1.3.1 Transformación de Negocios por las nuevas tecnologías digitales	15
2.1.3.2 Transformación del empleo debido a la adopción de los procesos de automatización	17
2.1.4 <i>El papel de las Tecnologías de Información (TIC) en la penetración entre los consumidores</i>	19
2.1.4.1 Expansión de las TIC entre los consumidores y negocios	21
2.1.4.2 Estrategia de expansión de las TIC en los negocios	22
2.1.5 <i>Consumo Digital</i>	23
2.1.6 <i>Estrategias empresariales para el éxito de un proyecto</i>	26
2.2 MARCO METODOLÓGICO	29
2.2.1 <i>Enfoque y naturaleza de Investigación</i>	29
2.2.2 <i>Método de Investigación</i>	30
2.2.3 <i>Etapas de la investigación</i>	31
2.2.4 <i>Técnicas de investigación</i>	33
2.2.7 <i>Alcances y limitaciones</i>	41
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
3.1 NUEVAS TECNOLOGÍAS DIGITALES IMPULSADAS POR “LA HAMBURGUESA ANGUS, COSTA RICA” DURANTE LA PANDEMIA	42
3.1.1 <i>Estrategias de la empresa</i>	42
3.1.1.1 ¿Cómo plantea la estrategia la franquicia?	43
3.1.1.2 Decisión de uso de nuevas tecnologías para enfrentar pandemia	43
3.1.2 <i>Estrategias de los consumidores</i>	48
3.1.2.1 Público meta de la franquicia La Hamburguesa Angus	48
3.1.2.2 Frecuencia de consumo por parte de los consumidores de la franquicia	51
3.1.2.3 Canales de compra utilizados por los clientes durante la pandemia	53
3.1.2.5 Soluciones tecnológicas percibidas por los consumidores	54
3.1.2.5 Estrategias atractivas para el consumidor en pandemia	58
3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS OFRECIDAS POR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA	61
3.2.1 <i>Apreciaciones sobre ventajas de las nuevas tecnologías impulsadas por parte de la empresa durante la pandemia</i>	62
3.2.3 <i>Ventajas percibidas por parte de los consumidores sobre las nuevas tecnologías</i>	69

3.2.4 Desventajas percibidas por parte de los consumidores sobre las nuevas tecnologías	71
3.3 PERCEPCIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS IMPULSADAS POR PARTE DE LA FRANQUICIA	74
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1 CONCLUSIONES	81
4.2 RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	89
ANEXO 1: GUÍA DE CUESTIONARIO ESTRUCTURADO	89
ANEXO 2: GUÍA ENTREVISTA EXPERTO MERCADEO	93
ANEXO 3: GUÍA ENTREVISTA EXPERTO TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	96
APÉNDICE	98
APÉNDICE 1: CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES	98
APÉNDICE 2: HISTORIA DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	102
APÉNDICE 3: HISTORIA DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	105

Índice de Cuadros

CUADRO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.	20
CUADRO 2. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, EDADES DE LOS CONSUMIDORES DE LA HAMBURGUESA ANGUS ENTREVISTADOS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES).	49
CUADRO 3. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, ESCOLARIDAD CONSUMIDORES DE LA HAMBURGUESA ANGUS ENTREVISTADOS, ENERO 2021. (EN PORCENTAJES)	49
CUADRO 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS IMPULSADAS POR PARTE DE EMPRESA DURANTE LA PANDEMIA.	68
CUADRO 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS IMPULSADAS POR LA EMPRESA DURANTE LA PANDEMIA.	72
CUADRO 5. CONTRASTACIÓN DE VALORACIÓN PARA CADA ESTRATEGIA	75

Índice de imágenes

IMAGEN 1. CÁLCULO DE LA MUESTRA	36
---------------------------------------	----

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, MOTIVOS EXPRESADOS POR LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS PARA NO COMPRAR EN LA HAMBURGUESA ANGUS DURANTE LA PANDEMIA, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES)	51
GRÁFICO 2. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, FRECUENCIA DE CONSUMO POR LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS DE LA FRANQUICIA LA HAMBURGUESA ANGUS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES).....	52
GRÁFICO 3. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, CANTIDAD GASTADA POR LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS DE LA FRANQUICIA LA HAMBURGUESA ANGUS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES)	53
GRÁFICO 4. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS IDENTIFICADAS POR LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS DE LA FRANQUICIA LA HAMBURGUESA ANGUS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES)	55
GRÁFICO 5. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, PLATAFORMAS FAVORITAS DURANTE LA PANDEMIA, POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES).....	56
GRÁFICO 6. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, CALIFICACIÓN DE PLATAFORMAS FAVORITAS UTILIZADAS DURANTE LA PANDEMIA POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES)	57
GRÁFICO 7. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, PREFERENCIAS IDENTIFICADAS POR LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS DE LA FRANQUICIA LA HAMBURGUESA ANGUS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES).....	59
GRÁFICO 8. COSTA RICA, SAN JOSÉ, ESCAZÚ, SEGURIDAD PERCIBIDA POR LOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS DE LA FRANQUICIA LA HAMBURGUESA ANGUS, ENERO 2021 (EN PORCENTAJES).....	70

Resumen Ejecutivo

Las pandemias son los eventos de mayor gestión de riesgos en los países. Estos acontecimientos generan una serie de desequilibrios a nivel sanitario, económicos y social. De ahí que los gobiernos buscan que las consecuencias tengan el menor impacto posible, lo que no ocurrió con la pandemia del COVID- 19.

Hoy el mundo se encuentra paralizado en medio de una crisis epidemiológica que ha generado acontecimientos sin precedentes. Desde tiendas y restaurantes cerrados hasta la suspensión de grandes eventos y conferencias de talla mundial. Según el INEC (2021), el 94% de las empresas en nuestro país tuvieron algún tipo de impacto negativo, de acuerdo con el estudio de esta entidad, el sector más afectado fue el comercial, el cual, tuvo una fuerte reducción en las ventas debido a los cierres. Aún bajo este escenario poco alentador, este sector busco la manera de reinventarse y buscar las alternativas para poder enfrentar la situación vivida.

Ante este contexto mundial y nacional, la presente investigación analiza las estrategias impulsadas a nivel tecnológico por parte la franquicia La Hamburguesa Angus durante el periodo de pandemia con el fin de poder enfrentar este evento y poder seguir facturando a pesar de los cierres vividos.

Según su estructura, la investigación está dividida en cuatro capítulos. El primero muestra el contexto general de la investigación, expone los antecedentes, la justificación, explica el problema y finalmente describe cada uno de los objetivos del estudio. El segundo capítulo, muestra el marco referencial y metodológico. El marco referencial desde el análisis del impacto de las nuevas tecnologías en los negocios durante el periodo de la pandemia del COVID-19, así como el aporte de otras referencias teóricas en temas relacionados a la industria de comidas rápidas, franquicias, consumo digital y estrategias empresariales. Por su parte el marco

metodológico que es el apartado más importante del estudio presenta el modelo de investigación y cómo esta se va a desarrollar. El tercer capítulo busca describir y analizar los resultados obtenidos de la información recopilada, así como el análisis del material de apoyo. Inicia con identificar cuáles estrategias utilizó la empresa, así como las tecnologías seleccionadas para llegar a sus clientes. Seguidamente, se expone una serie de ventajas y desventajas de las tecnologías utilizadas, esto desde la perspectiva de la empresa y los consumidores. Terminando con el detalle de cuáles de las estrategias tuvieron algún efecto positivo y cuáles no. Por último, el capítulo cuatro puntualiza las conclusiones y recomendaciones específicas de la presente investigación.

Palabras Claves: Covid 19, Comidas Rápidas, Cuarta Revolución Industrial, Consumo Digital, Estrategias Empresariales.

Summary

Pandemics are events which require the highest risk management investment in all countries. Pandemics create a series of disturbances at the sanitary, economic and social levels. Governments strive for the consequences to be less impactful, which did not occur with the COVID 19 pandemic.

The world today is paralyzed in the middle of a pandemic crisis which generated unprecedented situations. From stores to restaurants closed, to the suspension of massive events and conferences. According to INEC (year?), 94% of companies in our country suffered some level of negative impact. This study shows that the most impacted segment was the commercial one, which had a strong drop in sales caused by lockdowns. Even under this negative scenario, this sector strived to reinvent itself and search for alternatives to face the situation.

This document is an analysis of the promoted strategies at the technological level by the franchise “La Hamburguesa Angus” during the pandemic, in order to face the situation and continue in business despite the lockdowns.

This investigation is divided into fourth chapters. The first one shows the general context of the research, presents the background, the business case, explains the problem and finally it describes each of the objectives in this study.

The second chapter shows the referential and methodological framework. The referential framework from the impact of the new technologies on business during the pandemic of Covid 19, as well as the contribution of other theoretical references related to fast-food business, franchises, digital consumption, and business strategies. The

most important chapter in this study is the methodological framework, which shows the research model and how such research will be conducted. The third chapter describes and analyzes results from the information gathered, as well as the analysis of support material. It identifies business strategies, as well as technologies chosen to reach the customer. Subsequently, a series of advantages and disadvantages are discussed for such technologies, from the perspective of business and consumers. To conclude, negative and positive effects of each strategy is shown. Finally, the fourth chapter specifies conclusions and recommendations on this research.

Key words: Covid 19, Fast Food, Fourth Industrial Revolution, Digital Consumption, Business Strategies

Introducción

En nuestra actualidad se conocen empresas que han desaparecido por resistirse a la transformación digital, por obviar que las soluciones tecnológicas pueden marcar la diferencia y hacer a una empresa más competitiva. Los casos de Kodak, Blockbuster, Nokia, Polaroid son muestra de ello, pues ninguna creyó que perdería su liderazgo en el mercado y la historia demostró lo opuesto.

Y es que de la mano de los cambios tecnológicos vino el cambio en la forma que consumen las personas quienes se sienten atraídas por la oportunidad de experimentar algo nuevo, que simplifique su experiencia de compra al tiempo que la haga más inmediata y segura. Pero ¿Cómo se genera la adopción de esas tecnologías por parte del cliente?, ¿Cómo los competidores reaccionan?, ¿Cuál es la solución tecnológica que debe implementar para innovar a tiempo? ¿Cómo tomar decisiones empresariales que garanticen el éxito de la empresa? Sin duda son cuestionamientos abrumadores, que determinarán la permanencia y el crecimiento de las compañías.

La aplicación de diversas soluciones tecnológicas como el uso software en la automatización de tareas repetitivas, de orden en línea, *apps* de servicio a domicilio, entre otros les dan a las empresas nuevos canales para ofrecer sus productos. El hecho de que cada vez más personas tengan acceso a las tecnologías digitales como el Internet y los teléfonos inteligentes ha generado que hoy en día haya un nicho de personas dispuestas a comprar de manera digital desde la comodidad de sus casas.

Tras lo anterior, actualmente se considera que el futuro de las compras va a estar ligado al consumo de manera virtual. A lo anterior, se le suma un componente inesperado para la sociedad, la salud y la economía: la pandemia generada por el COVID-19 que en resumen ha generado estragos desde la perspectiva del comercio

local e internacional. Antes de la pandemia el canal físico era el predilecto, porque desplazarse podía ser parte de la experiencia, y este canal coexistía con el mundo online, ahora la tendencia hacia lo digital se ha acelerado, al mismo tiempo que lo ha hecho la conciencia por la sostenibilidad impulsada por el consumo de proximidad. Esto genera que haya un escenario donde ambos canales tendrán que convivir, pero no cómo lo han hecho hasta ahora.

La pandemia ha sido un acelerador del consumo digital. Este impacto en el cambio de comportamiento del consumidor ha sido importante durante el confinamiento, donde se ha visto una disposición a comprar digitalmente productos que antes se adquirían de manera física. Por otro lado, desde el punto de vista del consumidor, el COVID-19 ha venido a ejercer presión a aquellas personas que se resistían al cambio y la vez ha venido a mostrar las grandes ventajas de utilizar estos medios. Por su parte las han tenido que saber responder a las nuevas necesidades de sus consumidores, migrando a la digitalización de sus operaciones.

El presente Trabajo Final de Graduación muestra la realidad, durante la pandemia, de una franquicia de la industria de comidas rápidas llamada La Hamburguesa Angus y la relevancia que tienen el uso de las tecnologías digitales a favor de su negocio, en este momento histórico tan atípico.

La presente investigación se compone de cuatro capítulos enfocados en describir en qué consiste la misma, cuál es su importancia y los objetivos que persigue. Además, desarrolla un marco conceptual y metodológico que sostiene desde la teoría el fundamento de este estudio y explica el impacto que tuvo la tecnologías en el negocio durante el periodo de pandemia, así como, entender las ventajas y desventajas de estas desde la perspectiva de la empresa y los consumidores, pasando a entender cuáles de las estrategias impulsadas tuvieron efectos positivos y cuales

negativos, para posteriormente presentar y analizar los resultados; y cerrar con una serie de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. Antecedentes y Justificación

1.1 Antecedentes

La venta de alimentos preparados data desde la antigüedad. Con el pasar el tiempo esta modalidad fue evolucionando según las necesidades de los consumidores y con el advenimiento de la revolución industrial este tipo de servicio se dispara, debido a que los obreros de las fábricas tenían poco tiempo para consumir alimentos. A raíz de esto los puestos de comida preparada inician a tener una fuerte popularidad.

Según BARGUES (2020), uno de los productos icónicos que surgieron en esta industria es la hamburguesa. Aunque el nacimiento de este producto es relacionado en la actualidad con la gastronomía Norteamérica, el verdadero origen de este delicioso platillo se da en Europa, donde las primeras que se ofrecieron eran con un filete de carne y sin los dos característicos panes redondos y aderezos que la acompañan en la actualidad.

Por su parte, el autor citado, menciona que la ciudad de Hamburgo en Alemania se puede considerar el lugar donde tiene origen la precursora de la hamburguesa moderna, ya que ahí es donde tiene nacimiento la "Hamburg Steak". Este producto fue importado al continente americano por migrantes europeos que buscaban una mejor vida en el nuevo mundo.

La llegada del pan y la torta de carne tal y como la conocemos en la actualidad tuvo origen en la ciudad de Seymour, Wisconsin, donde el joven Charlie Nagreen ofrecía de una manera sencilla comer un trozo de carne con las manos sin dejar de disfrutar la celebración de una feria local (BARGUES, 2020). A raíz de este evento, la hamburguesa tiene un gran apogeo, donde esta tuvo una serie de modernizaciones,

por ejemplo, la inclusión de otros ingredientes y guarniciones tal y como se conoce en la actualidad, sin embargo, la verdadera expansión de este producto se da con el surgimiento del concepto *fast food* o comida rápida.

En siglo XX, en Estados Unidos de Norteamérica se da la inauguración del primer punto de venta considerado bajo el concepto de comida rápida con la inauguración de un restaurante llamado White Castle, el cual, se especializaba en la venta de hamburguesas.

A su vez Bargues (2020), menciona que, para el año de 1948, surge el primer restaurante con el concepto actual que conocemos de comidas rápidas, el mismo fue fundado por los hermanos Dick y Mac McDonald, donde los fundadores adaptaron el modelo Ford en la comida, solo unos años después un visionario llamado Ray A. Kroc abre el primer restaurante franquiciado de McDonald's y de ahí surge el imperio de la cadena de comida rápida más grande del mundo.

Luego del éxito tenido por el señor Kroc, surgen una serie de nuevos modelos de negocios similares, sin embargo, estos comercializaban otro tipo de productos. Lo que da origen a las numerosas cadenas de comida rápida que en la actualidad conocemos, y es gracias a la globalización que estas franquicias se han instaurado en los diferentes países del mundo.

En el año 2007 en Denver Colorado, se crea una franquicia de comida rápida llamada La Hamburguesa Angus¹ especializada en hamburguesas con carne 100% Angus Certificada. El nombre de la franquicia es debido a un proceso específico que se le da a la carne, donde esta es aplastada en la plancha con el objetivo de los jugos

¹ La Hamburguesa Angus, es un nombre ficticio utilizado en la presente investigación, este se utiliza para preservar la privacidad de los datos de la verdadera compañía.

de la carne queden encapsulados dentro de esta y genere una sensación placentera al comerla. El fundador de esta cadena es el señor Tom Ryan, un ex alto ejecutivo de la cadena McDonald's y creo el nuevo concepto con la visión de ofrecer al consumidor una manera diferente de comer hamburguesas.

Hoy en día esta franquicia tiene alrededor de treientos setenta franquiciados en Estados Unidos de América que se distribuyen en treinta y siete estados de ese país. De la misma manera esta marca tiene presencia en nueve países alrededor del mundo, siendo Costa Rica uno de ellos.

En nuestro país, la franquicia inaugura su primer punto de venta en el 2012. La nueva marca incursiona con un concepto innovador llamado *fast casual* y tiene un perfil similar a otros restaurantes de comida americana como lo son Denny's, Hooters, Chili's, TGIF o Outback. Es importante mencionar que las franquicias son un modelo de negocio que fomenta la expansión de este, para obtener este crecimiento, el dueño de la marca cede los derechos esta y el apoyo necesario para el éxito del negocio. Este modelo tiene la particularidad de que el comprador la franquicia se compromete al pago de *royalties* (regalías) sobre el 100% de los productos vendidos y a la vez este debe garantizar los más altos estándares operativos con el fin de no afectar la marcas y que los clientes no perciban cambio de sabor en el producto.

En este recorrido de antecedentes se evidencia el nacimiento de un producto icono como lo es la hamburguesa, la evolución de esta, la inclusión de este producto en la gastronomía americana, el crecimiento de una serie de franquicias dedicadas a la comercialización de este producto y la inclusión de unas de estas franquicias en Costa Rica con un concepto innovador en la preparación de este platillo. Por lo anterior, el propósito de esta investigación es estudiar la adopción de nuevas tecnologías digitales en la franquicia de La Hamburguesa Angus Costa Rica en el punto de venta ubicado

en Escazú Costa Rica tras la pandemia, dado que, el autor necesita entender que sucedió que estrategias funcionaron y cuáles no.

1.2 Justificación

Los restaurantes son categorizados según el servicio que estos ofrecen, por ejemplo, restaurantes de atención uno a uno, *diners* o servicio a la mesa, semi-lujo y lujo, bares, cafeterías y los conocidos de servicio rápido, en esta última categoría se encuentran los puntos de venta de comida rápida. Los restaurantes de comida rápida según Quintero & Mora (2017), son aquellos que están relacionados a un producto a un bajo precio y una preparación de los alimentos relativamente sencilla y rápido.

Debido a la globalización esta industria ha presentado un crecimiento importante a nivel mundial, esto gracias a la estrategia de la venta del modelo de franquicias. Según *Allied Market Research* (2019) se calcula que el mercado global de comida rápida generó en el 2019 US\$ 647.7 billones y se estima que para el 2027 este mercado va a generar US\$931.7 billones. El crecimiento de esta industria es causado por una gran aceptación a nivel mundial, otra razón importante para este evento son los nuevos hábitos de los consumidores, que por una serie de factores están dispuestos a adquirir este tipo de servicio.

Hoy en día, esta industria cuenta con una variedad muy importante, de ahí que es fundamental diferenciarse de la competencia. La tecnología se vuelve un elemento crucial para conseguir dicha diferenciación. De ahí que las compañías deben centrarse en incorporar una serie de herramientas tecnológicas con el fin de conocer mejor a sus clientes y por medio de esto, ofrecer servicios y productos a la medida basados en los gustos y preferencias de estos. Debido a la anterior, la tecnología es una

herramienta clave para los dueños de negocios de comida rápida, ya que, por medio de esta van a obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Según el *Restaurant Technology Study (2019)*², el sector de comida rápida está enfocado en adquirir una serie nuevas tecnológicas para satisfacer las nuevas necesidades de sus consumidores. Estas empresas están dispuestas en invertir en una serie de herramientas tecnológicas, tales como, nuevos *softwares*, *sistema de Point of Sales (POS)*, terminales de punto de venta en español, tabletas de toma de ordenes en las mesas, kioscos de auto servicio, sistemas de orden en línea, aplicaciones enfocadas en la a fidelización de los consumidores conocidos como *Customer Relationship Management (CRM)*; que en español significa Gestión de Relaciones con clientes. Por otro lado, este sector también busca nuevos canales de entrega a domicilio, por ejemplo, aplicaciones como Uber Eats, Glovo, Rappi, etc.

La industria de comida rápida está dispuesta a realizar todo este tipo de cambio en sus operaciones buscando adaptarse al ritmo de sus nuevos consumidores, por ejemplo, las generaciones millenniales, centennials, viejennials o cualquiera de las generaciones que conviven en la actualidad que debido a los cambios mundiales se encuentran hiper conectadas y deseosos de vivir una experiencia más individualizada y emocional.

Basado en esto, el presente TFG busca *explicar las estrategias de adopción de nuevas tecnologías durante COVID-19 en la experiencia de sus consumidores*, con el fin de ver cuáles de las estrategias impulsadas dieron resultado y cuáles no. También se busca identificar cuáles son las ventajas y desventajas que tiene este tipo de herramientas para la empresa y los consumidores durante el periodo estudiado. Por otro lado, esta investigación tiene un segundo objetivo, el cuales es obtener un análisis

² Se trata de un estudio que se genera anualmente con el objetivo de identificar el grado de inversión tecnología del sector de restaurantes en Estados Unidos de Norte América

de la realidad del sector en el tema estudiado y a la vez la comercialización de los resultados para toma de decisiones a futuro.

La presente investigación se va a realizar por medio de un estudio de caso, el cual, busca estudiar las diferentes estrategias utilizadas en la cadena La Hamburguesa Angus ubicado en Escazú durante el periodo de pandemia en la adopción de nuevas tecnologías tras la pandemia del COVID-19. Este estudio tendrá la función de servir como base de toma de decisiones para la compañía y a la vez ser la base de nuevos estudios relaciones sobre el tema. Es importante mencionar que otro aporte importante de la investigación es exportar los resultados entre los franquiciadores de la marca fuera de Costa Rica.

Luego de haber expuesto la justificación de la investigación y el aporte que está tendrá, se procede a plantear el problema de esta.

1.3 Planteamiento del problema

Debido al ritmo de vida y actividad productiva que las personas tienen en la actualidad, la preparación de alimentos en la casa es menos común. Este nuevo comportamiento de los individuos hace que la gente consuma más en restaurantes de comida rápida y Costa Rica no se aleja a esta realidad.

