



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE CUSTOMER SUCCESS  
JUNTO A SUS PRIMERAS LÍNEAS DE ACCIÓN PARA UNA  
EMPRESA SAAS GASTRONÓMICA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO MORANDÉ CONCHA

PRFESOR GUÍA:  
ORLADO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RICARDO LOYOLA MORAGA  
ANA SAN MARTÍN LEIVA

SANTIAGO DE CHILE

2020

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial  
POR: Diego Morandé Concha  
FECHA: 30 Octubre 2020  
PROFESOR GUÍA: Orlado Castillo Espinoza

## **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE CUSTOMER SUCCESS JUNTO A SUS PRIMERAS LÍNEAS DE ACCIÓN PARA UNA EMPRESA SAAS GASTRONÓMICA.**

Dentro de la industria restaurantera, un aspecto muy relevante es la transformación digital. Cada vez son más los restaurantes que pasan a contratar distintos puntos de ventas (POS) o *softwares* de administración. Dentro de las empresas que ofrecen un *software* POS que ayude administrar y organizar un local, está Toteat S.A. Chile.

Esta empresa, actualmente está interesada en diseñar un departamento de Customer Success, debido a los impactos positivos que ha tenido esta metodología en las empresas tipo SaaS (*Software as a Service*). Un departamento de Customer Success está enfocado en los clientes postventa, buscando aumentar la fidelización a través de la solución de sus problemas. En base a lo anterior, el objetivo del trabajo de título es diseñar este departamento adecuado al contexto de Toteat, además de definir las primeras líneas de acción, que tienen que llevar a cabo para solucionar los primeros problemas identificados.

Para poder llevar a cabo este objetivo, primero se realiza una investigación de mercado que consiste en dos partes. La primera corresponde a validar la hipótesis de que hay un bajo nivel de postventa que genera una baja fidelización. La segunda parte busca definir los objetivos de este nuevo departamento.

Con los resultados de la investigación de mercado, se logró diseñar el área, además de aprovechar este nuevo departamento para solucionar problemas internos de la empresa, como problemas de comunicación entre departamentos y falta de procesos definidos. También se lograron definir siete objetivos generales de Customer Success y a partir de estos se diseñaron líneas de acción y actividades para poder solucionar los problemas identificados en los clientes.

El trabajo concluye con un plan de implementación de ocho pasos para poder crear el nuevo departamento y, una evaluación económica con distintos escenarios y casos. En el peor de ellos se demora 74 meses en ser rentable; en el mejor, 23 meses.

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	v
INDICE DE FIGURAS .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
I.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA .....	1
I.1.1. Estructura Organizacional .....	1
I.1.2. Servicio.....	2
I.1.3. Clientes.....	3
I.1.4. Precio.....	6
I.2. ANÁLISIS MERCADO, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIA .....	7
I.2.1. Análisis Mercado Nacional .....	7
I.2.2. Desempeño Organizacional.....	7
I.2.2.1 Resumen Toteat 2019.....	8
I.2.3 Competencia.....	10
I.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	11
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	12
II.1. CONTEXTUALIZACIÓN .....	12
II.2. PROBLEMAS.....	12
II.3. OPORTUNIDADES .....	13
II.4. BENEFICIOS .....	14
III. OBJETIVOS .....	15
III.1. OBJETIVO GENERAL .....	15
III.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
IV. MARCO CONCEPTUAL.....	16
IV.1. MARCO TEÓRICO .....	16
IV.1.1 Investigación de Mercado .....	16
IV.1.2 Customer Success.....	17
IV.1.2.2 Customer Success vs Customer Support .....	17
IV.1.2.3 Requisitos Equipo Customer Success .....	18
IV.1.3 Diseño Organizacional .....	21
IV.1.4 Estrategia Digital.....	21
IV.1.5 Dirección Estratégica .....	22
IV.1.6 Net Promoter Score (NPS) .....	22
IV.1.7 Google Cloud Platform .....	23
IV.1.8 Liderar en Cambios .....	23
IV.2. ESTADO DEL ARTE.....	25
V. METODOLOGÍA.....	26
V.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	26
V.2. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	28
V.3. DISEÑO ÁREA ORGANIZACIONAL.....	28

V.4. LÍNEAS DE ACCIÓN .....	29
V.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	29
V.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	29
VI. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS .....	30
VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	31
PARTE I - DIAGNÓSTICO.....	31
VII.1. NPS MARZO 2019.....	31
VII.2. KPI CORREOS.....	32
VII.3. ENTREVISTAS ADMINISTRADORES.....	33
VII.4. ANÁLISIS HALLAZGOS .....	34
PARTE II – BÚSQUEDA OBJETIVOS CUSTOMER SUCCESS.....	35
VII.5. ENCUESTA PRESENCIAL.....	35
VII.5.1. Definición del problema.....	35
VII.5.2. Hipótesis.....	35
VII.5.3. Diseño de la investigación .....	36
VII.5.4. Entrevistas .....	36
VII.5.5. Resultados Encuesta.....	36
VII.5.6. Hallazgos Investigación de Mercado .....	39
VII.6. TRABAJO DE TERRENO.....	40
VII.6.1. Resultados Trabajo Terreno .....	40
VII.6.2. Hallazgos Trabajo de Terreno.....	41
VII.7. ANÁLISIS HALLAZGOS .....	42
VIII. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	44
VIII.1. CONCLUSIÓN HIPÓTESIS INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	44
VIII.2. CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES .....	44
VIII.3. CONCLUSIÓN PARTE II – BÚSQUEDA OBJETIVOS CUSTOMER SUCCESS .....	46
IX. DISEÑO ÁREA ORGANIZACIONAL .....	48
IX.1. ORGANIGRAMA.....	48
IX.2. PROCESO MÉTRICAS.....	49
IX.3. EQUIPO .....	51
IX.3.1. Perfil RSM.....	52
IX.4. OBJETIVOS Y SUS LÍNEAS DE ACCIÓN.....	53
IX.5. KPIs.....	54
IX.5.1 NPS.....	54
IX.5.2 % Product Usage .....	54
IX.5.3 Tasa de Cancelación.....	55
IX.5.4 Ingresos Recurrentes Mensuales (MRR).....	55
IX.6. PROTOTIPO .....	56
IX.7. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE .....	57
X. LINEAS DE ACCIÓN DE CUSTOMER SUCCESS.....	60
X.1. REDISEÑO CAPACITACIÓN CLIENTES .....	61
X.1.1 Certificado Toteat .....	61

X.1.2 Capacitaciones semanales.....	62
X.2. AUMENTAR REDES .....	63
X.2.1 Post Instagram .....	63
X.2.2 Marketplace Proveedores.....	63
X.2.3 LinkedIn Toteat .....	63
X.3. SER PROACTIVO .....	63
X.3.1 Reuniones semanales .....	64
X.3.2 Manejo Excel solicitudes clientes.....	64
X.3.3 Control de bajas .....	64
X.4. ASESORAR .....	64
X.4.1 Asesorar .....	64
X.4.2 Lista Métricas .....	65
X.4.3 Asesoría sin necesidad de métricas.....	65
X.4.4 Nuevos reportes .....	65
X.5. MEDIR KPIS .....	65
X.5.1 NPS .....	65
X.5.1.1 Crear .....	66
X.5.1.2 Enviar.....	66
X.5.1.3 Resultados.....	66
X.5.1.4 Conclusiones NPS Marzo 2020 .....	68
X.5.2 Otros KPIs .....	69
XI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	70
XI.1. CREAR UN SENTIDO DE URGENCIA.....	71
XI.2. CREAR COALICIÓN PODEROSA.....	71
XI.3. FORMAR VISIÓN ESTRATÉGICA .....	71
XI.4. CREAR EQUIPO .....	71
XI.5. ELIMINAR BARRERAS .....	72
XI.6. ASEGURAR VICTORIAS RÁPIDAS .....	72
XI.6.1 Seleccionar Métrica.....	72
XI.6.2 Testeo Análogo.....	73
XI.6.3 Testeo Semi Digital .....	73
XI.6.4 Fase Digital.....	73
XI.7. MANTENER CRECIMIENTO .....	73
XI.8. CAMBIO CULTURAL.....	73
XII. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	75
XII.1. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	76
XII.2. RENTABILIDAD .....	77
XII.3. ROI.....	83
XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
XIV. BIBLIOGRAFÍA.....	87
XV. ANEXOS .....	90

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Customer Support vs Customer Success .....	18
Tabla 2: KPI Correos .....	33
Tabla 3: Propuesta Métricas Betas Testers .....	38
Tabla 4: Objetivos y líneas de acción Restaurante Success .....	53
Tabla 5: Objetivos, líneas de acción y actividades Restaurante Success .....	60
Tabla 6: Resultados NPS según perfil .....	67
Tabla 7: Resultados NPS perfil pasivos .....	68
Tabla 8: Costo Implementación Restaurante Success .....	75
Tabla 9: Promedio Mensual Toteat 2019 .....	76
Tabla 10: Punto de Equilibrio.....	77
Tabla 11: Tasas Crecimiento y Cancelación .....	78
Tabla 12: Tasa Cancelación según escenario y mes.....	78
Tabla 13: Utilidades Acumuladas Negativas y Positiva.....	79
Tabla 14: ROI.....	83

