

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA RESTAURANT.PE PARA ELEVAR LA PERMANENCIA DE CLIENTES

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Miguel Angel Icochea Aguirre

Código 20080499

Asesor

Ana Elizabeth Valdez Ampuero

Lima – Perú

Noviembre de 2020



**RESTRUCTURING PROCESSES OF THE
COMPANY RESTAURANT.PE IN ORDER TO
INCREASE THE PERMANENCE OF
CLIENTS**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	iv
INDICE DE FIGURAS	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1 Breve descripción de la empresa	1
1.2 Descripción del sector	7
1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	9
1.4 Descripción del problema.....	10
CAPÍTULO II: OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1 Objetivos de la Empresa.....	12
2.2 Alcance y limitaciones de la investigación	12
CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
3.1 Técnica	15
3.2 Económica.....	15
3.3 Social	16
CAPÍTULO IV: PROPUESTAS Y RESULTADOS	18
4.1 Implementación de la propuesta parte 1:	18
4.2 Implementación de la propuesta parte 2:	25
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Análisis de la participación de Mercado	2
Figura 1.2	Tendencia de clientes por año	2
Figura 1.3	Organigrama de la empresa.....	3
Figura 1.4	Página web de Restaurant.Pe.....	4
Figura 1.5	Página web de QuipuPOS	4
Figura 1.6	Página web de RestaurantGO.....	5
Figura 1.7	Página de DeliveryGO.....	5
Figura 1.8	Objetivos del uso de la plataforma	6
Figura 1.9	Planes de la plataforma.....	6
Figura 1.10	Plataforma Web.....	7
Figura 1.11	Crecimiento del Sector	8
Figura 1.12	PBI por actividad económica 2019	8
Figura 1.13	Análisis del diagrama causa - efecto	10
Figura 1.14	Churn Antes del Proyecto.....	11
Figura 2.1	Flujograma del área de Soporte.....	13
Figura 2.2	Flujograma del área de Clientes	14
Figura 3.1	Facturación Mensual de la Empresa.....	15
Figura 3.2	Productividad Laboral año 2019	16
Figura 3.3	Porcentaje de Estrés.....	17
Figura 4.1	Categoría de Problemas en Soporte.....	19
Figura 4.2	Flujograma Propuesto del área de Soporte Parte 1.....	22
Figura 4.3	Flujograma Propuesto del área de Soporte Parte 2.....	23
Figura 4.4	Flujograma Propuesto del área de Soporte Parte 3.....	24
Figura 4.5	Flujograma Propuesto del área de Clientes Parte 1	26
Figura 4.6	Flujograma Propuesto del área de Clientes Parte 2.....	27
Figura 4.7	Enlace de Ayuda.....	28
Figura 4.8	Correo de Incidencia	29
Figura 4.9	Ventana de Incidencia	29

Figura 4.10 Panel de Incidencia.....	30
Figura 4.11 Herramienta de Incidencias	31
Figura 4.12 Categoría de Incidencias	32
Figura 4.13 Valor Promedio de Tiempo de Espera.....	32
Figura 4.14 Valores de Tiempo de Atención	33
Figura 4.15 Calificación de Clientes.....	33
Figura 4.16 Locales con 7 incidencias en un día	34
Figura 4.17 Plataforma POS Ticket.....	36
Figura 4.18 Registro de Clientes Llamados	37
Figura 4.19 Información solicitada al cliente	38
Figura 4.20 Calificación de Clientes.....	38
Figura 4.21 Clientes Inactivos	39
Figura 4.22 Comparativo de Churn en Soles	40
Figura 4.23 Porcentaje de Motivos de Churn	40
Figura 4.24 Comparativo porcentual del Churn	41
Figura 4.25 Retención monetaria mensual	41
Figura 4.26 Retención monetaria acumulada	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Niveles del Producto.....	3
-------------------------------------	---



INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Checklist de Inspección - Parte 1	48
Anexo N°1 Checklist de Inspección - Parte 2.....	49
Anexo N°2 Checklist de Instalación - Parte 1	50
Anexo N°2 Checklist de Instalación - Parte 2.....	51
Anexo N°3 Encuesta de Satisfacción.....	52
Anexo N°4 Acta de Capacitación Operativa.....	53
Anexo N°5 Acta de Capacitación de Almacenes.....	54
Anexo N°6 Información de Facturación Electrónica	55
Anexo N°7 Extracto del Manual de Compra del Certificado	56
Anexo N°8 Extracto del Manual de Usuario Secundario.....	57

RESUMEN

Los negocios del sector restaurante en el Perú son cada vez mayores, esto implica que las empresas busquen optimizar sus procesos para otorgar un servicio de mejor calidad a sus clientes. Restaurant.pe es una empresa que brinda a sus clientes un software enfocado en la administración y operatividad de los locales, otorgando información de manera remota y en tiempo real a los dueños. Al ser una Start up en crecimiento, Restaurant.pe no contaba con áreas ni procesos definidos, lo que le generaba pérdida de información a través de los canales de contacto para con sus clientes, haciendo que estos tomen la decisión de abandonar el servicio brindado por la empresa, generando pérdidas en la facturación mensual. Por tal razón para identificar los motivos recurrentes que llevaban a los clientes a tomar esa decisión se utilizaron métodos como el diagrama Ishikawa, generando la creación de nuevas herramientas de control como checklist de inspección, instalación y seguimiento a los clientes entre otros. Estas herramientas permitían a Restaurant.pe realizar una reestructuración de procesos en el área de soporte y de atención al cliente respectivamente, logrando con ello incrementar la retención de clientes en la empresa y mejorar su facturación mensual.

Palabras Clave: Restaurantes, Software, Reestructuración de Procesos, Seguimiento de clientes, Checklist.

ABSTRACT

Business in the restaurant sector in Peru are increasing, this implies that companies seek to optimize their processes to provide a better quality service to their customers. Restaurant.pe is a company that provides its clients with software focused on the administration and operation of the premises, providing information remotely and in real time to the owners. Being a growing Start-up, Restaurant.pe did not have defined areas or processes, which generated loss of information through the contact channels for its customers, causing them to make the decision to abandon the service provided by the company, generating losses in monthly billing. For this reason, to identify the recurring reasons that led clients to make that decision, methods such as the Ishikawa diagram were used, generating the creation of new control tools such as inspection, installation and customer monitoring checklist, among others. These tools allowed Restaurant.pe to carry out a restructuring of processes in the support and customer service areas respectively, thereby increasing customer retention in the company and improving its monthly billing.

Keywords: Restaurants, Software, Process Restructuring, Customer tracking, checklist.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Breve descripción de la empresa

Restaurant.pe es una StartUp que dispone de un software basado en una plataforma online que integra un sistema de punto de venta y un sistema de gestión administrativa, diseñado especialmente para impulsar el crecimiento de negocios gastronómicos como restaurantes, bares, cafés, pastelerías entre otros. Actualmente cuenta con 850 clientes y 1400 puntos de venta en todo el Perú, además cuenta con 100 clientes y 100 puntos de venta en otros países latinoamericanos como Chile, Colombia, México, Nicaragua y Costa Rica. Tiene una facturación anual promedio de S/4,000,000.

La Empresa cuenta con 2 oficinas, una en Piura donde se realizan los desarrollos de la plataforma y el análisis de marketing, otra oficina en Lima que se encarga de las operaciones de la empresa como venta y post venta. La empresa está conformada por 32 empleados entre Lima y Piura. Tiene una capacidad de instalación de 6 locales por día.

Fue fundada por Luiggi Castagnino, Rubén Sedano y Luis Gallo en Piura en octubre del 2015, ese mismo año participó del concurso de Wayra Perú organizado por telefónica, quedando entre los 5 ganadores los cuales a partir de ese momento además de recibir \$50,000 pertenecieron a la incubadora de Wayra durante dos años, donde recibirían asesoría de grandes mentores de ese rubro en distintas áreas, gracias a eso pudieron postular y ganar el año siguiente el concurso nacional de sexta generación de StartUp Perú donde el premio esta vez sería de \$100,000 para invertir en marketing y personal de la empresa. A finales del 2018 postularon a StartUp Chile logrando recibir oficinas, asesoramiento, canales de venta y abrir desde ese momento operaciones en Chile.

Figura 1.1
Análisis de la participación de Mercado

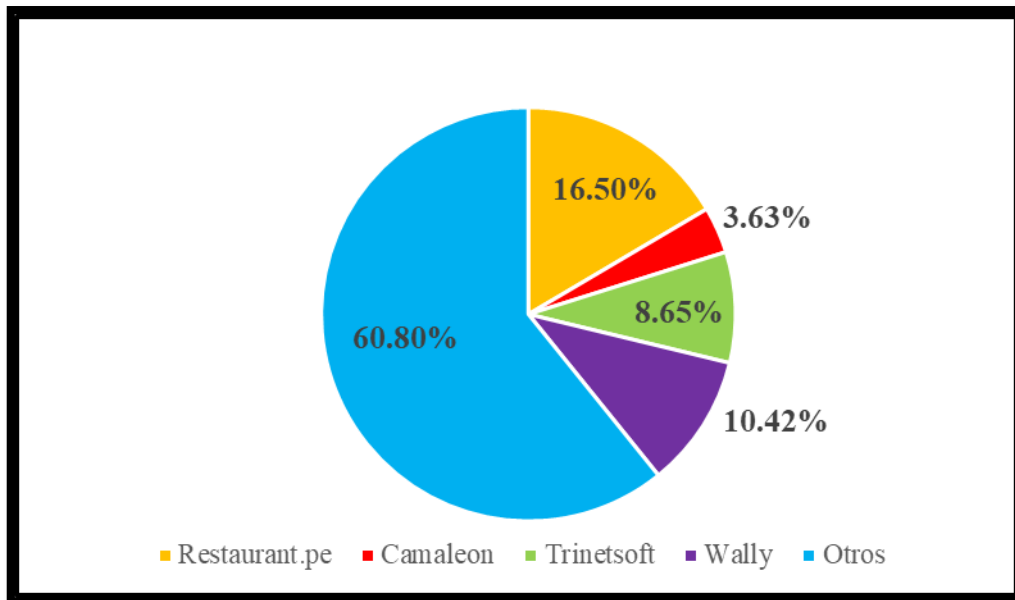
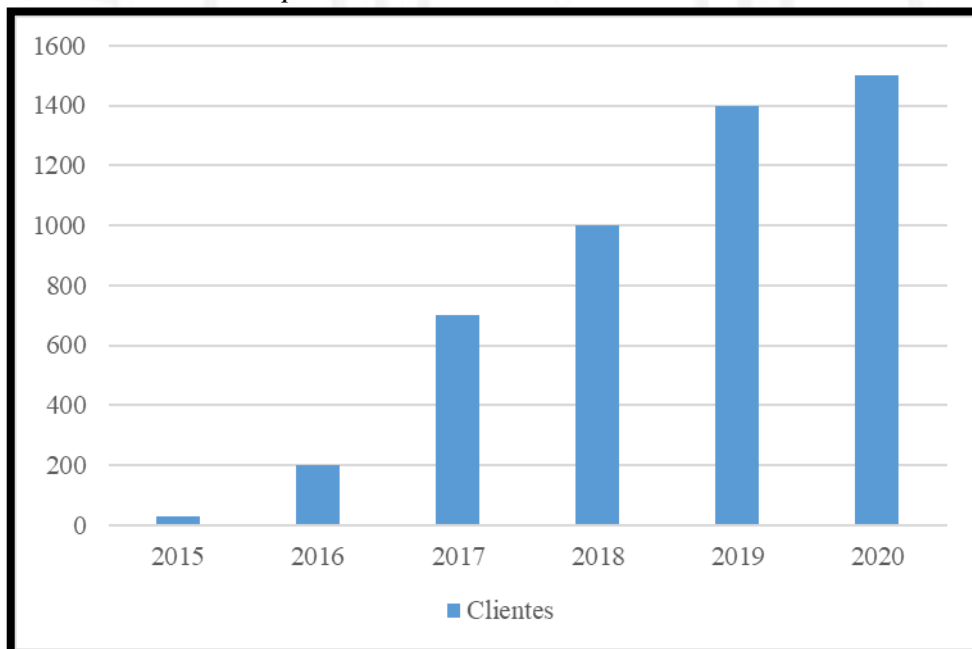


Figura 1.2
Tendencia de clientes por año



Debido a que necesitan tomas de decisiones rápidas la estructura organizativa que usan es la jerárquica.

Figura 1.3
Organigrama de la empresa

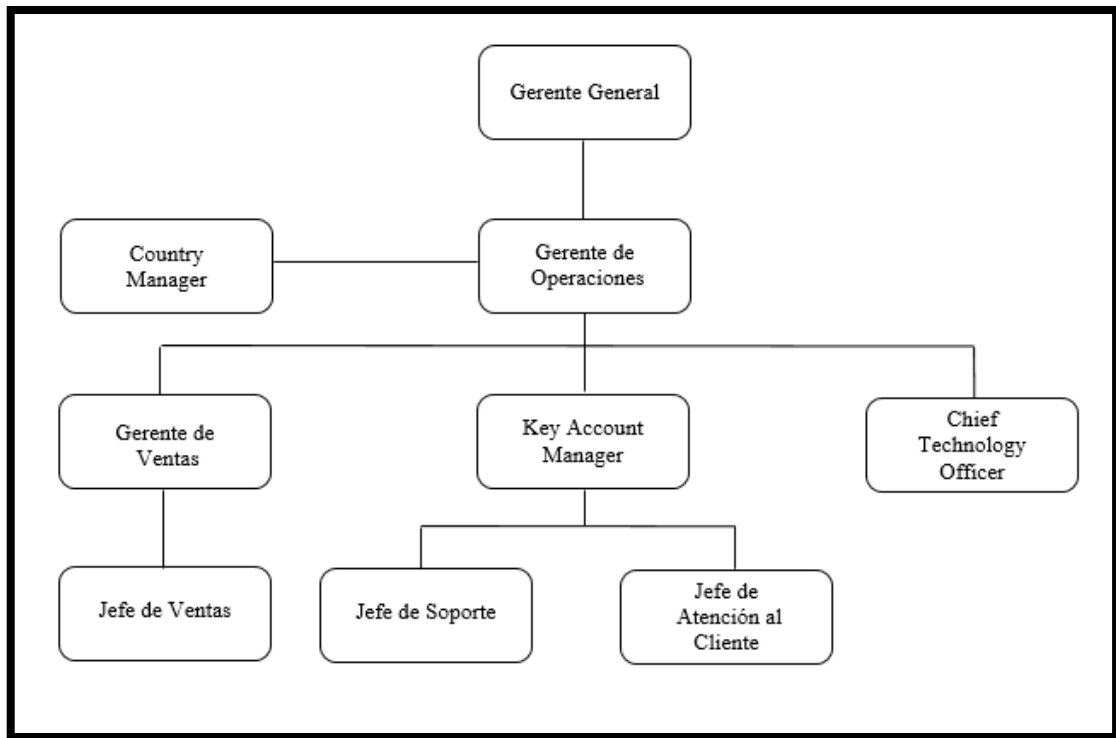


Tabla 1.1
Niveles del Producto:

	Producto Aumentado	Atención a Incidencias 24/7, facilidades de pago, tutoriales de uso, chat de consultas en la página web.
	Producto Real	Software llamado Restaurant.pe puede usarse en la web, tablet o celular
	Producto Básico	Conectar a los clientes de manera remota en tiempo real a sus locales

Actualmente Restaurant.pe tiene 4 productos:

- Restaurant.pe:** Que es una plataforma online con un sistema de gestión administrativa con la finalidad de ayudar a los dueños de restaurantes a administrar sus locales de manera remota, otorgando información para mejores tomas de decisiones.

Figura 1.4
Página web de Restaurant.Pe



Nota: De *¿Qué es Restaurant.pe?*, por Restaurant.pe,2018 (<https://www.restaurant.pe/>)

- b) **QuipuPOS:** Es la versión reducida de Restaurant.pe, la principal diferencia y valor agregado de este producto es que no necesita de internet para trabajar, siendo este último un problema en muchos locales.

Figura 1.5
Página web de QuipuPOS



Nota: De *¿Qué es QuipuPOS?*, por Restaurant.pe,2018 (<https://www.quipupos.com/>)

- c) **RestaurantGo:** Que es una aplicación encargada del servicio delivery de los clientes registrados en Restaurant.pe o QuipuPOS.

Figura 1.6
Página web de RestaurantGo



Nota. De *¿Qué es Restaurant.pe?*, por Restaurant.pe,2019 (<https://www.restaurant.pe/>)

- d) DeliveryGo: Que es una aplicación encargada de conectar a los usuarios de manera directa con proveedores de artículos de primera necesidad. Actualmente cuenta con la inversión de la empresa Industrias San Miguel (ISM)

Figura 1.7
Página de DeliveryGO



Nota. De *¿Qué es Restaurant.pe?*, por Restaurant.pe,2020 (<https://www.restaurant.pe/>)

Entre los puntos más importantes para los clientes se encuentra el poder gestionar sus locales de manera óptima, razón por la que Restaurant.pe enfocó sus objetivos principales en gestionar, administrar, optimizar procesos y monitorear de manera permanente los locales de los clientes.

Figura 1.8
Objetivos del uso de la plataforma



Nota. De *¿Qué es Restaurant.pe?*, por Restaurant.pe, 2018 (<https://www.restaurant.pe/>)

Existen dos tipos de planes de los principales productos, Restaurant.pe y QuipuPOS, que permiten a los clientes escoger diferentes opciones para la mejora de sus procesos, permitiendo además a la empresa la posibilidad de una mayor captación de clientes.

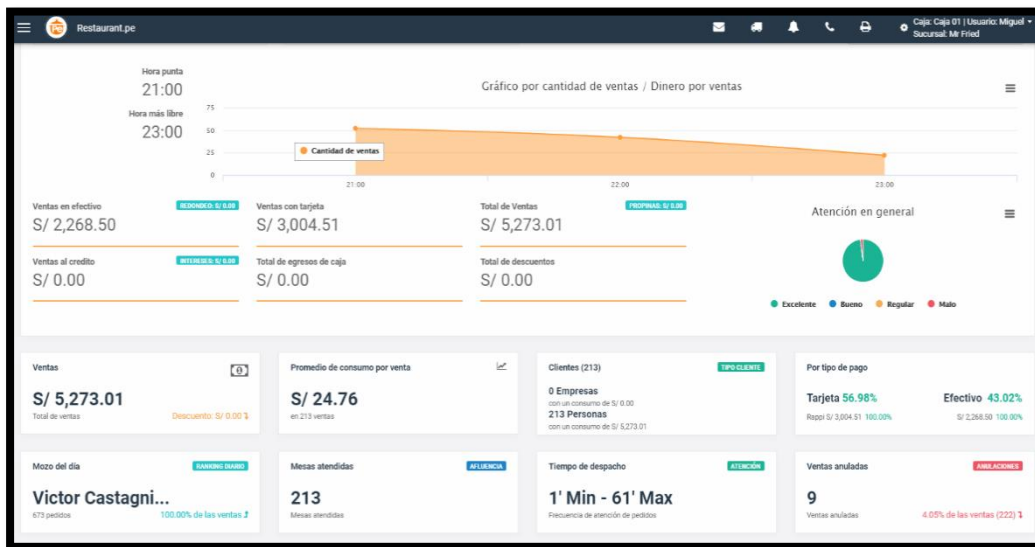
Figura 1.9
Planes de la plataforma



Nota. De *¿Qué es Restaurant.pe?*, por Restaurant.pe, 2018 (<https://www.restaurant.pe/>)

La interfaz principal de la plataforma de estos productos está compuesta por dashboards, conjunto de gráficas, que resumen el desarrollo de las actividades realizadas en un periodo de tiempo dentro del local o locales dependiendo del filtro que se realice.