Las franquicias de comida rápida se caracterizan por dar un muy buen servicio generalmente uno a uno, es decir, el cliente llega a un mostrador y es atendido por una dependiente con capacidad en ayudar al consumidor a satisfacer su necesidad de alimento en el menor tiempo posible. Sin embargo, las franquicias en pro de buscar un mayor aprovechamiento de su infraestructura han implementado atención de sus consumidores por nuevos canales como los autoservicios y entregas a domicilios

propios. Con el fin de encontrar nuevos canales de venta, esta industria ha ido incorporando servicio de entrega a domicilio por medio de terceros, por ejemplo: Uber Eats, Glovo, Hugo y Rappi. Sin embargo, este tipo servicios no fueron suficientes en industria para enfrentar la pandemia del COVID-19, de ahí que esta tuviera evolucionar y buscar nuevas formas de llegar a sus clientes.

Según Romero (2020), la pandemia generada por el virus SARS-Cov-2, que causa la enfermedad del COVID-19, vino a revolucionar la industria de restaurantes de comida rápida, ya que, esta no se encontraba preparada tecnológicamente para enfrentar un evento de tal magnitud. La pandemia originó a este sector una afectación importante, como cierres de puntos de venta y una serie de medidas adicionales impuestas por el Ministerio de Salud; lo que dio como resultado la contracción de la industria.

A raíz de los anterior, los propietarios de este tipo de franquicias tuvieron que reconfigurar su estrategia y adoptar una serie de nuevas tecnologías que les ayudaran colocar sus productos entres sus consumidores a pesar de las restricciones vividas en el sector. Dentro del plan estratégico establecido por la compañía para enfrentar este evento, la cadena impulso la puesta en marcha de sistemas de ventas en línea, programas de lealtad, entre otros. De ahí que está investigación pretende lograr determinar cuáles estrategias utilizadas por la franquicia en estudio funcionaron y cuáles no considerando el contexto inicial de la pandemia del COVID-19, iniciado en marzo 2020.

Luego de haber presentado el problema, se procede a exponer cada uno de los objetivos que la presente investigación va a tener.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Explicar la experiencia de la incorporación de nuevas tecnologías digitales en la franquicia La Hamburguesa Angus en tiempos de COVID-19.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las nuevas tecnologías digitales adoptadas por la franquicia de comidas rápidas en estudio en la durante del COVID-19.
2. Analizar las ventajas y desventajas que perciben los consumidores sobre las nuevas tecnologías adoptadas por la franquicia en estudio.
3. Identificar las mejores estrategias empresariales adoptadas por la franquicia en estudios tras la adopción de nuevas tecnologías digitales durante la pandemia.

Capítulo II: Marco conceptual y metodológico

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Industria de Alimentos y Bebidas: Sus orígenes

La industria de alimentos y bebidas es la encargada de transformar los vegetales, carnes y otros productos en los alimentos y bebidas que se consumen, esta industria tiene su nacimiento en la antigüedad.

Según Foster (1995), los orígenes de la industria de alimentos y bebidas datan de la tradición tribal de los festines de la comunidad. Posteriormente, esta industria inicia con su fortalecimiento con el nacimiento del comercio, ya que las personas tenían que trasladarse para realizar el intercambio de los bienes, a raíz de esto las posadas europeas inician operaciones, donde estas ofrecían un servicio de hospedaje y de alimentación a cambio de dinero.

Así mismo Foster (1995), indica que el primer restaurante comercial tiene su origen en 1765, este lugar estaba ubicado en París- Adicional de ser el primer local comercial de este tipo, también dio origen a que los establecimiento de comercialización de alimentos se llamaran restaurantes, esto debido que contaba con un letrero en la entrada que decía “Venite ad omnes qui stomacho laboratis et ego restau.ra.bo vos” que significa en español venga aquellos de estómago gruñente y yo los restauraré; el nombre restaurante proviene específicamente de la palabra restaurados.

Otro paso importante en la historia de la industria de alimentos y bebida se da con el desarrollo de la revolución industrial, ya que, en esta época el servicio de

alimentación se abre a que sea accesible para el público en general. Por otro lado, con la migración de las colonias europeas a Estados Unidos de Norteamérica y su necesidad de alimentarse, en 1885 en Nueva York nace la primera cafetería y a raíz de este evento estos se hacen populares. Ya en 1920, con el surgimiento de los sándwiches y fuentes de sodas carbonatadas, se origina con gran popularidad el placer de salir a comer fuera de la casa se convierte en un pasatiempo importante para las personas.

Según Foster (1995), en la actualidad, la industria de alimentos y bebidas es un negocio importante, donde cerca del 8% de alimentos es consumidos en restaurantes comerciales y resto en otro tipo de establecimientos como comedores de colaborados, escolares, hospitalarios, entre otros.

Es importante mencionar no todos los restaurantes comerciales son iguales, esto a nivel del servicio que ofrecen, tipo de alimentos y otros servicios. De ahí que Quintero (2017), indique que estos establecimientos presentan una categorización basada en el nicho de mercado al cual se apunte. Para este autor, los restaurantes se pueden categorizar como: clásicos, ocasionales, especializados, familiares y comida rápida. Una explicación más amplia de esta categorización se da en el apéndice 1. Es importante indicar que el restaurante de La Hamburguesa Angus se encuentra categorizado como un establecimiento de comida rápida.

Para Quintero (2017), los establecimientos de comida rápida se caracterizan por ofrecer una alternativa alimentaria a un precio razonable y que cumplen de una manera rápida con la necesidad de alimentarse, otra característica importante es que estos se encuentran en lugares de fácil acceso para los consumidores. Este autor también indica que estos restaurantes están pensados para aquellos nichos de mercado que cuentan con un ritmo de vida agitado. Esta industria en los últimos años ha tenido un crecimiento importante.

Según Foster (1995), este crecimiento es gracias al modelo de franquicias que desarrolló Ray Kroc con su marca McDonald's, el cual, se expone de seguido.

2.1.1.1 Sistema de Franquicias

La globalización y el libre comercio han venido abrir una serie de beneficios para las diferentes economías. Hoy en día, los países puedan obtener una serie de productos o servicios provenientes de fuera de sus fronteras y gracias al libre comercio tenerlos en su economía.

Según Di Constanzo (1993), la filosofía del libre comercio da origen al sistema de franquicias, las cuales han venido a generar es un modelo de negocios exitoso para las partes interesadas. Este autor menciona que una franquicia es un modelo de negocio que propicia la expansión de este, donde el dueño del sistema cede los derechos del uso de la marca y los manuales de operación a cambio de un pago inicial. Adicional a esto, el comprador se compromete al pago de *royalties* (regalías) y a la vez este se compromete con el propietario de la marca a manejar los estándares originales para no afectar esta.

Para este mismo autor, el éxito que ha tenido este modelo de negocios a nivel internacional se debe a tres factores importantes. El primero, las innovaciones tecnológicas, pues estas logran que los procesos sean más eficientes y a la vez las empresas obtengan ventajas competitivas sólidas y por medio de estas características poder buscar la internacionalización de las marcas. El segundo factor en la homogenización de procesos a todo nivel, es decir, los clientes van a recibir los mismos estándares y el mismo sabor de la hamburguesa en cualquier país del mundo donde la franquicia tenga presencia y esto hace que los consumidores se fidelicen con la marca. El tercer factor es *el juego estratégico mundial*, que es básicamente las inversiones en este tipo de modelos pueden generar algún tipo de pérdidas al inicio,

sin embargo, a mediano y largo plazo los inversores van a ver su recompensa, esto gracias a obtener una buena posición competitiva que es respaldada por la estrategia que tiene la casa matriz.

Para Di Constanzo (1993), Las franquicias se categorizan según su esencia de negocios, es decir, su naturaleza. Estas se pueden categorizar en tres formatos que son: franquicias de productos o marcas registradas, de formatos de negocios y de conversión.

En el caso de la franquicia estudiada, se puede decir que esta se ubica en el formato de negocio, ya que, esta se basa en un sistema operativo para comercializar ya sea un producto o servicio, que, aunado a la marca, se brinda soporte a todas las partes del sistema (Producto, Operación, Servicio y Entrenamiento del Recurso Humano) y esto es lo que hace que el negocio sea exitoso, lo cual se ve reflejado en las franquicias estudiadas.

A su vez para este tipo de franquicias, la cuarta revolución industrial ha venido a implementar una serie de cambios tales como facilitar las operaciones, digitalización de procesos, obtener información de sus clientes y en base a esta tomar decisiones a futuro, entre otros. De ahí que de seguido se expongan los términos importantes con relación a la cuarta revolución industrial.

2.1.2 La Cuarta Revolución Industrial

Antes de definir que es la cuarta revolución industrial, debemos entender que es una revolución industrial.

Para Blanco (2019), Una revolución industrial, es un proceso de cambio que genera un fuerte cambio a nivel social y a su vez este da como resultado una sustancial redistribución de la riqueza, esto debido a que se puede producir de mejor manera gracias a la inclusión de una nueva tecnología.

Val (2016) menciona que el mundo ha tenido cuatro revoluciones industriales, la primera de estas se dio entre los siglos XVIII y XIX, donde se mecanizaron los procesos de producción, transformando la economía agraria y artesanal en otra liderada por la industria. La segunda transición, en el siglo XX, la cual trajo la producción en serie, con la aparición de fábricas y líneas de montaje que permitieron fabricar productos para el gran consumo. Por su parte, el final del Siglo XX trae una nueva transformación, la cual se basa en el despliegue de la electrónica y la informática en los procesos industriales permitió automatizar las líneas de producción y que las máquinas reemplazaran a las personas en tareas repetitivas. Una explicación más amplia de este proceso se da en el apéndice 2. Por último, la cuarta revolución industrial se genera gracias a la introducción del internet de las cosas, lo cual ha venido a generar en la industria un impacto disruptivo, abriendo un escenario de enormes oportunidades basado en el aprovechamiento de la informática.

Según Blanco (2019), la cuarta revolución industrial está relacionada con el surgimiento de las nuevas tecnologías que permiten fabricar productos y servicios en formas y lugares completamente nuevos esto gracias a la inclusión del internet en los procesos.

Por su parte, Val (2016), reafirma lo mencionado por Blanco al indicar que la cuarta revolución industrial a un nuevo modelo en las organizaciones, donde estas basan su producción de productos o servicios por medio de las nuevas tecnologías esto gracias al internet de las cosas.

La industria de comida rápidas no se escapa de ser parte de este cambio a la digitalización, lo cual da como resultado una serie de herramientas tecnológicas que han venido a facilitar la operación y el conocimiento de los consumidores, así como nuevos canales de venta como los son la aparición de aplicaciones de servicio a domicilio o sistema CRM, entre otros, por otro parte, la pandemia del COVID-19 ha venido acelerar el uso de estas nuevas herramientas tecnológías para poder llegar a sus consumidores.

De la misma manera esta nueva revolución industrial viene a generar una serie de herramientas tecnológías, las cuales, se desglosan de seguido.

2.1.2.1 Herramientas tecnológías que facilitan las operaciones de las franquicias

Blanco (2019), menciona que las tecnologías facilitadoras son herramientas tecnológicas que facilitan el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios con un valor añadido, donde estas están interconectadas por medio de internet, dentro de estas se desprende las siguientes que son aplicables en las franquicias estudiadas.

- **Conectividad:** esta es la capacidad que cuentas los equipos para poderse conectar entre sí por medio de una red.
- **Big Data:** una serie de variables como infraestructura, tecnologías y servicios que en su conjunto lo que realizan es lograr procesar una gran cantidad de datos, donde estos pueden tener una gran complejidad.
- **Optimización:** es una herramienta que combina una serie de técnicas tanto de simulación numérica y estadística como investigación operativa.
- **Ciberseguridad:** se puede considerar como el conjunto de medidas preventivas y reactivas que las empresas deben tomar cuidar o proteger la información de cada uno de los consumidores de los clientes, en pro de mantener la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos.

- **Internet de las cosas:** es básicamente la capacidad que tienen los diferentes objetos de permanecer conectados de manera digital a internet.

Para más detalle de cada una de estas herramientas se puede consultar el apéndice 3.

Esta serie de tecnologías generan en la industria de comidas rápidas que muchos procesos se puedan automatizar y a través de esto garantizar la operación con una menor cantidad de recurso humano, lograr realizar pedidos automatizados a los proveedores, generar proyecciones de consumo, entre otros, todo esto da como resultado una mejor rentabilidad para la empresa. De la misma, todas estas tecnologías facilitadoras han venido a transformar los diferentes sectores de la economía, los impactos de estas transformaciones se amplían de seguido.

2.1.3 Transformación de los sectores debido a la adopción de nuevas tecnologías

Gracias a la cuarta revolución industrial los diferentes actores de la economía han sufrido una serie de transformaciones, como lo son: los negocios, empleo y otros.

2.1.3.1 Transformación de Negocios por las nuevas tecnologías digitales

Los negocios según Blanco (2019), han venido a sufrir una serie de transformaciones gracias a la cuarta revolución industrial, ya que, la digitalización cada día juega un rol más importante en las diferentes organizaciones del mundo.

La digitalización ha venido a transformar los negocios de una manera radical, ya que, estos han optado por contar con una metodología de trabajo basadas en tecnologías. Los procesos de las organizaciones se han visto afectado de una u otra manera por *software* o *hardware*. Todas estas transformaciones en las organizaciones se denomina transformación digital.

Según Blanco (2019), esta transformación digital, ha sido acogida por las empresas gracias a la adopción que han tenido los consumidores a nivel tecnológico, es decir, los clientes han venido a forzar de cierta manera a que las empresas hayan tenido dar este paso tan importante en sus negocios, ya que, de no hacerlo serán no atractivas para los consumidores.

Hoy en día, para las empresas es de importancia que sus consumidores utilicen las tecnologías que se impulsan, ya que, por medio de estas, las organizaciones pueden conocer mejor a sus clientes e identificar necesidades insatisfechas o bien deseos de las personas. Gracias a la información brindada por las personas, las organizaciones pueden producir productos o servicios más acordes a las necesidades de sus consumidores finales, lo que va a generar el éxito de estos. Por otro lado, esta relación digital permite a las empresas buscar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación, lo que hará que sus consumidores sean más fieles a la marca. Otro punto importante de la información que los clientes comparten con las organizaciones es que estos pueden identificar una serie nuevos canales de distribución para sus productos o servicios a los consumidores y que estos sean éxitos para la compañía.

Para Val (2019), otro impacto en los negocios gracias a transformación digital las organizaciones al tener todos sus equipos interconectados, estas pueden al tanto de todo lo que sucede a tiempo real. Otra de las ventajas que brinda esta interconectividad es ampliar su modelo de negocio fuera de las fronteras de un país y aun así mantener el control en tiempo real. Por último, la interconectividad brinda a la

organización una gran cantidad de datos los cuales pueden ser utilizados para una mejora constante y brindas en todo momento soluciones a sus consumidores.

En el caso de la empresa la Hamburguesa Angus, sin embargo, la adopción de estas tecnologías ha sido poco a poco y generalmente se ha enfocado en la obtención de *hardware* y *software* como sistema POP con el objeto de mejorar la operación de los restaurantes, instalación de kioscos digitales en los puntos de venta y la migración hacia algunas plataformas de *delivery* por medio de aplicaciones inteligentes, todo esto enfocado en lograr obtener una serie de información que ayude mejorar la rentabilidad.

Con la llega de la pandemia del COVID-19, esta empresa se dio cuenta que no estaba preparada al 100% para llegar a sus consumidores por medio de nuevas tecnologías y a raíz de esto, ha tenido que implementar de manera forzada esta transformación digital con el fin de poder seguir operando y colocar sus productos entre sus consumidores.

Otras de los sectores que han venido a ser transformados a raíz de la cuarta revolución industrial es el empleo, el cual, se expone de seguido.

2.1.3.2 Transformación del empleo debido a la adopción de los procesos de automatización

Según Blanco (2019), sin duda uno de los sectores que se están viendo transformados por la cuarta revolución industrial es el empleo, ya que, la automatización viene a genera que muchas de las tareas que realizan los seres humanos y que sean repetitivas van a poder ser cubiertas por *robot* o algún asistente

de inteligencia artificial como lo son los *chats bots* que logran tener una conversación con un cliente y dar satisfacción a sus necesidades.

Lo anterior lo reafirma el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en un estudio llamado El futuro del trabajo en la integración 4.0 de América Latina en el 2017, donde se afirma uno de los sectores que se está viendo transformado por el impacto de la cuarta revolución industrial es el empleo, según este estudio, esta transformación se da principalmente por la automatización de tareas repetitivas por parte de robots.

Según el estudio del BID, una de las consecuencias es que por este evento se genere una gran cantidad de desempleados, no obstante, lo que realmente trae la automatización es un cambio en las labores que deben realizar las personas, ya que, estas deben migrar a buscar opciones donde puedan brindar soporte a las nuevas tecnologías que surgen gracias a la automatización, lo que va a dar como resultados que los salarios de las personas cada día sean mejores.

Para Blanco (2019), otra transformación importante en el del empleo debido a la cuarta revolución industrial es esta viene a cambiar el modelo tradicional que hoy conocemos de ir a la oficina y trabajar ocho horas, ya que, el acceso a las nuevas tecnologías permite que las personas puedan realizar las labores de su trabajo de manera no presencial, siempre y cuando tengan acceso a una computadora e internet. Por su parte el BID (2017) señala, que se cree que la revolución digital hará que las personas trabajen desde ubicaciones remotas, reafirmado el planteamiento de Blanco.

Para O'Toole (2014), la industria de comida rápida no escapa a esta realidad y hace esfuerzos importantes en la inclusión de tecnologías que le permitan automatizar labores repetitivas o bien que los clientes puedan realizar por sí mismos.

Luego de haber visto la transformación que es generada por la cuarta revolución industrial en los diferentes sectores, se procede a establecer el papel que tienen las Tecnologías de Información en la penetración entre los consumidores.

2.1.4 El papel de las Tecnologías de Información (TIC) en la penetración entre los consumidores

Las tecnologías de información (TIC), son una de las reformas derivadas de la cuarta revolución industrial, donde las TIC son el grupo de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de la información derivada de la tecnología, esto en diferentes formas: textos, imágenes, sonidos, etc. Para Belloch (2012), las TIC son las nuevas tecnologías que están relacionadas a tres aspectos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones y estas se mantienen interconectadas; lo que da como resultado la generación de nuevas realidades comunicativas.

De la misma manera Belloch (2012), concluye que las TIC cuenta una serie de características importantes: inmaterialidad, interactividad, interconexión, instantaneidad, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, penetración en todos los sectores, innovación, tendencia de automatización y diversidad, las cuales, las hacen atractivas para que los consumidores la adapten y las sigan utilizando. En el cuadro 1, se expone cada una de las características de las TIC.

Cuadro 1. Características de las Tecnologías de Información.

Título	Descripción
Inmaterialidad	Las TIC generalmente son procesos de comunicación que no son visibles, sin embargo, estos existen y la información viaja a lugares lejanos sin ser percibida.
Interactividad	Las TIC hacen posible la integración de la comunicación entre las personas y el hardware que se esté utilizando.
Interconexión	Las TIC tienen la capacidad poderse comunicar entre diferentes dispositivos que ya existen y posible nuevas tecnologías.
Instantaneidad	Las TIC cuentan con la capacidad de transportar la información sin límite de distancias y esta información es recibida al mismo tiempo que en algún lugar de una metrópoli.
Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido	Las TIC se encuentra la capacidad de transmitir la calidad en las imágenes, texto y sonido, donde eso permite que las personas puedan interactuar como si estuvieran frente a frente.
Digitalización	Las TIC tienen la calidad de poder transmitir la información de manera digital gracias a manejar un formato único y universal.
Mayor influencia sobre los procesos que sobre los productos	Las TIC presentan una influencia importante en los usuarios al momento adquirir conocimientos, donde estos son más importante que los conocimientos ya adquiridos. Todo esto sucede a la gran cantidad de información en internet y el contante consumo de esta por parte de los usuarios.
Penetración en todos los sectores	Las TIC no tienen límites, estas pueden penetrar en cualquier sector (cultura, economía, educación, industria), ya que, para todos los sectores son de gran importancia.

Innovación	Las TIC vienen a ofrecer nuevas y mejoras formas de hacer realizar una serie de funciones, por ejemplo, el acceso a los teléfonos inteligentes nos brinda poder comunicarnos de una manera más fluido por diferentes medios, video llamadas, mensajes de texto o correo electrónicos y todos estos de una manera inmediata lo que nos da acceso la información en todo momento, anteriormente, esta información debía ser enviada por correo regular y podía tardar días o meses en llegar la información.
Tendencia a la automatización	La gran cantidad de datos que se generan que el análisis y transformación de estos en información útil y al momento sea más complejo, de ahí que cada vez más se migre a que este análisis y el proceso de transmisión sea de manera automatizada y que esté al alcance de solo un <i>click</i> .
Diversidad	Las TIC al penetrar en los diferentes sectores, el uso de estas puede ser muy diverso y el proceso puede ser a diferentes niveles.

Fuente: Belloch (2012), Las Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.)

El acceso a internet ha venido a facilitar la expansión que han tenido las TIC, de seguido se amplía sobre el tema.

2.1.4.1 Expansión de las TIC entre los consumidores y negocios

Según González (2018), la llegada de los teléfonos inteligentes han sido los responsables de la rápida expansión de que han tenido las TIC, esto debido a que el

celular genera que el acceso a la información y la localización de las personas esté disponible en todo momento.

Además de la penetración de la telefonía celular, otra de las razones que han ayudado a la rápida expansión de las TIC es la penetración de las aplicaciones digitales o *Apps*, ya que, en la actualidad tenemos *apps* para la mayoría de los quehaceres y llegaremos al momento donde tengamos *apps* para que monitoree o realicen todas las necesidades de las personas.

De la misma manera González (2018), menciona que debido a los avances tecnológicos son incluidos en la vida cotidiana generando que el ritmo de desarrollo de las TIC sea a un ritmo acelerado y marcando y modificando el comportamiento de los seres humanos. En esta modificación, no se debe obviar el papel que ha tenido el acceso de los individuos al internet.

Debido a la anterior, los negocios han tenido que establecer una serie de estrategias con el fin de expandir las TIC en sus negocios, más detalles de este tema seguidamente.

2.1.4.2 Estrategia de expansión de las TIC en los negocios

Según Berenguer (2004), gracias al acceso al internet en el mundo y la evolución de las TIC, han dado como resultado una serie de soluciones empresariales. Dentro de estas soluciones se encuentran los *e-markets* y el *e-commerce* que han transformado la industria, generando ganancias importantes a las diferentes organizaciones que lo utilizan.

Por su parte también se ve beneficiado con las TIC al lograr obtener sistemas de información que vienen ayudar a mejorar la productividad operativa que van afectar las diferentes áreas del negocio (producción, logística, *marketing*, RRHH, contabilidad y finanzas), estas soluciones son conocidas como MRP.