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Toteat .....	2
Figura 2: Pantalla Principal TRM.....	3
Figura 3: Restaurantes según tipo.....	4
Figura 4: Restaurantes según especialidad .....	5
Figura 5: Restaurantes según origen de la comida .....	5
Figura 6: Restaurantes según cajas registradas.....	6
Figura 7: Porcentaje uso herramientas Toteat .....	9
Figura 8: NPS 2019 .....	9
Figura 9: Bajas 2019.....	10
Figura 10: Competencia Toteat .....	11
Figura 11: Relación Objetivos, Marco Teórico y Metodología .....	15
Figura 12: Ciclo Customer Success .....	19
Figura 13: 8 Pasos para Liderar en Cambio .....	24
Figura 14: Metodología .....	26
Figura 15: NPS 2019 .....	31
Figura 16: Investigación de Mercado, Objetivos.....	37
Figura 17: Investigación de Mercado, Reportes.....	38
Figura 18: Organigrama Propuesto.....	49
Figura 19: BPMN Procesos .....	50
Figura 20: Prototipo Pantalla Principal .....	56
Figura 21: Prototipo Reporte .....	57
Figura 22: Qué percibe el cliente.....	58
Figura 23: Diagrama Venn Customer Success .....	58
Figura 24: Qué percibe el cliente con Customer Success.....	59
Figura 25: Certificado Toteat .....	62
Figura 26: Carta Gantt .....	70
Figura 27: Utilidad Acumulada Escenario Positivo .....	80
Figura 28: Utilidad Acumulada Escenario Neutro .....	81
Figura 29: Utilidad Acumulada Escenario Negativo.....	82

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

La industria de los restaurantes es muy riesgosa. Como menciona Rene Marty, cofundador de Toteat, “cerca del 40% de los restaurantes quiebran el primer año, lo cual se puede notar fácilmente cuando uno deja de visitar un local por más de un año” (Manríquez, 2016). Esto se debe a las dificultades de administrar y organizar un restaurante. Ante esta problemática, se funda Toteat S.A. el año 2014 con el objetivo de crear Toteat Restaurante Manager (TRM), un *software* gastronómico con la misión de ser la mejor herramienta de administración y organización, para que un restaurante mejore de manera simple y eficiente.

Toteat Restaurante Manager es un *software* o aplicación web que administra de manera integral, eficiente y amigable, todos los procesos de gestión, administración, datos y venta de un restaurante. Además, toda la información queda almacenada y segura en la nube de Google, a la cual el dueño puede acceder desde cualquier parte, en cualquier momento.

Toteat es una empresa SaaS (*software as a service*), dado que ofrece un *software* – TRM – como servicio. La función principal del TRM es ser un punto de venta en línea (*point of sale*, POS), es decir, permitir la gestión de tareas relacionadas con la venta de productos. El TRM fue diseñado de tal manera que la gestión de tareas sea realizada de forma amigable y rápida.

#### I.1.1. Estructura Organizacional

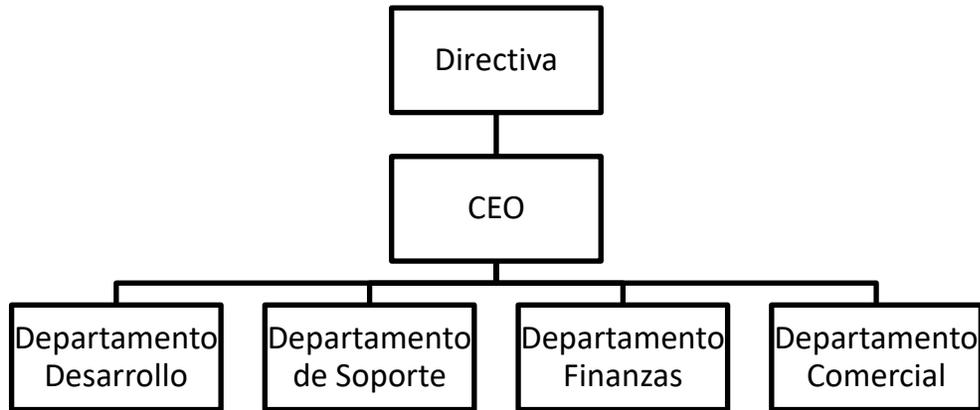
La oficina de Toteat se ubica en un co-work en Av. Apoquindo 2930, piso 2, Las Condes, Santiago, Chile.

Toteat cuenta con un equipo multidisciplinario de más de 30 profesionales. Arístides Benavente como Director Ejecutivo (CEO) y René Marty como Director de Tecnología (CTO/Cofundador); existen cuatro departamentos: (1) Departamento de Finanzas a cargo de Consuelo Vial, (2) Departamento Comercial dirigido por Trinidad Hagermann, (3) Departamento de Desarrollo liderado por Carlos Zager y (4) Departamento de Soporte encabezado por Rene Marty.

La Figura 1 señala el organigrama de Toteat.

## Figura 1

*Organigrama Toteat.*



*Nota.* Elaboración Propia

### I.1.2. Servicio

Toteat ofrece su propio *software* (TRM) para realizar todas las tareas administrativas de una manera más simple y eficiente. Además de ser un POS, ofrece: herramientas para reserva, *delivery*, costos, manejo de inventario, rendimiento del *staff*, y otros servicios. El objetivo es que el administrador pueda saber el estado de su negocio a través de la información recopilada en los distintos reportes.

El *software* está basado en la nube<sup>1</sup>, cualidad que hace posible que la información sea accesible desde cualquier lado. Esto permite ver lo que sucede en el negocio, en tiempo real.

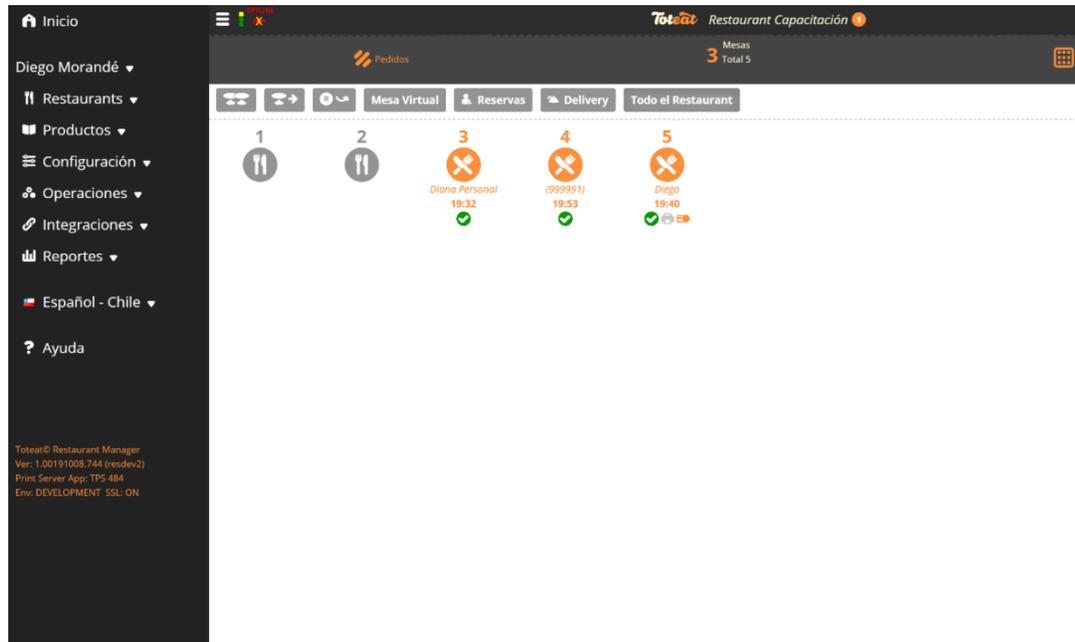
A continuación, se explican algunos detalles en cuanto al funcionamiento del *software* a partir de la Figura 2.

---

<sup>1</sup> Toteat es *partners* de Google Cloud Platform

## Figura 2

### Pantalla Principal.



*Nota.* Adaptado del TRM [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020

En el fondo blanco, los platos ilustrados enumerados del 1 al 5, representan las distintas mesas del local. El garzón selecciona la mesa que corresponde para llevar a cabo distintos comandos como: orden de pedidos, anulación de platos, propina, pago de mesa, entre otros. Todas estas interacciones quedan guardadas en la nube para después ser procesadas por el *software* y presentadas al administrador en distintos reportes.

A la izquierda se observa el menú lateral que permite el acceso a las distintas herramientas que ofrece Toteat (en anexos A-E se puede encontrar el desglose de estas herramientas).

### I.1.3. Clientes

Su cartera actual abarca Chile, Argentina y España. Simultáneamente está en plan de expansión a Perú, Colombia, México y Uruguay. En Chile, tiene alrededor de 1.100 restaurantes. Su segmentación general se divide en tres categorías principalmente:

1. *Takeaways*: Restaurantes que ofrecen comida para llevar. Ejemplo: McDonald's o restaurantes de comida rápida.