Figura 1.10
Plataforma Web



Nota. De Plataforma Virtual Mr.Fried, por Restaurant.pe,2018
(<http://mrfried.quipupos.com/restaurant/#/>)

1.2 Descripción del sector (Actividades de consultoría de gestión, sector informático, restaurantes)

El giro de negocio de la empresa está centrado en actividades de consultoría de gestión usando tecnología informática, principalmente en el sector de restaurantes.

El sector restaurante está conformado por establecimientos de servicios de comida y bebida tales como comida rápida, pizzerías, pollerías, café, chifas, sandwicherías, bares entre otros tanto para el público general como para afiliados de una determinada organización.

En la transición del 2018 al 2019 este sector tuvo un crecimiento del 5.79% , según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2019) esto se debe a dos factores, el primero enfocado en las distintas estrategias de publicidad y marketing, mejoras de infraestructura y las distintas promociones y ofertas de los distintos negocios. El segundo factor es debido a la expansión de locales y a la incidencia del sector Turismo.

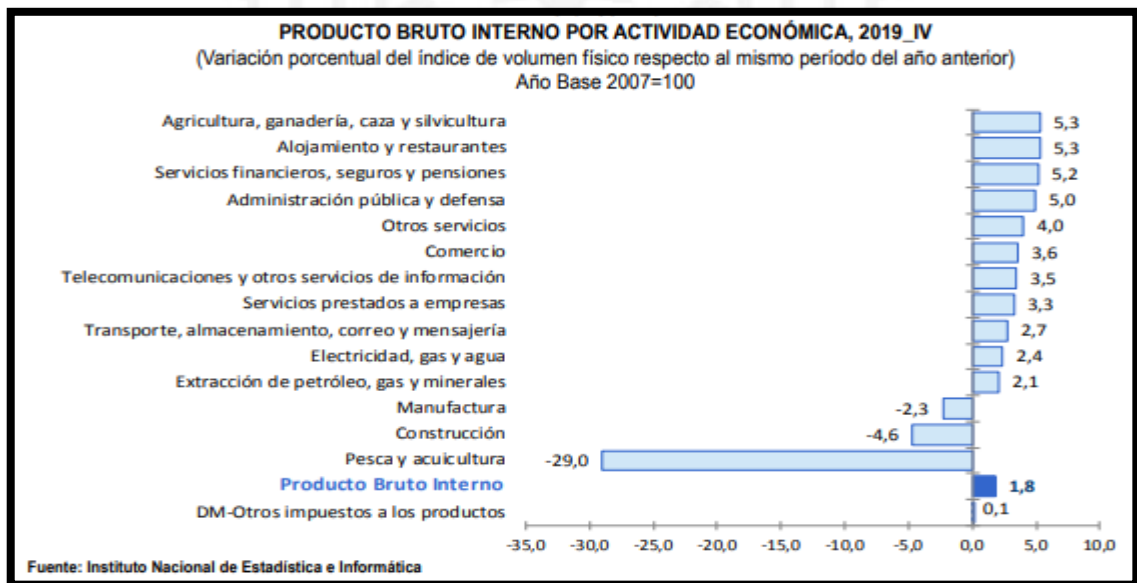
Figura 1.11
Crecimiento del Sector



Nota. De *Negocios de Restaurantes* aumentaron en 4.75% y acumuló 27 meses de crecimiento continuo, según INEI, Tour Gourmet, 2019 (<https://revistatourgourmet.com/>)

En el cuarto trimestre del 2019, la variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior en el sub sector restaurantes fue un crecimiento de 5.3%, esto también debido a los eventos para promover la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional.

Figura 1.12
PBI por actividad económica 2019



Nota. De *Producto Bruto Interno Trimestral*, por INEI, 2019, (<https://www.inei.gob.pe/>)

1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que en el caso del hardware la empresa cuenta con distintos proveedores por cada elemento a usar, en la sucursal de Chile se cuenta con una alianza estratégica con la empresa Samsung. Para el caso del software la limitante es distinta ya que Restaurant.pe desarrolla sus propios softwares, siendo este el principal.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto. Restaurant.pe cuenta con varias cadenas de restaurantes los cuales tienen poder de negociación con el precio, ya que podrían migrar a otro software. Es por eso que una de las principales estrategias de Restaurant.pe es fidelizar a sus clientes manteniéndolos satisfechos con la calidad del servicio ofrecido y teniendo una interacción continua con los clientes.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La empresa se encuentra en el rubro tecnológico, actualmente el costo de inversión por desarrollar un software en este rubro es muy alto lo que limita la aparición de nuevos competidores, por tal motivo la amenaza de nuevos entrantes es baja.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Al ser una empresa de tecnología la demanda del producto continuará. Es por eso que se realizan actualizaciones constantes con nuevas características basadas en las necesidades de los clientes. Por tal motivo la amenaza de productos sustitutos no resulta una amenaza.

- **Rivalidad Competitiva dentro de una industria**

Existen una gran competencia con las empresas Wally y Camaleón quienes pertenecen a la temporalidad de menos de 10 años, a diferencia de Microsoft e Inforest quienes también se encuentran en este rubro quienes cuentan con más de 10 años de experiencia en el mercado. Es por eso que Restaurant.pe fortalece sus estrategias de fidelización para con su cliente al igual que están en constantes mejoras del software y en la creación de aplicativos

complementarios para unir todo el ciclo que representa la administración del sector restaurantes.

1.4 Descripción del problema

La empresa tenía como objetivo llegar a mantener activos a más de 500 clientes en el periodo de un año, pero la retención de clientes en la empresa no estaba funcionando de manera adecuada, esto originaba que el churn, abandono, llegara a valores del 8-10% mensual, ocasionando grandes pérdidas económicas a la empresa haciendo que no crezca de la manera esperada.

Al ser una empresa tecnológica contaba con herramientas por desarrollar que se estaban desaprovechando y limitaban su crecimiento, a esto se sumaba el temor que tenían los clientes de usar tecnología web para administrar sus locales, que no solo afectaba a nuestra empresa sino también a los competidores. Pero con los cambios que realizaba el estado respecto a la regulación de impuestos, facturación electrónica, originó que los clientes migren del trabajo manual al trabajo digital. Esto también ocasionó que Restaurant.pe ingrese a una mayor saturación al tener que controlar no solo la gestión administrativa sino los problemas que podría ocasionar la nueva gestión de facturación; lo que obligó a diseñar nuevas estrategias de trabajo, a fin de evitar el abandono voluntario de los clientes por falta de información oportuna para el desarrollo de su gestión.

Figura 1.13
Análisis del diagrama causa - efecto

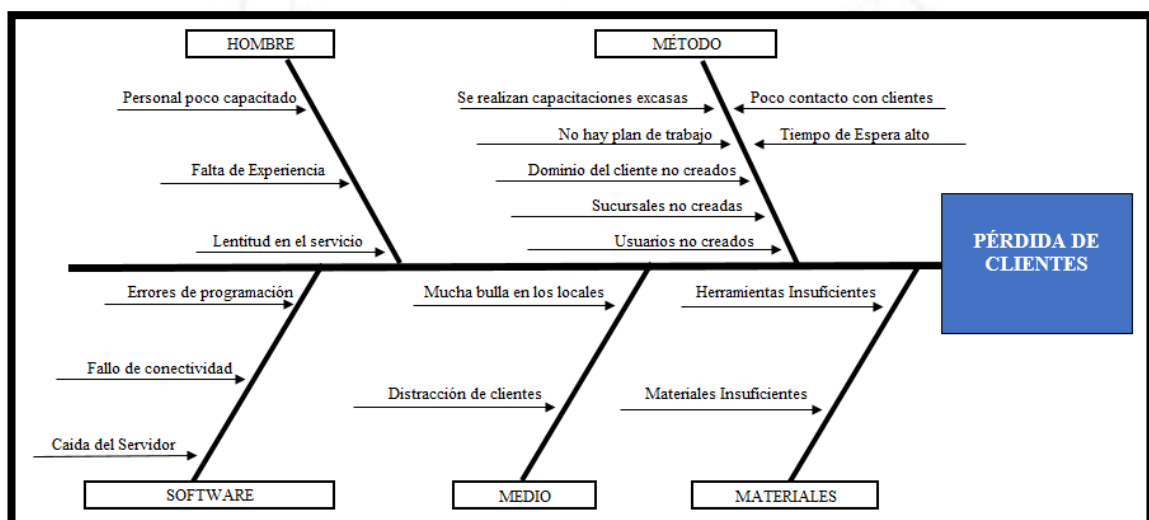
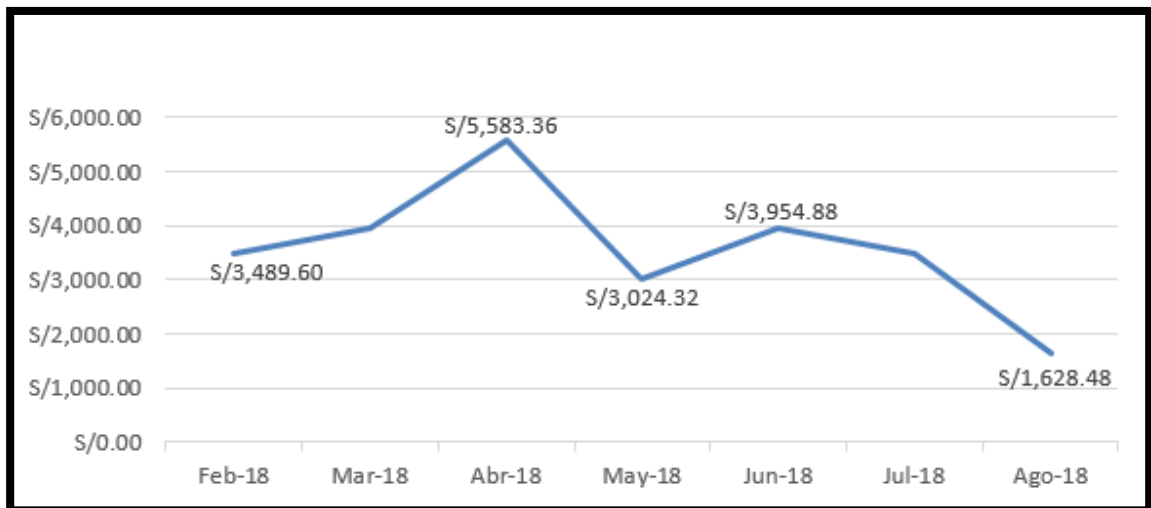


Figura 1.14
Churn Antes del Proyecto



CAPÍTULO II: OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivos de la Empresa

a) Objetivo General

- Elevar la permanencia de clientes de manera continua reestructurando los procesos de soporte y atención al cliente.

b) Objetivos Específicos

- Evaluar la viabilidad tecnológica del proyecto mediante la reestructuración de procesos en la empresa que cumplan con los índices de calidad y permitan la obtención de un producto con el mayor valor agregado.
- Determinar las ventajas y bondades de la atención post venta con el fin de dar un valor añadido al producto.

2.2 Alcance y limitaciones de la investigación

El proyecto se llevó a cabo en las instalaciones de Lima, teniendo como áreas involucradas a las áreas de soporte y de atención al cliente, quienes conformaron toda la parte del proceso de post venta. Para esta etapa no se tomó en cuenta al proceso desarrollado por el área de ventas.

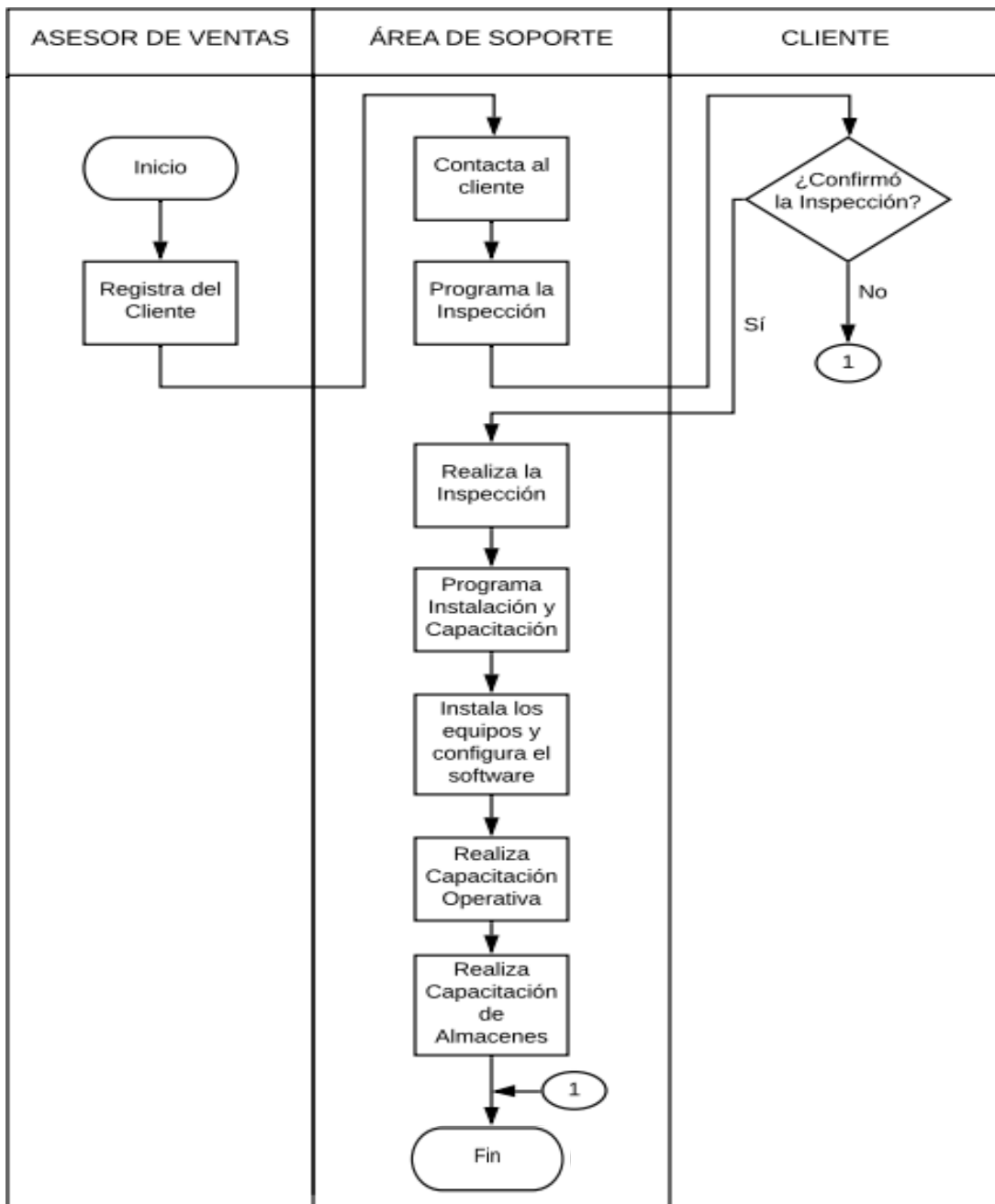
Como limitaciones se tenía que no se contaba con procesos definidos en cada área ni con herramientas de análisis de información, por tal motivo la información que se tenía sobre los clientes en meses anteriores era vaga.

Otra limitación significativa era que el personal técnico encargado de las instalaciones y capacitaciones a los clientes no se encontraba debidamente preparado.

El nivel de insatisfacción de algunos clientes debido a diversos problemas era alto, esto ocasionaba que se genere una saturación en el área de atención al cliente la cual arrastraba problemas tanto internos como con otras áreas.

Tal como muestra la **Figura 2.1** luego de que el cliente es registrado por el asesor de ventas, se envía la notificación al área de soporte, quien se pondrá en contacto con el cliente para agendar una inspección del local, una vez realizada la inspección se programa la instalación de los equipos y se realiza la capacitación del sistema.

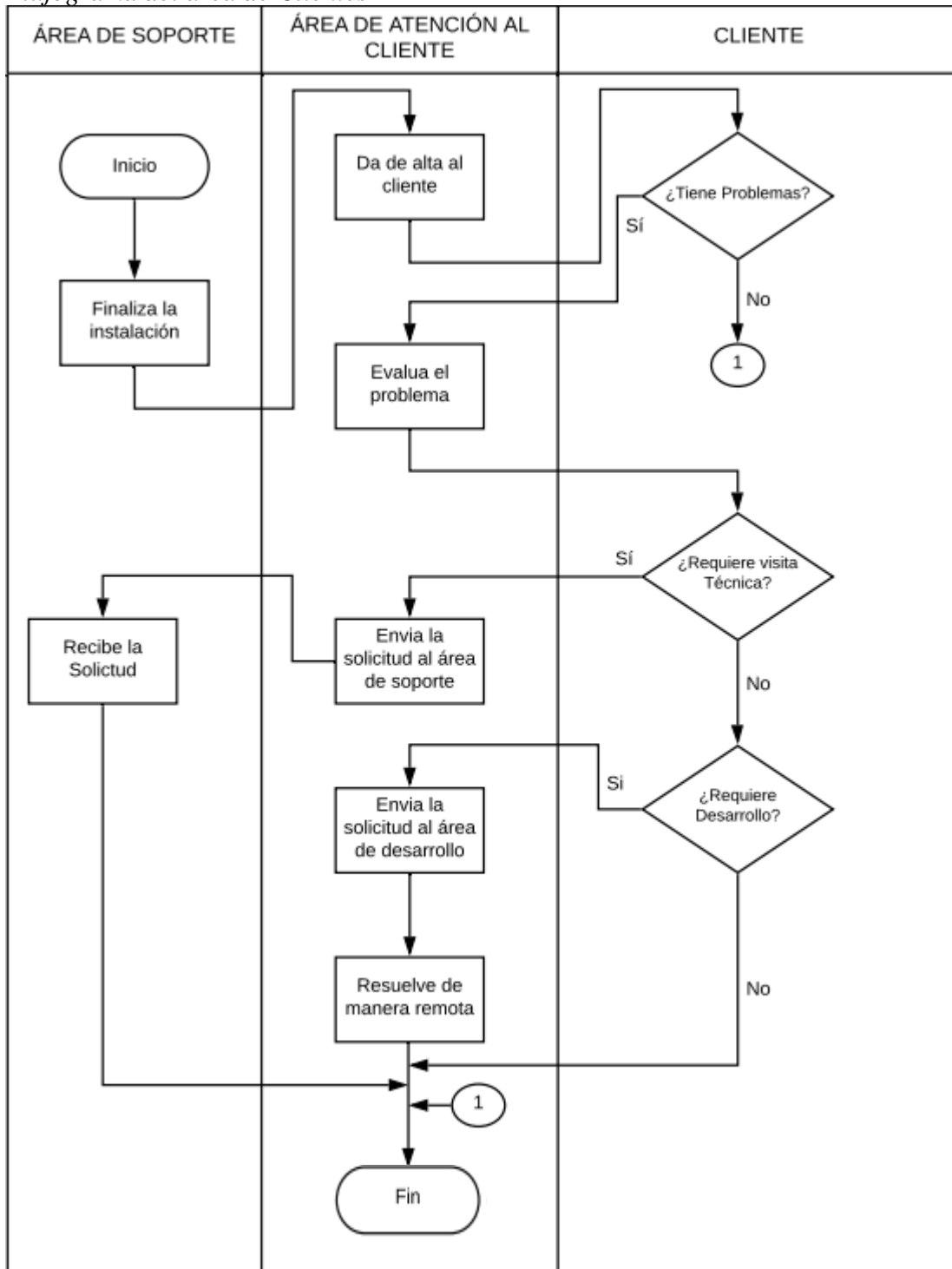
Figura 2.1
Flujograma del área de Soporte



En el caso de la **Figura 2.2** esta representa el contacto que tiene el cliente con el área de clientes una vez finalizada la instalación y capacitación por parte del área de

soporte. Primero se da de alta al cliente en la plataforma de acuerdo al plan adquirido. En caso de que el cliente tenga problemas con la plataforma, el área se encargará de revisar y detallar si se trata de un problema de hardware o software, en ambos casos se enviará una solicitud a las áreas correspondientes para su solución.