Para este mismo autor, las empresas obtienen beneficios de las TIC con los desarrollos de los sistemas MRP, ERP, SCR y CRM que impactan los sistemas de ejecución y logística, atención de los consumidores entre otros, con el objetivo de realizar las tareas de mejor manera y con menor tiempo, dando como resultado una mayor rentabilidad de las organizaciones.

Sin duda los principales promotores de la adopción de las TIC han sido los consumidores que cada vez demandan más y mejores soluciones para satisfacer sus nuevas necesidades, dando esto origen al consumo digital, el cual se va a desarrollar de seguido.

Esta demanda generada por una serie de consumidores ha venido a formar un nicho de mercado enfocada en el consumo digital, el cual, se abordará en la siguiente sección.

2.1.5 Consumo Digital

Debido al desarrollo de los medios digitales y el desarrollo de internet les ha permitido a las empresas desarrollar una nueva manera de llegar a sus consumidores, conocerlos y venderles sus productos. La adopción por parte de los consumidores de estas nuevas modalidades ha venido a generar un gran impacto, donde el consumidor hoy en día tiene acceso a una gran cantidad de información y gracias a esto este mejor informado al momento de realizar una compra.

A raíz de esta evolución de los consumidores surge un nuevo segmento de mercado que se puede identificar como los consumidores digitales, los cuales son usuarios de internet que realizan sus compras por medio digitales. De ahí que las empresas tienen un gran reto de entender a este tipo de consumidores y satisfacer sus necesidades con el fin de brindar soluciones a la medida de estos y con el fin de hacer crecer las ventas por este medio.

Lo anterior lo viene a reafirmar Pérez (2017), al concluir que este nicho de mercado es muy importante y que poseen un amplio conocimiento del mercado debido a la gran cantidad de información que manejan con al acceso a internet. A la vez señala que este tipo de nicho cada vez son más exigentes y esperan una mejor experiencia al obtener sus productos o servicios.

Al respecto, Pérez (2017), señala que este tipo de consumidores cuenta con una serie de características, entre las que destacan: agilidad e inmediatez, son clientes son analíticos y escépticos y generan dialogo en la red. Por tanto, este nicho de mercado es propenso a consumir información de calidad para ellos para la toma de decisiones.

La franquicia estudiada no es ajena a esta realidad y cada vez son más clientes que migran a consumir los productos de estas por medios digitales y las marcas han tenido que buscar opciones para poder ofrecer los productos por estos medios.

Debido que el sector de alimentos no contaba en su operación con su propio servicio a domicilio, o si contaba con este, el mismo era de baja calidad, una *star up* costarricense en el 2015 llamada Go Pato vio una oportunidad e inicio a operar en búsqueda de lograr acampar ese mercado, sin embargo, el modelo de negocios de esta compañía no fue del agrado de los consumidores digitales debido que era

complejo solicitar los servicios y de ahí que no haya sido bien aceptada y para este año estar a punto de la quiera. Posterior, en el 2018, ingresa Uber y al año siguiente la española Glovo y la Salvadoreña Hugo, para el año 2020 inicia operaciones la colombiana Rappi, todas estas hoy en días representa un canal muy importante a nivel de ventas entre las franquicias de comida.

Todas estas compañías funcionan cobrando un porcentaje de la venta generada a la franquicia y adicional a eso al consumidor le cobran el servicio a domicilio. Por su parte los consumidores digitales al estar dispuestos a probar cosas nuevas a nivel tecnológico y en pro de facilitar su vida han adoptado este tipo de servicio. Adicional a esto, con la llegada de la pandemia del COVID-19 el crecimiento de todas estas compañías ha sido de manera exponencial, ya que, en ciertos momentos ha sido el único medio por donde poder satisfacer la necesidad de alimentar.

A raíz de las altas comisiones que cobran estas empresas de servicio a domicilio tercerizado y la pandemia, la franquicia La Hamburguesa Angus diseña una serie de estrategias propias para poder llegar a sus consumidores con el fin obtener una mayor rentabilidad, por tal motivo, es de suma importancia comprender cuales de todas estas estrategias planteadas fueron éxitos y cuáles no.

Las estrategias empresariales son una serie de instrumentos que utilizan las organizaciones para resolver problemas que se presentan por una serie de causas, de ahí que, de seguido, el tema de estrategias empresariales será expuesto a profundidad.

2.1.6 Estrategias empresariales para el éxito de un proyecto

Cuando las empresas desean emprender un nuevo proyecto debido alguna oportunidad identificada previamente, este debe basarse en una serie de estrategias y para que estas tengan éxitos, deberían basadas en tener una ventaja competitiva.

Según Porter (1991), la ventaja competitiva está fundamentada debido al valor que una organización es capaz de alcanzar. Para el presente caso se visualiza el valor como una representación de los consumidores y lo que estos están dispuestos a pagar y, por otro lado, el crecimiento del valor en una empresa está basado en la capacidad de ofrecer precios más bajos versus sus competidores inmediatos.

De la misma manera Porter (1991), indica que una organización será rentable siempre y cuando los ingresos que generen sus consumidores sean mayores a los costos, de la misma manera el autor también indica que toda estrategia empresarial debe estar ligada a que los consumidores obtengan un valor agregado, el cual, haga que el productos o servicio sea atractivo para los estos.

Para Porter (1991), la capacidad de que una empresa genera valor o ventas en un largo plazo está ligado a una serie de estrategias empresariales que sean capaces de lograr para obtener una ventaja competitiva a largo plazo y donde estas ventajas competitivas estén basadas en dos pilares: el liderazgo de costos, es decir, la capacidad de producir un producto a un menor precio que su competidor; el segundo; lograr obtener una diferenciación en sus productos o servicios.

Según Porter (1991), la diferenciación de sus productos es la capacidad de lograr que los consumidores identifiquen que la empresa ofrece productos diferentes a sus competidores, por lo que hacen que sea atractivo adquirirlos.

Por otro lado, el autor indica que para obtener las ventajas competitivas las empresas deben establecer sus estrategias empresariales en un esquema de tres estrategias genéricas, donde están podrían ser utilizadas por separado o bien incluir todas en el mismo momento, esto con el fin garantizar la generación del valor de la organización, de seguido se exponen estas tres estrategias genéricas. De seguido se expone una imagen que pretende mostrar gráficamente el modelo que el autor propone.

Figura 1. Modelo de la Ventaja Competitiva



Fuente: Porter (1993). Ventaja Competitiva

De las estrategias de la imagen anterior se puede decir lo siguiente:

- **El liderazgo en costo:** se basa en ofrecer mejores precios que sus competidos debido a la capacidad que tiene la empresa de producto más barato.

- **El enfoque:** se caracteriza en que las empresas se logran especializar en un segmento de mercado y ofrecen el mejor producto para ese segmento de mercado.
- **La diferenciación:** está lo que pretende es ofrecer un valor agregado a sus productos con el objetivo de que los consumidores prefieran adquirir sus productos que los de sus competidores.

De la misma manera Porter (1991), hace mención que las empresas que incorporen tecnologías digitales en su operación logren sobresalir de las otras empresas y van a generar que los productos que estas ofrecen sean más atractivos para los consumidores, ya que, este tipo de tecnología genera una serie de beneficios para las organizaciones tales como:

- Mejor control en el plan empresarial
- Mejor programación de la empresa
- Mejor posibilidad de llegar a cabo investigaciones de mercado efectivas
- Mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado

En el caso de la empresa La Hamburguesa Angus Costa Rica, pretende lograr diferenciarse de sus competidores al incorporar nuevas tecnologías digitales a sus consumidores con el fin de lograr que estos puedan obtener sus productos de manera más sencillas y adecuados a la realidad vivida durante la pandemia del COVID- 19.

Todos los conceptos expuestos antes, pretenden fortalecer teóricamente la base para la presente investigación con el fin de lograr los mejores resultados de esta.

Luego de haber expuesto los sustentos teóricos, se seguido se procede a explicar cómo es que el autor de este TFG pretende lograr obtener la información para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

2.2 Marco Metodológico

En el presente apartado se expone la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la misma. Entre estos el enfoque y la naturaleza, el método de investigación, las etapas de la investigación, las técnicas, los instrumentos diseñados y las fuentes utilizadas, así como los alcance y limitaciones.

2.2.1 Enfoque y naturaleza de Investigación

Hernández (2010) indica que la naturaleza de una investigación va a depender del conocimiento previo sobre el tema investigado, es decir, si anteriormente se ha generado algún tipo de estudio sobre este. Es muy importante indicar que, si bien previamente se han generado estudios sobre el impacto de las tecnologías digitales en las compañías, no existe una investigación sobre el impacto que este tipo de tecnologías puede tener en un restaurante de comidas rápidas, por lo que este es necesario crearlo a partir de una recopilación de datos primarios.

Debido a lo anterior, la presente investigación va a contar con características de un análisis exploratorio, donde Según Hernández (2010), un análisis de tipo exploratorio se genera cuando este es poco estudiado. Es importante mencionar que la empresa la Hamburguesa Angus Costa Rica u otra empresa del sector no cuenta con un estudio previo sobre el impacto que pueden tener las tecnologías digitales sobre la compañía durante un periodo de pandemia.

Se formula también de tipo explicativo y analítico. Donde según Hernández (2010), el estudio explicativo pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian, por su parte, Lopera. J (2010), menciona que es un estudio es analítico cuando este busca llegar a un resultado, mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, entendiendo, criticando, contrastando e incorporando la información, por medio de actitudes de escucha, análisis e intervención.

Por consiguiente, esta investigación es de tipo explicativo porque no solo describe las nuevas tecnologías que la empresa impulso durante el periodo de pandemia, sino que expone las estrategias utilizadas para que este tipo de herramientas tuvieran éxito. También, es analítico ya que el investigador debe, a partir de información obtenida, entender y hacer un análisis profundo, generando criterios que le permitan responder el problema y los objetivos aquí planteados.

Por otro lado, Hernández (2010), indica que una investigación cuenta con un carácter cualitativo cuando esta se fundamenta en una perspectiva centrada en el entender el comportamiento de los seres vivos, de los humanos y sus instituciones. De ahí que la presente investigación se realizará con un enfoque de carácter cualitativo, ya que, esta va a contar con la aplicación de técnicas de recopilación de información típicas de este enfoque y a la vez busca lograr entender el comportamiento de los consumidores con relación al objetivo de estudio adicional a esto, también se busca entender las estrategias utilizadas por la empresa.

2.2.2 Método de Investigación

Según Yin (1994), un estudio de caso busca lograr entender los fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos. Este mismo autor, menciona que un estudio de caso es favorable cuando la meta de una investigación es buscar

describir la incidencia de un fenómeno. De la misma manera este tipo de estudio busca dar respuesta a una serie de interrogantes sobre una decisión o decisiones que se tomaron y ver cuál es el resultado de estas.

Este caso de estudio se elige porque la presente investigación pretende conocer a detalle la realidad de una franquicia de comidas rápidas llamada La Hamburguesa Angus durante la pandemia COVID-19.

Los criterios de selección e inclusión de este caso son:

- **Franquicia activa:** esta compañía ha mantenido sus operaciones activas durante todos los meses de la pandemia, lo que permite que esta investigación tenga información actualizada con respecto a esta situación.
- **Tipo de franquicia:** es una franquicia que se diferencia de la competencia por vender hamburguesas con carne angus 100% certificada, que se perfila hacia un consumidor más exclusivo y busca este producto por la calidad que ofrece.
- **Estrategias de la franquicia:** se busca entender cuáles fueron las estrategias impulsadas por la compañía y si estas tuvieron un efecto positivo o negativo en el consumidor.
- **Investigación complementaria:** la presente investigación se complementa con otro caso que se realiza en la misma franquicia, por lo tanto, la aplicación de los instrumentos para ambas investigaciones se ha realizado de forma simultánea.

2.2.3 Etapas de la investigación

La presente investigación se generó en una serie de etapas, cada una de estos se presentan de seguido.

2.2.3.1 Levantamiento de la información

Para el levantamiento de la información primaria se realizaron dos guías de entrevista con el fin de obtener la información de parte de gerentes de La Hamburguesa Angus. Adicionalmente se preparó un cuestionario para aplicarlo a una base de datos de consumidores finales.

También se recurrió a la técnica de revisión de literatura para definir el problema de investigación. Para ello se hizo revisión de libros, artículos, noticias, estudios de la industria de alimentos y bebidas, tecnología y casos de estudio. Y se preparó un marco teórico sobre temas que son pilares de esta investigación como La industria de alimentos y bebidas, modelos de franquicias, cuarta revolución industrial, Internet de las cosas, tecnologías de información y el impacto de esta en las empresas, consumo digital y las estrategias empresariales.

2.2.3.2 Recopilación de datos

Los datos serán recolectados por medio de la aplicación de instrumentos a los sujetos de estudio, para posteriormente tabularlos en un documento de Excel que permita ordenar y clasificar la información recopilada. Esta se levantó entre los meses de octubre 2020 a enero 2021.

2.2.3.3 Análisis de la información

Una vez obtenida la información se procede al análisis de esta de acuerdo con la naturaleza cualitativa de los datos y de la información obtenida en el marco teórico, lo que permitirá contrastar ambas percepciones debidamente justificadas.

En el caso de las entrevistas, se realizó una transcripción de las ideas principales y con el apoyo de Excel se generaron matrices para organizarlas y clasificarlas en función de los objetivos y variables establecidas para la investigación. En este sentido, las categorías centrales de este análisis son: identificación de las tecnologías impulsadas por la franquicia, sus ventajas y desventajas, así como entender cuáles estrategias utilizadas funcionaron y cuáles no.

Adicionalmente, con el apoyo de Excel también se tabuló la información obtenida del cuestionario que se aplicó a la base de datos de consumidores, para realizar esta tabulación se fue contando la cantidad de valores que había obtenido cada opción para crear tablas y gráficos con las respuestas obtenidas. En el caso de las preguntas abiertas parte del análisis fue ir creando estas categorías generales según la mayoría de las respuestas para montar las tablas y gráficos respectivos.

También se realizó una escalada de evaluación sobre las diferentes estrategias utilizadas por la empresa, así como la percepción de los consumidores, es importante mencionar que este proceso fue validado por la Gerente de Mercadeo de la Franquicia.

Luego de haber visto el proceso de la recopilación de datos, se continua con las técnicas utilizadas.

2.2.4 Técnicas de investigación

Para este proceso de investigación se utilizaron dos técnicas de investigación de datos con el objetivo de lograr cumplir los objetivos establecidos.

Cuestionario

Hernández (2010), señala que el cuestionario es un instrumento muy utilizado para recolectar datos, este consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas; en el primer caso, delimitan previamente las opciones de respuesta.

De ahí que la primera técnica utilizada para esta investigación fue un cuestionario estructurado compuesto por 20 preguntas abiertas y cerradas, las cuales, tienen el propósito de cumplir con el objetivo 1 y 2. En el anexo 1 se encuentra el cuestionario aplicado.

Entrevista

Otra técnica utilizada para esta investigación fue la entrevista. Según Hernández (2010) es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque).

Para este caso en concreto se utilizó entrevista a experto, la cual, se le efectuó a dos diferentes informantes que fueron: la Gerente de Mercadeo y el Gerente de Tecnologías de Información de la empresa La Hamburguesa Angus Costa Rica. Lo expuesto anteriormente busca complementar el objetivo 1 y 2 y cumplir con el objetivo 3. En el anexo 2 y 3 se encuentran las entrevistas aplicadas. Es importante citar que

por solicitud de los entrevistados y a fin de guardar su confidencialidad, no se usarán sus nombres reales.

Después de evidenciar las técnicas utilizadas en la investigación, se procede a exponer el cálculo de la muestra.

Muestra

Para cumplir con el objetivo 2, se aplica una encuesta a consumidores activos de la franquicia en estudio, durante el último año, que en total fueron 468 personas. Estos fueron contactados a través de la base de datos de la empresa y se recurre a ellos para definir la percepción de estos sobre las tecnologías impulsadas por la empresa y si estas cuentan con beneficios para ellos.

Dado esta población, se procede a estimar la muestra. Una muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 173). En el caso de la presente investigación, la muestra que se utilizará está basada en una población finita y busca de obtener los datos requeridos de dicha indagación. El cálculo de la muestra está dado según la siguiente formula donde “n” es finita o conocida.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde N es el tamaño de la población, Z es el nivel de confianza, p es la probabilidad de éxito o proporción es esperada, q es la probabilidad de fracaso, d es el error máximo admisible en términos de proporción. Para el caso de la presente investigación, el tamaño de la población es de 468 personas, el nivel de confianza es

de un 95%, la probabilidad de éxito es de un 12%, la probabilidad de fracaso es de 88% y el error máximo admisible es de un 5%, luego de realizar el cálculo, se logra identificar que para que la muestra sea representativa para la presente investigación, se debe conseguir un total 121 respuestas de la población, esto se puede evidenciar en el cálculo que se presenta en la ilustración 1.

Imagen 1. Cálculo de la Muestra

Variable cualitativa	
Población conocida	
Confianza	95%
Error	5%
Población	468
d	5%
Z	1,960
p	12%
q	88%
N	468
Numerador	190
Demoninador	2
Proporción	121

0,475

“n” es finita o conocida

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: Elaboración propia.

La muestra para encuestar fue de 121 personas consumidoras, de las cuales fueron consultadas 468 personas durante el mes de enero del 2021. Del total de la población se obtuvo una tasa de respuesta del 30%, es decir, 143 personas.

Después de haber realizado el cálculo de la muestra, se procede a identificar las fuentes utilizadas en la investigación.

2.2.5 Fuentes de datos

La información obtenida será fuente primaria, complementada con fuentes secundarias como soporte a la temática teórica de Industria de alimentos y bebidas, sistemas de franquicias, cuarta revolución industrial, el papel de las TIC, la introducción del internet de las cosas, el consumo digital y las estrategias empresarias, para lo cual se realizan revisiones bibliográficas, artículos, libros, entre otros.

Fuentes primarias

Según Hernández (2010), las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, es decir, informa sobre los resultados de experimentos e investigaciones realizadas por el sujeto de estudio.

En términos generales para esta investigación se utilizan tres fuentes primarias: gerente de mercadeo, gerente de tecnologías de información de La Hamburguesa Angus y la base de datos de consumidores. Como se mencionó a los dos primeros se les aplicó una entrevista y al último un cuestionario.

La base de datos de los consumidores a los que se les aplicó el cuestionario fue facilitada por parte de la gerente de mercadeo de la franquicia estudiada, estos clientes tienen la característica que han consumido en el restaurante de La Hamburguesa Angus ubicado en Escazú.

El cuestionario se aplicó a esta base de datos de clientes de la Hamburguesa Angus durante el mes de enero de 2021, compuesto por una serie de preguntas que

pretendían capturar las percepciones de estas personas con respecto a cómo ha sido el entorno generado por la franquicia para consumir durante la pandemia COVID-19.

Y las dos entrevistas a profundidad se hicieron con expertos internos a la organización durante los meses de octubre y noviembre del año 2020, puntualmente el Gerente de TI y la Gerente de Mercadeo de la franquicia de La Hamburguesa Angus, de estos dos sujetos no se detalla el nombre por solicitud explícita de ambos para mantener la confidencialidad.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias basan su análisis e interpretación de resultados a partir de fuentes primarias, Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., (2014). Es decir, facilitan el proceso de consulta, porque dan acceso a un mayor número de fuentes. De ahí que, la presente investigación también obtiene información recopilada de libros, artículos, y reportes. Una de las principales fuentes secundarias consultadas fue los libros: Calves de la Cuarta Revolución: ¿Cómo afecta a los negocios y personas?, El marketing y la Cuarta Revolución Industrial, Internet de las Cosas y Las Tecnologías de la Información y las Comunicación.

2.2.6 Descripción de instrumentos

El primer instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado compuesto por 20 preguntas y en la que se abordarán las siguientes áreas: identificar las nuevas tecnologías digitales impulsadas por la franquicia estudiada e identificar las ventas y ventas que tienes esas tecnologías desde el punto de vista del consumidor. De esta forma, se recopilará fuente primaria a través de consulta directa a un grupo de

consumidores previamente consumieron en La Hamburguesa Angus ubicado en Escazú.

La información de cada uno de consumidores a los que se le aplicó la encuesta fue facilitada por parte de la gerente de mercadeo de la franquicia estudiada. Estos clientes tienen la característica que consumieron previamente en el restaurante de la franquicia estudiada ubicado en Escazú. Este grupo de personas está conformado por un total de 468 clientes, de los cuales 143 respondieron.

El segundo instrumento utilizado fue entrevista a experto, la cual, se le efectuó a tres diferentes informantes que fueron: la gerente de mercadeo y el gerente de tecnologías de información de la empresa La Hamburguesa Angus Costa Rica³ ; el tercer experto entrevistado fue la directora de una agencia de publicidad que tiene amplio conocimiento del sector estudiado, es importante mencionar que para esta investigación no se tomó en cuenta los criterios del tercer experto.

Las entrevistas realizadas se conformaban de tres partes: la primera de estas buscaba identificar el criterio de cada experto en relación al sector de la comida rápida; la segunda parte estaba enfocada en identificar cuáles eran las nuevas tecnologías impulsadas por la franquicia para hacer llegar los productos de la empresa a sus consumidores durante el periodo de pandemia ; esta parte de la entrevista también busca identificar las ventajas y desventajas de cada una de esas tecnologías desde el punto de vista de la empresa. En la última parte de la entrevista se obtuvo el punto de vista de cada experto en identificar cada una de las estrategias utilizadas por la compañía en el tema de la introducción de las nuevas tecnologías facilitadas por la

³ Ambas entrevistas fueron coordinadas previamente por el postulante del presente trabajo de información y estas fueron de manera presencial y virtual. En el caso de la Gerente de Mercadeo la entrevista se efectuó en octubre y la realizada al Gerente de Tecnologías de información se llevó a cabo en noviembre.

empresa. Es importante mencionar que estos dos instrumentos, buscan cumplir con los objetivos de otra investigación complementaria, la cual es desarrollada por Kellie Umaña.

Después de conocer la descripción de cada uno de los instrumentos y fuentes realizadas a continuación se presenta un resumen de estos.