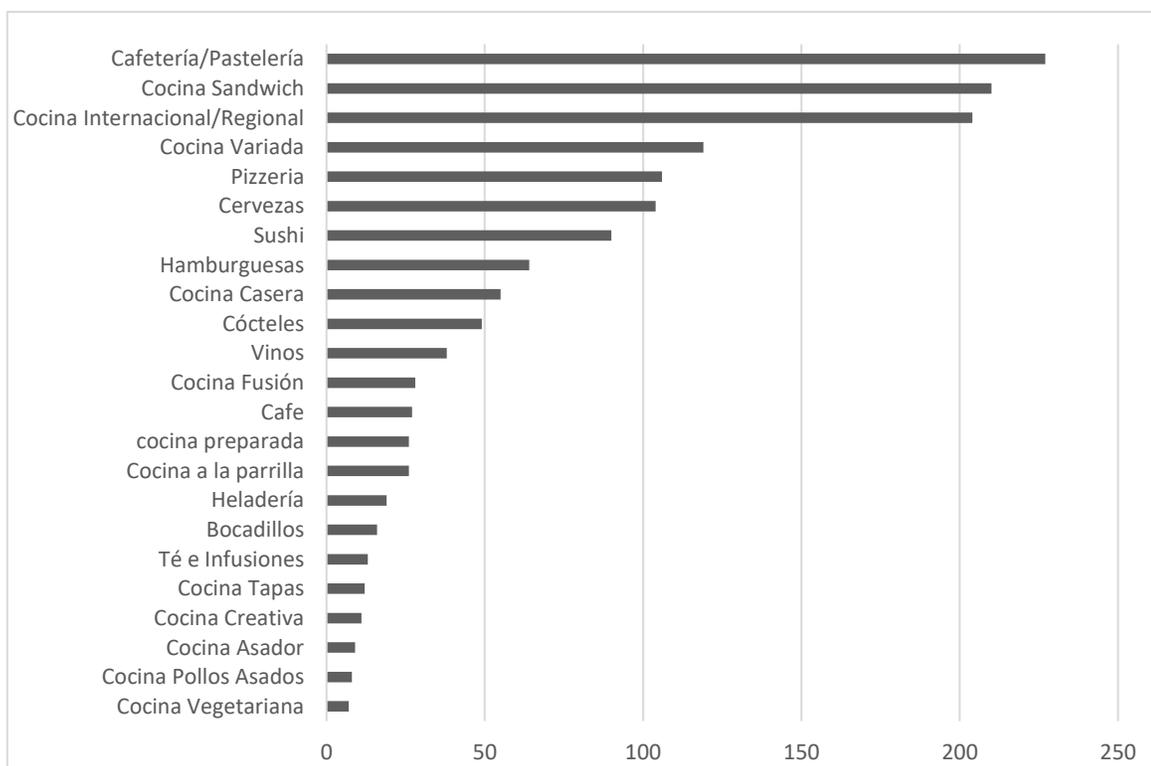
2. *Delivery*: Restaurantes que ofrecen la entrega de sus comidas. A diferencia de *takeaways* se encargan de la entrega de la comida y no necesariamente tienen un espacio para comer en el local. Ejemplo: Locales de sushi.
  
3. En local: Restaurantes con mesa para comer en el local. No necesariamente ofrecen *takeaways* o *delivery*. Ejemplo: Margo, Tiramisú.

Los clientes también están segmentados según la estandarización internacional. Actualmente hay 12 tipos de restaurantes y 30 tipos de especialidades (Anexo F).

Las figuras 3, 4 y 5 señalan el tipo de clientes que tiene Toteat, para lo que se segmentaron los 1.009 restaurantes activos en octubre del 2019. Hay que considerar que un restaurante puede contar con más de una especialidad y/o tipo.

**Figura 3**

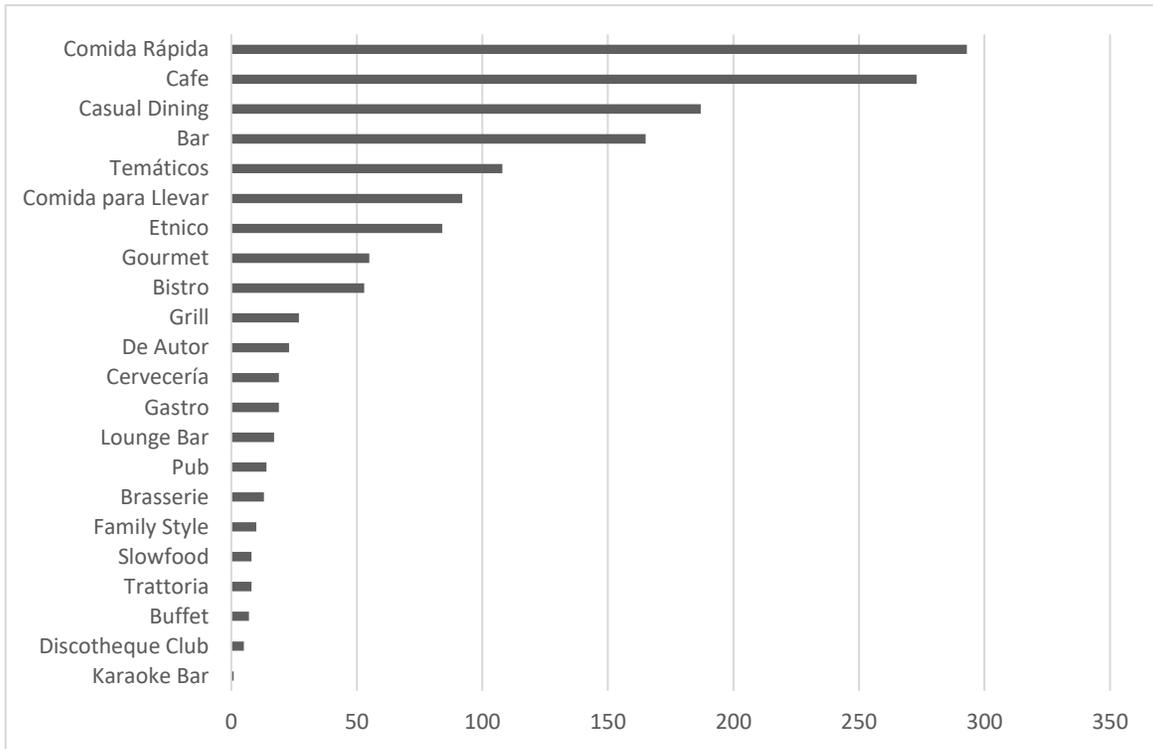
*Cantidad de restaurantes según tipo (estándar internacional).*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

**Figura 4**

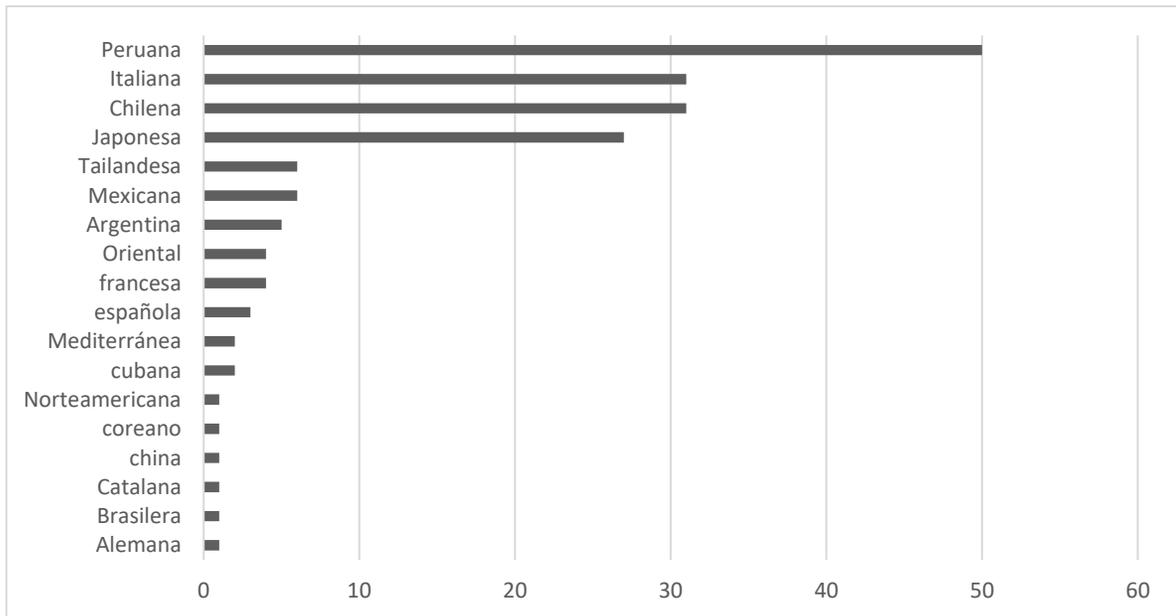
*Cantidad de restaurantes según especialidad (estándar internacional).*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

**Figura 5**

*Cantidad de restaurantes por origen del tipo de comida.*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

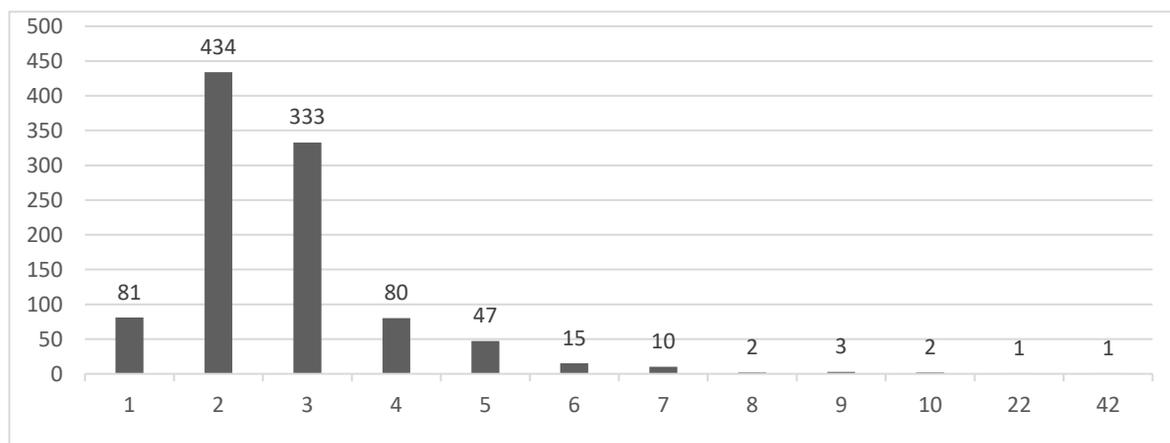
En tipo de comida: Cafetería/Pastelería es la que tiene la mayor reiteración, segundo, Cocina Sándwich y tercero, Comida Internacional, principalmente la Peruana e Italiana.