Figura 2.2
Flujograma del área de Clientes



CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Técnica

Debido al desarrollo y evolución de factores como mano de obra y en especial de tecnología disponible; hicieron que sea técnicamente viable la elaboración de este proyecto. La ciudad de Lima cuenta con personal técnico que, tras una capacitación adecuada, estaría calificado para la operación y control de tareas.

Una de las funciones principales es la de reducir los errores cometidos al momento de la administración para así tener una mayor precisión sobre el control de los locales en aspectos operativos como compra y venta de los productos, al igual que un control correcto del inventario de insumos, todo esto lleva a desarrollar una mayor calidad administrativa dando como resultado un mejor servicio al cliente.

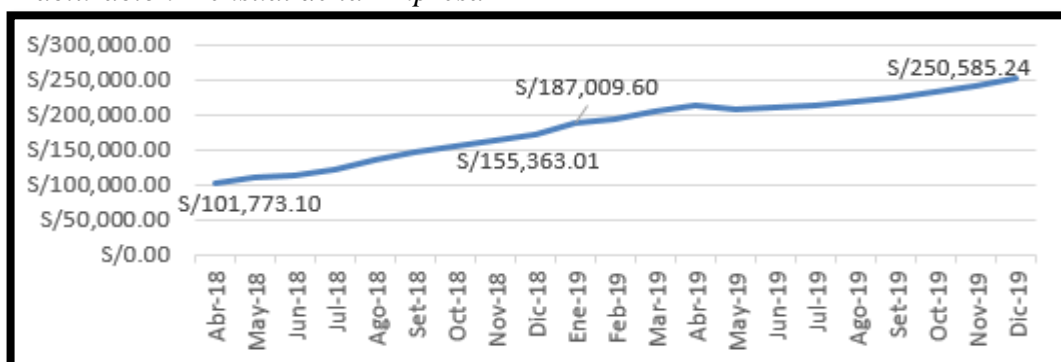
Uno de los beneficios de la plataforma es que utiliza tecnología cloud conservando toda la información de los negocios en la nube pudiendo acceder a ella en cualquier momento.

3.2 Económica

El proyecto era económicamente viable ya que a mediano plazo se buscaba retener la mayor cantidad de clientes aumentando la facturación mensual de la empresa.

La siguiente figura muestra el crecimiento en facturación que tuvo la empresa desde abril del 2018 hasta diciembre del 2019, mostrando así una proyección de mayor ingreso en los próximos años.

Figura 3.1
Facturación Mensual de la Empresa

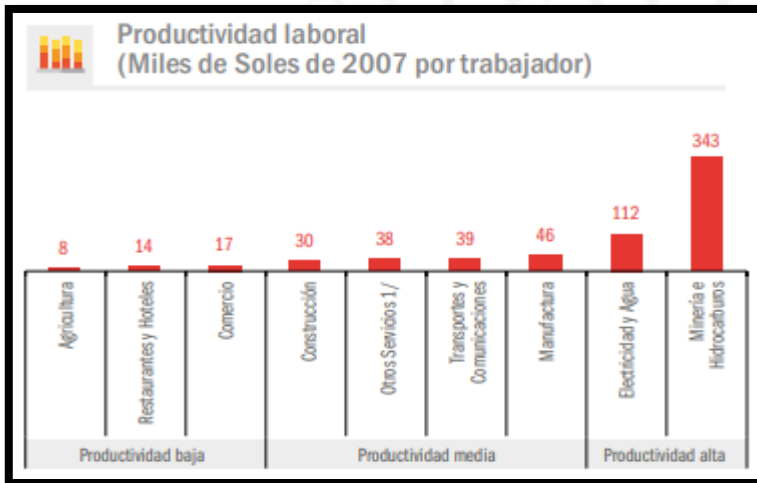


Mano de obra (Horas Hombre): Se distribuyeron horas destinadas al proyecto entre las áreas involucradas sin que afecte el desarrollo de sus funciones.

La siguiente figura muestra la productividad que ha tenido el sector restaurantes durante el 2019 representada en miles de soles por trabajador basada en precios del 2007, a pesar de que se encuentra en un rango de productividad baja, el sector restaurantes sigue incrementando las opciones laborales.

Figura 3.2

Productividad Laboral año 2019



Nota. De *Resumen del informe Anual del empleo*, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019, (<https://cdn.www.gob.pe/>)

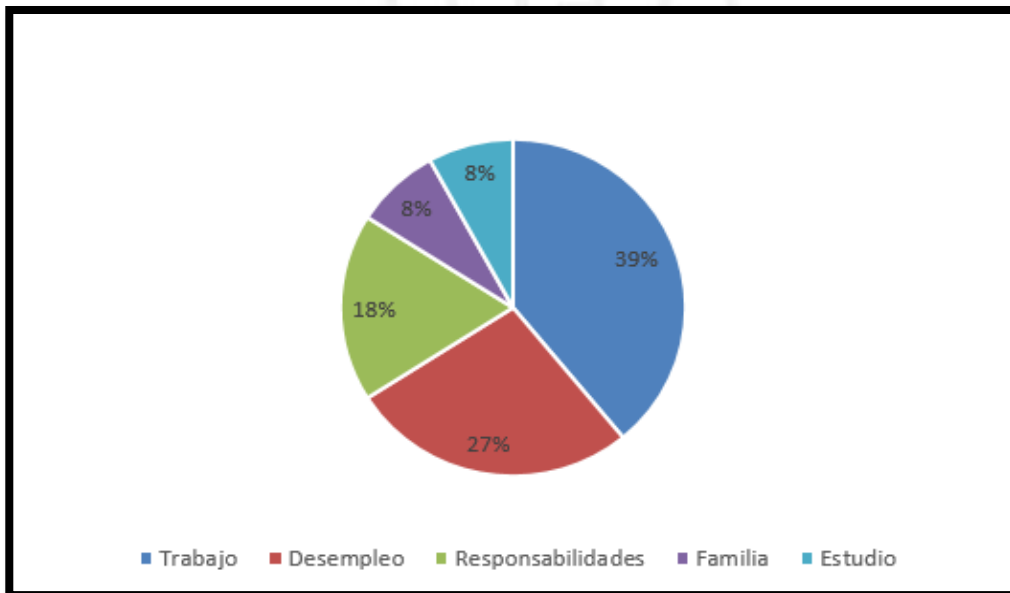
Tecnología: Se designó una persona del área de desarrollo encargada de desarrollar las herramientas informáticas que se soliciten a través del proyecto. A su vez la empresa está en un proceso de inversión donde busca no solo mejorar las herramientas de trabajo sino también adquirir mejores servidores de alojamiento para una mejor conectividad con el servicio y un mayor resguardo de información.

3.3 Social

El proyecto era viable socialmente ya que buscaba mejorar la satisfacción de los clientes con el producto, logrando que el uso de la plataforma web genere más beneficios a los clientes y a la empresa ampliando los puestos de trabajo e incentivando el desarrollo tecnológico de ambos a nivel nacional.

Según una investigación realizada a 2,050 peruanos por el portal Trabajando.com señala que “el 77% de peruanos sufre o han sufrido estrés dentro de los cuales el 39% es representado por estrés laboral” (Depresión Laboral,2019), es por eso que una de las finalidades del software de Restaurant.pe es reducir el estrés laboral a administradores, cajeros, mozos, almaceneros y personas relacionadas al entorno de restaurantes, para así mejorar su calidad de vida.

Figura 3.3
Porcentaje de Estrés



Nota. Adaptado de *Depresión Laboral*, 2019, (<https://www.blog.trabajando.pe>)

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS Y RESULTADOS

Se dividió el proceso en dos etapas, la primera etapa contempló todos los aspectos del área de soporte, y la segunda etapa los aspectos del área de clientes.

4.1 Implementación de la propuesta parte 1:

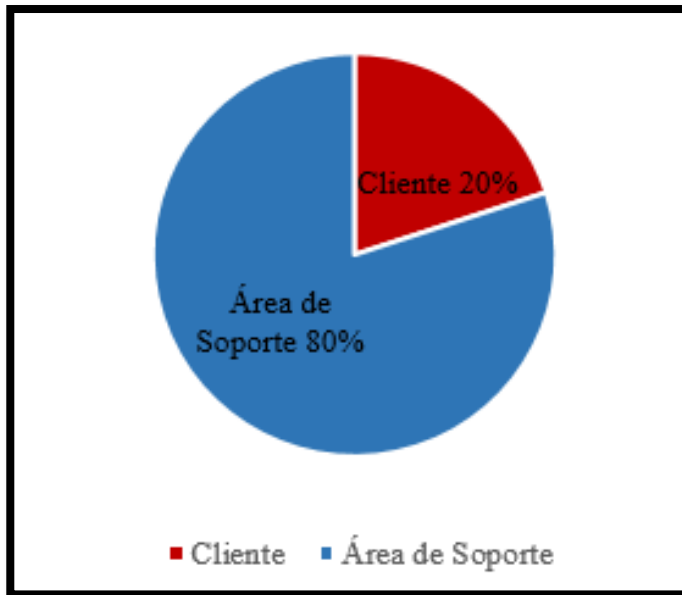
Para esta primera etapa se requirió un análisis del proceso de instalación, por tal motivo se hizo acompañamiento a 36 instalaciones por parte del equipo de soporte, monitoreando cada aspecto desarrollado en ese proceso.

De estas visitas se pudo observar que existían inconvenientes comunes, los cuales fueron listados:

- a) El cliente no estaba informado sobre los equipos que necesitaría.
- b) El cliente no contaba con las instalaciones mínimas en el local, las cuales corresponden a electricidad y conexión a internet wifi.
- c) El personal de soporte no contaba con las herramientas necesarias.
- d) El personal de soporte no contaba con los materiales necesarios.
- e) El personal de soporte no estaba bien capacitado.
- f) El cliente no captó la capacitación.
- g) El dominio del cliente no estaba creado.
- h) La carta del cliente no estaba ingresa.
- i) La sucursal no estaba creada.
- j) Los usuarios no estaban creados

Estos problemas repetitivos se agruparon en dos categorías; la primera, problemas causados por el área de soporte y la segunda, problemas generados por el cliente, dando como resultado la siguiente figura:

Figura 4.1
Categoría de Problemas en Soporte



De la figura que se tiene sobre el churn de los últimos 6 meses, estos problemas representan el 65% de las causas. Esto significaba una pérdida de S/ 10,000 mensuales

Por tal motivo se buscó una solución a cada uno de los puntos, creando una integración y automatización para que el cliente interactúe con el área de soporte, con la finalidad de cada vez minimizar los errores.

Para los problemas “a” y “b” antes mencionado, se creó un checklist de inspección, el cual se encuentra en el **Anexo N°1**, donde se inspeccionaría el local de cliente, la finalidad de este checklist tenía los siguientes objetivos:

- El primer objetivo era recaudar la mayor información del cliente previo a la instalación, tales como puntos de corriente, distribución del local, distancia entre equipos a usar, conexión a internet entre otros puntos críticos del proceso de instalación esta información sería brindada al técnico de soporte programado para la instalación.
- El segundo objetivo era brindar información al cliente respecto a los equipos y materiales que se requerirían para la instalación; esta información era comunicada de forma verbal al técnico y a través de correo por parte del jefe de soporte. En ese correo no solo se mencionaban los puntos vistos en la inspección y las especificaciones de equipos, sino que también se programaba fecha para la instalación.

Previo a la programación de instalación, el cliente debía confirmar que está cumpliendo con los requerimientos que se le hizo en la inspección, de lo contrario no se procedía a realizar la visita técnica.

Una vez confirmado los requerimientos de la inspección, el técnico encargado de la visita debía completar la primera parte del checklist de instalación, el cual se encuentra en el **Anexo N°2**. La finalidad de este checklist era evitar los problemas encontrados en los ítems “c”, “d”, “g”, “h”, “i” y “j”.

Los puntos “g”, “h”, “i” y “j” van de la mano con el área de ventas, esta última es quien se encarga de recaudar la información personal del cliente como datos RUC, nombre del local entre otros; es por eso que es la encargada de crear el dominio del cliente, las sucursales del local, así como enviar la carta del local al área de soporte para que pueda ser ingresada. La información obtenida del dominio del cliente, junto con el producto adquirido por este, las herramientas y materiales necesarios basados en la inspección realizada previamente debían ser cotejados por el técnico encargado de la visita.

En ese checklist se agregaron campos de tiempo, con el propósito de hacer una medición de tiempos de instalación para identificar el promedio de instalación por técnico y compararlo con la variable de tipo de local y así tener un estimado como opción de mejora.

Otro de los problemas recurrentes fueron los mencionados en los puntos “e” y “f”. El primer problema referido al punto “e” se debía a que los clientes indicaban que los técnicos encargados de la capacitación no estaban debidamente preparados para resolver sus dudas o que su explicación era muy escueta, por lo que se agregó un cronograma de capacitación para los técnicos tanto nuevos como antiguos, los cuales serían evaluados cada mes debido a las nuevas funciones que se iban agregando a la plataforma.

El segundo problema indicado en el punto “f”, está referido a la captación de información por parte del cliente, donde existían dos problemas, uno relacionado directamente a la captación de información por lo que se buscó una nueva metodología para la enseñanza de la plataforma y esta pueda ser más didáctica; y otro más recurrente relacionado a la cantidad de información que se recibía en las capacitaciones por parte de la plataforma y el excesivo tiempo que se invertía en ellas. Por esta razón se propuso dos

capacitaciones, una capacitación operativa con una duración aproximada de una hora, y otra capacitación de almacenes con una duración aproximada de 3 horas. Se llegó a un acuerdo de que solo la capacitación operativa se daría el día de la instalación y la capacitación de almacenes en las oficinas de Restaurant.pe esto porque se pudo notar que debido a que cuando la capacitación era en el local del cliente, estos se distraían por la atención al público o por algún requerimiento de sus empleados, por lo tanto, dicha capacitación al ser más extensa y delicada con la información se vio conveniente realizarla en nuestras oficinas bajo una nueva programación.

Para esto con motivo de adaptarse a una mejora continua de la empresa, fue necesario realizar encuestas para los dos tipos de capacitación como muestra el **Anexo N°3**, para así poder resaltar los puntos claves a mejorar y lograr cambiar la percepción de satisfacción del cliente con el producto. Se agregó un acta de capacitación, **Anexo N°4**, el cual corresponde a la capacitación operativa y el **Anexo N°5** que corresponde a la capacitación de almacenes, como forma de registro para poder comparar y evaluar posteriormente la cantidad de usuarios que utilizan las distintas funciones de la plataforma.

Luego de determinar las posibles soluciones a los problemas previos, se procedió a definir el proceso del área de soporte mostrado en las **Figura 4.2, 4.3 y 4.4** por el cual atravesaría cada cliente con las posibles alternativas.

Luego del registro del cliente por parte del asesor de ventas, el jefe de soporte se pondría en contacto para programar la inspección, el cliente tendría que confirmar la programación en caso de que el cliente no confirme se reintentaría en distintos días por un límite de 3 llamadas, pasado ese tiempo sería derivado al área de clientes. Se realiza la inspección donde se llena el checklist para ser enviado al jefe de área y luego al cliente, Una vez que el cliente confirme que completó los requerimientos solicitados en la inspección se programa la instalación, en caso el cliente no confirme en tres intentos se derivará al área de clientes. Luego de instalar los equipos y configurar el software se procede a la capacitación operativa, al finalizar se tomará un examen y se llenará una encuesta, ambas serán cargadas en la base de datos de la empresa. En caso el cliente cuente con la opción de capacitación de almacenes se programará para ser realizada en las oficinas de Restaurant.pe esta también tendrá un examen y encuesta para ser cargadas

a la base de datos, en caso el cliente no confirme esta capacitación en un lapso de 3 intentos se derivará al área de clientes.