Cuadro 1 Cuadro del proceso de investigación

Objetivo específico	Instrumento	Fuente primaria	Fuente secundaria
Identificar las nuevas tecnologías digitales adoptadas por la franquicia de comidas rápidas en estudio durante pandemia del Covid-19	Entrevista a experto Cuestionario estructurado	Base de datos en consumidor en PDV y gerente de mercadeo y IT La Hamburguesa Angus CR	Libros, artículos y reportes.
Analizar las ventajas y desventajas que perciben los consumidores sobre las nuevas tecnologías adoptadas por la franquicia en estudio.	Entrevista a experto Cuestionario estructurado	Base de datos en consumidor en PDV y gerente de mercadeo y IT Hamburguesa Angus CR	Libros, artículos y reportes.
Identificar las mejores estrategias empresariales adoptadas por la franquicia en estudios tras la adopción de nuevas tecnologías digitales durante pandemia	Entrevista a experto E	Gerente mercadeo y TI Hamburguesa Angus CR.	Libros, artículos y reportes.

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de Comercio Exterior. Universidad Nacional de Costa Rica 2021.

2.2.7 Alcances y limitaciones

El alcance de la presente investigación busca detallar las nuevas herramientas tecnológicas, características, el proceso y las estrategias utilizadas por parte de la empresa en el proceso de adopción de las tecnologías por la franquicia estudiada y a la vez entender cuáles de estas estrategias funcionaron y cuáles no.

Por su parte, la presente investigación contó con una serie de limitaciones, dentro de estas se encuentra que el autor dejó de laborar para la compañía en 2020, lo que generó que el autor no podrá saber si se implementarán las recomendaciones dadas, lo que va a reducir el alcance inicial propuesto.

Otra importante limitación fue que el autor no contaba con una herramienta para el envío de los cuestionarios, lo que dificultó el envío de estos y la obtención de los datos, lo cual fue solventado creando alrededor de ocho cuentas de Gmail para enviar recordatorios a las personas que no habían brindado alguna respuesta.

Toda esta serie de limitaciones de cierta manera pueden generar que el alcance de la investigación sea de cierta manera más limitado y no se pueda profundizar aún más.

Capítulo III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Nuevas tecnologías digitales impulsadas por “La Hamburguesa Angus, Costa Rica” durante la pandemia

Luego de haber revisado la literatura, plantear el marco teórico, plasmar el método y metodología, este capítulo exhibe los resultados de la investigación. Se inicia con identificar las nuevas tecnologías que la franquicia ha impulsado durante la pandemia, luego de esto, se pasa a analizar las ventajas y desventajas que poseen dichas tecnologías digitales, culminando con la percepción de cuáles estrategias impulsadas por la compañía tuvieron éxito y cuáles no.

Esta sección del estudio se estructura a partir de la descripción y el análisis de la información recopilada provenientes de los dos instrumentos utilizados. El primero de ellos fueron dos entrevistas a expertos de la compañía, quienes fungían como gerente de mercadeo y tecnologías de información de la empresa durante el periodo de estudio, por otro lado. El segundo instrumento fue una entrevista a un grupo de consumidores de la marca, esta se dio por medio de un cuestionario estructurado, el cual se aplicó en enero del 2021 y fueron respondidos de manera satisfactoria un total de 143 personas. Tanto los expertos como el grupo de consumidores entrevistados son las fuentes primarias en este estudio de caso único.

3.1.1 Estrategias de la empresa

Debido a las restricciones que generó la pandemia, la compañía La Hamburguesa Angus, tuvo que replantear toda su estrategia empresarial con el fin de facilitarle los productos a sus consumidores. De seguido se exponen el planteamiento de cada una de las estrategias impulsadas por la empresa.

3.1.1.1 ¿Cómo plantea la estrategia la franquicia?

Según la Gerente de Mercadeo (comunicación personal, octubre 2020), la compañía La Hamburguesa Angus siempre ha planteado sus estrategias empresariales en miras de buscar un crecimiento de sus ventas año con año. Para este fin la compañía cuenta con un equipo interdisciplinario que realiza la planeación necesaria para que este crecimiento se dé. Las estrategias estaban basadas en planes que buscan tener resultados en corto y largo plazo.

Según la consultada, las estrategias que la empresa impulsa a corto plazo se basan en obtener el mejor resultado (crecimiento en ventas) en el menor tiempo posible y con una inversión menor. Por su parte, las estrategias de largo plazo son las que requieren una mayor inversión. Todas estas estrategias son parte del plan maestro de crecimiento de la marca a cinco años. Sin embargo, con la epidemia del COVID-19, todo cambió. La experta menciona que a raíz de la pandemia la compañía tuvo que impulsar una serie de nuevas estrategias, dentro de estas: alianzas con servicios de entrega a domicilio tercerizados, implantación de un servicio de venta en línea, así como la adopción de una serie de nuevas tecnologías. Pero ¿Por cuáles optaron? A continuación, se explican estas decisiones.

3.1.1.2 Decisión de uso de nuevas tecnologías para enfrentar pandemia

Debido a la serie de restricciones impuestas por el Gobierno en el sector de los restaurantes por la pandemia, la empresa La Hamburguesa Angus y su equipo gerencial tuvieron que impulsar una serie de estrategias importantes para sobrevivir. Esto debido a que antes de la pandemia, la empresa basaba su crecimiento de ventas en las ordenes generadas en el punto de venta y dos servicios tercerizados. De ahí que durante este periodo la franquicia tuvo que impulsar la adopción de nuevas tecnologías para enfrentar el evento. De seguido se presenta cómo fue este proceso.

Tanto la Gerente de Mercado (comunicación personal, octubre 2020) como el de Tecnologías de Información (comunicación remota, noviembre 2020) mencionan que una de las mayores oportunidades que posee la industria de comidas rápidas es acaparar un mayor número de clientes desarrollando nuevos canales de distribución de sus productos, lo que le permite al punto de venta llegar más allá de sus cuatro paredes. De ahí que una de las estrategias de corto plazo de la compañía era generar una serie de alianzas con terceros en la distribución de sus productos. El delegar esta función a terceros genera que la expansión sea en un menor tiempo y a un menor costo, ya que, la compañía no debe invertir en mano de obra, equipo y otros insumos extras necesarios para lograr el fin planteado.

Las alianzas con terceros se basan en que la empresa tercerizada facilita a La Hamburguesa Angus una aplicación donde los clientes pueden obtener los productos de la franquicia a cambio de un porcentaje de la venta. La gerente de mercadeo menciona que este tipo de comisión afecta la rentabilidad de la empresa, sin embargo, permite que los clientes de la marca puedan tener sus productos desde la comodidad de sus casas. Debido a las altas comisiones que cobran este tipo de empresas, la franquicia, previo a la pandemia, solo tenía contrato con las dos principales proveedoras de este servicio. Con el inicio de la pandemia y la puesta en marcha de las restricciones por esta, la empresa inicia negociaciones con el resto de las empresas proveedoras este tipo servicio. Por otro lado, el departamento de TI realizó una integración entre las aplicaciones de servicio tercerizado y el *POS* del restaurante con el fin de que las órdenes ingresaran directamente sin necesidad de que una persona las tuviera que digitar y gracias a esto maximizar los tiempos de preparación de producto y tener la menor cantidad de personal posible.

Ambos expertos también señalan que haber contado con estos socios estratégicos fue fundamental para salir adelante, ya que, estos pasaron de tener un 30% de las ventas totales del negocio a un 100%, sin embargo, el rango limitado de acción de 5km y las altas comisiones del servicio no lo hacían sostenible en el tiempo,

lo que los llevo a implantar nuevos desarrollos propios con el fin de equilibrar la balanza y salir a flote de la difícil situación vivida.

Este tipo de desarrollos propios se encontraban dentro de las estrategias de largo plazo de la empresa y no se habían llevado a cabo básicamente por la alta inversión que requerían. Sin embargo, la pandemia vino a revolucionar a la industria obligando a adaptarse en tiempo récord a la nueva realidad de los consumidores, donde de un día para otro, los salones comedores estaban vacíos y los ingresos pasaron a casi cero. A raíz de esto, el modelo de negocio tuvo que cambiar y responder lo más rápido posible con el fin de facturar lo antes posible y sobrevivir a la realidad que se estaba viviendo. De la misma, ambos expertos señalan que estos desarrollos propios surgen como un plan alternativo para contrarrestar las altas comisiones y el rango limitado de las *apps* tercerizadas.

Luego de la conversación sostenida con los expertos de la empresa entrevistados se identifica que dentro de los desarrollos propios de nuevas tecnologías se encuentra: la implantación de su propio centro de recepción de llamadas para la recepción de órdenes, en los cuales los consumidores podían comprar sus alimentos y tomar la decisión si los deseaban en casa o bien ellos mismos ir a recogerlos. Para esto el departamento de tecnologías de la información tuvo que realizar una reestructuración en las oficinas centrales para adaptar toda la parte tecnológica de los cubículos donde estaban los operadores y que todos los sistemas que intervenían en la transacciones estuvieran interconectados, por ejemplo, al ingresar una llamada y el operador tomaba la orden, está en tiempo real aparecía en el sistema POS (*point of sales*) del restaurante para que la preparación de los alimentos fuera lo más expedita posible y el cliente no tuviera que sufrir atrasos. Este centro de recepción de llamadas estuvo listo para operar en un tiempo récord de cuatro días.

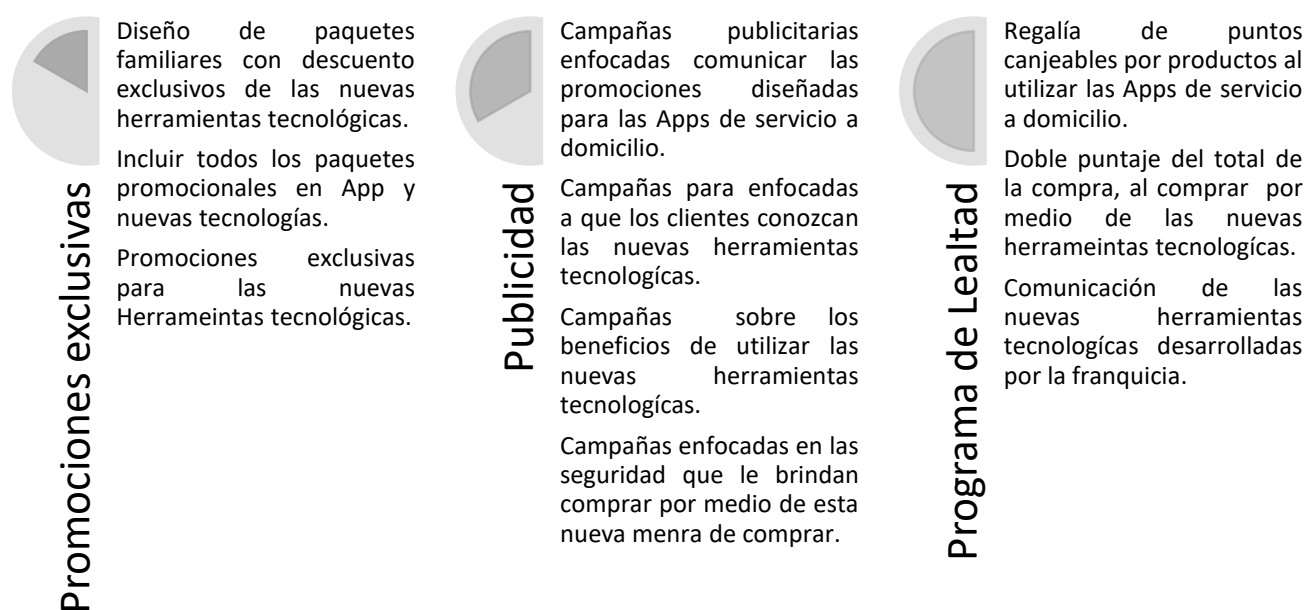
Otro paso importante que la compañía dio fue la creación del sitio *web* de la marca, ya que, este no existía antes de la pandemia y el sitio se convirtió de suma importancia, ya que, los clientes ingresaban a la página y podían adquirir y pagar sus órdenes y estas eran llevadas a sus hogares. Para la distribución de los productos que se compraban por medio de su propio sitio *web* y el centro de recepción de llamadas la compañía tuvo que implementar su propio servicio *express*, el cual, era monitoreado desde el centro de recepción de llamadas para ofrecer la mejor experiencia a los clientes.

Por su parte, el servicio de orden en línea fue otra herramienta desarrollada. Este estaba ensamblado a partir de un desarrollo previo llamado “Ordene Now”. Esta plataforma les permitía a los clientes ordenar los productos y decidir entre ir a retirar los alimentos al restaurante o bien solicitar el servicio *express*. Sin embargo, para los consumidores la plataforma de “Ordene Now” no era visible, ya que, el cliente ingresaba al sitio web de La Hamburguesa Angus Costa Rica y ordenaba desde ahí, es decir, para el cliente este era un servicio más de la compañía. El equipo de TI tuvo que trabajar arduamente para realizar todas las integraciones necesarias y poder llevarlo al aire en el menor tiempo posible. Cabe rescatar que esta serie de herramientas se diseñaron debido a que hubo una saturación por la alta demanda de las aplicaciones de servicio a domicilio, ya que, eran el único medio donde los clientes podían comprar comida. Otra de las razones para el nacimiento de estos desarrollos fueron las altas comisiones cobradas por parte de los servicios tercerizados.

Lo anterior fue posible debido a que la compañía tuvo que acelerar los procesos tecnológicos que se tenían planeados impulsar en los próximos cinco años, es decir, los proyectos que la compañía tenía planeados para realizar a futuro se tuvieron que traer al momento, de no haber tomado esta decisión se corría el riesgo de desaparecer.

La Gerente de Mercado menciona que luego de definir las herramientas tecnológicas con las que la empresa iba a trabajar, el departamento de ella dirige desarrolló una serie de estrategias para impulsar el uso cada una de las nuevas tecnologías impulsadas. El resumen de cada una de ellas se muestra en la figura 2.

Figura 2: Estrategias impulsadas por el Departamento de Mercadeo



Fuente: Elaboración propia, con base a la entrevista con la Gerente de Mercadeo de La Hamburguesa Angus Costa Rica. Octubre 2020.

Otras de las estrategias utilizadas fue negociar con las aplicaciones tercerizadas para obtener espacios de publicidad gratis y también participar en una serie de promociones que ellos mismos generaban. Adicional a esto, la compañía diseñó una campaña publicitaria para que los clientes utilizaran la modalidad del *pick up*. También se trabajó en una campaña dirigida que las personas que compraban por medio de las nuevas tecnologías de la empresa tuvieran el servicio a domicilio gratis.

Según los expertos entrevistados, el haber impulsado esta serie de tecnologías digitales en ese momento dieron como resultado que la compañía pudiera seguir en marcha durante ese periodo tan complicado para la industria alimentaria.

Luego de haber analizado las estrategias sobre las nuevas tecnologías impulsadas por la franquicia durante el periodo de pandemia, se procede a exponer las estrategias utilizadas hacia los consumidores y los efectos de estas en este grupo de personas.

3.1.2 Estrategias de los consumidores

Luego de haber visto las estrategias impulsadas por parte de la empresa con relación a las nuevas tecnologías impulsadas, se procede a analizar la información obtenida luego de la aplicación de los cuestionarios a un grupo de clientes. Dentro de los temas identificados se encuentra el público meta de la empresa, la frecuencia de consumo, canales de compra utilizados, soluciones tecnológicas percibidas y las estrategias atractivas para los consumidores, así como una serie de conclusiones preliminares.

3.1.2.1 Público meta de la franquicia La Hamburguesa Angus

Con el fin de definir el público meta de la empresa La Hamburguesa Angus, la primera pregunta del cuestionario buscaba identificar si las personas compraron algún producto de la franquicia durante el periodo de la pandemia, a lo cual solo una quinta parte de la población entrevistada respondió afirmativamente, es decir, un 20% y esa población se encuentra entre el rango de edad de los 26 a 45 años. Por otro lado, las personas que mencionaron no comprar productos de este establecimiento se ubican

en el mismo segmento de edad. Basado en lo anterior se puede definir que el segmento de mercado de los consumidores de La Hamburguesa Angus son jóvenes adultos. Los datos a detalle se exponen en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Costa Rica, San José, Escazú, Edades de los consumidores de La Hamburguesa Angus entrevistados, enero 2021 (En porcentajes).

Edad	Compraron en Pandemia	No compraron en Pandemia
18 a 25 años	11%	9%
26 a 35 años	50%	49%
36 a 45 años	25%	27%
Más de 45 años	14%	16%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, con base el sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica.

Otra característica importante del segmento de mercado que visita a la franquicia es que estos cuentan con un nivel educativo alto y, además, la mayoría de los clientes pertenecen a la generación Z y Millennials, lo cual es muy positivo, ya que, este tipo de consumidor está familiarizado con adquirir productos por medio de plataformas digitales, según lo indica Concejo (2018). Lo anterior se muestra en el cuadro 3 donde se demuestra que el 71% de las personas entrevistadas mencionan tener estudios universitarios completos.

Cuadro 3. Costa Rica, San José, Escazú, Escolaridad consumidores de La Hamburguesa Angus entrevistados, enero 2021. (En porcentajes)

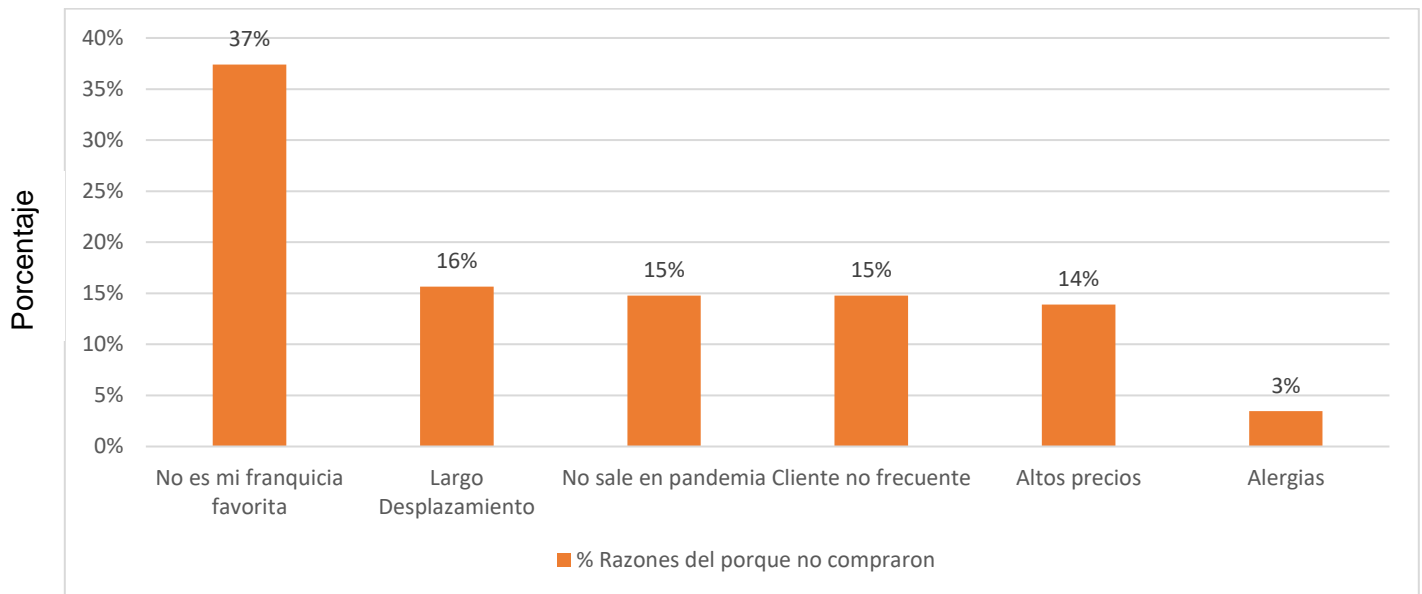
Escolaridad	Compraron en Pandemia	No compraron en Pandemia
Técnico	4%	2%
Secundaria Completa	11%	4%
Universidad Incompleta	14%	17%
Universidad Completa	71%	77%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica.

A pesar de que la mayoría de las personas que mencionan no haber comprado ningún producto de La Hamburguesa durante la pandemia, se logra evidenciar que este grupo de personas cuenta con las mismas características del segmento que sí compró, de ahí los hace clientes potenciales de la marca, por tal motivo, es importante entender, cuál fue la razón por lo que este grupo de personas no haya tomado la acción de comprar.

Con este fin se le consultó a este grupo el motivo por el cuál no se realizó algún tipo de compra a lo cual, un 37% de la población mencionó que la franquicia estudiada no era su favorita. El hecho de que los clientes no tengan marca la marca como su favorita es perjudicial, ya que, estos clientes no van a recomendar el lugar o bien no van a identificar los esfuerzos que hace la franquicia para captar la atención de este grupo de personas. Por otro lado, el 46% de las personas entrevistadas también mencionaron no comprar productos de la franquicia durante la pandemia debido a tres factores adicionales: el primero de ellos que no querían salir por salvaguardar su salud, otro de los motivos fue que el desplazamiento era muy largo de sus casas de habitación, donde el desplazamiento también se vio afectado por la restricción vehicular que en su momento el gobierno puso para frenar la propagación del virus, por último, los consumidores mencionan que ellos no realizaron algún tipo de compra debido a que no son consumidores frecuentes de los productos de la marca. Lo anterior se puede visualizar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Costa Rica, San José, Escazú, Motivos expresados por los consumidores entrevistados para no comprar en La Hamburguesa Angus durante la pandemia, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia, con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

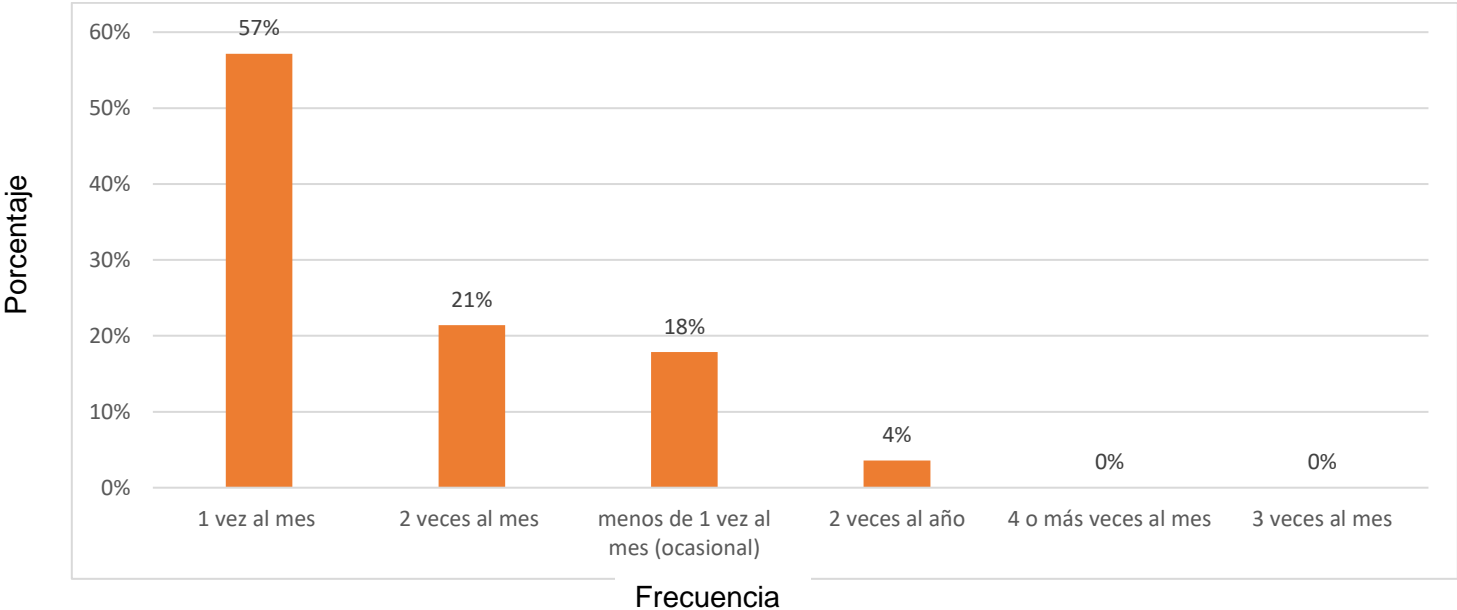
Hasta acá el análisis sobre las características del segmento de mercado y las razones por las cuál un grupo de personas no lograron adquirir los productos de la marca. A continuación, se procede a identificar la frecuencia de consumo de los clientes que sí compraron algún producto de la franquicia.