Hay tres segmentos dominantes en especialidad: (1) Comida Rápida y Casual Dining (como restaurantes no de lujo), (2) Cafeterías y (3) Bares.

Con el objetivo de entender el tamaño de los restaurantes, se agrupan los restaurantes según la cantidad de cajas (Figura 6). Lo habitual es que cada restaurante tenga una caja por sector o ambiente<sup>2</sup>.

## Figura 6

*Cantidad de restaurantes según cajas registradas.*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

Se observa que la mayoría de los locales de Toteat tiene entre 2 y 3 ambientes, probablemente, un salón principal y terraza. También hay una segmentación según la cantidad de mesas virtuales<sup>3</sup> registradas (Anexo G).

### I.1.4. Precio

En cuanto al valor del *software*, se aplicaba un cargo por cada herramienta/módulo agregado al plan básico (precios en anexos H y I). A partir del año 2020 se comienza a cobrar un 0,25% de las ventas del local por mes, por el servicio, que incluye todas las herramientas integradas. Los clientes antiguos tienen la opción de decidir mantener el contrato original o cambiarse al sistema nuevo de cobros.

<sup>2</sup> Ambiente, sector: Distintos espacios en un restaurante, lo más comunes son: salón principal y terraza.

<sup>3</sup> Son las que utilizan cuando es una venta rápida o para llevar

## **I.2. ANÁLISIS MERCADO, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIA**

### **I.2.1. Análisis Mercado Nacional**

Hay más de 40.000 restaurantes en Chile. No todos ellos ocupan un POS *online*, pero cada vez es más importante para un restaurante destacar frente a los demás y mantenerse en el tiempo. Debido a esto, optan por un POS *online*.

Alrededor de 1.100 son clientes de Toteat, es decir, aproximadamente un 2,75% del mercado. A pesar de representar un porcentaje pequeño, corresponde al porcentaje más alto por parte de una empresa privada. Esto señala que hay un mercado disponible (restaurantes sin POS *online*) significativo y por ende Toteat tiene que estar constantemente buscando nuevos clientes.

Para esto cuenta con un destacado equipo de desarrollo<sup>4</sup> que está a cargo de mejorar la calidad del TRM a través de optimizaciones y nuevas herramientas. Al mismo tiempo, el Departamento Comercial está constantemente en búsqueda de nuevas alianzas que ayuden a diferenciarlos de la competencia (por ejemplo: POS Android Transbank, PedidosYa, Evopayments, Magnus ERP). En la actualidad, Toteat cuenta con distintas alianzas como UberEats, MercadoPago, entre otras. Al mismo tiempo está en proceso de cerrar tratos comerciales con distintos proveedores para mejorar el módulo de proveedores y con Acer para hacer un acuerdo *leasing* operativo para el hardware de sus clientes.

Con respecto a los problemas del mercado, unos de los principales es la gran rotación que hay entre sus administradores. Hay restaurantes que cada mes cambian su administrador. Como Toteat solo le realiza la capacitación al personal que está a la hora de comprarse el servicio, cada vez que hay un cambio de administrador se genera un quiebre en el flujo de aprendizaje respecto al *software*.

Como resultado, el último administrador no saber utilizar la herramienta al 100%, disminuyendo así la calidad percibida por el cliente. Como será mencionado más adelante, este es uno de los principales problemas que debe solucionar el equipo de Customer Success.

### **I.2.2. Desempeño Organizacional**

Por falta de dirección de la empresa entre los años 2014 y 2018, no tenían ingresos suficientes para auto sustentarse, de hecho, se sostenía a base a inversiones y fondos CORFO. Más adelante, con la integración de Arístides Benavente como CEO, ha estado en crecimiento.

---

<sup>4</sup> Para señalar sus logros, el 2015 salió segundo en el Cloud Innovation Word Cup 2015: Google (Wegele, 2015).

Lamentablemente no hay información cuantitativa respecto a la tasa de cancelación, ingresos y resultados entre los años 2014 y 2018. Pero en base a los comentarios de los mismos empleados que han visto el cambio de dirección, se puede interferir un aumento significativo en la cantidad de nuevos clientes y disminución en la tasa de cancelación.

Además, durante los últimos meses del año 2019 la empresa ha estado realizando capacitaciones para ejecutivos de venta en el mercado argentino y peruano, debido a la gran cantidad de restaurantes que hay en esos países. Con solo entrar, Toteat agrega a su alcance a 95.000 restaurantes; 60.000 en Perú (25.000 en Lima) y 35.000 en Argentina.

En Buenos Aires ya cuentan con dos ejecutivos comerciales, un *country manager* y siguen ampliando el equipo, el siguiente paso por parte de la empresa es tener oficinas. Por otro lado, en Perú se encuentran en la busca de un *country manager*.

Respecto a los ingresos, a la fecha (febrero 2020) facturan \$65 MM CLP mensuales promedio.

Considerando todo esto, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

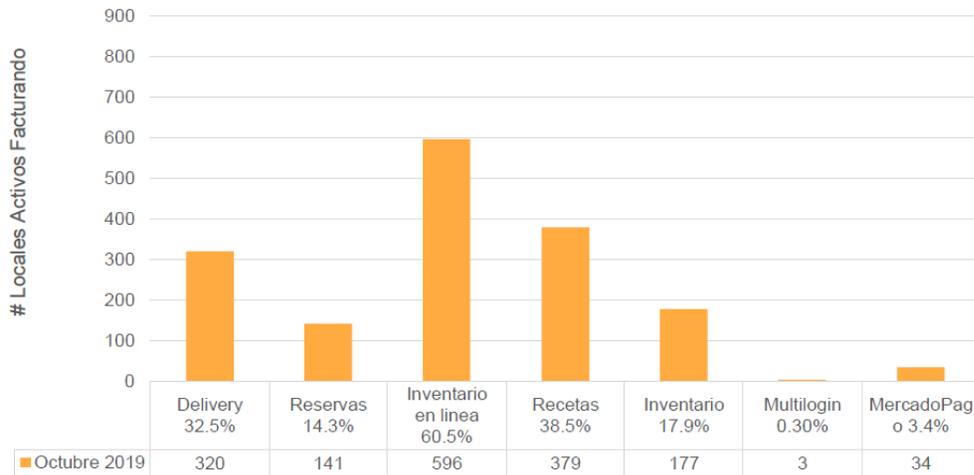
### **I.2.2.1 Resumen Toteat 2019**

A continuación, se presentan datos respecto al rendimiento de Toteat durante el año 2019. Cuyo análisis permite dilucidar el problema que será detallado en el capítulo “II.2. PROBLEMAS”.

Primero se destaca un bajo uso de las herramientas que ofrece. En la Figura 7 se observan las herramientas que ofrece Toteat y el porcentaje de clientes que tiene activo cada herramienta. Es importante destacar que este porcentaje corresponde a los clientes con la herramienta activa, lo cual no implica que se esté usando, por ende, el porcentaje real es menor que el representado por la Figura 7.

## Figura 7

Porcentaje de uso de las distintas herramientas de Toteat.

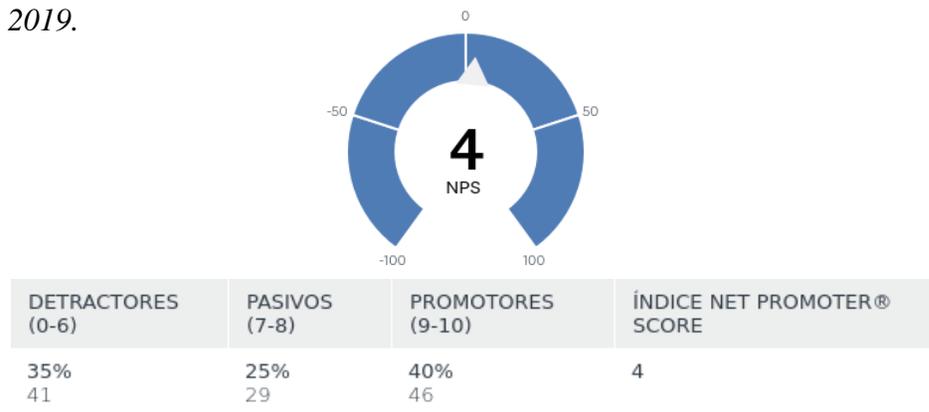


Nota. Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

Segundo, durante marzo de 2019 se calculó el NPS, es decir, se envió una encuesta a los clientes con la pregunta “¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?” evaluando del 1 al 10. El resultado fue un NPS igual a 4 (Figura 8) con 126 respuestas. Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

## Figura 8

NPS Marzo 2019.