Figura 4.2
Flujograma Propuesto del área de Soporte Parte 1

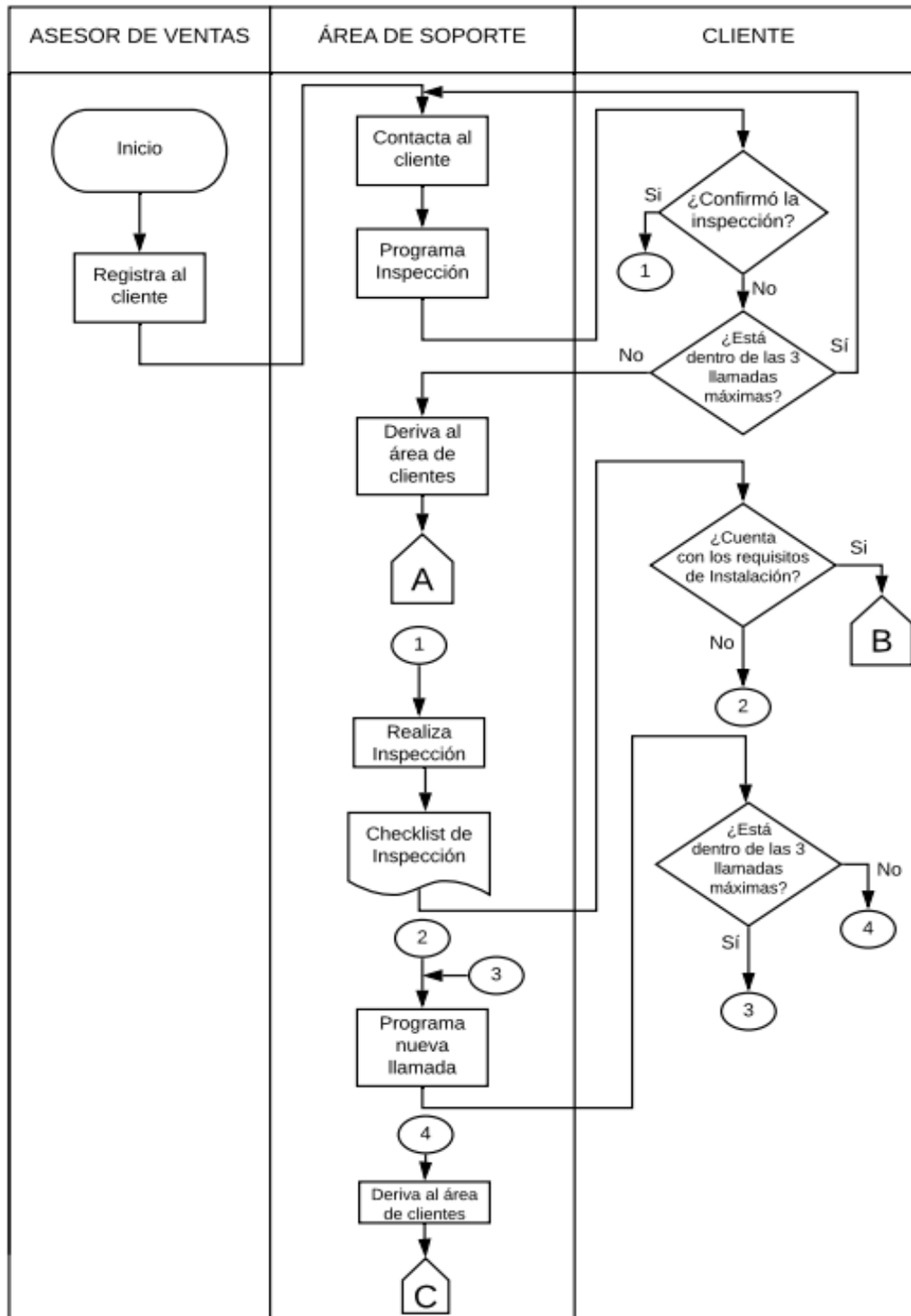


Figura 4.3
Flujograma Propuesto del área de Soporte Parte 2

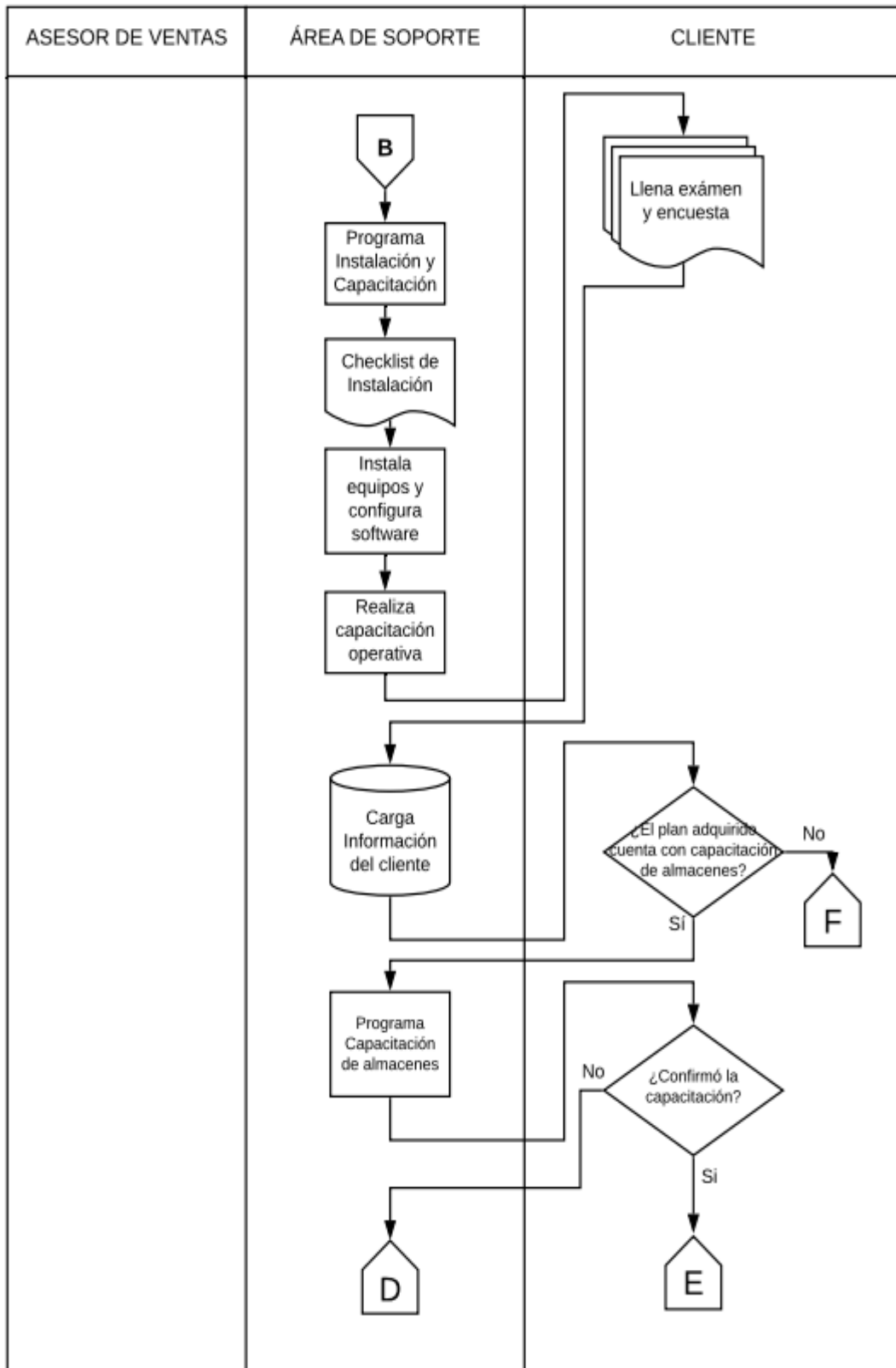
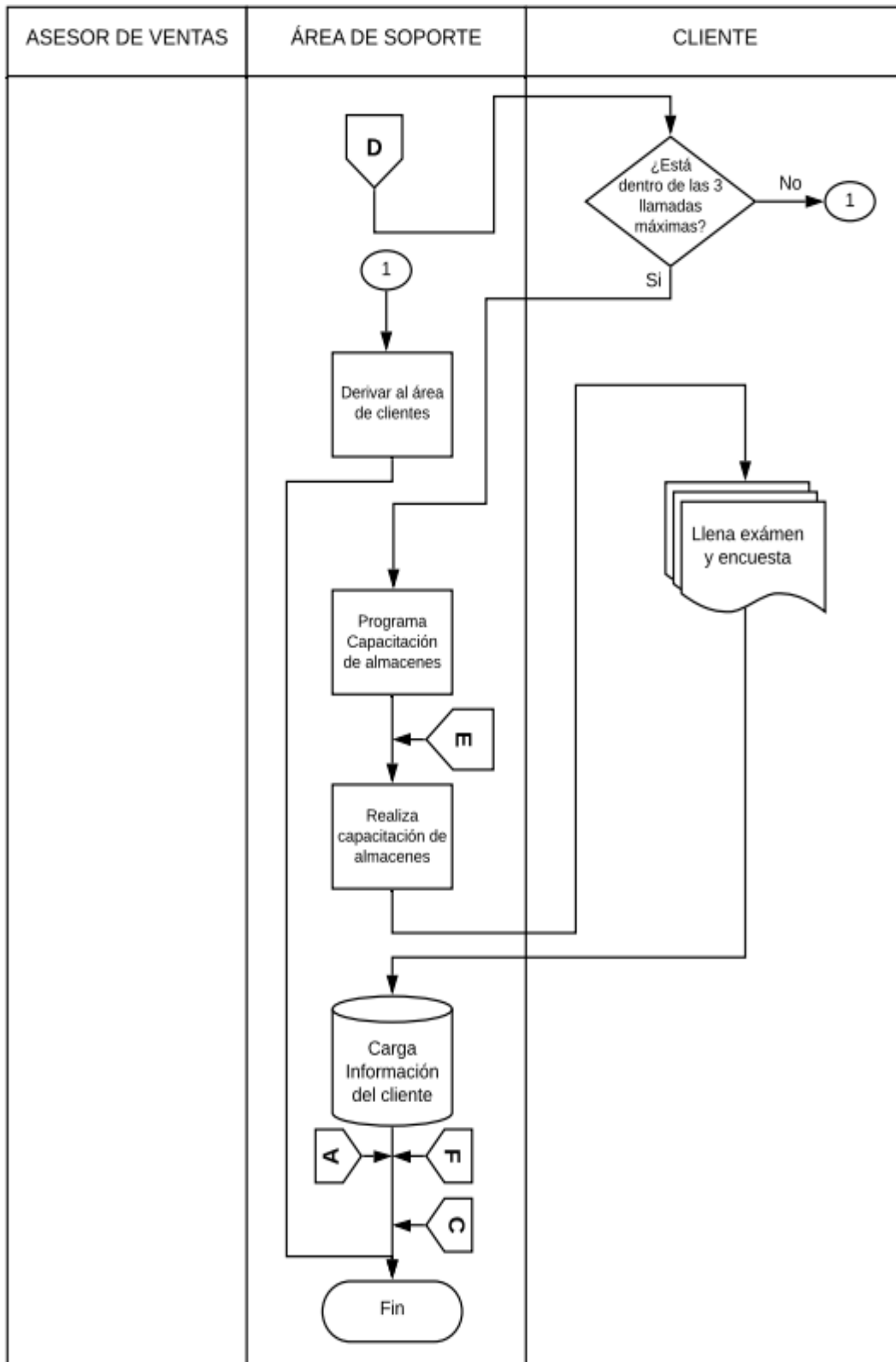


Figura 4.4
Flujograma Propuesto del área de Soporte Parte 3



4.2 Implementación de la propuesta parte 2:

Esta segunda etapa involucró todo el proceso del área de clientes, se identificó el proceso regular por el cual atraviesa un cliente al interactuar con esta área luego de concretar la venta.

Se logró identificar los siguientes aspectos:

- a) El contacto promedio de los clientes con el área durante su ciclo total de uso era de 2 veces.
- b) El tiempo de respuesta a los correos de los clientes era de 5 a 7 días.
- c) Los clientes no contaban con la información respecto a los cambios de la plataforma.
- d) No recibían información completa o asesoramiento respecto a la facturación electrónica.
- e) Las atenciones a sus problemas operativos no eran resueltas de inmediatas o incluso a veces no eran resueltos.
- f) El tiempo de espera promedio de atención era de 40 minutos.

La **Figura 4.5 y 4.6** muestra la reestructuración que se hizo al área de clientes, mostrando así el proceso por el cual atravesaría un cliente después de culminada su instalación para así identificar los problemas recurrentes.

Una vez confirmada la instalación y capacitación dependiendo el tipo de facturación que realizará el cliente con la plataforma existen dos requisitos, en el caso de facturación electrónica se le pedirá la compra de un certificado digital y el correlativo con el que iniciará su facturación, para el caso de facturación manual se le activará un comprobante no fiscal el cual continuará con el correlativo de las facturas y boletas manuales solamente como guía. Luego de eso se le da de alta al cliente para que empiece el uso formal de la plataforma. En caso el cliente tenga algún problema primero se realizará una evaluación para identificar el problema, en caso se necesite una vista técnica se enviará la solicitud al área de soporte, en caso se necesite un desarrollo o tenga problemas de software se enviará la solicitud al área de desarrollo, una vez enviada la solicitud se hará seguimiento hasta que la solución se haya realizado, en caso de no

necesitar ninguna de las dos opciones mencionadas anteriormente la incidencia se resolverá de manera remota.

El cliente entra en un programa de seguimiento, donde se realizan llamadas cada cierto tiempo para medir la satisfacción del cliente y ver su actividad con la plataforma, en caso sea un cliente inactivo se realizará una llamada de emergencia para buscar una pronta solución a los motivos de su inactividad o clasificarlo como abandono y retirarlo de la plataforma, tanto las llamadas como el abandono del cliente serán registrados en la base de datos de la empresa.

Figura 4.5
Flujograma Propuesto del área de Clientes Parte 1

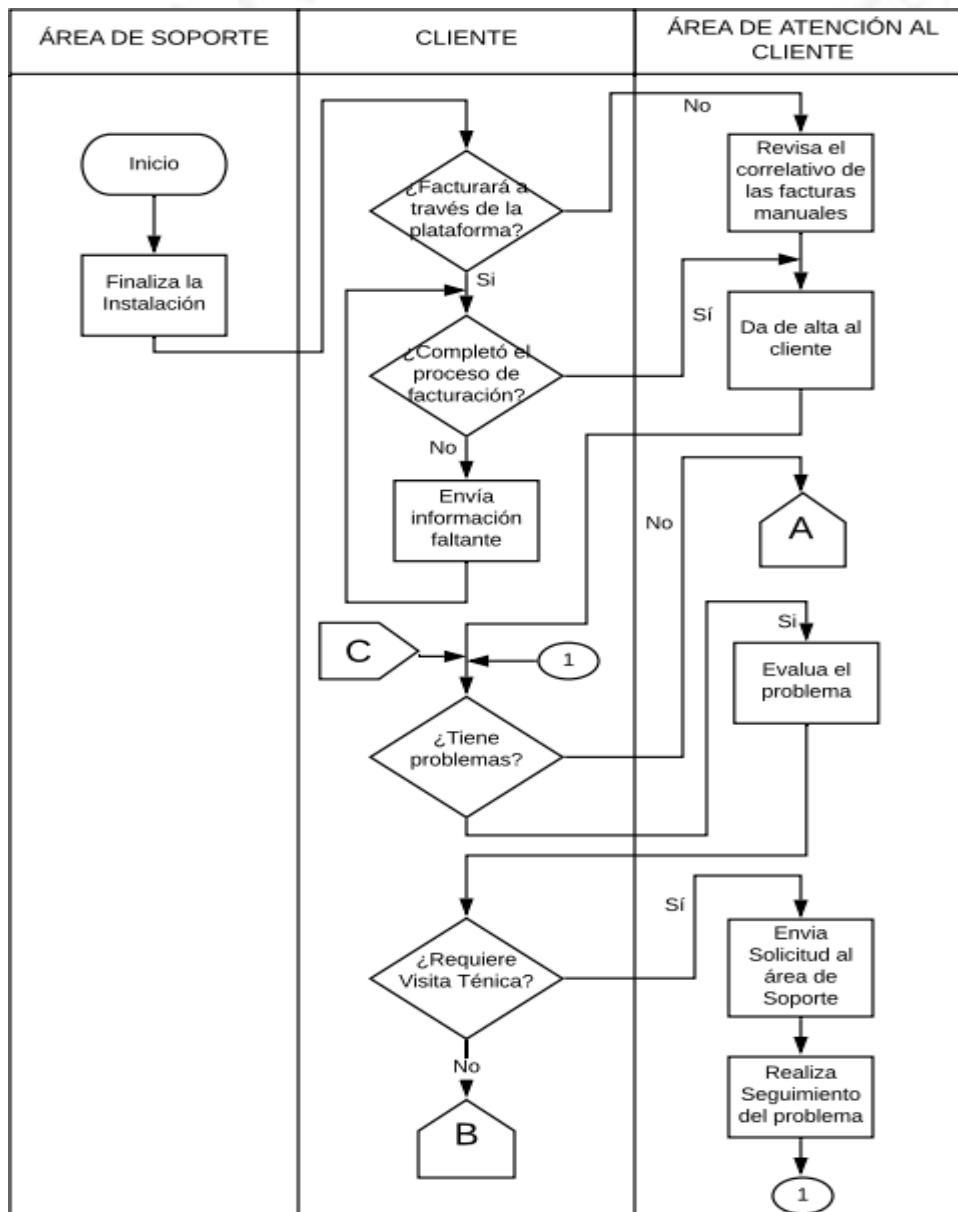
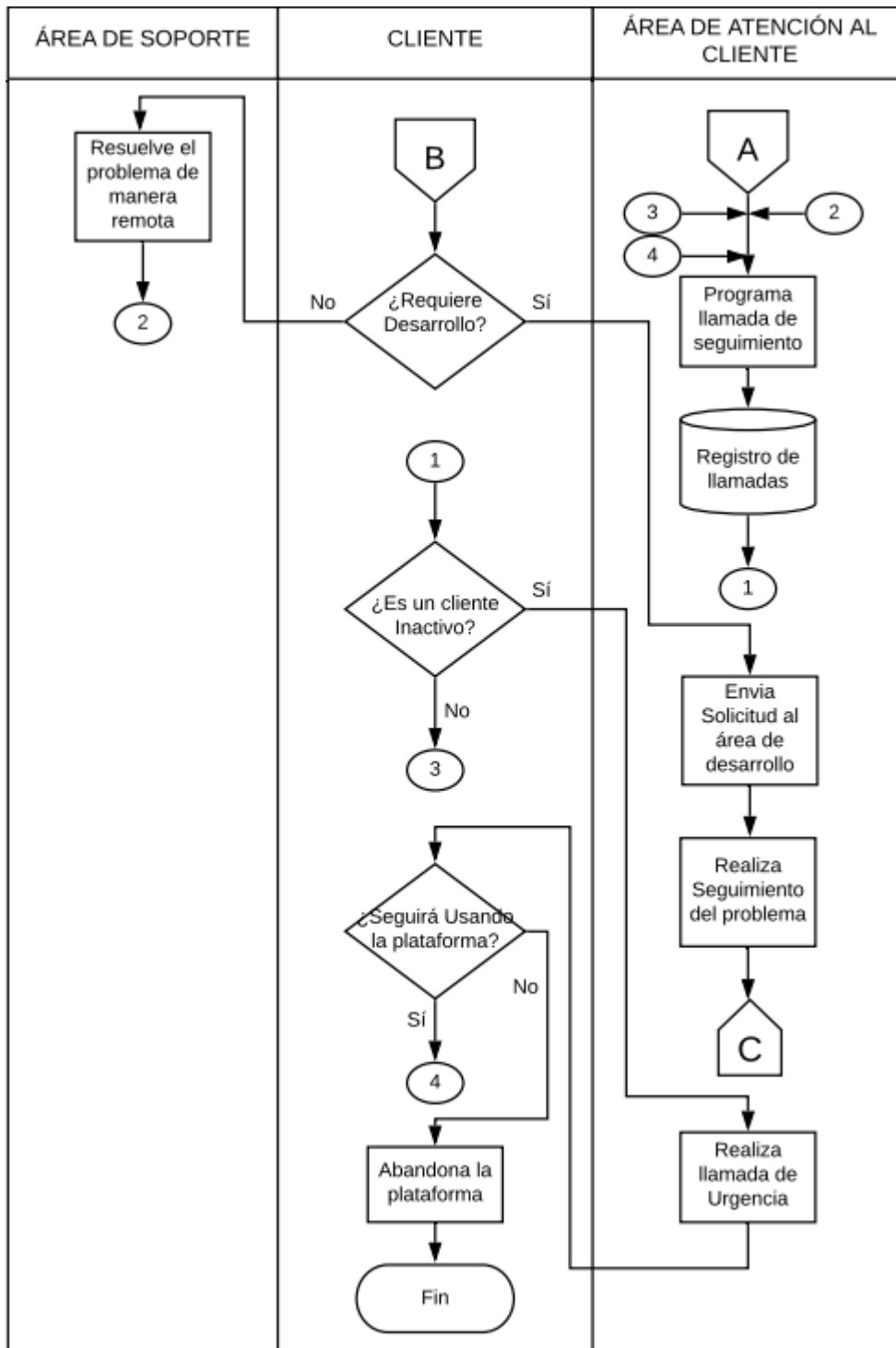