3.1.2.2 Frecuencia de consumo por parte de los consumidores de la franquicia

Los consumidores de la franquicia son clientes frecuentes, ya que, el 78% de las personas sondeadas mencionan haber consumido productos de la marca entre 1 y 2 veces al mes. Esto es de suma importancia debido que a pesar de todo lo vivido durante la pandemia en el sector restaurantero, los clientes de esta compañía siguieron consumiendo los productos por los medios disponibles. Lo anterior lo

podemos evidenciar en el gráfico 2 donde se ve el comportamiento de los clientes con relación a la variable de consumo.

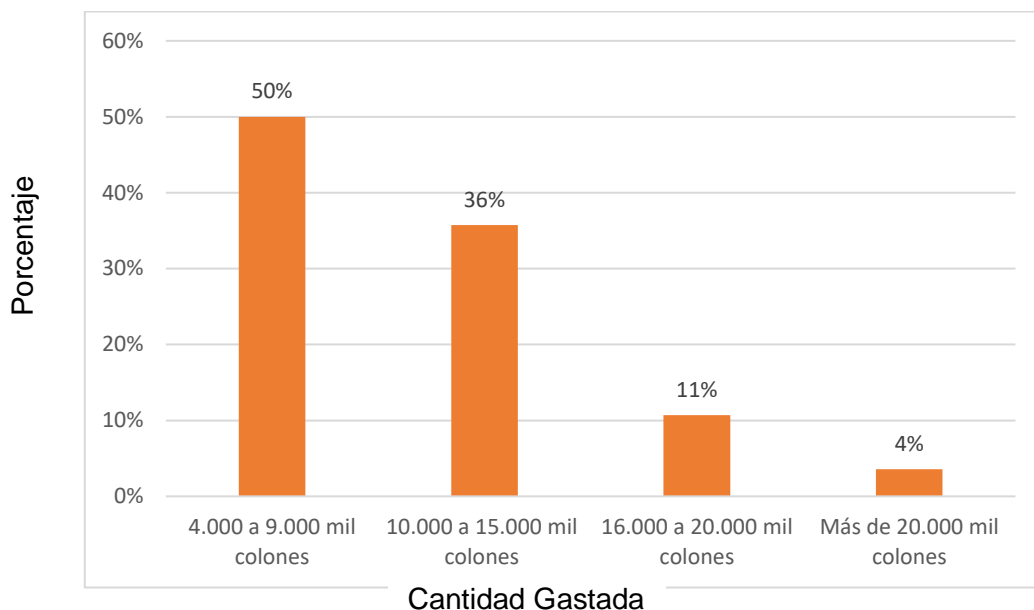
Gráfico 2, Costa Rica, San José, Escazú, Frecuencia de consumo por los consumidores entrevistados de la franquicia La Hamburguesa Angus, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia, con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

Por otro lado, el 50% de estos consumidores mencionan haber invertido en la marca un promedio de entre cuatro mil y nueve mil colones, lo cual, según la gerente de mercadeo es un muy buen tiquete promedio (promedio de ingreso por cada orden recibida). De la manera un segundo grupo de clientes que representa el 36% de la población, menciona haber adquirido productos de la marca entre diez mil y quince mil colones, este tiquete promedio está relacionado al precio medio de los paquetes familiares diseñados por la compañía. Los detalles del consumo se exponen en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Costa Rica, San José, Escazú, Cantidad gastada por los consumidores entrevistados de la franquicia La Hamburguesa Angus, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia, con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica en el mes de enero de 2021.

Luego de entender la frecuencia de consumo, se precede a analizar cuáles fueron los canales que utilizaron los consumidores.

3.1.2.3 Canales de compra utilizados por los clientes durante la pandemia

Por su parte el 36% de la población sondeada hace referencia a que el canal preferido para adquirir los productos de la franquicia durante la pandemia fueron las plataformas digitales que esta facilitó, el resto de las personas mencionan que generaron su compra en el restaurante.

Acá se puede evidenciar la importancia que tienen este tipo de plataformas tecnológicas para la compañía y a la vez la adopción que tuvieron estas por parte de los consumidores.

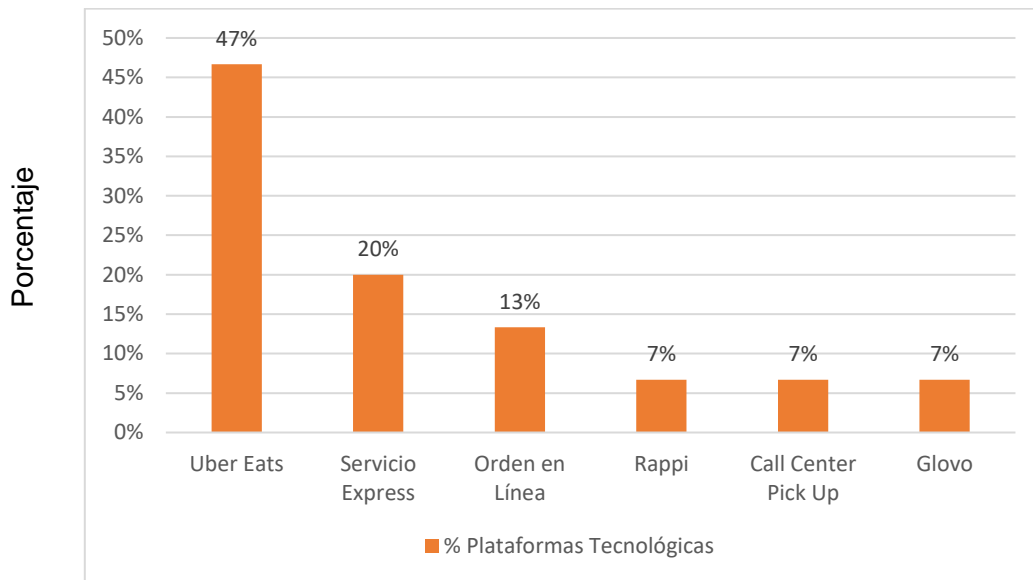
Esto también se ve reflejado cuando el 64% de las personas sondeadas hacen referencia de que la empresa La Hamburguesa Angus, generó una serie de plataformas tecnológicas para la facilidad de los consumidores. En el siguiente apartado se expone la percepción por parte de los clientes en cuanto a las soluciones tecnológicas proporcionadas por la franquicia.

3.1.2.5 Soluciones tecnológicas percibidas por los consumidores

El hecho que la franquicia de comidas haya facilitado a sus clientes plataformas tecnológicas para la adquisición de los productos de la compañía es de importancia, ya que, esta acción generó que a pesar de las diferentes restricciones que aplicó el gobierno, los productos de La Hamburguesa Angus pudieron seguir llegando a las personas durante el periodo de confinamiento.

Luego de haber identificado que la franquicia estudiada sí había facilitado una serie de tecnológicas digitales, se procedió a consultarles al grupo de personas cuáles eran esas plataformas, el detalle de cada una de las plataformas se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4, Costa Rica, San José, Escazú, Plataformas Tecnológicas identificadas por los consumidores entrevistados de la franquicia La Hamburguesa Angus, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia. Con base a un sondeo realizado a un grupo de consumidores de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

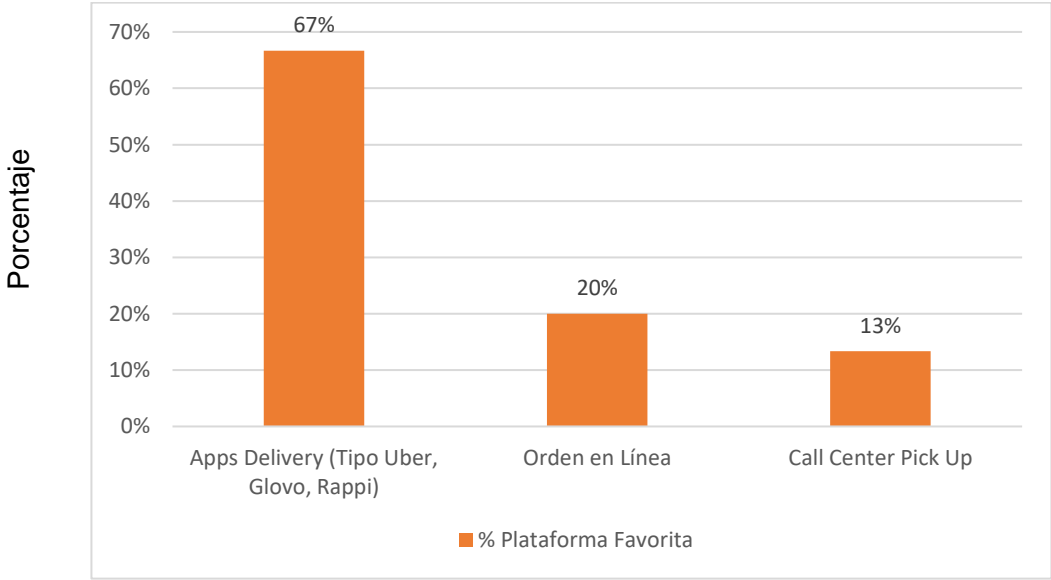
Según el gráfico 4, la plataforma tecnológica más identificada por la población encuestada fueron las *delivery apps*, las cuales son socios estratégicos de la empresa estudiada por medio de un servicio a domicilio tercerizado, donde las plataformas Uber Eats, Glovo y Rappi facilitan a La Hamburguesa Angus el medio de comunicación para que los clientes puedan adquirir los alimentos de la franquicia, luego de estas plataformas la otra herramienta tecnológica más conocida fue el desarrollo de Orden en Línea propio de la compañía.

Luego de haber identificado las diferentes plataformas tecnológicas que la empresa puso en marcha durante el periodo de pandemia, se procedió a consultarles cuál herramienta tecnológica fue la favorita para los consumidores. En ese sentido, un 67% de las personas entrevistadas respondió que las plataformas tercerizadas de

servicio a domicilio tipo Uber Eats, Glovo y Rappi, han sido sus favoritas; sin embargo, las otras plataformas favoritas para los consumidores fueron el ordenar en línea y el servicio del centro de recepción de llamadas - *pick up*, donde estos últimos fueron desarrollos internos de la compañía con el fin poner a disposición de los clientes más opciones para facilitarles la compra de sus productos durante el periodo de la pandemia.

A continuación, se presentan los resultados sobre la plataforma favorita según los consumidores.

Gráfico 5. Costa Rica, San José, Escazú, Plataformas favoritas durante la pandemia, por parte de los consumidores entrevistados, enero 2021 (En porcentajes)



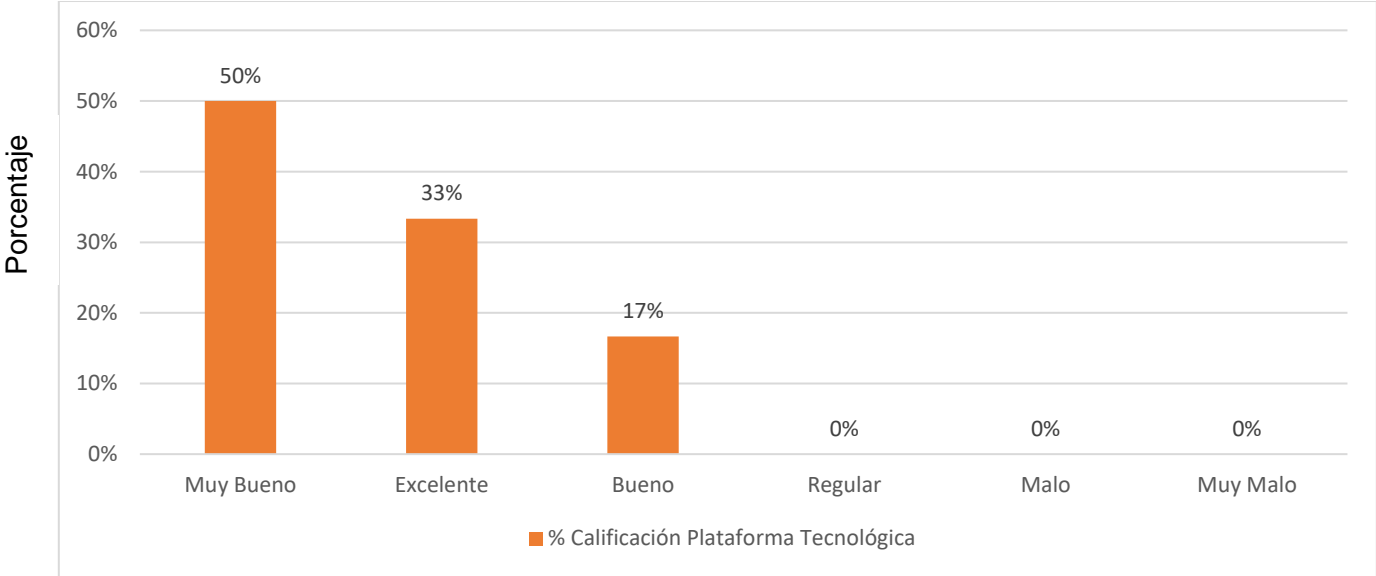
Fuente: Elaboración propia. Con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

Por último, se les consulta a los clientes sobre la calificación que les brinda a las plataformas favoritas, donde un 50% de las personas entrevistadas respondió que la calificación que ellos le brindan a su herramienta tecnológica favorita es de muy bueno, seguido de un 33% que califica las herramientas tecnológicas como excelente,

es decir, los usuarios están satisfechos con las herramientas puestas en marca por la compañía, ya que, estas son amigables con el usuario, seguras y brindan un muy buen servicio.

Seguidamente se presenta el gráfico 6 con las opciones de cada uno de los clientes sobre la calificación general de la herramienta favorita utilizada durante el periodo de la pandemia en los restaurantes de La Hamburguesa Angus.

Gráfico 6. Costa Rica, San José, Escazú, Calificación de Plataformas favoritas utilizadas durante la pandemia por parte de los consumidores entrevistados, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia. Con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

El gráfico anterior también refleja que los consumidores se encuentran satisfechos con las tecnologías impulsadas por la franquicia, lo que viene a reafirmar que la estrategia de escoger esta serie de tecnologías fue satisfactoria.

Después de haber identificado las soluciones tecnológicas utilizadas por los consumidores, se exponen si estos ven atractivas las estrategias impulsadas por la empresa.

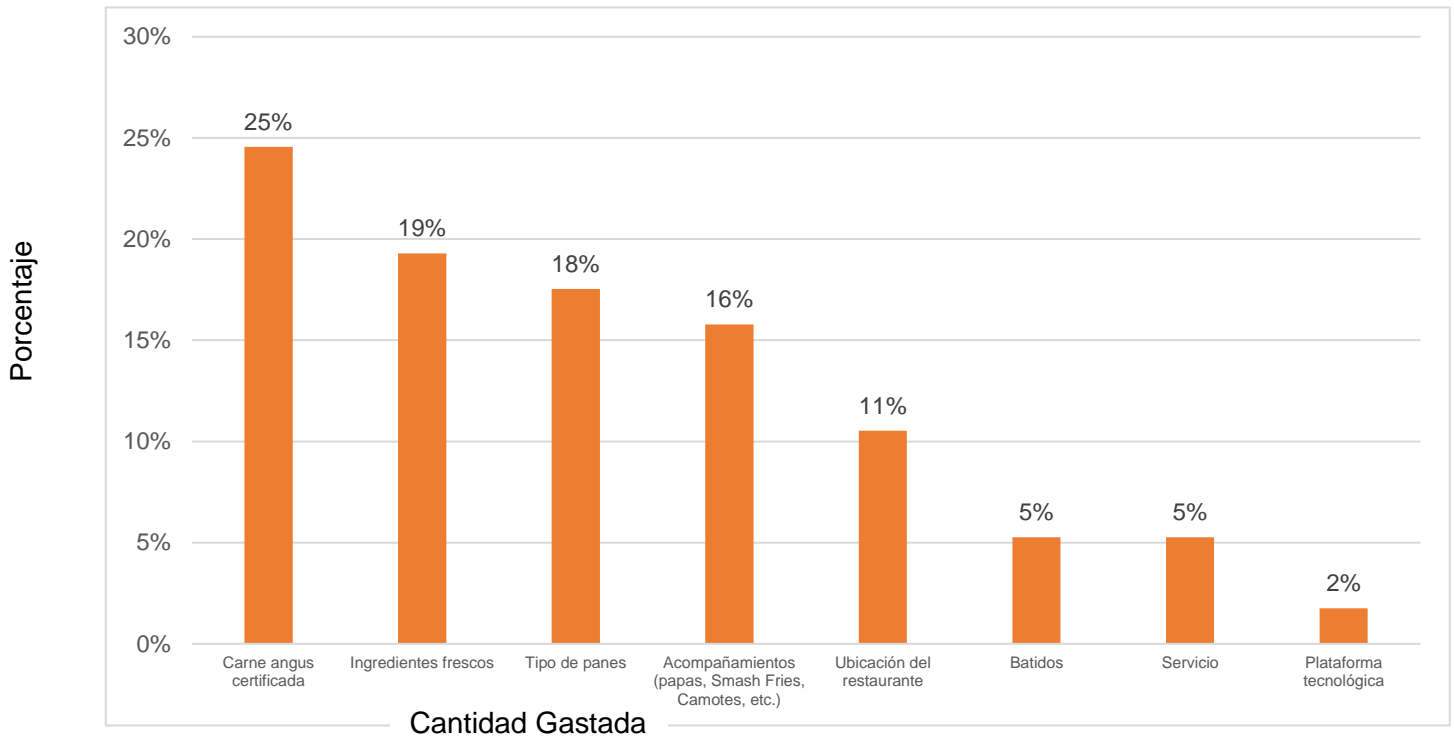
3.1.2.5 Estrategias atractivas para el consumidor en pandemia

Según Porter (1991), la ventaja competitiva de una empresa está fundamentada en el valor que esta es capaz de alcanzar. Con el fin de obtener el mayor valor posible, una compañía debe trabajar en una serie de estrategias empresariales, donde estas deben estar basadas en dos pilares: liderazgo en costos o la diferenciación de sus productos.

La empresa estudiada obtiene esa ventaja competitiva por medio de la estrategia de diferenciación de sus productos, esta se enfoca en productos de alta calidad. Por ejemplo, la carne que se utiliza es 100% Angus certificada e importada de Estados Unidos, otro ejemplo que hace diferentes los productos de este restaurante es utilizar vegetales frescos, por su parte el pan utilizado se prepara de manera artesanal.

La estrategia mencionada es percibida por sus consumidores de muy buena manera, ya que, estos mencionan que el valor agregado que ellos perciben al consumir los productos de la franquicia es la alta calidad de los productos que esta ofrece. Así se puede evidenciar en el gráfico 7, donde los clientes señalan que la carne utilizada para las hamburguesas es el primer punto para escoger los productos de esta empresa en lugar que los de la competencia, así mismo, también mencionan que los vegetales frescos y el pan utilizado son puntos muy importantes para su decisión de compra.

Gráfico 7. Costa Rica, San José, Escazú, Preferencias identificadas por los consumidores entrevistados de la franquicia La Hamburguesa Angus, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia. Con base en un sondeo realizado a un grupo de clientes de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

Por otro lado, Porter (1991), hace mención que las empresas que incorporen tecnologías digitales en su operación logran sobresalir de las otras empresas y van a generar que los productos que estas ofrecen sean más atractivos para los consumidores, siendo esto otro valor agregado que va a influir en la decisión de compra del consumidor.

De ahí que otra de las estrategias de diferenciación que la empresa impulsó durante la pandemia fue la creación de una serie de herramientas tecnológicas que se abordaron previamente con el fin de que estos puedan adquirir sus productos. Este valor agregado ofrecido por parte de la empresa fue percibido de muy buena manera

por los clientes, ya que, el 86% asegura que la empresa facilitó una serie de plataformas tecnológicas, que permitieron adquirir los productos del restaurante.

Otro valor agregado percibido por los clientes de la franquicia durante la pandemia fue crear promociones atractivas para ellos. Este punto fue clave para que los consumidores tomaran la decisión de comprar productos de la empresa y a su vez conseguir diferenciarse de sus competidores. Específicamente, el 82% de los consumidores mencionan que La Hamburguesa Angus les proporciono promociones atractivas durante el periodo de pandemia.

El que la compañía haya establecido este tipo de estrategias garantizo que los productos que ofrece hayan sido atractivos para los clientes dando como resultado que los consumidores tomaran todos estos atributos como puntos decisivos para su decisión de compra en la compañía durante este periodo de tiempo tan complicada para esta industria.

Conclusiones preliminares

Luego de análisis de toda la información recopilada, es importante rescatar en esta sección una serie de conclusiones relacionadas con el objetivo de estudio.