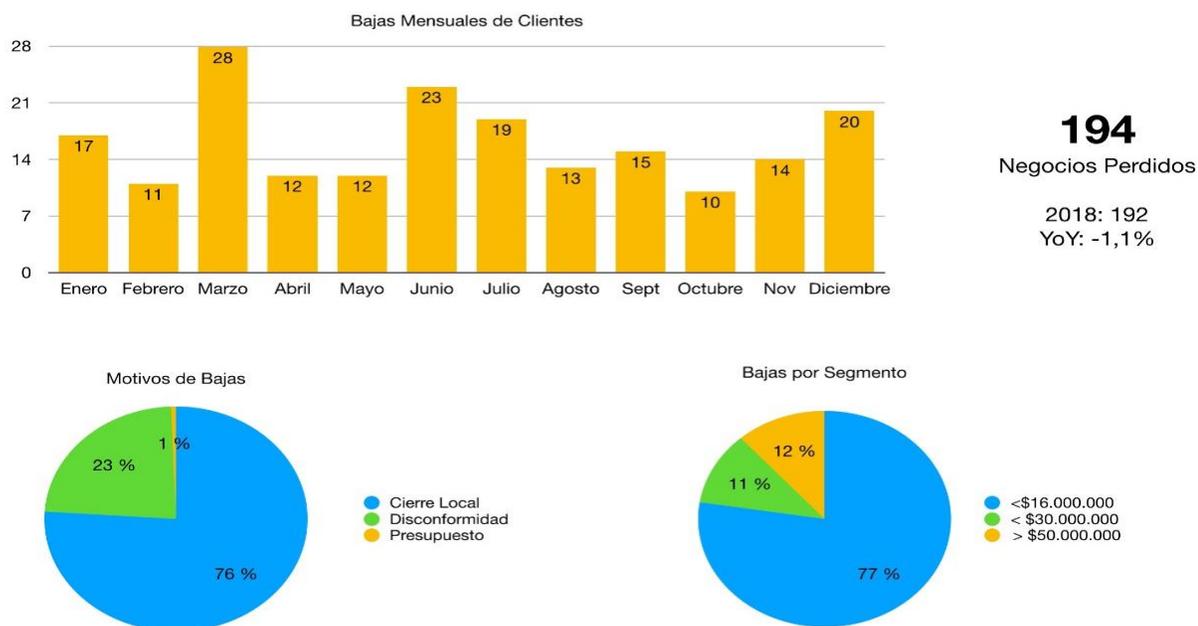


Nota. Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

Tercero y último, se observan las bajas mensuales de Toteat durante el año 2019 y su principal motivo (Figura 9). Considerando que Toteat comenzó el año con 862 clientes y tuvo 194 bajas, da como resultado una tasa de cancelación de 22,27% anual. Una tasa de cancelación aceptable para una empresa SaaS está entre un 5-7% anual (Law, 2020).

**Figura 9**

*Bajas mensuales de Toteat año 2019, segmentado según motivo e ingreso mensual del local.*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

### I.2.3 Competencia

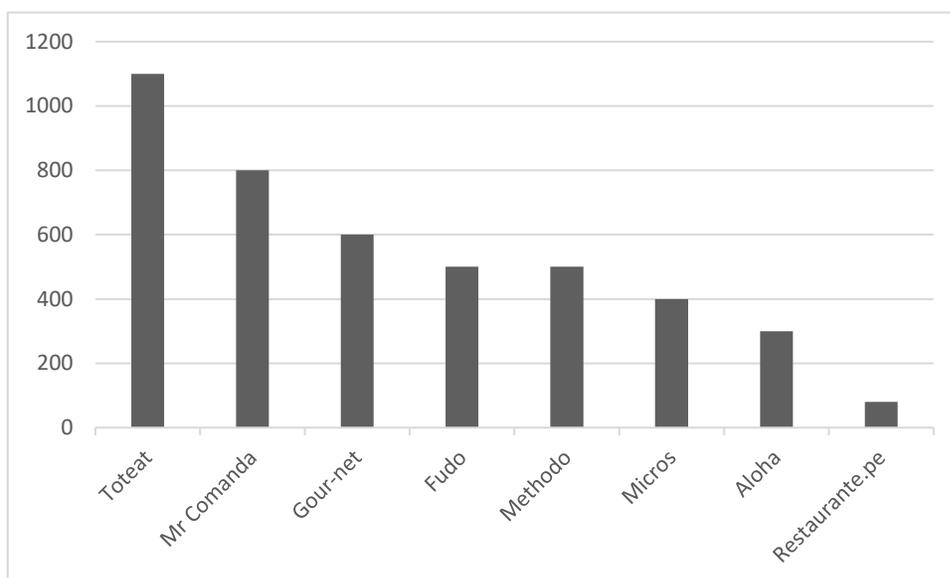
Toteat es el líder a nivel nacional. Sus competidores son Mr. Comanda (tiene clientes como Copec), Gour-net, Fudo, Methodo, Micros (usado por McDonald's, Burger King, Wendy's), Aloha, Restaurante.pe, entre otros. La Figura 10 indica los principales competidores y cantidad de clientes.

Todos los competidores ofrecen un POS que varía en visualización, precios y alcances del sistema. Para esto Toteat ha innovado en distintas maneras ofreciendo distintos *features*, como la función de MercadoPago (integrado en octubre 2019). Por otro lado, está haciendo un trato comercial tipo *leasing* con Acer. Al mismo tiempo se busca integrar plataformas como POS Android Transbank, PedidosYa, Evopayments y Magnus ERP. Por último, el trabajo desarrollado por el tesista – diseño de un Departamento Customer Success – busca ser una ventaja competitiva.

Se infiere que el nivel competitivo no es muy fuerte.

**Figura 10**

*Principales competidores de Toteat en el mercado nacional versus la cantidad de clientes.*



*Nota.* León Vial (Jefe de Ventas, Departamento Comercial), comunicación personal, marzo 2020.

### **I.3. MARCO INSTITUCIONAL**

El objetivo general del tesista es diseñar un departamento a cargo de los clientes postventa. Un rasgo del departamento es que utilizará la base de datos de Toteat para darle valor a los clientes a través de información respecto a su comuna, segmento, etc.

Cada cliente que quiera ser parte de los alcances de este nuevo departamento deberá firmar un acuerdo donde permita el uso de sus datos, con la condición de que haya un mínimo de integrantes en la base de datos, para impedir la identificación de los datos y resultados con los clientes en específico. Esto es debido a que Toteat está constituida como una Sociedad Anónima (SA), por ende, está regulada por las todas las leyes que cualquier SA debe cumplir, además de reglamentos específicos para empresas SaaS. En concreto, la ley número 19628: Ley Protección de Datos (PRESIDENCIA, 1999).

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **II.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

Customer Success es una de las más populares y crecientes ideas hoy en día en las industrias. Cada vez son más los expertos que mencionan la importancia de este, sobre todo en empresas SaaS y mercado competitivo (Kate Harvey, 2015).

Es el nombre que se le da al departamento encargado de los clientes postventa, debido a que usa una metodología de organización y trabajo enfocada en estos clientes. Su traducción al español, éxito al cliente, señala de mejor manera su objetivo.

Su principal objetivo es “anticipar las dificultades o preguntas de un cliente y de forma proactiva generar soluciones o respuestas antes de que dichos problemas aparezcan. Como consecuencia ayuda a incrementa la felicidad del cliente, su retención, aumentando así los ingresos y la lealtad” (Baker, 2019).

Actualmente, las empresas más grandes y sobre todos aquellas del carácter SaaS cuentan con un departamento de Customer Success como uno de los motores principales de la organización. Considerando esto último y como es que impacta de forma positiva en la tasa de cancelación, hay un interés por parte de Toteat en diseñar un departamento de Customer Success (enfocado en los clientes postventa).

### **II.2. PROBLEMAS**

Con la información entregada respecto a Toteat, en especial el resumen del año 2019, se observan tres problemas:

1. Bajo porcentaje de uso de las distintas herramientas que ofrecen.
2. NPS igual a 4 cuando lo que busca la empresa es estar sobre 50.
3. Una tasa de cancelación arriba sobre lo considerado aceptable (22,27%). A pesar de que el 5,17% de las bajas corresponden a disconformidad o presupuesto y un 17,1% a cierre local (Figura 9), todas estas razones como será explicado en mayor detalle deben ser abordados por Customer Success.

Considerando el mercado y el hecho de que Toteat lidere, se infiere lo siguiente:

4. Toteat se ha sustentado durante el tiempo debido al gran mercado que hay respecto a restaurantes que no cuentan con un POS y la ventaja competitiva principal: estar en la nube y no depender de una conexión todo el tiempo.
5. Pero esto no ha permitido retener a sus clientes. Actualmente la empresa tiene una tasa de cancelación de 22,27% anual. Se instituye una baja fidelización.
6. No cuenta con un equipo enfocado en sus clientes y la etapa postventa. De una empresa de 30 personas aprox., solo hay una persona encargada de los clientes postventa, Diana González (encargada de Customer Support) quien se encuentra en post natal.

### **II.3. OPORTUNIDADES**

A su vez, el TRM es un *software* y Toteat almacena toda la información. Desde la cantidad de propina que recibe cada garzón, métodos de pago, órdenes, entre otros. Dicho de otra manera, cuenta con una “mina de oro” en datos. Customer Success puede utilizar esta base de datos para generar información valiosa para los clientes.

Para ser más específicos, la información que guarda Toteat es todo lo relacionado a una venta (platos seleccionados, hora, hora de despacho, cantidad de comensales, garzón que atendió, monto a pagar, método de pago, propina, etc.). Si las ventas son por *delivery*, también se guarda la información del comensal (nombre, correo, dirección, pedido, fecha). Toda esta información es analizada con más datos que agrega el cliente, por ejemplo, las recetas de cada plato y la compra de insumos a proveedores para llevar la cuenta del inventario en línea. Hoy, Toteat utiliza un pequeño porcentaje de estos datos para entregar reportes respecto a las ventas, *staff*, productos, etc. (Anexo E)

Sin embargo, aún existen distintos valores o información que se le puede dar al cliente a partir de los datos que no se da. Esta información que se presenta a través métricas y KPI es uno de los pilares de Customer Success, ya que serán los valores que necesita el cliente para mejorar su negocio y la oportunidad para comparar su rendimiento con la comuna o mismo segmento de local. Además de indicarle al equipo de Customer Success cuales son los problemas u oportunidades que tienen los clientes.

Hay distintas formas de relacionarse con los clientes postventa a través de estos valores. Por ejemplo, si se observa en la comuna de Providencia un alza por productos sin gluten se puede notificar a los distintos restaurantes de la zona al respecto para que puedan actualizar sus menús.

## II.4. BENEFICIOS

HubSpot Research realizó una investigación, de donde se infiere que las compañías que invierten en sus equipos de Customer Success tienden a demostrar un aumento en los ingresos generales (Fontanella, 2019).