Figura 4.6
Flujograma Propuesto del área de Clientes Parte 2



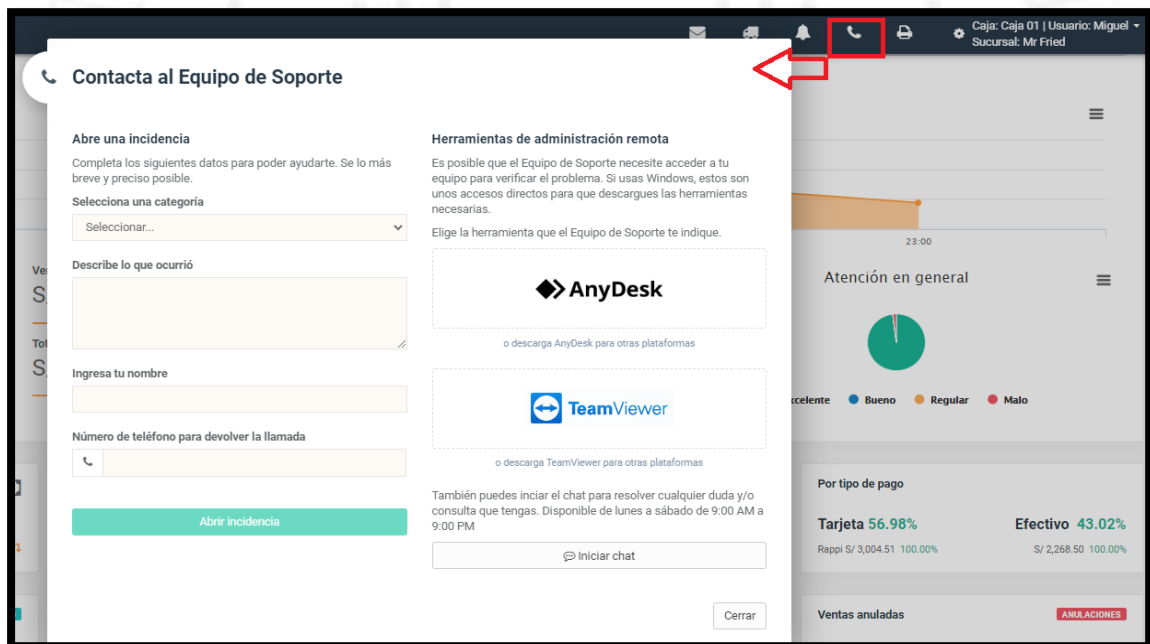
Se realizó un primer contacto con los clientes para identificar sus necesidades adicionales, sumando esto a los puntos mencionados anteriormente originaban un alto nivel de insatisfacción por parte de los clientes, lo que generaba que cada incidente inclinara más su decisión por dejar de usar la plataforma.

Debido a que esta es el área encargada principalmente de la retención de clientes, se tenían que hacer cambios estratégicos y crear herramientas que puedan facilitar la interacción del área con los clientes y así identificar el estado de cada cliente.

Para realizar este cambio se dividió el área de post venta en 2, en el área de incidencias y el área de clientes.

Los problemas “e” y “f”, estaban relacionados directamente con el área de incidencias. La empresa contaba con un canal que interactuaba directamente con cada plataforma de los clientes, así ellos podían registrar una “incidencia” cuando tuviesen algún tipo de problema operativo.

Figura 4.7
Enlace de Ayuda

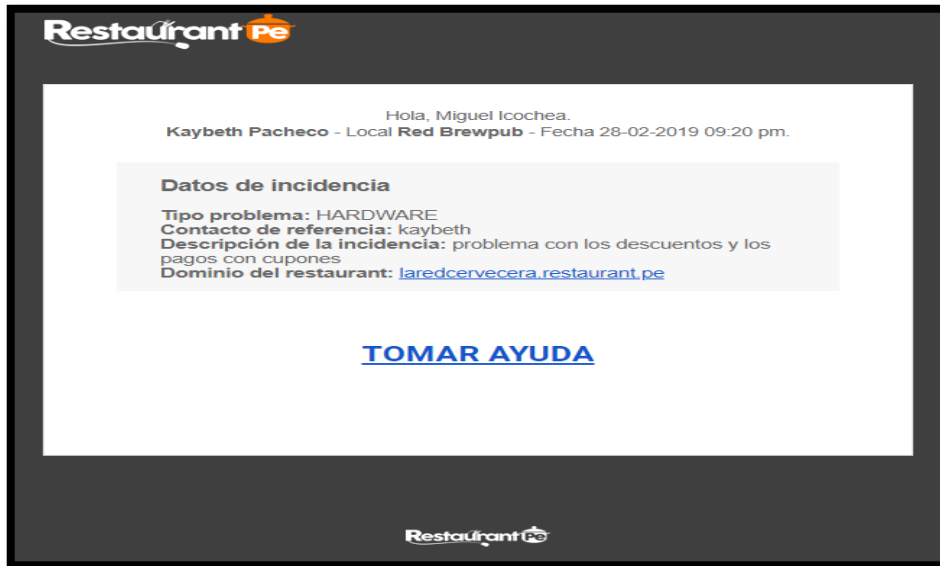


*Nota. De Plataforma Virtual Mr.Fried, por Restaurant.pe,2018,
(<http://mrfried.quipupos.com/restaurant/#!/>)*

Esta incidencia llegaría a dos puntos, el primero llegaría como correo al jefe de soporte indicando el cliente y problema que registró, el segundo llegaría directamente al panel de incidencias donde el técnico de turno tomaría la atención de esa incidencia.

Figura 4.8

Correo de Incidencia

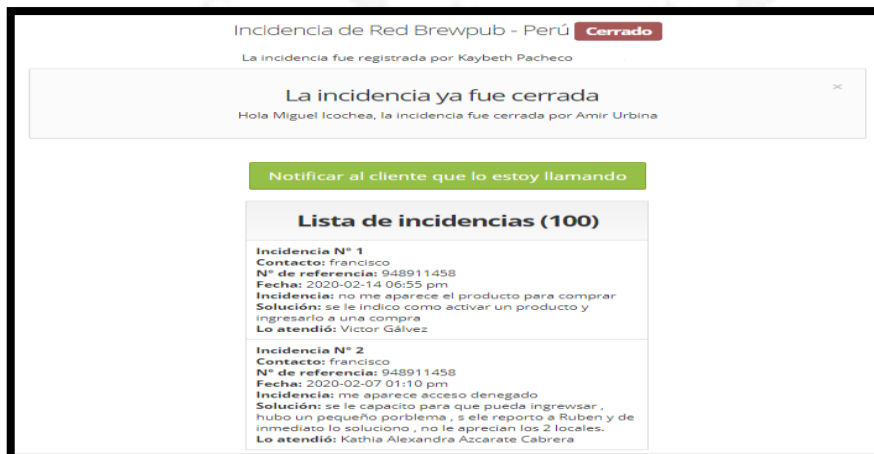


Nota. De Panel de Incidencias, por Restaurant.pe, 2018, (<http://billing.restaurant.pe/billing#!/login>)

Una vez abierto el correo o tomada la incidencia desde el panel, aparecería la siguiente ventana, que mostraba las incidencias registradas por ese local, y la solución que se le dio en ese momento, para que el técnico designado a atender la incidencia dependiendo del problema registrado tenga una idea de cómo ayudar al cliente.

Figura 4.9

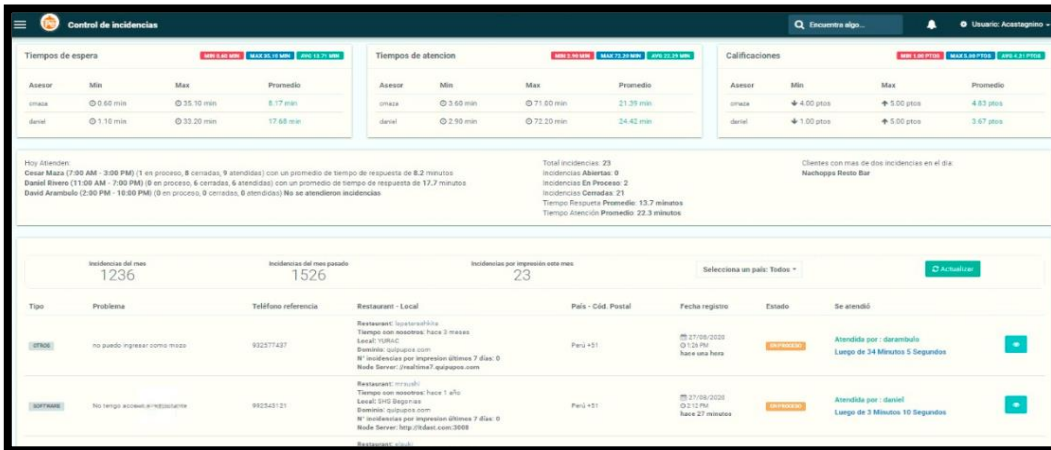
Ventana de Incidencia



Nota. De Panel de Incidencias, por Restaurant.pe, 2018, (<http://billing.restaurant.pe/billing#!/login>)

Dentro del panel de Incidencias el jefe de soporte y los técnicos del área podían revisar cuantas incidencias se registraron al día, cuantas se habían cerrado y cuantas seguían abiertas, quien era la persona que estaba atendiendo la incidencia. Así mismo se muestra el tiempo de espera de los clientes desde que registró la incidencia y el tiempo de atención.

Figura 4.10
Panel de Incidencia

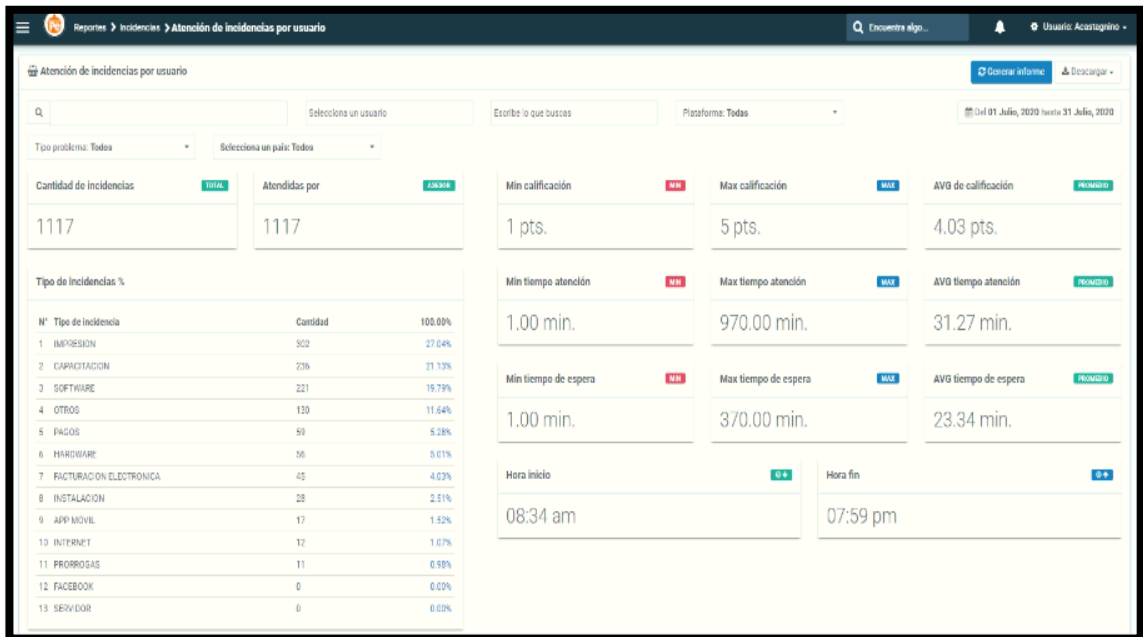


Nota. De Panel de Incidencias, por Restaurant.pe, 2018, (<http://billing.restaurant.pe/billing/#!/login>)

El problema era que el tiempo de espera para la atención era 2 veces mayor al propuesto al momento de la venta. Se vio como solución 2 puntos claves, el primero era identificar la categoría donde cada técnico de incidencia tomaba mayor tiempo en resolverla y cuál es la categoría donde se demoraban menos tiempo, para así asignarlos a ciertas tareas mientras se les iba reforzando a través de capacitaciones por parte de los desarrolladores de los puntos a mejorar.

El segundo punto fue crear una nueva herramienta para el análisis de información recibida a través de las incidencias registradas. Esta contaba con filtros de fecha, categoría de problemas, local, sucursales, y tipo de operario que registró la incidencia entre los que se encuentran mozo, cajero y administrador.

Figura 4.11
Herramienta de Incidencias

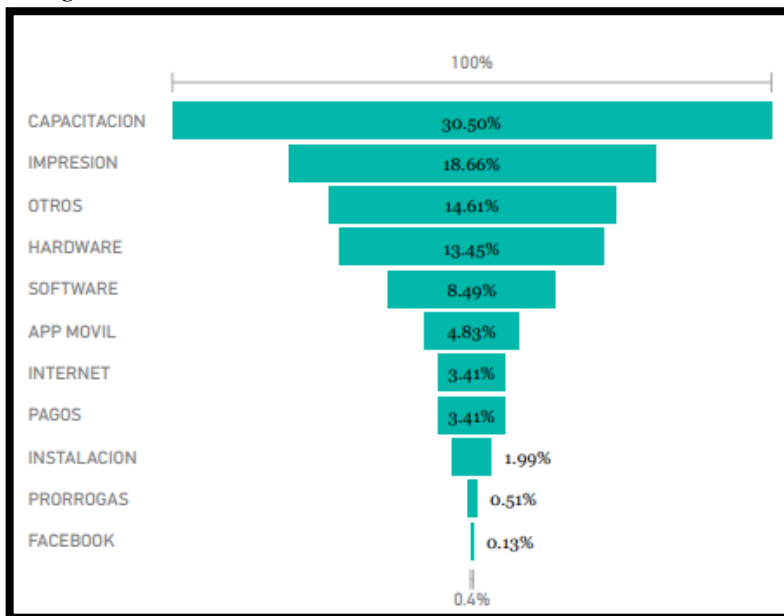


Nota. De Reporte de Incidencias, por Restaurant.pe, 2019, (<http://billing.restaurant.pe/billing/#!/reportes>)

Esta herramienta nos ayudó a identificar los problemas más comunes registrados por cada local, para así dar solución según la categoría, ya que, dependiendo de la urgencia y severidad del problema, estos pueden ser resueltos a través de una capacitación, vía remota o en el último caso a través de la programación de una visita técnica. Tal como se mencionó anteriormente la función principal de esta herramienta era identificar problemas comunes de todos los locales para así prevenir problemas de corto, mediano o largo plazo que puedan ocasionar insatisfacción a los clientes causando el abandono de la plataforma.

Estas incidencias se categorizaron en 11 grupos, dentro de los más relevantes se encontraban problemas de capacitación y problemas de impresión.

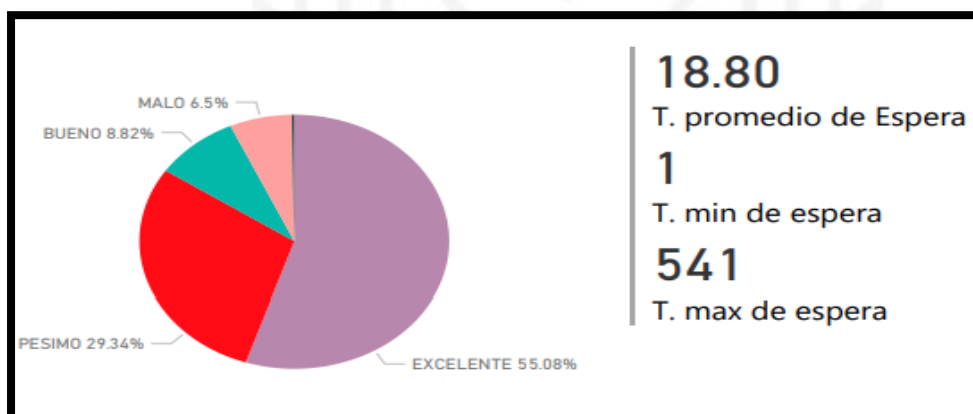
Figura 4.12
Categoría de Incidencias



Nota. De Reporte de Incidencias, por Restaurant.pe, 2019, (<http://billing.restaurant.pe/billing#!/reportes>)

También se vio conveniente agregar un gráfico el cual nos mostraba la calificación que dejaría cada cliente luego de la atención, y el tiempo promedio de espera, ya que uno de los resultados que buscaba también la empresa era llegar a una espera de menos de 15 minutos.

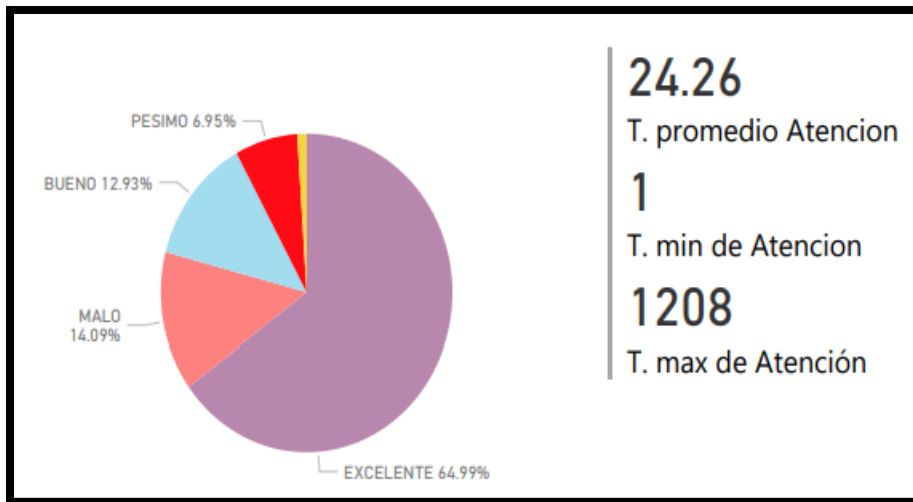
Figura 4.13
Valor Promedio de Tiempo de Espera



Nota. De Reporte de Incidencias, por Restaurant.pe, 2019, (<http://billing.restaurant.pe/billing#!/reportes>)

Debido a que el tiempo de para del sistema en cada local es crítico, se decidió también tomar el tiempo en que demoraba cada atención, tal como se mencionó anteriormente el fin de este punto era reforzar con capacitaciones a los técnicos para una mejor y pronta atención.