Dentro de las principales conclusiones se puede decir que la empresa La Hamburguesa Angus tuvo una rápida reacción y modificó sus procesos para contar con estas herramientas con el fin de seguir operando y obtener ingresos ante los cambios acontecidos tras la pandemia. A la vez, según la encuesta, los consumidores agradecieron el esfuerzo brindado y respondieron positivamente al utilizar los diferentes mecanismos provistos por la compañía. De la misma manera, se puede

determinar que el segmento de mercado de las franquicias son personas entre 26 a 35 años y que cuentan con la característica de contar con estudios universitarios terminados, lo que hace que estén familiarizados con la compra de productos por medio de tecnologías digitales.

Se logra evidenciar que la empresa hizo un serio de esfuerzo de comunicación con el fin de dar a conocer las nuevas herramientas impulsadas durante este periodo. Estos esfuerzos estuvieron a cargo del departamento de mercadeo y se basaron en ofrecer servicio a domicilio gratis, creaciones de paquetes promociones familiares e individuales, así como regalía de doble puntaje por medio de la plataforma de lealtad, es importante señalar que los consumidores respondieron positivamente a cada uno de estos esfuerzos.

Por último, se concluye que el departamento de tecnologías de información fue clave para llevar a cabo cada una de las integraciones necesarias para salir con todas las nuevas herramientas tecnológicas, así como el análisis de una serie de variables para poder poner en marcha estas con la menor inversión posible y con limitado recurso humano.

3.2 Ventajas y desventajas ofrecidas por las nuevas tecnologías digitales en un restaurante de comida rápida

El propósito de esta sección es identificar las ventajas y desventajas sobre las tecnologías digitales impulsadas por la franquicia La Hamburguesa Angus durante el periodo de pandemia. Lo anterior visto desde dos perspectivas la empresa y los consumidores finales.

Este apartado se estructura a partir de la descripción y el análisis de la información obtenida de las entrevistas a los expertos de la compañía (Gerente de Mercadeo y Gerente de Tecnologías de Información) y el sondeo realizado por medio de correo electrónico a un grupo de consumidores de la franquicia.

3.2.1 Apreciaciones sobre ventajas de las nuevas tecnologías impulsadas por parte de la empresa durante la pandemia

Según Blanco (2019), los negocios han venido a sufrir una serie de transformaciones debido a la cuarta revolución industrial, esto gracias al ingreso de la digitalización en las organizaciones. Este proceso en las compañías se ha dado principalmente por la adopción de algún tipo de *software* o *hardware*. De ahí que la gerente de mercadeo de la franquicia La Hamburguesa Angus mencione que una de las principales ventajas brindadas por parte de las nuevas tecnologías para la empresa, fue la creación de nuevos canales de distribución con el fin de que los clientes obtuvieran los productos de la marca. Este proceso se dio gracias a la inclusión de una serie *software* y *hardware*, por ejemplo: las *Apps* de servicio a domicilio, servicio de orden en línea por medio del sitio *web* y la creación de un centro de recepción de llamadas propio para el servicio del *pick up* y servicio *express*, entre otras medidas.

Por su parte, la Gerente de Mercadeo también menciona que otra gran ventaja de las tecnologías digitales es que los clientes al tener todas las opciones del menú disponibles terminaban comprando una mayor cantidad o bien le agregaban productos extras. Esto generaba que el ticket promedio generado por estos medios sea más alto versus al de una compra presencial, lo cual, es muy ventajoso para la compañía, ya que, generaba una mayor cantidad de ingresos.

El tema de la diferenciación era primordial para Porter (1991), el cual indica que la diferenciación de los productos de una empresa es la capacidad de lograr que los consumidores identifiquen que esta ofrece cosas diferentes que sus competidores, lo que hace que sea atractivo adquirirlos. Para la experta de la franquicia, el incorporar esta serie de plataformas tecnológicas logró diferenciarse de la competencia y a la vez generó mayor interés por parte de los consumidores en adquirir productos de la marca al identificar un valor agregado (obtener los alimentos deseados en la comodidad de sus casas) siendo esto una ventaja importante para la empresa.

Ambos expertos coinciden en que los consumidores adoptaron de buena manera todas las plataformas, ya que, estas eran muy amigables, seguras y robustas a nivel tecnológico, lo que dio como resultado que en todo momento estuvieran disponibles para los consumidores. Lo anterior significó una ventaja muy importante para la compañía, ya que, los clientes podían seguir consumiendo productos de la marca y a la vez garantizando los ingresos para la compañía durante los duros momentos vividos por la pandemia.

A su vez, para el Gerente de Tecnologías de información, otra ventaja importante fue que las herramientas desarrolladas tuvieron un mayor éxito ya que estas se encontraban alojadas en la infraestructura interna de la compañía. Según el experto lo anterior dio como resultado que las herramientas fueran más estables y a la vez se garantizara el funcionamiento de estas al 100%, por ende, el cliente no iba a percibir problemas al utilizar las herramientas impulsadas.

Según Berenguer (2004), las empresas se ven beneficiadas con la implementación de las TIC al estas proporcionar una serie de información que ayudan a mejorar la productividad operativa que afectarán las diferentes áreas del negocio (producción, logística, marketing, RRHH, contabilidad y finanzas). La Gerente de Mercadeo menciona que la información que las nuevas plataformas tecnológicas

brindaron a la compañía fue muy importante para el desarrollo de promociones y las campañas publicitarias durante la pandemia, por ello la gerente entrevistada indica que lo anterior fue una ventaja muy importante, ya que, gracias a la información que los consumidores generaban, se pudo conocer mejor los gustos y preferencias de las personas interesadas en la marca, lo que originó promociones a la medida de estos y a la vez se pudo optimizar el presupuesto disponible para comunicación en el segmento de mercado indicado.

Otra ventaja importante para la compañía según el gerente de tecnologías de información fue que gracias a la información recabada por medio de las nuevas plataformas, el departamento de operaciones identificó los productos más consumidos por parte de los clientes y a la vez los que no adquirían del menú, gracias a esto, se desarrolló una estrategia de reducción de menú lo que dio como resultado tener menor desperdicio de materia prima, menor cantidad de inventario en las bodegas, lo cual, fue muy importante para la empresa, ya que, así mejoró el flujo de caja disponible y por ende los costos operativos.

Por su parte Blanco (2019) también menciona que estas transformaciones de las empresas en el área digital dan como resultado que la productividad de estas sea cada día mayor. Según el gerente de tecnologías de información de la compañía, lo anterior se vio reflejado en el restaurante gracias a la implementación de una serie de integraciones y automatizaciones de procesos, estos dieron como resultado operar el restaurante de la misma manera, pero con una menor cantidad de personal.

Adicional, Blanco (2019), indica que gracias a la gran conectividad que hay hoy en día el que el Internet de las Cosas (IoT) se puede dar. El IoT es básicamente la capacidad que tienen los diferentes objetos de permanecer conectados de manera digital a Internet. Según el gerente de tecnologías de información esto fue una de las ventajas más importantes brindadas por parte de las nuevas tecnologías digitales en

la franquicia la Hamburguesa Angus, ya que, todos los equipos podrán estar interconectados y debido a esto tener la capacidad de saber que está sucediendo en la empresa a tiempo real sin necesidad de transportarte físicamente al lugar. Esto fue crucial para la gerencia de la compañía, debido que permitió tener la información necesaria para monitorear y tomar las decisiones necesarias.

A pesar de que las nuevas tecnologías que la compañía implantó durante este periodo fueron muy beneficiosas, también por parte de los expertos se logran identificar una serie de desventajas que se exponen seguidamente.

3.2.2 Apreciaciones de las desventajas de las nuevas tecnologías impulsadas por parte de empresa durante la pandemia

Pérez (2017), menciona que el nicho de mercado que utiliza las plataformas tecnológicas posee un amplio conocimiento del mercado y son más exigentes y esperan una mejor experiencia al obtener sus productos o servicios. Debido a lo anterior ambos expertos entrevistados consideran que esto puede ser una desventaja, ya que, este tipo de usuario antes de ordenar va a realizar un análisis del mercado y va a comprar donde perciba que realmente tiene un beneficio, por tal motivo, si la empresa no genera lo que este tipo de clientes anda buscando, no va a comprar.

Este mismo autor, también señala que este tipo de consumidor cuenta con una serie de características, entre las que destacan: agilidad e inmediatez, son clientes analíticos y escépticos y generan diálogo en la red. Por tanto, la Gerente de Mercadeo considera que una desventaja que tienen las plataformas tecnológicas es que, si estos clientes perciben una mala experiencia en el proceso de compra relacionado a faltante de productos o altos tiempos de entrega, van a dejar de comprar en la plataforma y en la franquicia, aunque está última no tenga el 100% de la responsabilidad. Lo mencionado puede darse debido a que este tipo de consumidores relacionan que la

plataforma tecnológica representa a la franquicia. Por otro lado, si sucede algún problema de este tipo, estos clientes van a expresar su disconformidad con la marca en redes sociales y otros medios tecnológicos afectando la imagen de esta.

Otra importante desventaja señalada por parte de la experta en relación con las *apps* de servicio a domicilio tercerizados es que la franquicia no tiene el control del proceso del transporte de los productos. Lo que puede dar como resultado quejas de los consumidores sobre la calidad de los productos recibidos. Para ella esto es muy preocupante, ya que, como se mencionó en la sección anterior, uno de los principales atributos por lo que los clientes compran en esta marca es la calidad que ellos ofrecen. También la experta señala que otro factor generador de quejas por parte de estos servicios es que al haber tenido una alta demanda, los tiempos de entrega fueron muy altos y a raíz de esto, los consumidores percibieron un mal servicio por parte de compañía.

De la misma manera, otra desventaja señalada por parte de ambos expertos es que este tipo de tecnologías se limitan a ofrecer el servicio a domicilio a un rango de 5 kilómetros a la redonda de donde se ubica el restaurante. El tener un campo de acción tan limitado genera que la cantidad de clientes potenciales se limite a ese campo de acción, lo que puede generar que las ventas no sean las necesarias para solventar las responsabilidades básicas de la compañía.

Por su parte, el Gerente de Tecnologías de información menciona que otra desventaja importante para el uso de este tipo de tecnologías está basada en contar con un servicio de internet, si los consumidores no cuentan este, no se puede acceder a los servicios que plataforma tecnológica brinda, lo que genera que la cantidad de clientes potenciales pueda ser limitada.

Este mismo experto también señala que una desventaja importante por parte de este tipo de tecnología es que hay un sector de la población que se resiste al uso de estas. El gerente entrevistado menciona que una de las principales razones del no uso de estas herramientas es el miedo por parte de los clientes a una posible estafa, ya que, un requisito para poder acceder a estos servicios es ingresar información sensible, por ejemplo, el número de tarjeta de crédito. El experto también menciona que otra razón importante para no utilizar estas herramientas es que un sector de la población no está familiarizado con el funcionamiento de estas, lo que genera que este tipo de servicios no sea accesible para el 100% de la población, o anterior es de suma importancia, ya que, limita la cantidad de clientes potenciales.

Según ambos expertos, una desventaja muy importante que este tipo de tecnologías para a la compañía es las altas comisiones cobradas sobre las ventas generadas por ese medio, lo anterior afecta directamente la rentabilidad del negocio. Por otro lado, los expertos también señalan que este tipo de plataformas poseen una serie de condiciones de pago desfavorables para la compañía. Uber Eats paga cada viernes, sin embargo, el pago recibido corresponde a las ventas que generaron la semana anterior. Por parte, Glovo paga dos veces al mes específicamente los 14 y 28, sin embargo, el pago incluye las dos semanas anteriores a la fecha de pago. Por último, Rappi cuenta con un método de pago similar a Uber Eats. Esto es muy desventajado para la compañía, ya que, afecta el flujo de caja de la compañía poniendo en riesgo la continuidad de los servicios por parte de la franquicia.

De seguido se presenta un cuadro con el resumen de las ventas y las desventajas de las nuevas tecnologías impulsadas por parte de empresa durante la pandemia, esto desde el punto de vista de la empresa.

Cuadro 4. Ventajas y desventajas de las nuevas tecnologías impulsadas por parte de empresa durante la pandemia.

Ventajas	Desventajas
Creación de nuevos canales de distribución.	Los clientes pueden percibir una mala experiencia en las plataformas electrónicas y van a responsabilizar a la franquicia (posibles quejas en redes sociales).
Los clientes digitales consumen más que los clientes físicos.	Los clientes solo consumen por estos medios si percibe verdadero valor agregado para ellos.
Las nuevas tecnologías permitieron diferenciarse de la competencia.	La franquicia no controla el proceso de entrega, lo que puede generar mala calidad de productos.
Las plataformas impulsadas eran amigables, robustas y seguras.	Altos tiempos de entrega por alta demanda.
El rendimiento de las plataformas fue mayor, ya que, se encontraban alojadas en la infraestructura de la empresa.	El rango de acción es de 5 km, muy limitado lo que deja muchos clientes por fuera.
La información generada por las TIC fue muy valiosa y ayudó a identificar una serie de aspectos y a su vez facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia.	Para el uso de las tecnologías es necesario contar con servicio de internet.
Las TIC impulsadas dieron como resultado la optimización del menú y las operaciones del restaurante.	Un sector de la población es resistente al uso de las nuevas tecnologías.
El punto de venta logró operar al 100% pero con menor cantidad de personal.	Altas comisiones sobre las ventas generadas por estos medios. Reducción de la rentabilidad.
Monitoreo a tiempo real desde cualquier parte.	Sistema de pagos desfavorable para la franquicia por parte de sus aliados estratégicos.

Fuente: Elaboración propia. Con base a las entrevistas realizadas a los expertos de La Hamburguesa Angus Costa Rica

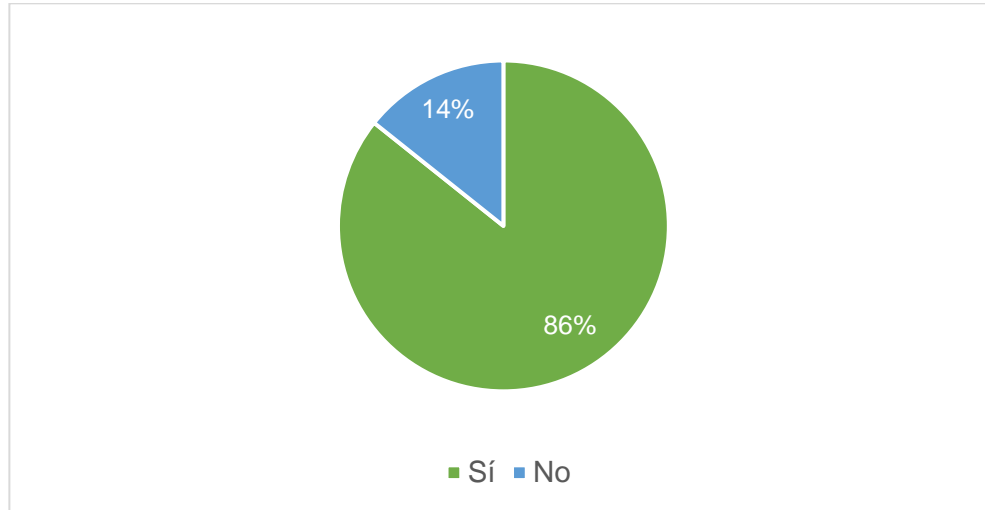
Luego de haber visto las ventajas y desventajas que poseen las nuevas tecnologías para la empresa, se procede a analizar estas mismas variables, sin embargo, desde la percepción de los consumidores.

3.2.3 Ventajas percibidas por parte de los consumidores sobre las nuevas tecnologías

Los consumidores son lo más importante para cualquier negocio, gracias a ellos las empresas logran establecerse y tener crecimiento. Los negocios sin clientes no tienen otro camino que cerrar, por ello, las compañías deben facilitar medios con el objetivo de que estos puedan obtener sus productos o servicios. De ahí que, durante la pandemia la franquicia estudiada dispuso de una serie de tecnologías digitales. Según lo expuesto en la sección anterior, los clientes de esta marca logran identificar los nuevos canales ofrecidos y a la vez los utilizaron para adquirir los productos de la empresa durante el periodo de pandemia.

Para Blanco (2019), la ciberseguridad, se puede considerar como el conjunto de medidas preventivas y reactivas que las empresas deben tomar, cuidar o proteger la información de cada uno de los consumidores, en pro de mantener la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos de estos. Lo mencionado anteriormente es, ya que, las buenas prácticas en esta área van a generar un ambiente seguro entre los consumidores. Para los clientes de la franquicia estudiada, las herramientas tecnológicas proporcionadas cuentan con este ambiente de seguridad, esto se refleja cuando el 86% de los clientes del sondeo mencionan sentirse seguros al ingresar sus datos y utilizar dichas herramientas, siendo esto una ventaja importante percibida por los clientes. Lo anterior se puede evidenciar a detalle en el gráfico 8. El que los clientes perciban seguridad al utilizar las tecnologías digitales ofrecidas va a dar como resultado que estos sigan utilizando este servicio.

Gráfico 8. Costa Rica, San José, Escazú, Seguridad percibida por los consumidores entrevistados de la franquicia La Hamburguesa Angus, enero 2021 (En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia. Con base a un sondeo realizado a un grupo de consumidores de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero 2021.

De la misma manera, otra ventaja percibida por los consumidores es al utilizar este tipo de herramientas es que estos pueden adquirir los productos de la franquicia con descuentos o promociones creados a su medida. Lo anterior es muy importante, ya que, muchos de los clientes basan su decisión de compra en este rubro, así lo señaló la gerente de mercadeo en la entrevista realizada y esto es reafirmado por el 82% de los clientes sondeados al mencionar que la compañía ofreció promociones atractivas para ellos.

A su vez, el 100% de los clientes sondeados, perciben que las nuevas tecnologías digitales impulsadas por la franquicia eran muy amigables, de fácil acceso y robustas a nivel tecnológico. Lo anterior es una importante ventaja, esto se evidencia cuando los clientes que utilizaron las herramientas mencionan que la calificación de las plataformas digitales fue excelente o muy bueno.

Otra ventaja importante para fidelizar a los clientes en el uso de las nuevas plataformas fue brindarles doble puntaje en el programa de lealtad de la compañía al momento de realizar la compra por este medio facilitado. Esto es muy beneficioso para los clientes ya que al acumular estos puntos se les abre la opción de pagar sus productos por medio de estos en una siguiente compra. Lo anterior se ve reflejado cuando el 79% clientes sondeados mencionan haber consumido productos de la marca entre una y dos veces al mes.

De la misma manera, otra ventaja importante proporcionada por las herramientas tecnológicas es que los clientes siguieron disfrutando desde la comodidad de sus casas los productos de la franquicia. Esto a pesar de las restricciones impuestas por el Ministerio de Salud y la visita presencial a los establecimientos de comida.

Luego de haber analizado las ventajas percibidas por parte de los clientes en cuanto al uso de las nuevas tecnologías impulsadas por la compañía, se procede con el análisis de las desventajas de estas.

3.2.4 Desventajas percibidas por parte de los consumidores sobre las nuevas tecnologías

A pesar de que este tipo de tecnologías generan una serie de beneficios para los consumidores, estos también percibieron una serie de desventajas, las cuales se exponen de seguidamente.

Para los consumidores una importante desventaja con relación a este tipo de tecnologías es que si sus casas se encuentran fuera del rango de cobertura es imposible adquirir los productos deseados.

Por otro lado, otra desventaja para los clientes es que estos deben asumir un costo adicional al tener que pagar el servicio de transporte de los productos, este tipo de cobros es variable, ya que depende de la demanda que haya al momento de realizar la compra, por ejemplo, si se solicita un servicio en una hora de alta demanda este puede tener un costo mayor al de realizar el mismo servicio en una hora de baja demanda.

Otra desventaja para los clientes es que si estos no cuentan con una tarjeta de débito o crédito no pueden acceder a los servicios ofrecidos por esta serie de plataformas digitales, ya que, un requisito para el uso de este tipo de servicios es ingresar el número de la tarjeta del cliente.

Así mismo, otra desventaja percibida por este tipo de tecnologías es que, para el uso de estas, los clientes deben proporcionar su información personal y por medio de esto, las plataformas pueden monitorear toda la actividad del cliente para fines comerciales, lo cual, puede ser contraproducente al momento de recibir publicidad no deseada.

A continuación, se presenta un cuadro con el resumen de las ventas y las desventajas de las nuevas tecnologías impulsadas por parte de empresa durante la pandemia, esto desde el punto de vista de los consumidores.

Cuadro 5. Ventajas y desventajas desde el punto de vista de los consumidores sobre las nuevas tecnologías impulsadas por la empresa durante la pandemia.

Ventajas	Desventajas
Consumo por medio de nuevas tecnologías.	Limita la compra de productos a personas alrededor de 5 km.

Las nuevas tecnologías ofrecen seguridad en los datos personales.	El cliente debe pagar transporte y este se cobra con tarifa variable según demanda.
Descuentos y promociones por medio de las nuevas tecnologías a la medida del gusto de los clientes.	Si no se cuenta con una tarjeta de crédito o debido, no se puede pagar.
Las plataformas impulsadas eran amigables, robustas y fácil acceso.	Se proporciona la información personal y los movimientos que se tenga dentro del app.
Promueve la fidelidad del cliente (Programa de Lealtad).	
Facilidad de obtener productos sin salir de casa.	

Fuente: Elaboración propia. Con base a las entrevistas realizadas a los expertos de La Hamburguesa Angus Costa Rica durante el mes de enero de 2021.

Hasta acá el análisis de las ventajas y desventajas que ofrecen las nuevas tecnologías impulsadas por la franquicia estudiada desde el punto de vista de los consumidores, luego de este análisis se procede a exponer una serie de conclusiones preliminares.

Conclusiones preliminares

Dentro de las principales conclusiones es que se logra identificar que la franquicia estudiada incorporó una serie de *software* y *hardware* para que los clientes logaran adquirir los productos de la empresa y estas generaron una serie de ventajas y desventajas para la empresa y los clientes.

Por otro lado, se logra evidenciar que una de las principales ventajas que trajo la adopción de nuevas tecnologías fue el incremento de la productividad del negocio,

donde al automatizar una serie de procesos el restaurante podía operar de la misma manera, pero con una menor cantidad de personal. A su vez permite que la alta gerencia pudiera monitorear a tiempo real el comportamiento del punto de venta y gracias a esto y la generación de datos tomar decisiones importantes para el negocio.

A su vez, se logra mostrar que la empresa al incorporar las plataformas de servicios a domicilio tercerizados disminuyó su rentabilidad, ya que, estas cobran altos porcentajes de comisión sobre las ventas generadas por ese medio. Otro efecto de la incorporación de este tipo de tecnologías es que la empresa obtuvo una serie de quejas en cuanto a calidad de productos, tiempos de entrega de productos, etc. Lo anterior se generó porque la compañía no tenía el control del transporte y le designación de motorizados.