Cuando se ayuda a los clientes a alcanzar sus objetivos, asocian la empresa con su éxito. Como se aumenta la tasa de retención de los clientes, se reduce el costo de adquisición. En lugar de buscar competidores, los clientes volverán al negocio porque confían en que invierte en sus necesidades (Fontanella, 2019). Por otro lado, se convierten en las principales fuentes de publicidad que aumentan la tasa de crecimiento.

Para comprender mejor los beneficios de Customer Success dentro de Toteat. Se deja expresado los ingresos mensuales de Toteat como una multiplicación de distintas variables.

$$\text{IngresosMes} = \#Clientes \times ARPU \times (1 + TasaCrecimiento - TasaCancelacion)$$

Está fórmula señala que los ingresos mensuales de Toteat corresponden a la cantidad de clientes que tienen, considerando la tasa de crecimiento y cancelación, por el ARPU (Average Revenue Per User). El ARPU corresponde al promedio del 0,25% de las ventas mensuales de cada cliente.

Una mejora en el negocio de los clientes aumentaría el valor recibido por ese 0,25%, Customer Success también ha demostrado impactos positivos en la tasa de crecimiento y cancelación. Es decir, hay tres variables de la ecuación que se ven afectadas por la integración de un equipo de Customer Success. Por todo esto, Toteat aumentaría significativamente sus ingresos mensuales.

### III. OBJETIVOS

#### III.1. OBJETIVO GENERAL

Objetivo General: Diseñar un departamento a cargo de los clientes postventa junto a las primeras líneas de acción que debe tomar el departamento para satisfacer las primeras necesidades encontradas.

Para lograr esto es necesario diseñar un departamento de Customer Success junto a su metodología de trabajo, que se dedique a conocer las necesidades del cliente, problemas y encontrar nuevas soluciones y oportunidades.

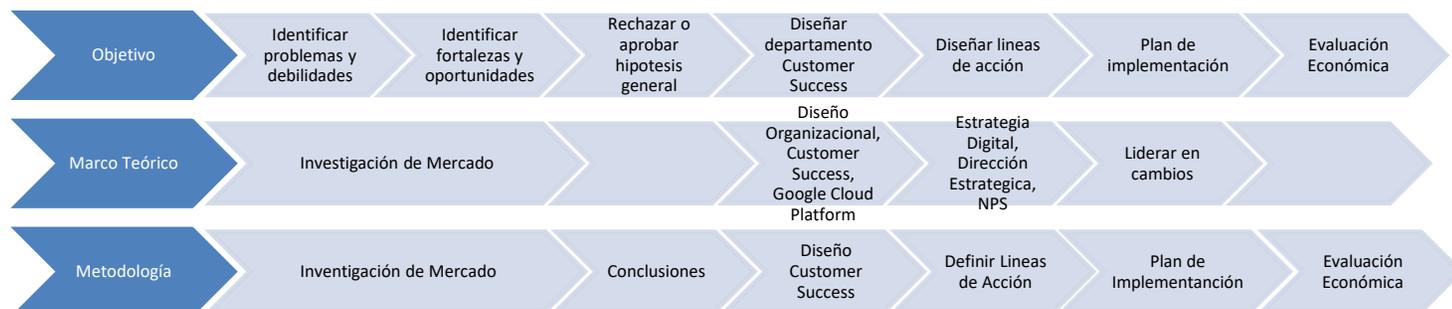
#### III.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las problemas y debilidades de los clientes de Toteat.
2. Identificar las fortalezas y oportunidades de los clientes de Toteat.
3. Rechazar o aprobar hipótesis respecto a la investigación de mercado.
4. Diseñar un Departamento de Customer Success adaptado al contexto de Toteat.
5. Diseñar distintas estrategias técnicas o estructurales que aborden los principales problemas identificados.
6. Definir un plan de implementación con actividades, cronograma, responsables y métricas.
7. Realizar una evaluación económica del proyecto que indique punto de equilibrio y rentabilidad del proyecto.

La Figura 11 indica la relación de cada objetivo con el marco conceptual y metodología.

**Figura 11**

*Relación entre los objetivos, marco teórico y la metodología.*



*Nota.* Elaboración propia

## **IV. MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual consta de dos capítulos: (1) Marco Teórico que representa los conocimientos mínimos necesarios para comprender este informe. (2) Estado del Arte que indica el conocimiento e información actual respecto al tema en investigación.

### **IV.1. MARCO TEÓRICO**

Dentro de esta investigación y desarrollo se utilizaron en conjunto una variedad de libros y distintos conceptos teóricos con el fin de obtener un resultado integral y sostenible durante el tiempo.

#### **IV.1.1 Investigación de Mercado**

La Investigación de Mercado será el método utilizado para identificar las necesidades de los clientes y su interés en un Departamento de Customer Success.

A continuación, se presentan tres definiciones distintas señaladas en el curso Investigación de Mercado IN5625 de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile. (1) “La Investigación de Mercados es la función que une el mercado con la empresa a través de la información.” (2) “La Investigación de Mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (3) “La Investigación de Mercados es un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión.” (Fritis, N. 2019)

Según Malhotra “La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (Malhotra, 2008).

Para su desarrollo se diseñan las siguientes etapas:

1. Planteamiento de objetivo: Se define que información se desea obtener o comprobar.
2. Definición de metodología: Se define de qué manera se lleva a cabo la investigación y que herramientas se utilizaran.
3. Recolección de Información: Se realiza el trabajo en terreno si es necesario para obtener las respuestas a la investigación a través de las herramientas ocupadas dentro del público objetivo definido.
4. Análisis y resultados: Se estudian los resultados obtenidos en busca de insights que validen o rechacen el objetivo propuesto al inicio de la investigación.

Por otra parte, las investigaciones de mercado se pueden clasificar en principalmente tres tipos:

1. Investigación Exploratoria: Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador.
2. Investigación Descriptiva: Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado.
3. Investigación Causal: Tipo de investigación concluyente donde el principal objetivo consiste en obtener evidencia concerniente a las relaciones causales.

#### **IV.1.2 Customer Success**

Según la Vicepresidenta de Customer Success de HubSpot, Eva Klein, "el éxito del cliente es una función organizativa que ayuda a los clientes a obtener el máximo valor de un producto o servicio, mientras trabajan en estrecha colaboración con las ventas, el marketing y el producto para lograr ese objetivo" (Fontanella, 2019).

Los equipos de Customer Success construyen relaciones de beneficio mutuo que se extienden más allá de la compra inicial. Se centran en cómo la compañía puede continuar atendiendo mejor al cliente, así como proporcionar un servicio al cliente por encima y más allá

##### **IV.1.2.2 Customer Success vs Customer Support**

Es necesario señalar las diferencias entre Customer Success y Customer Support. A diferencia de Customer Support (Servicio al Cliente), este último se enfoca en problemas a corto plazo, día a día del cliente, Customer Success trabaja durante todo el tiempo con el cliente

asesorando para que tenga más ingresos gracias al producto adquirido (en el caso de Toteat, el TRM).

A continuación, se observa las principales diferencias entre estos departamentos.

**Tabla 1**

*Principales características Customer Support vs. Customer Success.*

	<b>Customer Support</b>	<b>Customer Success</b>
Misión	Reaccionar y resolver problemas rápidamente del cliente	Planificar y asegurar un exitoso valor de por vida del cliente
Aproximación	Sensible al tiempo, reactivo	Largo plazo, proactivo
Métricas	# de preguntas, <i>customer hold time</i>	NPS, <i>customer retention, customer lifetime value, % product usage</i>
Responsabilidad Financiera	Centro de costos enfocado en eficiencia operativa	Centro de ingresos enfocado en oportunidades de crecimiento
Liderado	Liderado por una función	Esfuerzo cruzado entre ventas, soporte, servicio y producto
Genera alertas respecto	Problemas de áreas	Oportunidades de áreas
Trabajo que hacer	Soporte técnico, conocimiento base	<i>Customer experience</i> , adaptación al producto, aumentar ventas, ventas cruzadas
Lanzamiento	Día 1	Etapas de crecimiento, SaaS

*Nota.* (Baker, 2019)

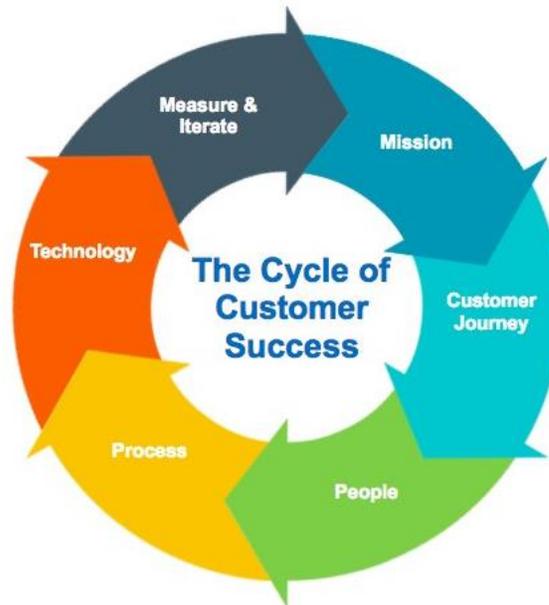
Se concluye que la principal característica de Customer Success es buscar ser proactivo ante los problemas y exigencias de nuestros clientes al largo plazo.

#### **IV.1.2.3 Requisitos Equipo Customer Success**

Para el desarrollo de un área de Customer Success se consideran los requisitos mencionados en la metodología diseñada por Chad Horenfeldt (Figura 12):

## Figura 12

*El ciclo de Customer Success.*



*Nota.* (Horenfeldt, 2019)

1. Misión: Hay que crear un propósito común para el equipo, no tiene que ser perfecto, puede ir cambiando con el tiempo, pero el equipo debe nacer de ese propósito y debe guiar y empoderar al equipo sobre qué hacer en caso de que no haya managers o procesos.