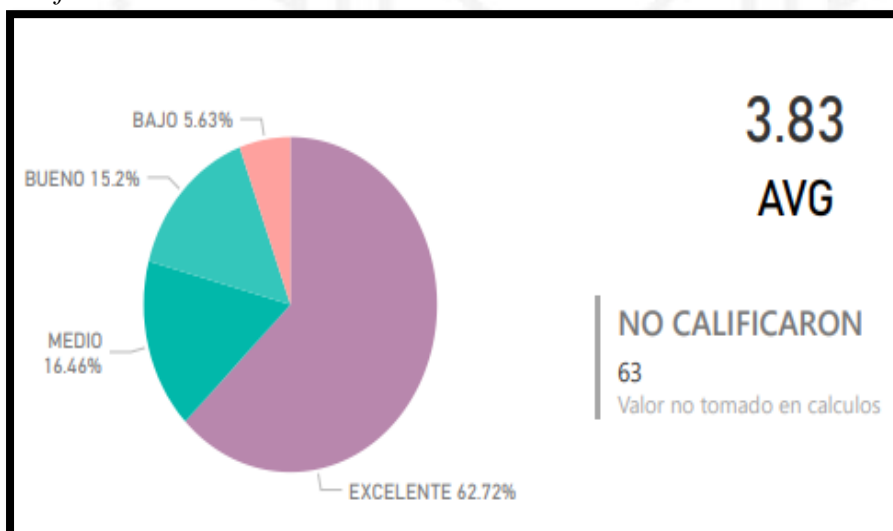
Figura 4.14
Valores de Tiempo de Atención



Nota. De Reporte de Incidencias, por Restaurant.pe, 2019, (<http://billing.restaurant.pe/billing/#!/reportes>)

Como parte de la mejora continua de la empresa y elevar el nivel de satisfacción de los clientes, se necesitaba saber su calificación en los puntos donde ellos interactuaban cada vez que se comunicaban con la empresa, por eso terminando la atención de cada incidencia se agregó una calificación de estrellas siendo una estrella bajo y cinco estrellas, excelente.

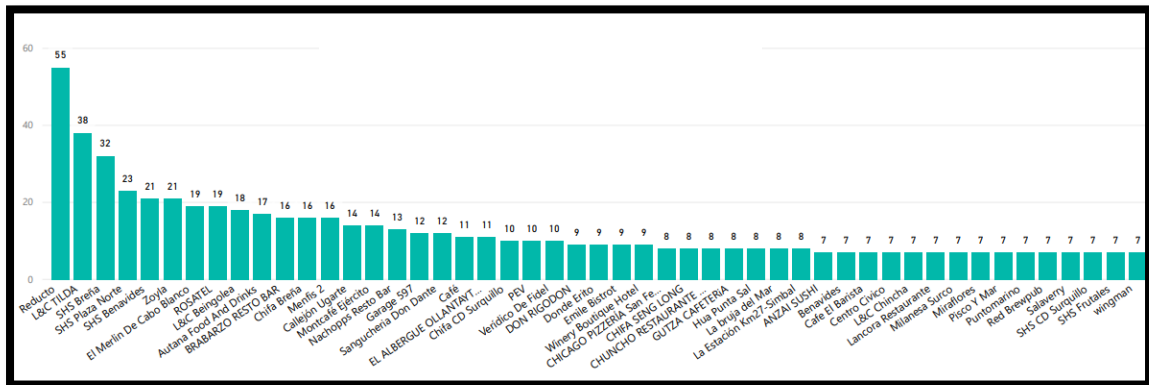
Figura 4.15
Calificación de Clientes



Nota. De Reporte de Incidencias, por Restaurant.pe, 2019, (<http://billing.restaurant.pe/billing/#!/reportes>)

Figura 4.16

Locales con 7 incidencias en un día



Nota. De *Reporte de Incidencias*, por Restaurant.pe, 2019, (<http://billing.restaurant.pe/billing#!/reportes>)

Los problemas más comunes en un periodo de 3 meses fueron los siguientes:

- Impresora no imprime.
- Los pedidos no llegan al área de cocina.
- Duplicidad de pedidos.
- Como anular un pedido.
- Como sacar informes.
- Como ingresar las compras
- Como ingresar los insumos.
- La Tablet no conecta.
- Como reimprimir un comprobante.
- Como dividir cuentas.

La gran mayoría de estas incidencias eran por falta de capacitación al personal operativo; es decir cajeros y mozos, luego de cotejar esta información y compararla con la también obtenida de las capacitaciones realizadas el día de instalación se vio conveniente realizar 2 refuerzos, el primero tal como se mencionó en la primera etapa sería cambiar la metodología de la capacitación. Luego de cada capacitación se tomaría un examen de 10 minutos con opción múltiple. También se vio conveniente agregar tutoriales dentro de la plataforma sobre las operaciones principales de venta y caja.

Los problemas restantes se podían categorizar en tipo de producto; es decir Restaurant.pe o QuipuPOS o en tipo de equipo. Esto se debe a que ambos productos

tienen una interfaz similar, pero se diferencian en los equipos de uso operativo, ya que el 90% de la plataforma de Restaurant.pe es a través de la web mientras que QuipuPOS se desarrolla en un 90% en la Tablet, es importante recalcar estas incidencias como lo son “Impresora no imprime” o “los pedidos no llegan al área de cocina”, ya que para que exista una conexión entre la plataforma web y los equipos, era necesario instalar un servicio que fue creado por el área de desarrollo, actualmente este servicio cumple la función de un auto-solucionador de problemas de impresión y de conectar el servicio de impresión a la plataforma. Una vez recaudada esta información era enviada al área de desarrollo para que analicen los problemas y puedan sacar una nueva versión del servicio de impresión reduciendo así las fallas que puedan ocurrir, lo mismo ocurría con las incidencias registradas por otros problemas del software como eran por ejemplo la duplicidad de pedidos o que algunos productos no llegaban a las áreas de producción. Previo a esto se detalla la descripción de la solución ya que se ha podido identificar que la gran mayoría de estos casos se debió a una mala configuración de los productos por parte de los usuarios.

Una vez reconocidos estos problemas principales que involucraban al área de soporte y al área de incidencias se pasó a analizar el área de clientes.

Tal como se identificó anteriormente esta es un área crítica, ya que es la encargada de retener a los clientes; sin embargo, al no realizar un seguimiento adecuado a los clientes o atención adecuada estos optan por abandonar la plataforma al sentirse abandonados en esta inclusión digital.

Se observó que el área de clientes no había tenido mucho contacto directo con la gran mayoría de clientes lo que ocasionaba que no se identifiquen algunas necesidades u observaciones por parte de ellos, y que existía mucha molestia al tener respuestas tardías o en algunos casos no tener respuesta.

Para el caso de las respuestas por correo, al ser numerosa la cantidad de correos recibidos, la mayoría de veces se extraviaban o no se contestaban a tiempo. Anteriormente se utilizaba una plataforma por pago con la cual se gestionaban los correos, pero llegó a resultar muy cara a corto plazo, por lo que se tuvo que rescindir el contrato con ese proveedor. Como solución y aprovechando los recursos tecnológicos con los que contaba la empresa en coordinación con el área de desarrollo se vio conveniente crear nuestra propia plataforma de tickets, donde cada correo sería asignado

a un asesor para su correcto seguimiento. Esta plataforma estaría bajo el servidor adquirido por la empresa. Además, se optó que, por política de la empresa, la respuesta de cualquier correo no podía pasar las 24 horas sin respuesta. Existen situaciones en las que el problema tenía que ser resuelto por el área de desarrollo, en tal caso la respuesta iría con el tiempo estimado de solución, y el área de clientes tendría que hacer seguimiento al caso.

Figura 4.17
Plataforma POS Ticket

The screenshot shows the OSTicket web interface. At the top, there's a navigation bar with the OSTicket logo and a user greeting: "Bienvenido, Angelo. | Panel Administrador | perfil | Salir". Below this is a dashboard with several widgets: "Panel de Control", "Usuarios", "Tareas", "Tickets", and "Base de conocimientos". The "Tickets" widget shows statistics: "Abrir (164)", "Respondió (212)", "Mis Tickets (51)", "Atrasado (331)", "Cerrado", and "Nuevo Ticket". A search bar is present with the text "[Búsqueda Avanzada]".

The main content area displays a table titled "Tickets cerrados". The table has the following columns: "Número", "Fecha de cierre", "Asunto", "De", "Prioridad", and "Cerrado por". The table contains 18 rows of ticket data.

Número	Fecha de cierre	Asunto	De	Prioridad	Cerrado por
592581	17/09/19 17:57	SUNAT - COMUNICADO DEL 13-09-2019	agallegos	Normal	ximena torres
521685	17/09/19 17:57	SUNAT - COMUNICADO DEL 13-09-2019	agallegos	Normal	ximena torres
316664	17/09/19 17:56	Re: LA CASA DEL ALFAJOR —ICBP...	Soporte Facturaactiva	Normal	Angelo Castagnino
329053	17/09/19 17:56	SUNAT - COMUNICADO DEL 13-09-2019	agallegos	Normal	ximena torres
189606	17/09/19 17:56	SUNAT - COMUNICADO DEL 13-09-2019	agallegos	Normal	ximena torres
328575	17/09/19 17:53	Re: LA CASA DEL ALFAJOR —ICBP...	Soporte Facturaactiva	Normal	Angelo Castagnino
837103	17/09/19 17:53	Fwd: GRUPO SEVEN // SOLICITUD ...	Luiggi Castagnino	Normal	Angelo Castagnino
255133	17/09/19 16:40	Fwd: REPORTE DE VENTAS	azucena	Normal	ximena torres
342132	17/09/19 16:06	CAMO REPRESENTACIONES SAC ...	corporacion imation sac	Normal	ximena torres
787976	17/09/19 12:33	PROBLEMAS CON LA APP	La Patarashkita Market	Normal	Angelo Castagnino
861310	17/09/19 12:07	Aceptado: Capacitación akari sushi m...	André Kasay	Normal	Angelo Castagnino
381549	17/09/19 12:07	RV: Factura Electrónica F001 - 0000...	Alicia Baylón	Normal	Angelo Castagnino
878069	17/09/19 11:57	Re: LA CASA DEL ALFAJOR —I...	mvasquez	Normal	Angelo Castagnino
824727	17/09/19 11:55	ENVIO AUTOMATICO - CONSTANCI...	Banca Móvil BCP	Normal	Angelo Castagnino
496525	17/09/19 10:51	Fwd: CERTIFICACIÓN DIGITAL	Don Kike Restaurant	Normal	ximena torres
380339	17/09/19 09:02	CERTIFICACIÓN DIGITAL	Don Kike Restaurant	Normal	ximena torres

Nota. De PosTicket, por Restaurant.pe, 2019, (<http://soporte.restaurant.pe/>)

Debido a regulaciones del estado, gran parte de las empresas en el rubro de restaurantes estaban obligadas a migrar a la facturación electrónica. Como parte de ese proceso la empresa realizó una integración con los certificados electrónicos y las entendidas reguladoras de la facturación electrónica. Sin embargo, al ser un nuevo proceso para el área de clientes se encontraron falencias en el recibo y envió de información creando problemas tanto para los clientes como para el área. Esto se vio reflejado en las incidencias y correos registrados por los clientes. Para evitar este problema se creó un formulario de registro de facturación electrónica, Anexo N°6, con la información necesaria por el área de desarrollo para la integración al igual que un manual con el detallado de todos los pasos desde la adquisición del certificado digital, creación de usuario secundario SUNAT hasta el registro del formulario.

Luego de identificar gran parte de los problemas a través del área de atención al cliente, se crearon dos nuevas herramientas de trabajo, la primera que estaba enfocada netamente al seguimiento del cliente el cual era un problema crítico, en esta plataforma saldría información del cliente como nombre y número del encargado o administrador de cada local, el fin de esta herramienta era programar las llamadas a los clientes y registrar la información pertinente, la cual podían ser comentarios sobre problemas que hayan tenido sobre la plataforma, alguna queja, algún desarrollo pendiente, alguna sugerencia y la calificación sobre satisfacción con la plataforma. Una vez contactado el cliente y llenada la información correspondiente el cliente pasaba automáticamente a la lista de contactados donde su calificación era comparada con el puntaje obtenido por la cantidad de incidencias registradas por el cliente. Esto a su vez indicaba cuando fue la última fecha de contacto con el cliente y la nueva programación, ya que según los registros se vio conveniente contactar a los clientes cada dos meses. En el caso de los nuevos clientes, se realizaba el primer contacto luego de la instalación, el segundo contacto luego de 15 días y el tercer contacto al mes de uso de la plataforma, por lo que luego pasaba a cliente recurrente y se le contactaba cada 2 meses.

Figura 4.18
Registro de Clientes llamados

Local	Licencia	Dominio	Fecha de Creación	Asesor	Estado	Tiene llamadas pendientes	Pago mensual	Opciones
Plaza Norte Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	demo.restaurant.pe	24/10/2015	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
Plaza Bar Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	demo.restaurant.pe	22/09/2017	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
Produccion Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	demo.restaurant.pe	27/09/2017	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
LOCAL B Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	demo.restaurant.pe	10/05/2019	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
BAR DEMO Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	bar.restaurant.pe	01/08/2015	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
La Piza Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	alfa.restaurant.pe	16/12/2015	-	ACTIVO	NO	0/256.53	Ver
PESCA DEL DIA Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	capitandefin.restaurant.pe	13/04/2020	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
Cheligo Restaurant ITDA&ST - Celular: 953618693	PLAN CONTROL TOTAL	cheligo.restaurant.pe	05/07/2020	-	ACTIVO	NO	0/0.00	Ver
Caracol Azul Dayra Solano - Celular: 967973807	PLAN CONTROL TOTAL	caracolaazul.restaurant.pe	06/05/2015	-	ACTIVO	NO	0/180.00	Ver
Pachitos Luis Huamán - Celular: 979581214	PLAN CONTROL TOTAL	donluis.restaurant.pe	10/05/2015	-	ACTIVO	NO	0/100.00	Ver
Valejo Luis Huamán - Celular: 979581214	PLAN CONTROL TOTAL	donluis.restaurant.pe	26/07/2020	-	ACTIVO	NO	0/127.12	Ver
Cevicheria don luis Luis Huamán - Celular: 979581214	PLAN CONTROL TOTAL	cevicheriadonluis.restaurant.pe	11/12/2019	-	ACTIVO	NO	0/127.12	Ver
EL ESTADIO PIRUA Priscila Gallegos - Celular: 944920230	PLAN CONTROL TOTAL	el estadio.restaurant.pe	12/05/2015	-	ACTIVO	NO	0/120.00	Ver
Lahaina Lahaina Lahaina - Celular: 123456789	PLAN CONTROL TOTAL	lahaina.restaurant.pe	06/04/2016	-	ACTIVO	NO	0/70.00	Ver

Nota. De Control de Clientes, por Restaurant.pe, 2019
(<http://billing.restaurant.pe/billing/#!/seguimientocliente>)

Figura 4.19
Información solicitada al cliente

Registrar seguimiento

Nombre: Restaurant ITDAST
 Teléfono: 953618693
 Correo: acastagninoaguirre@gmail.com
 Ubicación: Peru - Piura - Piura
 Usa APP Manager: Si

¿Respondió llamada? Si / No No
 Cantidad de llamadas:

Programar llamada

Motivo: Asesor: Angelo Castagnino Area responsable: Desarrollo

Descripción: Especifique la descripción

¿Tiene problema? Si / No No
 Tipo de problema: Prioridad del problema:

¿Que problema? Especificar descripción del problema

Nivel de satisfacción del cliente:

Nota. De *Control de Clientes*, por Restaurant.pe, 2019
<http://billing.restaurant.pe/billing#!/seguimientocliente>

La siguiente imagen es una muestra de las llamadas que se realizaron a 933 clientes de los cuales solo 557 calificaron el producto y servicio recibido. Para estas calificaciones se utilizó el sistema Net Promoter Score conocido por sus siglas NPS, con este método se pudo observar que existe un porcentaje del 43.31% de la muestra tomada que si recomendaría la compra de Restaurant.pe mientras que el 7.93% no lo recomendaría.

Figura 4.20
Calificación de Clientes

Nº	Local	NPS	Clasificación	Total operatividad	Total procesos	Total otros	Porcentaje	KPI
1	EL ESTADO PIURA Dominio: elestado.restaurant.pe	8.2	Problema	0	0	0	0	Activo
2	Caracol Azul Dominio: caracolazul.restaurant.pe	4	Problema	0	0	0	0	Activo
3	Pempu Dominio: pempu.restaurant.pe	4.75	Problema	0	0	0	0	Activo
4	Saraguro Dominio: saraguro.restaurant.pe	0	Problema	0	0	2	2	Activo
5	El Asadero Misafines Dominio: elasadero.restaurant.pe	0	Problema	0	0	0	0	Activo
6	Las Mesetas Dominio: lasmesetas.restaurant.pe	0	Problema	0	0	0	0	Activo
7	El Bocado Dominio: elbocado.restaurant.pe	0	Problema	0	0	0	0	Activo
8	Pacheco Dominio: pacheco.restaurant.pe	6.5	Problema	0	0	0	0	Activo
9	Papayote Mollare Dominio: papayote.restaurant.pe	5	Problema	0	0	0	0	Activo
10	Noches de Tango Dominio: nochesdetango.restaurant.pe	8.888888888888889	Problema	0	0	0	0	Activo
11	El Fogón De La Bahía Dominio: elfogondelabaha.restaurant.pe	18	Problema	0	0	0	0	Activo
12	MAR Dominio: mar.restaurant.pe	7.5	Problema	0	0	0	0	Activo

Nota. De *Control de Clientes*, por Restaurant.pe, 2019
<http://billing.restaurant.pe/billing#!/seguimientocliente>

El otro problema crítico era identificar los motivos de abandono de los clientes, para solucionar ese problema se creó una segunda herramienta la cual recopilaba información de los dos productos, Restaurant.pe y QuipuPOS, y tenía como finalidad mostrar información en tiempo real.

Dentro de esta herramienta se utilizó un algoritmo en el que reducía la búsqueda y nos mostraba solo a los clientes cuya inactividad en la plataforma superase las 48 horas. El objetivo de esto era contactarse con carácter de urgencia con los clientes que se encuentren en ese cuadro, para así registrar los motivos de su inactividad y buscar una pronta solución para evitar su abandono. Esta información hace que se reduzca la lista a del total de clientes.