Luego de haber analizado sobre qué tipo de tecnologías impulso la compañía durante la pandemia, así como las ventajas y desventajas que estas trajeron a la compañía y clientes, a continuación, se procede a exponer cuales de las estrategias utilizadas por la empresa tuvieron éxito y cuáles no.

3.3 Percepción sobre las estrategias impulsadas por parte de la franquicia

El presente apartado tiene la finalidad de describir cuales de las estrategias utilizadas por la empresa estudiada tuvieron éxito y cuáles no. Para tal fin, se va a contrastar las estrategias planteadas por la organización versus los resultados obtenidos. Por otro lado, se utiliza el criterio de cada uno de los expertos entrevistados con el fin obtener de primera mano la valoración que ellos hacen del tema.

3.3.1 Análisis de resultados de las estrategias

Luego de haber analizado la información obtenida por parte de los expertos de la compañía y el sondeo a los consumidores donde se muestran cada una de las estrategias y los resultados de estas, se procede a contrastar en el cuadro 5 los resultados que la empresa cree tener versus los observados según el comportamiento de los consumidores.

Es importante destacar que estas valoraciones son desde el punto de vista del investigador y validadas por la Gerente de Mercadeo de la franquicia, por su parte, con el objetivo de mostrar el resultado de cada una de las estrategias, se crea una escala donde el mayor desempeño se califica con un Excelente (Ex) para un desempeño sobre saliente, Bueno (Bn) para un resultado intermedio, Malo (MI) para un desempeño deficiente y Muy malo (MM) para un muy deficiente y No aplica (N/A) en el caso que algunas de las variables no aplique para la valoración.

Cuadro 6. Contrastación de valoración para cada estrategia

Estrategias Impulsadas	Valoración Empresa	Valoración Consumidores
Creación de alianzas comerciales con todos los operadores de servicios a domicilio tercerizados.	Bn	N/A
Creación de desarrollos tecnológicos por parte de la empresa.	Ex	N/A
Desarrollo de integraciones para <i>apps</i> tercerizadas y desarrollos propios.	Ex	N/A
Creación de sitio web de la franquicia La Hamburguesa Angus.	MI	MI

Puesta en marcha de un centro de recepción de llamadas para recibir llamadas para servicio <i>express</i> propio y <i>pick up</i> .	Ex	Bn
Implementación del servicio en línea propio de la franquicia.	Ex	Bn
Creación de promociones exclusivas a la medida de lo que los clientes deseaban.	Ex	Ex
Publicidad sobre promociones desarrolladas y posicionamiento de las nuevas herramientas tecnológicas.	Bn	Ex
Desarrollo de promociones en el programa de lealtad sobre las nuevas plataformas tecnológicas.	MI	MI
Posicionamiento de realizar <i>pick up</i> por parte de los clientes.	Bn	Bn

Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, la mejor estrategia que pudo impulsar la compañía fue la creación de las diferentes alianzas comerciales con las empresas que ofrecían los servicios a domicilio tercerizados para ese momento, esta estrategia fue exitosa, ya que, este tipo de apps ya están posicionadas en la mente de los consumidores e incluirlas a todas la franquicia amplió su campo de acción aumentando la capacidad de clientes potenciales, sin embargo, para el punto de vista de la empresa, esta estrategia a pesar de brindar buenos resultados a nivel de tráfico de consumidores, las altas comisiones afectaron la rentabilidad de la compañía convirtiéndose en palabras de la Gerente de Mercadeo de la empresa en “un mal necesario”. Es importante recalcar que esta franquicia antes de la pandemia contaba con dos alianzas estratégicas, sin embargo, durante la pandemia hizo negociaciones con todas las principales empresas con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de personas.

Por su parte, la creación de desarrollos tecnológicos propios tales como el centro de recepción de llamadas – servicio *express* o *pick up* fue una estrategia importante, ya que, este tipo de servicios funcionaron como una opción adicional para que los clientes pudieran adquirir los productos de la franquicia. A su vez estos desarrollos son de gran beneficio, al ser propios, las órdenes generadas no pagaban ningún tipo de comisión lo que fue muy ventajoso para la compañía, sin embargo, para los consumidores estos nuevos canales no fueron los más atractivos. Estos desarrollos se dieron, ya que, antes de la pandemia la empresa no contaba con este tipo de servicios.

Otra estrategia ganadora fue el impulsar una serie de integraciones para las *apps* de servicio tercerizado y propias con el sistema POP del restaurante, ya que, esto generó que las ordenes pudieran ingresar automáticamente a las cajas registradoras, lo cual dio como resultado una mejor productividad debido gracias a este tipo de integraciones el restaurante podía operar con una menor cantidad de personal haciendo más rentable la operación. Anterior a la pandemia, la empresa manejaba esto de manera manual, es decir, un colaborador recibía por medio de un dispositivo la orden del cliente y este debía marcar la orden en la caja.

Según la Gerente de Mercadeo el haber creado un nuevo sitio *web* no dio los resultados esperados, ya que, este no genero ventas o bien apporto un valor agregado para los clientes, la gerente de mercadeo también indica que sitio únicamente tenía la función de comunicar el menú del restaurante. A su vez, este permitía a los clientes acceder a la plataforma de orden en línea. Sin embargo, las estadísticas de tráfico de la página muestran que fue poco visitada.

Otra estrategia que tuvo un resultado favorable fue la implementación del centro de recepción de llamadas para atender llamadas y generar ventas por medio de servicio *express* propio bien que los clientes realizaran *pick up* en el puntos de venta,

como se mencionó anteriormente, estos servicios sirvieron de completo a las apps de servicios tercerizado y el 30% de los clientes los utilizaron, generando ingresos a la franquicias, es decir, los clientes que tenían algún impedimento con el uso de otras tecnologías podían utilizar este medio y no quedar excluidos de adquirir los productos de la empresa, sin embargo, según la gerente de mercadeo estos servicios con forme las restricciones se vayan flexibilizando van a ir perdiendo su atractivo, ya que, los clientes van a volver a los salones de los restaurantes.

Por su parte, una estrategia ganadora fue la de diseñar una serie de promociones familiares e individuales para que los clientes se sintieran atraídos a consumir, los consumidores reaccionaron positivamente a esta estrategia generando un tráfico importante de órdenes. Otro resultado positivo que generaron este tipo de promociones es que los clientes compraran más veces durante el mes, siendo esto muy beneficioso para la facturación del restaurante.

A pesar de que la gerente de mercadeo menciona que la estrategia publicitaria desde su punto de vista tuvo una serie de inconvenientes principalmente por la limitante de presupuesto, esta estrategia gracias a la información brindada por las apps sobre el segmento de mercado, gustos y preferencias de los consumidores de la franquicia se pudo dirigir a las personas adecuadas maximizando el presupuesto y generando que los clientes se enteraran de las promociones por la publicidad existente.

Una estrategia mal calificada fue el no haber aprovechado la herramienta del programa de lealtad de la empresa, ya que, no el 100% de los consumidores que utilizaron las herramientas digitales tenían alguna cuenta de este programa, esto limitó el impacto que esta herramienta podía tener en relación con las ventas del restaurante. Adicional a esto, los clientes no podían acumular o canjear sus puntos, ya que, el programa de lealtad no contaba con una integración para este fin en las tecnologías

impulsadas por la compañía. Otra herramienta que no tuvo el éxito esperado fue el desarrollo del sitio web, ya que, este fue poco visitado por parte de los clientes y a su vez solo mostraba un menú de los productos de la franquicia.

En cuanto al posicionamiento de realizar *pick up* de sus productos en el restaurante, se considera que la herramienta fue exitosa y se menciona que esta se va a conservar, aunque el Gobierno libere las restricciones, ya que, a los clientes les gusta la modalidad y no deben realizar filas o esperar por sus alimentos al llegar al punto de venta.

Por su parte, ambos expertos señalan que los restaurantes de la industria van a volver a los niveles anteriores a futuro, esto debido a que este tipo de negocios va a ofrecer una serie de medidas a los clientes con el objetivo de crear ambientes seguros para consumir sus alimentos, y donde la tecnología jugará un papel muy importante, ya que, se visualiza que va a coexistir el uso de la tecnología con el factor humano.

Hasta acá el análisis de cada una de las estrategias impulsados por la compañía estudiada, de seguido se presentan una serie de conclusiones preliminares sobre este apartado.

Conclusiones preliminares

La principal conclusión es que la estrategia de mayor éxito fue la negociación e introducción de todas las empresas de servicio a domicilio tercerizadas, ya que, éstas fueron las favoritas por parte de los consumidores para adquirir los productos de la empresa. Se puede evidenciar que la implementación de una serie de integraciones entre los sistemas tercerizados y el sistema del POP tuvieron efectos muy positivos

para el restaurante, ya que, permitió aumentar la productividad del negocio al poder operar con una menor cantidad de personal.

Sin duda, el haber diseñado de una serie de promociones individuales y familiares según el gusto de los de los clientes fue sumamente beneficioso, ya que, muchos de los clientes compraron gracias a las promociones, por otro lado, también se pudo demostrar que el método de cómo se comunicaron este tipo de promociones fue acertado a pesar de las limitaciones presupuestarias vividas.

Por último, se puede decir que desarrollo del sitio web de la empresa no contó con buenos resultados, ya que, este no influyó directamente en las ventas del restaurante. De la misma manera otra estrategia que quedó corta fue el plan de impulsar las ventas por medio de la *app* de lealtad, esto debido a que no todos los clientes que utilizaron este sistema contaban con una cuenta de esta herramienta y por ende no pudieron acumular los puntos para luego obtener productos gratis.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

La principal conclusión de la presente investigación es que la pandemia generada por el COVID-19 aceleró la adopción e implementación de tecnologías digitales por parte de La Hamburguesa Angus, que si bien, ya contaba con ciertas soluciones tecnológicas no estaba preparada para enfrentar una situación como la que acontece a raíz de esta crisis sanitaria. Se evidencia que la compañía tenía planes a largo plazo de incorporar implementaciones digitales para facilitar el proceso de compra a sus clientes, sin embargo, tuvo que apresurar este tema para mantener su operación activa.

A raíz de este evento, la gerencia tuvo que evaluar una serie de herramientas tecnológicas, y tomar la decisión de cuáles impulsar. Es importante recalcar que este proceso se dio en el menor tiempo posible, ya que, las restricciones impuestas por el Gobierno dieron como resultado que el sector comercial cerrara sus puertas a los clientes de un día para otro y el tiempo de reacción fue vital para mantener el negocio a flote.

De la misma manera se concluye que la principal solución tecnológica implementada por La Hamburguesa Angus fue la creación de alianzas comerciales con todas las plataformas disponibles de servicio a domicilio tercerizadas. Para que estas tuvieran un mejor rendimiento, la empresa generó una integración entre el POS y la *app*. Otro proyecto tecnológico impulsado por la compañía fue la creación de un centro de recepción de llamadas propio y la creación de un sitio web entre otras herramientas. Lo anterior le permitió a la franquicia ofrecer sus productos por diferentes canales, es decir, reaccionó de la forma correcta, modificó sus procesos,

siguió operando y como resultado obtuvo ingresos y se diferencio de su competencia directa.

Se identifica que un aspecto positivo del centro de recepción de llamadas propio y el sitio web fue que las mismas se encontraban alojadas en la infraestructura (servidores propios) de la empresa, lo que brindaba una mayor estabilidad y seguridad. Adicional a esto, las plataformas eran amigables, seguras, robustas y como se vio en los resultados los consumidores sí las utilizaron, esto viene a reafirmar que las estrategias definidas por la franquicia fueron las correctas y lograron los objetivos propuestos.

La ejecución de estas tecnologías digitales generó una serie de ventajas y desventajas para la empresa y los consumidores. Dentro de las ventajas para la empresa se encuentra la creación de nuevos canales de distribución lo que mantuvo los ingresos para la compañía a pesar de las restricciones sanitarias impuestas para controlar la pandemia, y al mismo tiempo estos canales brindaban información valiosa que le permitía a La Hamburguesa Angus tomar decisiones más acertadas, y otro aspecto positivo fue el aumento en la productividad del negocio ya que el restaurante lograra operar al 100% con menor cantidad de personal. Por su parte, los clientes se vieron beneficiados, ya que, gracias a la inclusión de este tipo de herramientas consiguieron comprar productos de la marca desde la comodidad de sus casas y obtener promociones especiales en estas plataformas.

De la misma manera, se logra concluir que esta serie de tecnologías trajeron ciertas desventajas para la empresa principalmente con el tema de la rentabilidad, ya que, los servicios tercerizados cobran altas comisiones sobre las ventas y al aumentar el volumen de ventas por medio de ellos las ganancias no quedaban completas para La Hamburguesa Angus. Adicionalmente, los clientes que utilizaban el *app* se quejaban por el tiempo de la entrega y calidad de cómo recibían los productos, aspectos que se

salían del control de la franquicia pero el consumidor final no entiende. Otra desventaja importante fue que el rango de acción de las entregas de estos proveedores era limitado a 5 kilómetros a la redonda, lo que excluyó a clientes potenciales afectando los ingresos del punto de venta, por otro lado, estos mecanismos estaban ligados a que los consumidores debían contar con acceso a internet y tener una tarjeta de crédito o débito, lo anterior también limitaba a las personas que podían acceder a estos medios. Lo anterior indica que los consumidores también tuvieron una serie de desventajas al utilizar estas herramientas, entre estas se encuentra que no eran accesibles para todos, y que por el uso de estas se debía pagar altos transportes y debían brindar información y datos personales.

Finalmente, las mejores estrategias por parte de la compañía estuvieron relacionadas con la creación de los desarrollos tecnológicos propios, así como poner en funcionamiento el centro de recepción de llamadas. Adicional a esto, se considera que ofrecer la opción de ordenar en línea fue muy atinado, así como la creación de promociones exclusivas para cada uno de los diferentes medios creados. Otra importante estrategia fue la creación de integraciones, lo cual le permitió al restaurante operar al 100% contando con una menor cantidad de personal.

En síntesis, que la compañía tomara esta serie de decisiones generaron que pudiera enfrentar de mejor manera la crisis vivida e identificar beneficios importantes brindados por las tecnologías que a futuro van a potenciar a la empresa.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia impulsar una estrategia de ventas por medio de la red social de *Whatsapp*, para esto se sugiere obtener un número de teléfono personalizado y sencillo de recordar, donde los clientes puedan realizar sus pedidos y estos sean enviados a su casa o bien coordines para hacer servicio de pick up.

Se sugiera a la empresa que se introduzca en sus operaciones las ventas por catalogo de *Facebook*, esto es muy importante, ya que, el perfil de la franquicia tiene una gran cantidad de fans, los cuales, pueden adquirir sus productos por ese medio.

Se recomienda que el servicio a domicilio para las ventas por *Whatsapp* y *Facebook* sea tercerizado, para este fin se sugieres a la empresa Uni Express de Costa Rica, la cual, ofrece mensajería a precios accesibles; está empresa cuenta con experiencia con otras franquicias de comidas y tienen cuentan con una gran cantidad de motorizados. El utilizar este tipo de servicio generara ahorros a la franquicia, ya que, está no va a tener que incurrir en cargas sociales y activos.

Se recomienda que, al darse la apertura de los restaurantes, se trabaje por medio de un sistema híbrido Tecnologías – Personal, donde ambos deben coexistir, un ejemplo de esto sería incluir códigos QR en las mesas del restaurante y este lleve al cliente a la plataforma de Orden en Línea y el cliente pueda pedir sus alimentos y pagar desde la mesa y el producto sea servido por un colaborador. El realizar esto aumentará la productividad y rentabilidad de la empresa.

Se sugiere continuar utilizando la información brindada por los clientes al utilizar los medios digitales con el fin de tomar decisiones en cuanto a limpieza del menú y con crear promociones con los productos de mayor aceptación por parte de los consumidores.

Además, se insta a instalar un área tipo *locker* donde se pongan las ordenes que los clientes soliciten para hacer *pick up*. De la misma manera se sugiere impulsar este mecanismo al brindar descuentos atractivos a las personas que utilicen este

medio, esto ayudará a que los aforos de personas se cumplan y poder atender una mayor cantidad de personas.

Se sugiere realizar renegociaciones con los servicios tercerizados más demandados por los clientes, está debe estar enfocada en conseguir una semi exclusividad o exclusividad a cambio de bajar las comisiones. Por su parte también se sugiere crean un plan estratégico publicitario con el fin de impulsar el consumo de sus productos por medio de medio.

Se recomienda que el presente estudio pueda servir de base en la toma de decisiones en el resto de los mercados que la marca tiene.

A su vez se sugiere que está investigación puede funcionar de base para otros estudios de la franquicia o bien el sector que esta representa. Por último, se recomienda que la empresa siga invirtiendo en nuevas tecnologías que reemplacen las tareas repetitivas y den como resultado una mayor rentabilidad a la misma.

Referencias

- Bravo, E. (2019). *El marketing y la cuarta revolución industrial* ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/119601>
- Bargues, G. *La hamburguesa: origen e historia*. Recuerdo de <https://www.bonviveur.es/the-food-street-journal/la-historia-de-la-hamburguesa-el-origen-de-un-icono-del-fast-food>
- Barrio, M. (2018). *Internet de las cosas* Editorial Reus. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/121519>
- Blanco, F. (2019). *Las claves de la cuarta revolución industrial. ¿Cómo afectara a los negocios y a las personas?*. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/130216>
- Concejo, E. (2018). *Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- Cohen Karen, D. (2009). *Tecnologías de información en los negocios (5a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/73811>
- Consuelo Belloch Ortí (2012), Unidad de Tecnología Educativa., & Universidad de Valencia. *Las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C.)*
- Cornelia, A. (2009). *Información digital para la empresa: una introducción a los servicios de información electrónica*. Marcombo. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/45904>
- Cremer, D. *Hospitality Technology Releases 21st Annual Restaurant Technology Study*. Recuperado de <https://hospitalitytech.com/hospitality-technology-releases-21st-annual-restaurant-technology-study>
- Banco Interamericano de Desarrollo BID (2017). *El futuro del trabajo en la integración de América Latina*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174376>
- Di Constanzo, J. (1997). *Desarrollo de sistemas de franquicias* McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/73556>

- Foster, D. L. (1995). *Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos* McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/73532>
- González Calvillo, E. (1994). *La experiencia de las franquicias* McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/73517>
- González, R. M., Flores Guevara, V. S., y Enciso González, J. (2018). *Expansión, apropiación y usos de las tecnologías de información y comunicación* Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/129961>
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Información* (5ª ed.). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/129961>
- Lorca Romero, E., Lorca Romero, E., & Chacón Camaches, A. (2016). *Aprovisionamiento, bebidas y comidas rápidas*. Cano Pina. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/44029>
- Lopera, J, Ramírez, C, Zuluaga, M, & Ortiz, J, (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal and Juridical Sciences*, Vol. 25, num. 1, (2010). Recuperado desde <http://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- María Berenguer, J. (2004). *Negocios digitales: Competir usando tecnologías de información*. EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/47453>
- MARIELA BORDA PÉREZ. (2013). *El proceso de investigación* (1ª ed.) Editorial Universidad del Norte. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctvdf0m1v>
- Martínez, A. M., & Paparella, L. E. S. (2013). *Cadenas de comida rápida: Factores clave en la decisión de consumo*. *Visión Gerencial*, (1), 173-190. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895005>
- Monge-González, R., Alfaro-Azofeifa, C., & Alfaro-Chamberlain, J. I. (2005). *TICs en las PYMEs de Centroamérica: Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación*. Ottawa, CANADA: International Development Research Centre. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-ebooks/detail.action?docID=259236>
- O'Toole J. (2014). *Los robots reemplazarán a los trabajadores de comida rápida*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2014/05/22/los-robots-reemplazaran-a-los-trabajadores-de-comida-rapida/>
- Pacheco, M. L. (2016). *Tecnologías de la información y la comunicación*. Pearson Educacion. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/38062>

- Pérez, L. (2001). *Las tecnologías de la información en la nueva economía* Ediciones Diaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/97548>
- Pérez, V. (2017). *Consumidor Digital: Estudiando su comportamiento*. Recuperado de <https://comunidad.iebschool.com/dianavicperez/2017/05/11/consumidor-digital-estudiando-su-comportamiento/>
- Peiro, A. (2021). *Estrategias genéricas de Porter*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Porter, M (1993). *La ventaja Competitiva*. Editorial Pirámide. España
- Quintero, María De Los Ángeles Torres, & Contreras, C. E. M. *Marketing experiencial y la satisfacción de los usuarios de establecimientos de comida rápida*. *Sapienza Organizacional*, 4(7), 185-202. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056621011/index.html>
- Romero, J. (2020). *El impacto del Covid.19 en la cadena alimentaria y el suministro de alimentos*. Recuperado de <http://alaccta.org/wp-content/uploads/2020/04/Apuntes-acerca-del-C-19.pdf>
- Roncaglia, G. (2015). *La cuarta revolución: seis lecciones sobre el futuro del libro* Universidad de los Andes. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/70593>
- Sonia Camacho Ahumada. (1905). *Tecnologías de información y su rol en la gestión ambiental de las empresas. Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible* (1ª ed., pp. 489) Universidad de los Andes. doi:10.7440/j.ctvm202hb.22 Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/10.7440/j.ctvm202hb.22>
- Val, J.L. (2016). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. Recuperado de <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Valls Pasola, J., & Escorsa Castells, P. (2016). *Tecnología e innovación en la empresa*. Universitat Politecnica de Catalunya. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/61428>
- Vaquero González, J. (2013). *Servicio en restaurante* Editorial CEP, S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/50743>
- Vasconcelos Santillán, J. (2016). *Tecnologías de la información* (2a. ed.) Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/40411>
- Yin, R. (1989). *Investigación sobre estudios de casos, diseño y método*. Sage Publications. Vol. 5. 2 (1-35)

Anexos

Anexo 1: Guía de Cuestionario Estructurado

Cuestionario para base de datos

El siguiente cuestionario corresponde a un estudio que se realiza con fines académicos por estudiantes de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional de la Universidad Nacional. Agradecemos su apoyo con las respuestas.

1. ¿Ha consumido productos de La Hamburguesa Angus durante el periodo de pandemia?
 Sí
 No / Indique la razón:_____ *(finaliza la encuesta)*

2. ¿Cuál ha sido su medio o canal de compra?
 Plataformas digitales
 Punto de venta (restaurante) *(pasa a la preg 18)*

3. ¿Cuáles han sido las plataformas digitales utilizadas?