2. Customer Journey: Definir y refinar el recorrido del cliente ha cobrado mayor importancia en los últimos años dentro de los equipos de éxito del cliente. Es más que solo mejorar la experiencia del cliente. Se trata de determinar las interacciones correctas con el cliente que brindan el resultado deseado del cliente y, en última instancia, generan los resultados financieros correctos para una empresa. Un componente importante del recorrido del cliente es establecer claramente las medidas proactivas que la organización está dispuesta a tomar. Existe el dicho "El éxito del cliente no es un departamento, es una filosofía". El mapa de viaje del cliente determina si eso es realmente cierto ya que los eventos y acciones a lo largo del mismo deberían incluir más que solo el equipo de CS.

Hay dos partes principales de este proceso de viaje del cliente: establecer el modelo de segmentación del cliente correcto y mapear el viaje del cliente. Requiere involucrar las diversas funciones que tocan al cliente en toda la organización para buscar sus aportes y compras, así como para recopilar los aportes de los clientes. Este no es un proceso fácil y puede requerir ayuda externa para poner en marcha esta iniciativa. Como mínimo, se comienza a definir las etapas y los eventos del viaje y avanza desde allí. El recorrido del cliente ayuda a determinar las personas que se necesitan y los procesos que implementa, por lo que es fundamental invertir en los recursos adecuados para

esta iniciativa. Afecta muchos aspectos de lo que se hace, incluido el tipo de habilidades que se necesita para el equipo y su presupuesto. Es una parte del ciclo al que se sigue volviendo y refinando con el tiempo.

3. Equipo: La sección incluye los siguientes componentes:

- Determinar la estructura correcta del equipo CS basada en el recorrido del cliente. Esto puede incluir a los gerentes de Customer Success para comenzar, pero también puede incluir soporte, incorporación, servicios y educación a medida que escala el equipo y se determina la necesidad de especializarse.
- Definir adecuadamente los roles y responsabilidades de cada equipo de CS dentro de la función de Éxito del cliente para apoyar esta estructura. Esto también incluye abordar la pregunta más frecuente de CS: "¿cuántas cuentas debe tener un Customer Success Manager (CSM)?".
- Crear un proceso de contratación estandarizado para el equipo de éxito del cliente.
- Creación de un proceso de incorporación estandarizado para los nuevos miembros del equipo que se basa en métricas.
- Compensación.
- Asegurar que el equipo reciba capacitación y capacitación continua.
- Creación de carreras profesionales formales dentro y fuera del éxito del cliente y la gestión del rendimiento.

4. Proceso: Este es el momento de desarrollar y estandarizar los procesos que el equipo utiliza para ejecutar el viaje del cliente. Incluye cómo coordina las diversas transiciones dentro del equipo de Customer Success, pero también describe cómo Customer Success se entrelaza con otras funciones como el equipo de ventas o marketing en comunicaciones con clientes. A medida que la organización madura, esta es el área que tiende a llamar más la atención, especialmente cuando se puede desarrollar una función de Operaciones Customer Success. La forma en que se planifique, cree y ejecute estos procesos hará que el departamento de Customer Success y su trabajo se vean afectados.

5. Tecnología: No se recomienda invertir valioso presupuesto de Customer Success en ninguna de las principales soluciones tecnológicas hasta que se hayan revisado los componentes del ciclo para el éxito del cliente.

6. Medir e iterar: Adoptar un enfoque basado en métricas para todo lo que se hace.

### **IV.1.3 Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización y un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones (Hellriegel & Slocum, 1976).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

1. Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
3. Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones, construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

### **IV.1.4 Estrategia Digital**

Una estrategia digital es el resultado de una consultoría en el ámbito digital que puede enfocarse en distintos temas: reducción de costos, aumento de ventas, captación de clientes, etc.

Es contemplar e incluir lo digital en tu plan y modelo de negocios, como una parte permanente y fundamental para el desarrollo y crecimiento de tu empresa. No como un complemento, sino en la base de tus operaciones.

“Para que el aspecto digital tenga éxito, es necesario tener una hoja de ruta, y esa es precisamente la principal función de una estrategia digital. Para elaborarla, lo primero que debes tener claro son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu negocio. Así también las ventajas competitivas. En base a esto, podrás plantear objetivos y metas claras y alcanzables para tu estrategia digital” (Gavilán, 2014).

#### **IV.1.5 Dirección Estratégica**

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surgió en los años sesenta y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Ciertamente, son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término, si bien en la actualidad muchos elementos que conforman la estrategia están ampliamente aceptados y plenamente desarrollados.

Según Chandler, la dirección estratégica “es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para conseguir estos objetivos” (Chandler, 1962).

El objetivo de la dirección estratégica es buscar crecer e incrementar los beneficios de una empresa. A través de la dirección estratégica es como se define el rumbo que se quiere seguir, fijando objetivos y el trabajo a realizar para conseguirlo. La dirección estratégica puede ser dividida en cuatro fases:

1. Definición de visión y misión.
2. Análisis estratégico.
3. Planificación estratégica.
4. Implantación estratégica.

#### **IV.1.6 Net Promoter Score (NPS)**

El NPS es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones. Se suele basar en una sola pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Para ello se les pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría».

Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores

Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de manera de medir la calidad del servicio. El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (el 100% de los encuestados son detractores) o tan alto como 100 (o son promotores). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente

#### **IV.1.7 Google Cloud Platform**

Considerando que Toteat son *partners* de Google Cloud Platform, es necesario conocer las distintas herramientas que ofrece para poder utilizarlo de forma óptima.

Google Cloud (Nube de Google) es una plataforma que ha reunido todas las aplicaciones de desarrollo web que Google estaba ofreciendo por separado. Es utilizada para crear ciertos tipos de soluciones a través de la tecnología almacenada en la nube y permite, por ejemplo, destacar la rapidez y la escalabilidad de su infraestructura en las aplicaciones del buscador.

Google Cloud se refiere al espacio virtual a través del cual se puede realizar una serie de tareas que antes requerían de *hardware* o *software* y que ahora utilizan la nube de Google como única forma de acceso, almacenamiento y gestión de datos.

Google ofrece una variedad de servicios basados en la nube. Google Cloud Print permite imprimir desde la web, el escritorio o dispositivo móvil sin la necesidad de un sistema operativo en particular o controladores. En su lugar, envías el documento a cualquier impresora conectada a la nube. Google también ofrece espacio en la nube para desarrolladores de bases de datos SQL («From Data to Insights with Google Cloud Platform») para crear aplicaciones, así como para los usuarios de Microsoft Office que deseen editar colaborativamente documentos de Word, PowerPoint y Excel, sin necesidad de la utilización de un cliente local.

#### **IV.1.8 Liderar en Cambios**

El proceso de 8 pasos (Figura 13) para liderar el cambio se desarrolló a partir de más de cuatro décadas de observaciones del Dr. Kotter de innumerables líderes y organizaciones mientras intentaban transformar o ejecutar sus estrategias. Identificó y extrajo los factores de éxito y los combinó en una metodología. (“The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter”, 2018):

## Figura 13

### 8 Step Process for Leading Change.



Nota. (Kotter, 2018)

1. Crear un Sentido de Urgencia: Se tiene que describir una oportunidad que encante a los miembros de la organización y logre formar un equipo de interesados. La empresa y sus empleados deben entender que la oportunidad se presenta en la fecha y puede cerrarse, la gente se organiza para responder.

2. Crear coalición poderosa: Consiste en crear una coalición que incluya miembros de distintas áreas, puestos y funciones dentro de la organización, recibiendo así información por partes de la empresa, resumiéndose y generándose nuevas maneras de trabajar.

3. Formar visión estratégica: Se deben generar distintas estrategias que lleven a la gente a la acción sobre lo que se debe hacer, estando alineado con la misión del equipo.

4. Crear equipo: Generar un equipo con miembros de la empresa que, motivados por la misión y la oportunidad, deciden ir a la misma dirección desde su lugar.

5. Eliminar barreras: Facilitar las acciones y trabajo eliminando barreras como procesos ineficientes, generar la libertad necesaria para poder trabajar y generar impacto.

6. Asegurar victorias rápidas: Para energizar al equipo y generar más motivación se debe tener triunfos a corto plazo que deben ser comunicados de forma seguida.

7. Mantener crecimiento: Seguir aún más después del primer triunfo. No frenar en ningún momento, hacer que no se pierda el sentido de urgencia.

8. Cambio cultural: Para asegurar la sostenibilidad del cambio es necesario definir y comunicar las conexiones entre el éxito de la empresa y los nuevos cambios tomados, para que se mantenga.

## **IV.2. ESTADO DEL ARTE**

Como se ha mencionado anteriormente Customer Success es un término técnico en las industrias. Al momento de realizar la investigación, no se encuentran empresas que cuenten con un Departamento de Customer Success (en Chile) para poder ser estudiadas, menos aún dentro de los competidores de Toteat. Por lo tanto, el estado de arte respecto a Customer Success no está desarrollado en Chile.