Figura 4.21
Cientes Inactivos

Local	Licencia	Dominio	Tiempo en el sistema	Monto revenue	Tiempo inactivo	AVG ventas mensuales	Pago mensual	Opciones
EL ESTADIO PERLA Piscina Salavina - Celular: 964923330	PLAN COMETA TOTAL	elstadio.restaurant.pe	hace 5 años	S/ 7,320.00	101 días	S/ 8,000.68	S/ 120.00	
Lahaina Lahaina Lahaina - Celular: 123456789	PLAN COMETA TOTAL	lahaina.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,300.00	100 días	S/ 8,335.02	S/ 70.00	
El Asadero Miraflores Asadero Test - Celular: 073348333	PLAN COMETA TOTAL	elasadero.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,300.00	100 días	S/ 10,010.18	S/ 100.00	
Pacheco Rucker Muñoz - Celular: 9877927338	PLAN COMETA TOTAL	pacheco.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 4,580.00	99 días	S/ 15,823.33	S/ 80.00	
Don Covillano Yuri Gallo - Celular: 988321063	PLAN COMETA TOTAL	doncovillano.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,300.00	100 días	S/ 14,796.91	S/ 180.00	
Papacorte Miraflores Claudio Mauricio Paz Soria - Celular: 987599708	PLAN COMETA TOTAL	papacorte.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,300.00	99 días	S/ 22,381.83	S/ 100.00	
Noches de Fuego Hector Alva Gallo - Celular: 942684831	PLAN COMETA TOTAL	nochesdefuego.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,300.00	99 días	S/ 22,317.33	S/ 100.00	
M&M Miguel Cruz - Celular: 989618163	PLAN COMETA TOTAL	mym.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,200.00	90 días	S/ 43,918.17	S/ 100.00	
Snack Don Pancho Jose Luis Calle Amayo - Celular: 969157926	PLAN COMETA TOTAL	snackdongpancho.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,200.00	100 días	S/ 9,423.00	S/ 100.00	
Eduardo El Brinjo - Pisco Javier Pantoja - Celular: 990734724	PLAN COMETA TOTAL	eduardobrinjo.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 7,530.00	100 días	S/ 26,377.07	S/ 130.00	
Sandetti Open Jackie Acuña - Celular: 958137193	PLAN COMETA TOTAL	sandettiopen.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 3,100.00	100 días	S/ 21,302.15	S/ 100.00	
La Cereza Juan de Dios - Celular: 982198298	PLAN COMETA TOTAL	laseresa.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 8,868.00	101 días	S/ 8,326.83	S/ 184.73	
Albuertal Wendy Molina - Celular: 91907616054	PLAN COMETA TOTAL	albuertal.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 58,800.00	99 días	S/ 4,820.21	S/ 1,000.00	
Don Bigodón GUSTAVO RAMONDE - Celular: 91948218820	PLAN COMETA TOTAL	donbigodon.restaurant.pe	hace 4 años	S/ 12,250.00	99 días	S/ 6,576.41	S/ 250.00	

Nota. De *Control de Clientes*, por Restaurant.pe, 2019
(<http://billing.restaurant.pe/billing/#/seguimientocliente>)

Luego de identificar los motivos del porqué estos clientes se encontraban en inactividad, se realizaba un segundo filtro en el cual se tenía que categorizar los motivos.

Al realizar las mejoras en el área de soporte y de clientes, los problemas comunes de clientes se redujeron, haciendo que la satisfacción de clientes subiera y que la lista de inactividad pasara de 4.19% a un 1.41%. Este fue un resultado muy importante debido a que gran cantidad de los clientes que pertenecen a este último porcentaje fueron clientes que abandonan la plataforma por factores externos a Restaurant.pe, como es el caso de cierre de local, cierre por temporada o cierre de negocio. Esto representó en los últimos

meses más del 57.45% de los casos, dejando en promedio un 1.2% de abandono mensual alcanzando el objetivo principal de este proyecto.

Figura 4.22
Comparativo de Churn en Soles

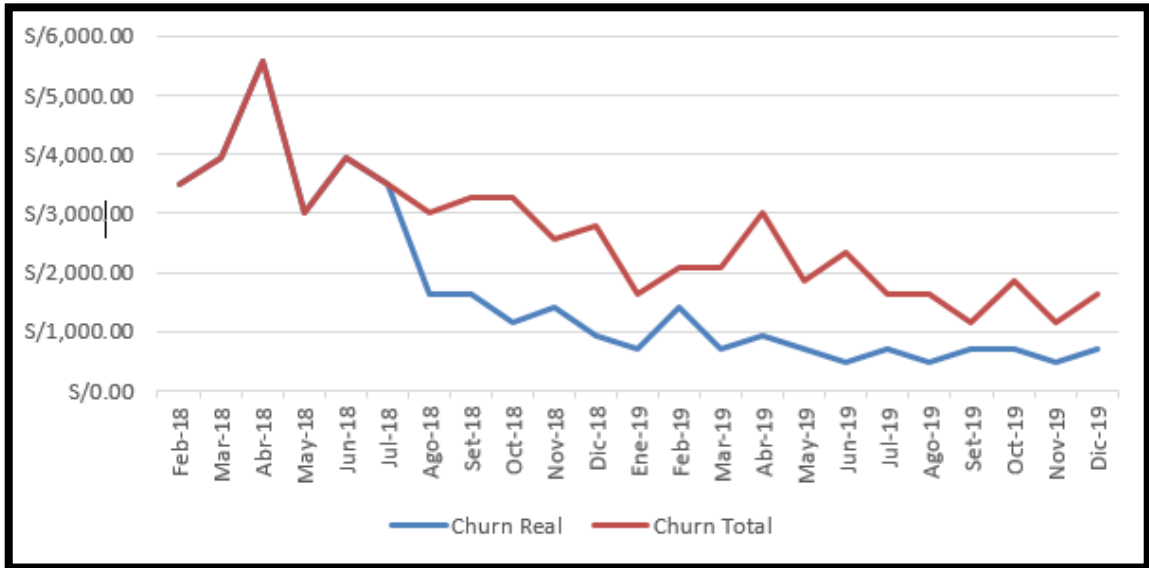


Figura 4.23
Porcentaje de Motivos de Churn

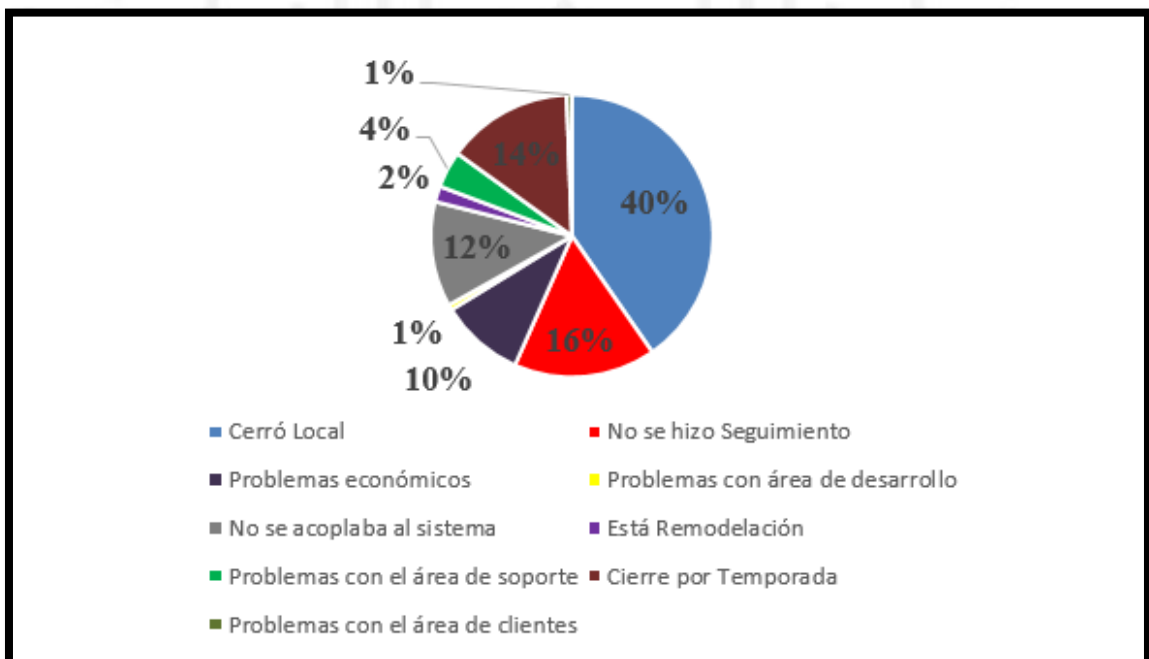
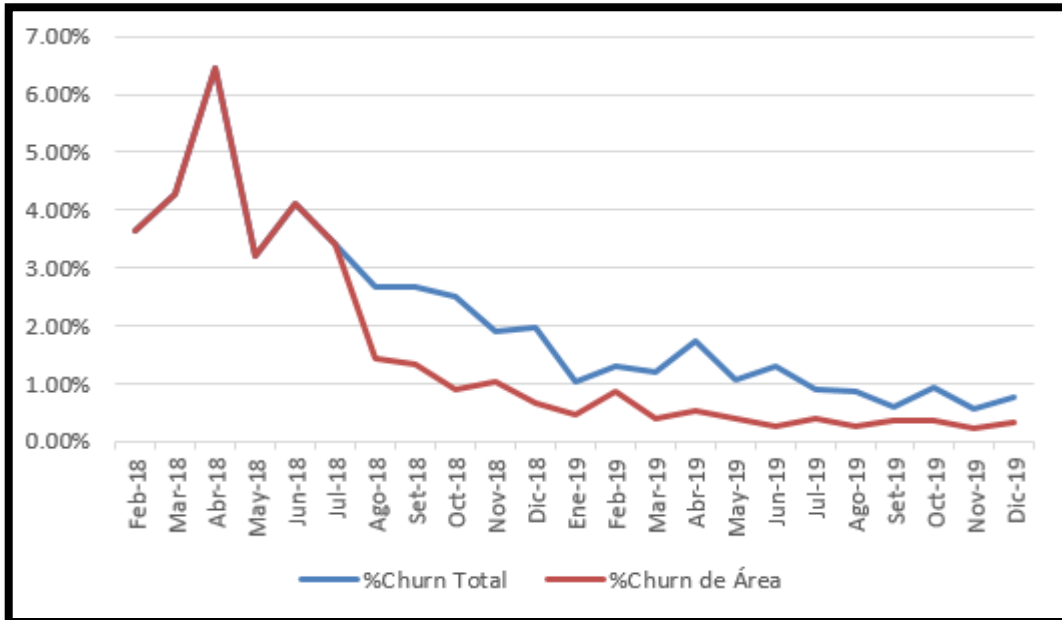


Figura 4.24
Comparativo porcentual del Churn

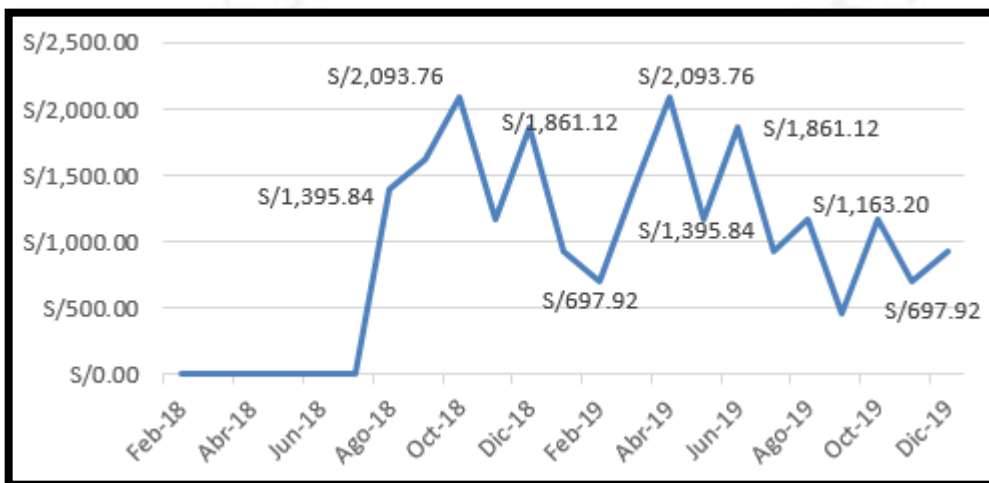


De esta figura se puede observar que los problemas que involucran directamente a la empresa representan el 42.55% del churn total a la fecha.

Para tratar de recuperar este 42.55% se implementó un plan de recupero en el que va involucrada la reducción del costo mensual de los clientes y 3 meses gratis de uso, para que el cliente se sienta identificado con la plataforma y reciba la ayuda necesaria.

Durante los meses de ejecución del proyecto se pudo aumentar la permanencia de los clientes, esto significó un incremento en la facturación mensual de la empresa, los montos asociados estarían representados en la siguiente figura:

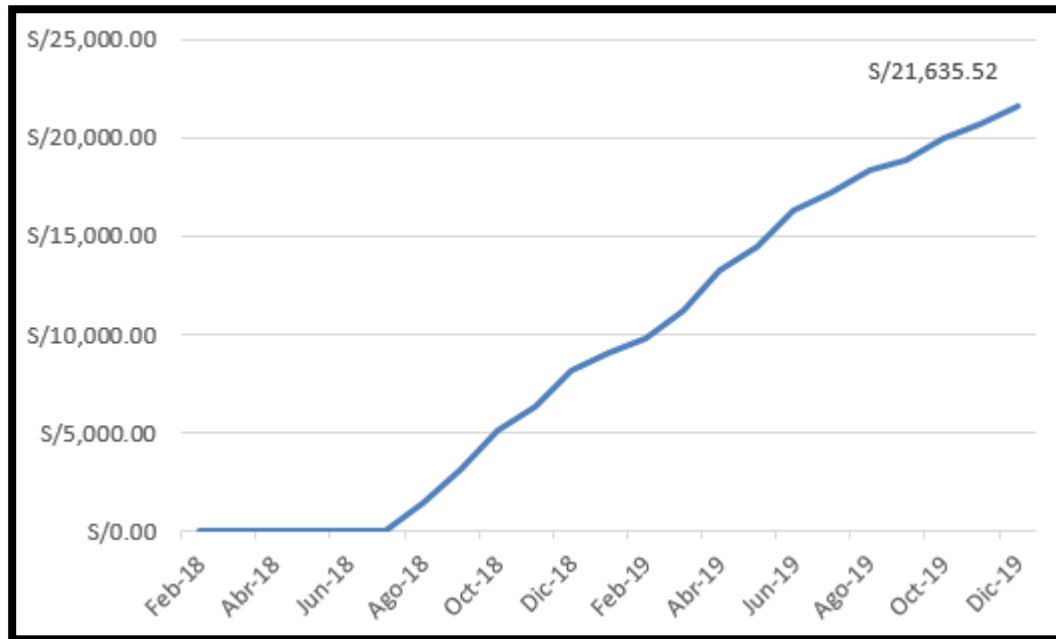
Figura 4.25
Retención monetaria mensual



Dando como resultado del proyecto una representación de S/21,635 (veintiún mil seiscientos treinta y cinco con 00/100) en un periodo de 17 meses.

Figura 4.26

Retención monetaria acumulada

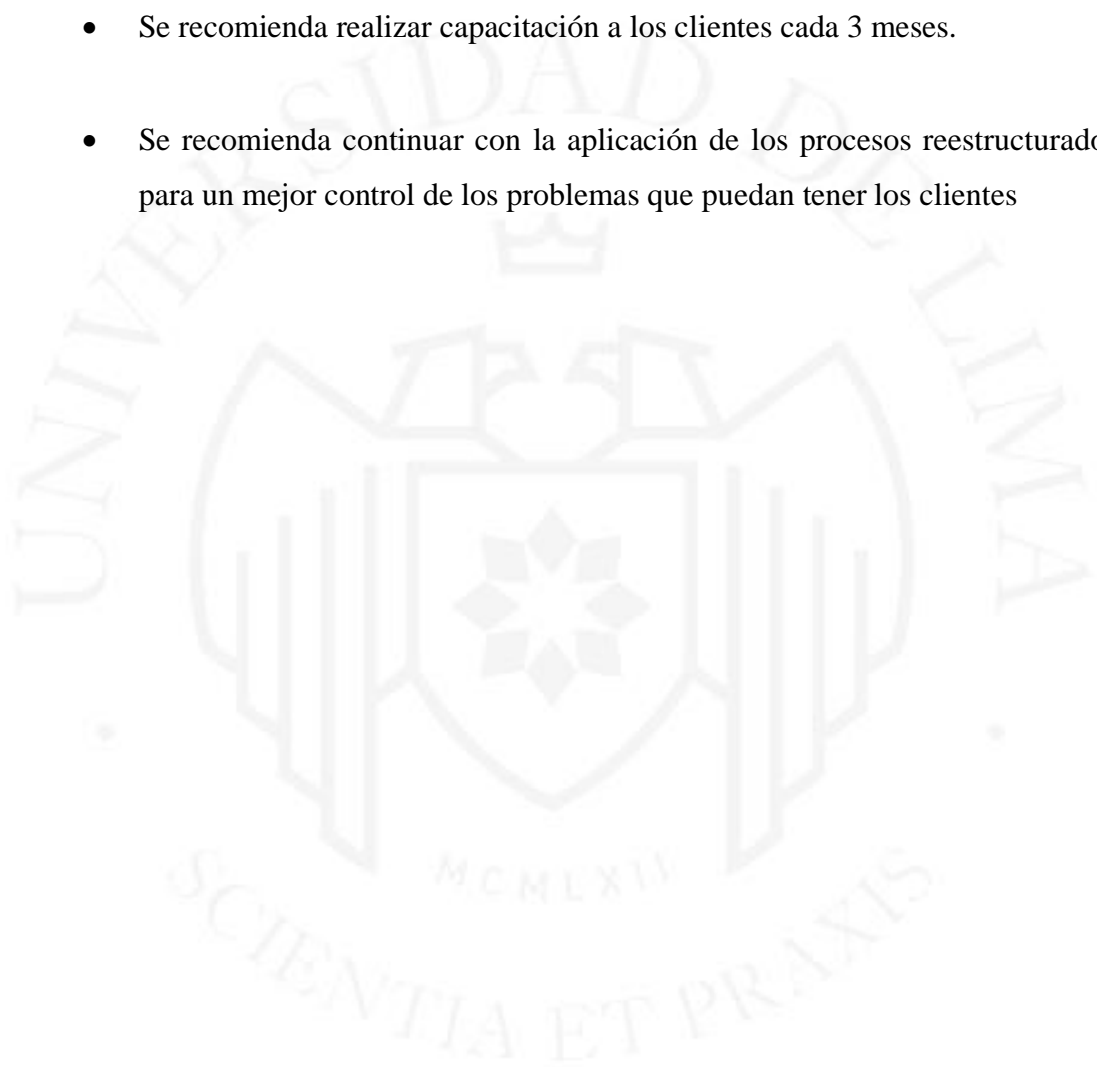


CONCLUSIONES

- Se concluye que la reestructuración del proceso permitió disminuir el abandono voluntario de los clientes a menos del 2.5%, logrando a su vez una facturación más estable de la empresa.
- Se concluye que el uso del checklist tanto para la inspección como para la instalación reducen en más del 90% los errores cometidos por los técnicos.
- Se concluye que es necesario utilizar las herramientas creadas para el área de atención al cliente y seguir la programación propuesta para aumentar en un 80% el contacto con el cliente después de la venta.
- Se concluye que la retención monetaria a favor de la empresa durante el proyecto representa S/ 21,635.
- Se concluye que las capacitaciones realizadas a los técnicos de atención incidencias lograron que su tiempo de atención al cliente se disminuya considerablemente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar las estrategias de recuperación de clientes como inversión a largo a plazo.
- Se recomienda realizar capacitación a los clientes cada 3 meses.
- Se recomienda continuar con la aplicación de los procesos reestructurados para un mejor control de los problemas que puedan tener los clientes