4. Cuando utiliza plataformas digitales para comprar productos de La Hamburguesa Angus ¿ha tenido que completar algún formulario con datos personales y de su tarjeta de crédito?
 Sí
 No

5. Cuando compra productos de La Hamburguesa Angus por medio de una plataforma digital ¿se siente seguro?
 Sí
 No

6. A su criterio, La Hamburguesa Angus le ha facilitado soluciones tecnológicas para la adquisición de sus productos durante la pandemia:
 Sí
 No *(pasa a la preg 11)*

7. ¿Cuáles han sido estas soluciones tecnológicas?
Selección múltiple
 Call center-pickup
 Orden en línea
 Uber Eats
 Glovo

- Rappi
- Servicio Express de La Hamburguesa Angus
- Otra, especifique: _____

8. ¿Cuál ha sido la solución favorita para usted?

- Call center-pickup
- Orden en línea
- Apps de delivery (tipo Uber, Glovo, Rappi)
- Servicio Express de La Hamburguesa Angus
- Otra, especifique: _____

9. ¿Qué calificación le brinda a la solución tecnológica favorita para usted?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

10. ¿Cuál ha sido su frecuencia de compra por medio de esta solución tecnológica?

- 1 vez al mes
- 2 a 3 veces por mes
- 4 a 5 veces por mes
- 6 a 7 veces por mes
- 8 a 9 veces por mes
- más de 10 veces por mes
- Otra, especifique: _____

11. Durante el periodo de pandemia La Hamburguesa Angus ha generado promociones atractivas para usted.

Sí

No (*pasa a la preg 15*)

12. De esas promociones cuáles llamaron su atención, mencione las que recuerde:

13. Por favor mencione las promociones que haya adquirido:

14. ¿Por cuál medio se ha enterado de estas promociones?

Selección múltiple

Redes sociales (FB, Instagram, entre otros)

Apps de delivery (Uber, Glovo, Rappi)

Smart Club (App de fidelidad)

Otra, especifique: _____

15. ¿Por qué usted prefiere La Hamburguesa Angus ante la competencia?

Selección múltiple

Tipo de panes

Carne angus certificada

Ingredientes frescos

Batidos

Acompañamientos (papas, Smash Fries, Camotes, etc.)

Servicio

Plataforma tecnológica

Ubicación del restaurante

Otra, especifique: _____

16. Cuando usted adquiere productos de La Hamburguesa Angus el promedio de la compra es de:

4.000 a 9.000 mil colones

- 10.000 a 15.000 mil colones
- 16.000 a 20.000 mil colones
- Más de 20.000 mil colones
- Otra, especifique: _____

17. Con qué frecuencia adquiere productos de La Hamburguesa Angus:

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 veces al mes
- 4 o más veces al mes
- Otra, especifique: _____

18. Edad

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- Más de 45 años

19. Su grado académico es:

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Técnico.
- Universidad incompleta
- Universidad completa

Anexo 2: Guía Entrevista Experto Mercadeo

Guía de entrevista

Negocio

1. ¿Cómo define el giro de negocio de comidas rápidas a raíz de la pandemia COVID-19?
2. ¿Cuáles son las fortalezas de la industria de comidas rápidas?
3. ¿Cuáles son las amenazas de la industria de comidas rápidas?
4. ¿Cuáles son las oportunidades de la industria de comidas rápidas?
5. ¿Cuáles son las debilidades de la industria de comidas rápidas?
6. ¿Cómo visualiza la evolución de la industria en los próximos 3 años?

Mercadeo

- Servicio al Cliente
- Organización Interna
- Atracción de Clientes
- Nuevos canales

Pandemia

7. ¿De qué forma ha cambiado el negocio por la situación de pandemia?
8. ¿Cómo considera que la industria de comidas rápidas se ha comportado ante la pandemia COVID-19?

Canales de atención

9. A nivel tecnológico ¿Cuáles han sido los desafíos que ha traído la pandemia para su negocio?
10. ¿Qué tipo de ajustes tuvieron que realizar a nivel de mercadeo?
11. ¿Cuáles han sido las nuevas herramientas tecnológicas que han implementado en la industria para mantener el funcionamiento del negocio?
12. Desde su punto de vista ¿Cuál ha sido la efectividad de estas nuevas herramientas tecnológicas?
13. Soluciones de TI como apps de fidelidad, apps de delivery u otros ¿les han ayudado durante la pandemia? ¿Cuáles han utilizado?
14. Desde su perspectiva ¿Cómo han reaccionado los consumidores de La Hamburguesa Angus con respecto al uso de estas plataformas?

Data

15. ¿De qué forma han obtenido datos de sus consumidores?
16. ¿Cómo analizan estos datos? ¿Qué uso les dan?
17. ¿Cuentan con algún sistema ERP que apoye el proceso de toma de decisiones?
18. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas que obtiene de los datos que analizan en el negocio?
19. ¿Considera que su negocio está basado en una estrategia de análisis de datos para tomar decisiones?

Mercadeo

20. Dentro de las estrategias de mercadeo ¿El análisis de datos obtenidos en el periodo de pandemia han llevado al negocio a ajustar

Variable	Si	No
Menús		
Precios		
Promociones		
Otros, cuáles		

21. Desde la perspectiva de mercadeo en este negocio ¿cuáles han sido los desafíos para la atracción de clientes?

22. ¿Cuáles han sido los desafíos para generar recompras?

23. ¿Cómo ha enfrentado esos desafíos?

24. Desde su perspectiva ¿cuáles son las recomendaciones que debe tomar el negocio para volver a la situación mejor a la pandemia, con respecto a visitación y ventas?

25. De cara al consumidor ¿Cuáles considera que son las soluciones de TI que llegaron para quedarse?

Anexo 3: Guía Entrevista Experto Tecnologías de Información

Guía de entrevista

Generales

1. ¿De qué forma considera que ha cambiado el negocio de comidas rápidas por la situación de pandemia?

2. Según su criterio ¿Cómo ha reaccionado La Hamburguesa Angus ante la pandemia COVID-19?
3. A nivel tecnológico ¿Cuáles han sido los desafíos que ha traído la pandemia para La Hamburguesa Angus?
4. ¿Hubo necesidad de hacer reestructuraciones en los sistemas de TI por la pandemia?
5. ¿Qué tipo de ajustes tuvieron que realizar?
6. ¿Cuáles han sido las nuevas herramientas tecnológicas que han implementado en la industria para mantener el funcionamiento del negocio?
7. Desde su punto de vista ¿Cuál ha sido la efectividad de estas nuevas herramientas tecnológicas?
8. Soluciones de TI como apps de fidelidad, apps de delivery u otros ¿considera que les han ayudado durante la pandemia? ¿Cuáles han aplicado?
9. Desde su perspectiva ¿Cómo han reaccionado los consumidores de La Hamburguesa Angus con respecto al uso de estas plataformas?
10. Ante la situación de pandemia ¿cuáles aspectos de sus sistemas les han permitido sobrellevar una situación como la que se vive actualmente?
11. Y por otro lado ¿en qué aspectos han tenido que responder ante emergencias?
12. Dada la pandemia ¿qué estrategias utilizaron para lograr los desarrollos requeridos en el menor tiempo posible?
13. ¿Fue viable a nivel de las finanzas de la compañía o hubo que descartar iniciativas por temas de presupuesto?
14. ¿Qué pasos debe seguir la compañía a nivel de soluciones tecnológicas para disminuir el impacto de la pandemia?

15. ¿Cuál ha sido la solución tecnológica más efectiva durante este periodo de, pandemia?

Data

16. ¿De qué forma han obtenido datos de sus consumidores?

17. ¿De qué forma almacenan esos datos?

18. ¿Cómo analizan estos datos? ¿Qué uso les dan?

19. ¿Cuentan con algún sistema ERP que apoye el proceso de toma de decisiones?

20. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas que obtiene de los datos que analizan en el negocio?

21. ¿Considera que su negocio está basado en una estrategia de análisis de datos para tomar decisiones?

22. A nivel de sistemas ¿Cuál considera que es el canal más destacado por el que capturan datos de sus clientes?

Apéndice

Apéndice 1: Clasificación de restaurantes.

Restaurantes Clásicos

Estas unidades de negocios se destacan por el tipo de comida que ofrecen, donde se especializan únicamente en platos gourmet, es decir, alta cocina. Estos restaurantes manejan un tipo de diseño bajo el concepto tradicional europeo y tiene con fin enfocarse en el segmento de mercadeo de alto poder adquisitivo, donde estos están dispuestos a pagar altos precios por platillos sofisticados, servidos con estilo y elegancia.

Otra característica importante de estos establecimientos es que cuentan con un chef de alta cocina y un personal altamente calificado y disciplinado para satisfacer las necesidades de sus comensales, por último, el ambiente de este tipo de lugares es elegante y refinado.

Restaurantes ocasionales

Este tipo de restaurantes se caracterizan por ofrecer un menú variado donde los precios pueden oscilar entre moderados y altos, por su parte la decoración de estos establecimientos es flexible, donde bien puede manejar un comedor sofisticado y elegante o bien un tipo sala de estar.

Los platos que ofrecen a los comensales se centran en comidas tradicionales y enfocadas en la familia, donde el ambiente esta alrededor de esta. Otra característica importante es que estos establecimientos cuentan con un buen cocinero, sin embargo, este no cuenta con una formación formal, adicional a esto lugares cuentan con un servicio completo que incluye anfitriones, meseros, ayudantes de meseros y un capital que es el encargado del servicio que se brinda en el comedor.

Restaurantes especializados

Estos puntos de venta son los que ofrecen un menú que se especializa en un tipo de comida, por ejemplo, aquellos que ofrecen platos únicamente a base de carne, pescado y mariscos, veganos, vegetarianos, etc. Otra característica de un restaurante de este tipo es que son los que se dedican a ofrecer platillos étnicos, por ejemplo, los restaurantes de comida: mexicanos, china, japonesa, entre otros.

Otra característica importante de estos establecimientos es que poseen un base de precios accesibles y su decoración generalmente está basada en el tema principal de la comida que ofrecen.

Restaurantes familiares

Este tipo de restaurantes generalmente poseen un menú sencillo del gusto de la mayoría de la población, en cuanto al precio de los platillos son modestos al mismo nivel del menú que se ofrece, dentro de esta categoría de puntos de ventas se encuentran cafeterías, sodas, ventanitas de comida, etc.

El ambiente del diseño es modesto, por otro lado, estos lugares ofrecen cuentan con un buen servicio al cliente aceptable igual que la calidad. Dentro de esta categoría también se ubican los restaurantes de buffet abierto y comedores institucionales.

Restaurantes de comidas rápidas

Este tipo de establecimientos ofrece un tipo de comida que se prepara de manera sencilla a precios muy bajos, el secreto de estos lugares es que cuenta con un servicio rápido y eficiente, generalmente estos lugares se enfocan en manejar un menú reducido y enfocado en algún tipo de productos, donde este debe estar ya

preparado, otra característica de los productos de este tipo de restaurantes es que los platos que ofrecen son sencillos de consumir.

Por su parte, Quintero (2017) menciona que este tipo de establecimientos se caracterizan por ofrecer una alternativa alimentario a un precio razonable que en todo momento está accesible a los consumidores donde estos lugares son pensados para aquellos nichos de mercado que cuentan con un ritmo de vida agitado.

Según Foster (1995), En la actualidad este negocio ha presentado un crecimiento exponencial gracias al modelo de franquicias que desarrollo McDonald's en década de los cuarenta, donde basaba su producción en un modelo llamado Speedy Service System que significa en español sistema de servicio rápido, el cual adecuaba el modelo de producción de Ford en la producción de los alimentos, es decir, el sistema se basaba en el concepto de producción y servicio de línea de montaje.

Según Quintero (2017), el crecimiento de este tipo de negocios a nivel global se debe a tres factores, el primero de estos es el nuevo estilo de vida laboral y cotidiano de las personas que viven en las ciudades urbanizadas, esto ha generado que una gran cantidad de personas tenga la necesidad de alimentarse a un buen precio, debido que se ha dejado de cocinar en las casas debido a la inclusión de la mujer al mundo laboral, por lado, se puede decir, que el segundo factor está relacionado a los alto márgenes de ganancia que presenta este tipo de negocios, esto gracias a los modelos financieros que manejan Franquiciadores así como el poder de negociación de materias primas por altos consumos, por último, el tercer factor de crecimiento de estos establecimientos se enfoca en este negocio se enfoca en cubrir la demanda fisiológica de las personas de alimentarse, es decir, la demanda de alimentos siempre va estar presente en los seres humanos.

Otro punto importante que menciona este autor en cuanto al crecimiento de estos lugares de comida es que, estos establecimientos se han convertido en nuevo estilo de alimentación y de vida, ya que, las nuevas condiciones de la vida cotidiana han llevado a que los alimentos de este tipo de lugares sean parte de cada uno gracias a que ofrecen un ambiente agradable para socializar y alimentarse en un lugar donde los consumidores se sienten identificados con su manera de vivir.

Por su parte Foster (1995), indica que el crecimiento de los restaurantes de comidas rápidas tiene un crecimiento importante gracias al modelo de franquicias que desarrollo Ray Kroc con su marca McDonald's.

Apéndice 2: Historia de la Cuarta Revolución Industrial

Historia de la cuarta Revolución Industrial

Según Blanco (2019), el mundo en los últimos dos siglos ha vivido tres revoluciones industriales, cada una de ellas ha venido a generar una serie de cambios que han estado ligados principalmente a una mejora en la energía utilizada para producir.

La primera revolución industrial tiene su origen a inicios del siglo XIX, esta se da gracias a la invención de la máquina de vapor que vino a desarrollar una serie de eventos a nivel industrial principalmente en las industria metalúrgica y textil, también esta época estuvo marcada por la invención de ferrocarril y los barcos a vapor que dieron como resultado el desarrollo de la industrial del transporte de personas y mercancías, este proceso de cambio también genera un cambio importante a nivel urbanístico debido a un importante éxodo de las personas de campo a la ciudad para trabajar en las nuevas empresas que nacieron.

Por su parte (2019), la segunda revolución industrial tiene su origen gracias a la generación de electricidad y la introducción de ésta en diferentes campos, por ejemplo, la industria, el transporte y la vida doméstica. En este proceso de cambio también tiene origen la utilización de petróleo en la industrial o que da como resultado los primeros automóviles autopropulsados, esto gracias al modelo Ford impulsado por el señor Henry Ford, otro cambio importante vivido en esta época es que el carbón poco a poco desapareció y cada vez más se utilizaba el petróleo, a la vez gracias a la invención de la electricidad, las empresas y negocios adoptan esta nueva tecnología y la hacen parte de ellos, a su vez este evento también es adoptado por los hogares y esto genera un cambio muy importante, ya que, genera una nueva industria que viene a facilitar los procesos de las ama de casa por ejemplo el surgimiento de la industria de electrodomésticos, otro cambio importante en esta etapa fue la invención del teléfono que vino a sustituir al telégrafo y a nivel social los trabajadores logran obtener una serie de privilegios que antes no poseían y a la vez gracias a todos estos cambios da origen la clase media.

En cuanto a la tercera revolución industrial tiene su origen debido a la crisis del petróleo de 1973 y 1977, esta etapa está marcada por el aumento del consumo de las materias primas, a su vez los consumidores cada vez son más exigentes en la personificación de los productos y servicios consumidos, esto debido a un gran crecimiento de la clase media. Otro evento de suma importancia en este proceso fue la creación de una nueva industria publicitaria, esto gracias a la invasión masiva de la televisión principalmente en los países desarrollados, por último, en esta época también se da la creación de los primeros ordenadores que vino a desarrollar una industria completamente nueva enfocada en producción de equipos y comunicación para esta.

Por su parte, la cuarta revolución industrial se da principalmente con la invención del internet, lo cual da origen una serie de nuevas tecnologías que permiten fabricar y prestar servicios en formas y lugares completamente nuevos.

Gracias al masivo uso del internet por parte de los individuos, se generan una gran cantidad de datos, los cuales son utilizados para generar una serie de nuevos productos adaptados a las nuevas necesidades de los consumidores, a su vez estos datos vienen a generar en la industria una mayor productividad en la producción al generar nuevas maneras de producir.

Otro cambio de suma importancia que se da en esta etapa es el cambio de lo análogo a lo digital, es decir, la digitalización de la economía y la nueva industria alrededor de esta. Por otro lado, gracias a esta digitalización da origen a que los consumidores cada vez más necesiten tener en sus manos una cantidad de dispositivos para poder acceder a este nuevo mundo digitalizado, lo que genera un gran desarrollo de hardware y software para satisfacer esta nueva necesidad.

Este consumo hardware tiene sus inicios con la invención del primer teléfono inteligente (Blackbeery) y la evolución de este, que ha permitido lograr tener el mundo en una mano, gracias a esto se desarrollan nuevas industrias, por ejemplo, el comercio en línea, la aparición de las redes sociales y la evolución de la manera de cómo se comunica en la actualidad el ser humano.

Otro evento de importancia en esta etapa es la creación de las maneras de cómo movilizarse, esto gracias a introducción de los automóviles eléctricos y autónomos y la aparición de nuevas aplicaciones de consumo para este tipo de servicios, todo esto gracias al desarrollo del internet de las cosas.

Apéndice 3: Historia de la Cuarta Revolución Industrial

Blanco (2019), señala que hay una serie de herramientas tecnológicas, el detalle de cada una de ellas de seguido.

Conectividad e interoperabilidad

La conectividad, esta es la capacidad que cuentan los equipos para poderse conectar entre sí por medio de una red, es decir, gracias a esto es posible que cuando un cliente compre un producto en un kiosco digital pueda aparecer en los monitores de preparación de productos y avise a los clientes que su comida está lista.

Por su parte, la interoperabilidad es la capacidad que tienen los diferentes sistemas de poder comunicarse entre ellos, es decir, es la capacidad que tiene el sistema POP del punto de ventas en comunicarse con el sistema que tiene el proveedor de alimentos y realizar el pedido de materias primas y donde ambos a pesar de que son diferentes logren entender el lenguaje utilizado y logran identificar la cantidad y el producto.

Por otro lado, la interconectividad es la red que facilita que los diferentes equipos logren compartir el mensaje entre ellos esto gracias a una serie de interfaces de programación de aplicaciones, abreviado de API, es decir, los API son los encargados de que los diferentes equipos puedan hablar el mismo lenguaje.

Análisis de datos o *Big Data*

Es importante entender que los datos no es lo mismo que información, de ahí que, se puede decir que los datos son representaciones de una variable que se desea

controlar, por su parte, la información es la serie de datos procesados y organizados estos son visibles, es decir, es el resultado final.

La información generada se utiliza en los puntos de venta para la toma de decisiones, por ejemplo, la cantidad de horas laboradas por cada uno de los colaboradores le brinda al gerente de la unidad el valor total que se debe pagar y sí esta es acorde con las ventas generadas por el restaurante y a través de eso tomar la decisión de aumentar o disminuir la cantidad de horas que debe trabajar cada colaborador o bien ayudar a identificar donde colocar la mayor cantidad de colaboradores debido a la alta demanda de los clientes.

La importancia del análisis de los datos generados por los sistemas que manejan las franquicias estudiadas permite obtener un mayor conocimiento y comprensión de los problemas que se pueden presentar. En este sentido, otro ejemplo del uso del análisis de datos es lograr identificar cuantas unidades de cada producto los clientes están consumiendo. Esto ayuda al gerente de la unidad a realizar proyecciones de productos para que a las horas de mayor demanda no tener que hacer esperar a los consumidores por su comida. Sin embargo, los diferentes sistemas de los restaurantes de las franquicias generan una gran datos cada minuto y el análisis estos al mismo tiempo son de alta complejidad con el fin de brindar una información veraz y acertada surge herramientas de *big data*.

Por su parte, el *big data* engloba una serie de variables como infraestructura, tecnologías y servicios que en su conjunto lo que realizan es lograr procesar una gran cantidad de datos, donde estos pueden tener una gran complejidad. El objetivo principal de la *big data* es brindar información veraz y útil para facilitar la toma de decisiones en tiempo real. Dentro de las diferencias que se pueden citar entre el análisis de datos versus el *big data* se puede citar, la cantidad o volumen de datos,

variabilidad de los datos, la velocidad en que se generan los datos y el valor de los datos.

Optimización

La optimización es una herramienta que combina una serie de técnicas tanto de simulación numérica y estadística como investigación operativa. La optimización lo que busca en los restaurantes es lograr solucionar un problema determinado con la mejor solución a este, es decir, la optimización lo que busca es lograr más con menos recursos.

Por ejemplo, a raíz del Covid-19, las franquicias necesitaban lograr entender como producir el máximo de producción con el menor recurso humano, de ahí que la información de los sistemas es clave, ya que estos brindan en el momento exacto de mayor visitación en los restaurantes, basado en la cantidad de transacciones necesarias lograr entender la cantidad de personas que se necesitan para satisfacer esa demanda; sin afectar los diferentes servicios y que el cliente no perciba afectación alguna.

Otro ejemplo de lo que hace la optimización en los restaurantes es realizar lanzamiento basado en los gustos de los clientes y, por medio de estos datos, lograr que el nuevo producto sea un éxito entre los consumidores. La optimización también permite identificar los productos de menor venta y que son menos representativos en menú y con esa data lograr sacarlo del menú con el fin de no generar desecho o desperdicios de materia prima.

Inteligencia Artificial

La Inteligencia artificial (AI) es el proceso es con el que cuentan las maquinas en simulaciones de procesos de inteligencia humana, es decir, es el poder con el que cuentan las máquinas para lograr tomar decisiones con base el en análisis de datos de un determinado problema

La AI son todos aquellos sistemas que piensan como humanos, actúan como humanos, pero son maquinas, la aplicación de este tipo de tecnología se puede dar en una serie de campos, tales como: lingüística computacional, minería de datos, industria, medicina, mundos virtuales, procesamiento de lenguaje natural, robótica, sistemas de apoyo de decisión, gestión de procesos inteligentes, es decir, está tecnología a futuro puede ser tomada en cuenta para la industria de comidas rápidas.

En síntesis, por medio de la inteligencia artificial se busca automatizar todos aquellos procesos que son repetitivos, por ejemplo, que un kiosco digital en un restaurante logre seguir la secuencia que sigue un cajero y logre cerrar una venta.

Ciberseguridad

La ciberseguridad, se puede considerar como el conjunto de medidas preventivas y reactivas que las empresas deben tomar cuidar o proteger la información de cada uno de los consumidores de los clientes, en pro de mantener la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos. En el caso de las franquicias de comida rápida estos logran obtener información sensible, por ejemplo, número de tarjetas de crédito y otro tipo de información y es de suma importancia brindar a los clientes que esa información no será utilizada de manera maliciosa.