REFERENCIAS

- Depresión Laboral (2019). <http://www.blog.trabajando.pe>
- Empleo, M. d. (2019). Informe Anual del Empleo. <http://cdn.www.gob.pe/>
- Feed Back Networks. (s.f.). <http://www.feedbacknetworks.com>
- Gravitar. (s.f.). <https://gravitar.biz/>
- INEI. (2019). Producto Bruto Interno Trimestral. <http://www.inei.gob.pe>
- Mr. Fried. (2018). <http://mrfried.quipupos.com>
- Restaurant.pe. (2018). <https://www.restaurant.pe/>
- Restaurant.pe. (2019). Billing. <http://billing.restaurant.pe/billing#!/>
- Restaurant.pe. (2019). Control de Clientes.
<http://billing.restaurant.pe/billing#!/seguimientocliente>
- Tour Gourmet Revista Gastronómica y Turística. (2019).
<https://revistatourgourmet.com/>

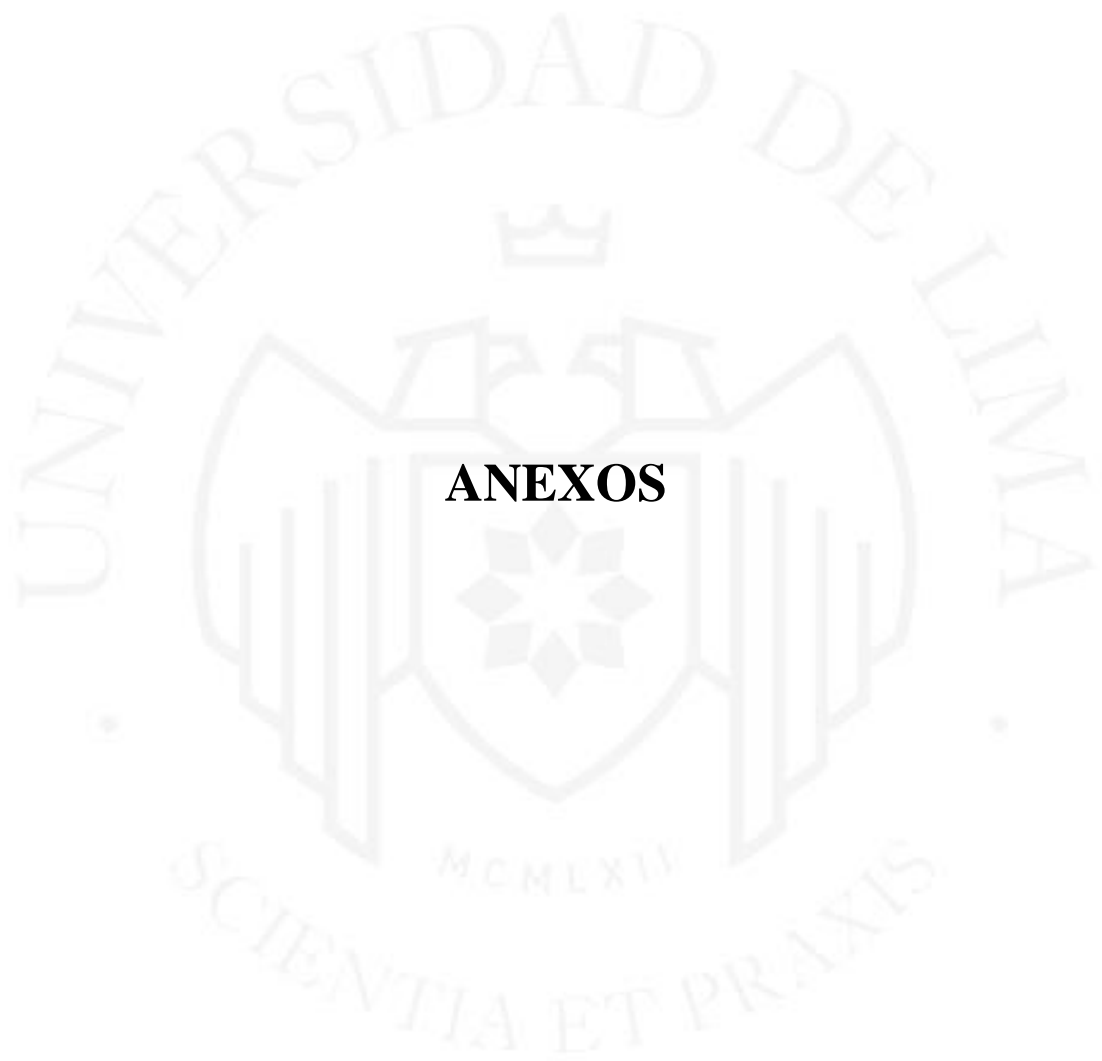
BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1987). Management estratégico del mercado. Bilbao: Editorial Hispano Europea.

Jiménez Castro, W. (1996). Teorías y Técnicas organizativas y de representación gráfica de estructuras, de relaciones formales de procedimientos. San José.

Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental.





ANEXOS

Anexo N°1 Checklist de Inspección - Parte 1

Restaurant.Pe

Checklist de Inspección

Enlistar los equipos.

Equipo	Tipo	Marca	Modelo	N°serie	Descripción	Cantidad

Ubicar los equipos.

Verificar si los equipos son con cable de red, USB u otra conexión. _____.

Verificar si las computadoras o impresoras están cerca de 3 puntos de corrientes como mínimo. Obs. _____.

Verificar la ubicación del modem y cantidad de puertos. _____.

Verificar velocidad del modem y operador (Claro, Movistar, Entel, etc).
Velocidad:____,Modem:_____.

Verificar accesibilidad del modem.

Calcular el rango del wifi. _____ m.

Revisar las distancias de los equipos de red. _____ (¿Cuántos metros?)

Ofrecer recomendaciones de equipos de red (switch, repetidores, range extenders ,etiqueteras). _____.

Nueva Inspección de los puntos de corriente para los equipos fueron instalados.

Verificar la cantidad de cable por equipos, repetidores, switches. _____.

Verificar si las Computadoras tienen el requerimiento mínimo para el funcionamiento adecuado del software (2.0 Ghz, Core 2duo o Core i3).

Verificar si las tablets tienen el requerimiento mínimo para el funcionamiento del software (Octa Core para caja, Quad Core 1.3 Ghz, RAM 1.5)

Realizar diagrama de flujo.

Anexo N°1 Checklist de Inspección - Parte 2

Restaurant.Pe

- Recordar al cliente la compra de papeles para las impresoras.
- Tomar fotos a los lugares de producción y caja.
- Reporte de Inspección
 - Información del cliente. (Facturación del Cliente)
 - Lista de equipos.
 - Lista de materiales.
 - Foto y descripción de las instalaciones.
 - Carta del cliente.
 - Envío de correo.

<p>.....</p> <p>Firma de Encargado</p> <p>Nombre:</p> <p>Fecha:</p>	<p>.....</p> <p>Firma del Cliente</p> <p>Nombre:</p> <p>Fecha:</p>
---	--

<p>.....</p> <p>Firma de Supervisor</p> <p>Nombre:</p> <p>Fecha:</p>
--

Anexo N°2 Checklist de Instalación - Parte 1



Checklist de Instalación

Proceso 24 horas antes mínimo:

➤ **Antes de ir a la Instalación**

- Realizar lista de equipos a llevar.

Equipo	Tipo	Marca	Modelo	N°Serie	Descripción	Cantidad

- Realizar lista de materiales.

Material	Marca	Modelo	Descripción	Cantidad

- Verificar hora de llegada.
 Verificar dirección del local.

➤ **Durante la Instalación** Hora de Inicio: _____ Hora de fin: _____

● **Revisar en PC (Restaurant.Pe)**

- Servicio Instalado, Restaurant.pe/Quipupos (¿Se va a usar la Pc para Quipupos para Impresión?)
 Firewall desactivado.
 Net framework instalado.
 IP fija por cada PC donde esté instalada las impresoras.
 Chrome actualizado.
 Deshabilitar actualizaciones automáticas.

● **Instalación de Impresoras**

- Verificar puertos de red.
 Verificar puertos USB u otro.
 Cambiar la IP de las impresoras.
 Ponchar y marcar cada cable de red instalado
 Instalar Drivers de las impresoras.
 Hacer prueba de sistema.

Anexo N° 2 Checklist de Instalación - Parte 2



- Verificar que todas las impresoras impriman.
- **Tablet/Quipupos**
- Descargar APP de Quipupos. (Solo si es Quipupos)
- Descargar APP de Mozos. (Solo si se usa)
- Descargar APP locker. (No bloquee configuraciones, ni la app)
- Cambiar Tablet a IP fija.
- Documentar claves de redes inalámbricas:

- PIN de Tablet:

- Desactivar sub-redes.
- **Datos del local**
- Verificar cableado. (Única Red)
- Tomar fotos al cableado.
- Verificar licencia creada _____
- Verificar que la carta este ingresada y se correcta _____.
- Crear Usuarios. _____
- Cantidad de salones y mesas. _____ salones, _____ mesas.
- Crear áreas de Producción.
- Verificar si las impresiones tienen datos adecuados (N° de correlativos y datos de facturación).
- Prueba final de conformidad con el cliente.
- **Reporte de Instalación**
- Fotos de la instalación.
- Descripción u observaciones.
- Envío de correo.
- **Comentarios del Cliente**

Firma de Encargado
Nombre:
Fecha:

Firma del Cliente
Nombre:
Fecha:

Firma de Supervisor
Nombre:
Fecha:

Anexo N°3 Encuesta de Satisfacción

Restaurant.pe
Encuesta de satisfacción

Local: _____
Nombre: _____

¿Como clasificarías tu satisfacción acerca de la(s) capacitación(es) recibida(s)?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

La forma en que el capacitador indico el contenidos fue:

- Muy adecuado
- Adecuado
- Neutral
- Inadecuado
- Muy inadecuado

El material de apoyo audiovisual utilizado por el capacitador fue:

- Muy adecuado
- Adecuado
- Neutral
- Inadecuado
- Muy inadecuado

¿El capacitador comenzo y finalizo las capacitacion en el horario establecido?

- Si
- No

Sientes que la duracion de la capacitación fue:

- Extensa
- Breve
- Adecuada


Te gustaria recibir informacion, capacitaciones y manuales Restaurant.pe ofrece

- Si
- No

Correo: _____ Teléfono: _____

¿Qué mejorarias el capacitacion recibida?

Anexo N°4 Acta de Capacitación Operativa



Acta de Capacitacion

Hora Inicio: _____

Local: _____

Fecha: _____

Direccion: _____

Distrito: _____

Tecnico asignado: _____

Operacion

- Apertura y cierre de caja
 - Cobrar
 - Canales de venta
 - Salones
 - Venta rapida
 - Delivery
- Egresos e ingresos
 - Mover pedidos
 - Dividir cuentas
 - Unir mesas
 - Registrar propinas
 - Registrar descuentos
- Generar cortesias
 - Por platos
 - Por mesas
- Ventas al credito
- Ventas por amortización
- Modulo de creditos
- Clientes
- Cierres de caja
 - Cierre a ciegas
 - Cierre de caja X
 - Cierre de caja Z
- Tipo de ingreso Mozo /Cajero
- Modificar Corregir y eliminar pago
- Eliminar pedidos

Flujo del sistema

- Reinicio del modem
- Reinicio de impresora / Test de IP
- Atasco de papel en impresora

Administracion

- Registro de usuarios
 - Creacion de categorias y productos
 - Creacion de combos
 - Actualizar precios
 - Creacion de ofertas y descuentos
 - Reservaciones
- Ingreso de salones y mesas
 - Areas de produccion y almacenes
 - Operaciones del sistema
 - Informes
 - Informes para el area contable
 - Registrar descuentos
 - Registro de turnos
 - Comprobar Factura electronica
 - Anulacion de comprobantes
- Registro de incidencia / Solicitar ayuda

Lista de personas capacitadas

Nombre y apellido	Cargo	Firma	Edad

Anexo N°5 Acta de Capacitación de Almacenes

Restaurant.Pe Acta de Capacitación		Hora Inicio: _____ Duración: _____	
Local: _____	Dirección: _____		
Fecha: _____	Distrito: _____		
Técnico asignado: _____			
Almacenes, insumos y Stock			
<input type="checkbox"/> definición de productos transformados y no transformados.			
<input type="checkbox"/> control de stock			
<input type="checkbox"/> stock			
<input type="checkbox"/> stock máximo y stock mínimo.			
<input type="checkbox"/> kardex			
<input type="checkbox"/> creación de insumos			
<input type="checkbox"/> presentación de compras para insumos			
<input type="checkbox"/> descartables			
<input type="checkbox"/> recetas bases			
<input type="checkbox"/> producción de recetas bases.			
<input type="checkbox"/> movimientos entre almacenes			
<input type="checkbox"/> requerimientos de almacenes			
<input type="checkbox"/> salidas o merma			
<input type="checkbox"/> stock inicial para empezar ventas ligadas a almacén (cuadro de stock manual)			
<input type="checkbox"/> compras			
<input type="checkbox"/> proveedores			
<input type="checkbox"/> guías de remisión			
<input type="checkbox"/> facturas			
<input type="checkbox"/> compras al crédito			
<input type="checkbox"/> notas de crédito			
<input type="checkbox"/> proveedores			
Observación y comentarios del cliente			

Lista de personas capacitadas			
Nombre y apellido	Cargo	Firma	Edad

Anexo N°6 Información de Facturación Electrónica

Estimado Cliente,

A continuación le detallamos el flujo del proceso de Fact. Electrónica, adicional le brindamos información importante como **los comprobantes de contingencia y la renovación de certificado**. En caso usted **ya haya completado los pasos del 1 al 3 por favor hacer [CLICK AQUI PARA COMPLETAR FORMULARIO](#)**

De no leer completa la información y omitir algún punto de lo mencionado que en un futuro conlleve a alguna multa, problema o inconveniente, Restaurant.pe no se hace responsable, ya que estamos brindando toda la información correspondiente, de igual manera su área contable debe estar al tanto de todos estos datos, cualquier consulta puede escribirnos.

- 1.- Creación de cuenta en [LLAMA.PE](#) y compra del certificado digital. *(Los precios del certificado los brinda [LLAMA.PE](#). Ellos tienen planes anuales, por 2 o 3 años de vigencia)*
- 2.- Descarga del certificado digital. *(Recordar que la carga es única y se debe hacer en una PC)*
- 3.- Creación del usuario secundario en SUNAT *(Apoyarse de su área contable, tener en cuenta los permisos indicados en el manual)*
- 4.- Ingresar datos para la integración, completar todo de manera OBLIGATORIA. [CLICK AQUI PARA COMPLETAR FORMULARIO](#)
- 5.- Luego que Restaurant.pe valide la información registrada, se le enviará un CÓDIGO DE ACTIVACIÓN, el cual dará conformidad que está listo para iniciar el proceso de facturación en la fecha que le indiquemos. Si existieran observaciones, el código se brindará cuando estas hayan sido levantadas, mientras no se reciba el código no se podrá avanzar con el proceso.

(*) Nosotros no intervenimos en el proceso de compra del certificado ya que es una empresa aparte. Así mismo no nos hacemos responsables de los tiempos de espera de esta etapa del proceso

(*) Cada manual explica el proceso de manera detallada.

(*) No se recibirá información fuera del formato de registro.

COMPROBANTES DE CONTINGENCIA

Son aquellos comprobantes que se generan en situaciones de contingencia cuando el emisor electrónico se encuentre imposibilitado de emitir comprobantes electrónicos, por causas no imputables a él.

Algunos de los requisitos y puntos a tener en cuenta son:

- 1) Comprobantes impresos con la Leyenda exigida y establecida por la SUNAT.
- 2) Series registradas en la SUNAT.
- 3) Enviar a clientes@restaurant.pe las series de sus comprobantes de contingencia: Boleta, Factura, Nota de crédito.

En caso no recibamos estas series, no nos hacemos responsables del no envío electrónico de los comprobantes de contingencia, ya que estos comprobantes para su declaración y envío a SUNAT se tienen que ingresar a la plataforma. Cada vez que impriman nuevos talonarios de contingencia deben de enviarnos los datos.

PROCESO DE RENOVACIÓN

Es importante recordar que el certificado vence según el tiempo de vigencia que usted compre.

Al correo registrado en [LLAMA.PE](#) llega una alerta de vencimiento 1 mes antes de que el certificado caduque. De igual manera ustedes deben de tener en cuenta la fecha de vencimiento para poder tomar las previsiones del caso y los tiempos de trámite del nuevo certificado.

Restaurant.pe, no se hace responsable si SUNAT luego de la fecha de vencimiento comienza a rechazar el envío de los comprobantes ya que no tiene el certificado actualizado.

El proceso de renovación con nosotros es el siguiente:

- Comprar nuevamente certificado electrónico
- Enviar el certificado descargado en formato .p12 o .pfx
- Enviar la contraseña del certificado
- Realizar el pago de renovación de Fact. Electrónica de 100\$ (el cual es anual)

Toda la información para renovar la facturación con Restaurant.pe deberá ser enviada a clientes@restaurant.pe

(*) Nosotros no intervenimos en el proceso de compra del certificado ya que es una empresa aparte. Así mismo no nos hacemos responsables de los tiempos de espera de esta etapa del proceso

(*) Cada manual explica el proceso de manera detallada.

(*) No se recibirá información fuera del formato de registro.

Anexo N°7 Extracto del Manual de Compra del Certificado

MANUAL REGISTRO EN LLAMA PE PARA LA DEL COMPRA CERTIFICADO ELECTRÓNICO

- PASO 1: INGRESAR A LA PAGINA WEB DE LA EMPRESA EMISORA DE CERTIFICADOS DIGITALES [LLAMA.PE](https://llama.pe)
- PASO 2: DAR CLICK EN EL ITEM **"CERTIFICADO DIGITAL FACTURA ELECTRÓNICA SUNAT"**



Anexo N°8 Extracto del Manual de Usuario Secundario

MANUAL PARA CREAR USUARIO SECUNDARIO PORTAL SUNAT

- **PASO1:** INGRESAR AL PORTAL SUNAT DE LA EMPRESA E IR A LA OPCION DE ADMINISTRACION DE USUARIOS SECUNDARIOS.

The screenshot displays the SUNAT portal interface. At the top, the SUNAT logo is on the left, and navigation links for 'Buzón Electrónico', 'Favoritos', and 'Imprimir' are on the right. Below the header, a blue bar shows the user's name 'Bienvenido, INVERSIONES PAMES Y MAS S.R.L.' and a 'Salir' button. The main content area is titled '¿Qué necesitas hacer?' and features a search bar and a dropdown menu. The dropdown menu is open, showing options like 'MI RUC y Otros Registros', 'Comprobantes de pago', 'Mis declaraciones informativas', 'Otras declaraciones y solicitudes', and 'Observaciones realizadas por SUNAT'. A red box highlights the 'Administración de usuarios secundarios' option, with a red arrow pointing to it. Below the main content, there are four 'Accesos Directos' (Direct Access) icons: 'Consulta de Devoluciones', 'Emisión de Recibos por Honorarios Electrónicos', 'Consulta de Recibos por Honorarios Electrónicos', and 'Suspensión de Retenciones de Alta Categoría'.