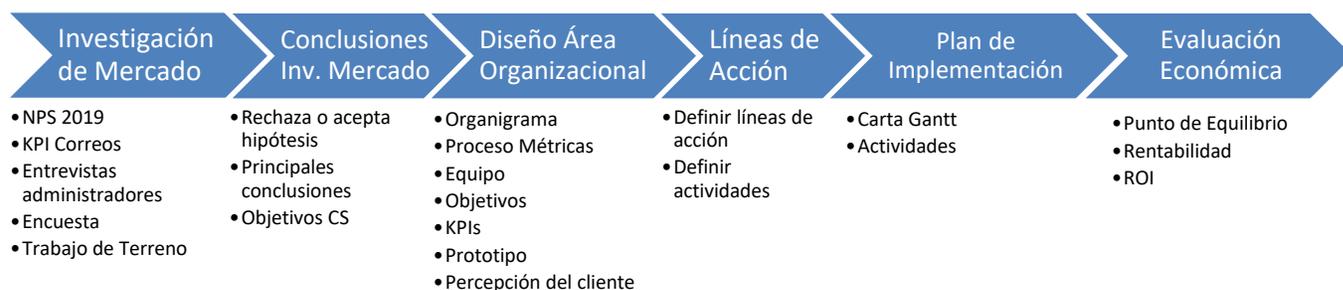
Debido a esto, se utilizaron distintos *papers*, casos, documentos extranjeros para definir y diseñar el mejor modelo de Customer Success en Toteat. Todos los materiales utilizados a lo largo del informe son citados y se encuentran con mayor detalle en el capítulo “XIII. BIBLIOGRAFÍA”.

## V. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el diseño e implementación del departamento de Customer Success se lleva a cabo la siguiente metodología (Figura 14) que consta de seis pasos, usando como referencia el capítulo “IV.1.3 Dirección Estratégica”.

**Figura 14**

*Etapas de la metodología y principales actividades.*



*Nota.* Elaboración propia

El tesista para llevar a cabo la metodología, durante agosto del año 2019 hasta diciembre del mismo año tuvo reuniones semanales con Diana González y cada cierto tiempo presentaciones a Trinidad Hagermann, Carlos Zager y Arístides Benavente. En enero del año 2020 empezó a trabajar a tiempo completo en la empresa.

### V.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A continuación, se señala cómo se llevará a cabo la investigación de mercado para Toteat de acuerdo con el capítulo “IV.1.1 Investigación de Mercado” del Marco Teórico.

1. Planteamiento de objetivo: La investigación de mercado tiene como hipótesis que hay un problema respecto en la fidelización de los clientes debido a un servicio postventa que no cumple las expectativas, esto se ve reflejado en un bajo NPS, tasa de cancelación sobre lo aceptable y poco uso de las distintas herramientas que ofrece Toteat.

2. Definición de metodología: Dado que la hipótesis consiste en un problema, se divide la investigación de mercado en dos partes. La primera está estructurada a partir de la hipótesis y la segunda a partir de una búsqueda de soluciones al problema, a partir de estos se definirán los objetivos del equipo de Customer Success. Es importante destacar que, al encontrar objetivos a cumplir, se valida aún más la hipótesis de que hay un problema que debe ser solucionado.

PARTE I – DIAGNÓSTICO: Se realiza un diagnóstico a Toteat y sus clientes con el objetivo de validar o no la hipótesis mencionada. Se utilizan los siguientes instrumentos:

NPS Marzo 2019: Se analiza el resultado y los comentarios de la encuesta NPS para obtener una primera imagen de la satisfacción del cliente hacia el TRM. Esta encuesta es la única encuesta tipo NPS hecha por Toteat.

KPI Correos: Se calculan KPI como *open rate* y *click rate* a cuatro correos enviados por parte de Toteat a sus clientes con el objetivo de saber si los clientes están atento a la información que les entrega la empresa.

Entrevistas administradores: El tesista realiza breve entrevistas presenciales a distintos administradores y dueños con el objetivo de corroborar hallazgos encontrados en los puntos anteriores y profundizar más en ellos.

PARTE II – BÚSQUEDA OBJETIVOS CUSTOMER SUCCESS: Este proceso de investigación y recolección de información permite realizar de manera justificada y respaldada, el diseño y estrategia que abordará Customer Success en Toteat en base a la definición de los objetivos de este.

Se instituye que se encontrarán actividades puntuales y temporales que deben ser solucionadas por el departamento, pero este debe ir cambiando y ajustando sus acciones en el tiempo para poder solucionar los nuevos problemas. Por esto, se busca definir objetivos generales, y a partir de ellos elaborar líneas de acción con actividades. Se utilizan los siguientes instrumentos:

Encuesta Presencial: Se realiza una encuesta presencial a distintos administradores y dueños con el objetivo de volver a corroborar hallazgos o posibles soluciones. Para llevar a cabo esta encuesta se siguen los pasos mencionados en el capítulo “IV.1.1 Investigación de Mercado”.

Trabajo de Terreno: Se realiza un Trabajo de Terreno que consiste en un seguimiento a los locales que forman parte de la última encuesta. Una de las principales labores de Customer Success es asesorar a los clientes, considerando esto, este proceso correspondería a un MVP (*minimum viable product*) con los primeros *beta testers*. El objetivo es evaluar el impacto que puede tener una asesoría sobre los clientes, levantar más información sobre los problemas que enfrentan los administradores día a día, y cómo lidian con ellos, analizando sus estrategias de operación, fortalezas y debilidades.

3. Recolección de Información: La recolección de información y sus resultados son mencionados en el capítulo “VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO”.

4. Análisis y resultados: Los análisis, resultados finales y validez o no de las hipótesis mencionadas son mencionados en el capítulo “VIII. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO”.

## **V.2. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Se concluye la investigación de mercado de acuerdo con el marco teórico llevando a cabo un análisis sobre todos los hallazgos. Primero se aprueba o rechaza la hipótesis de la investigación de mercado en base a las conclusiones. Luego se presentan las conclusiones más relevantes, en base a los hallazgos y las observaciones hechas por el tesista a la cultura y funcionamiento interno de la empresa. Por último, se definen los objetivos que va a tener el área de Customer Success.

A estas alturas se espera haber encontrado distintos síntomas o problemas que tienen los clientes e influyen directamente con su satisfacción con Toteat.

## **V.3. DISEÑO ÁREA ORGANIZACIONAL**

A continuación, se señala cómo se llevará a cabo la propuesta de área organizacional a Toteat. Para esta sección se hace uso de los capítulos “IV.1.2.3 Requisitos Equipo Customer Success” y “IV.1.3 Diseño Organizacional”.

Una vez definido los objetivos y problemas que hay que solucionar, se procede a diseñar el Departamento de Customer Success en Toteat. Se definen los siguientes puntos:

1. Nuevo organigrama.
2. Procesos.
3. Equipo.
4. Objetivos.
5. KPI.
6. Prototipo.
7. Percepción del cliente.

Cada uno de estos puntos son desarrollados por el tesista en base a los capítulos del Marco Teórico mencionado. Primero se diseñan en base a las conclusiones de la investigación de mercado y el contexto de Toteat. Finalmente, son validados por el tesista y la empresa.

#### **V.4. LÍNEAS DE ACCIÓN**

Para esta sección se hace uso de los capítulos “IV.1.4 Estrategia Digital”, “IV.1.5 Dirección Estratégica”, “IV.1.6 Net Promoter Score (NPS)” y “IV.1.7 Google Cloud Platform”, del Marco Teórico. El NPS se utilizará como una de las herramientas principales para saber la satisfacción de los clientes y la plataforma de Google es necesaria para considerar los alcances que tiene esta al momento de diseñar soluciones a los problemas detectados en los clientes.

A partir de los objetivos definidos se proponen distintas líneas de acción. Cada línea de acción tiene distintas actividades. Estos problemas que serán abordados corresponden a las primeras necesidades encontradas de los clientes en la investigación de mercado, es importante destacar que a medida que se cumplan, se comienza a generar nuevas líneas de acción en base a nuevos conocimientos que tenga el equipo de Customer Success.

#### **V.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Considerando que el formar este departamento cambiará mucho el funcionar de la empresa y su cultura, se propone llevar a cabo un plan de implementación. El plan de implementación consiste en un cronograma que tiene las actividades, responsables, métricas. Estas actividades corresponden a los 8 pasos mencionados en el “IV.1.8 Liderar en Cambios” del Marco Teórico.

#### **V.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Por último, una evaluación económica que consiste en (1) buscar el punto de equilibrio al costo de implementación, es decir, que cambios tienen que haber en la fórmula mencionada en el capítulo “II.4. BENEFICIOS” de tal manera que los ingresos extras sean igual al costo del departamento, (2) calcular tres ROI (retorno de la inversión) distintos y (3) evaluar distintos escenarios y casos con el objetivo de calcular en qué mes pasa a ser tener impactos positivos para la empresa la integración del departamento.

## **VI. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS**

El alcance del trabajo de título incluye el diseño del departamento y las líneas de acción para solucionar los problemas identificados.

Como resultado esperado del trabajo de título se espera cumplir con el objetivo general de diseñar el área y las respectivas estrategias para atacar los primeros problemas encontrados además de los siguientes puntos:

1. Entendimiento del área Customer Success
2. Lograr identificar las problemas y debilidades de los clientes de Toteat.
3. Lograr identificar las fortalezas y oportunidades de los clientes de Toteat.
4. Rechazar o aprobar hipótesis respecto a la investigación de mercado.
5. Diseño de un área de Customer Success dentro de la empresa Toteat.
6. Contar con distintas estrategias para solucionar las necesidades/problemas encontradas en el punto 2 y 3.
7. Tener un plan de implementación definido para que pueda ser continuado por Toteat.
8. Llevar a cabo una evaluación económica que mida la rentabilidad del departamento en distintos escenarios.

Asimismo, una vez que el departamento de Customer Success esté funcionando en Toteat se espera (1) aumentar el porcentaje de uso de las distintas herramientas, (2) aumentar el NPS y (3) disminuir la tasa de cancelación. Todas estas métricas serán evaluadas constantemente por el mismo departamento para medir el rendimiento.

## VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A continuación, se presenta la recolección de información, análisis y resultados respecto a cada insumo, con sus principales hallazgos haciendo referencia al punto tres del capítulo “IV.1.1 Investigación de Mercado”: Recolección de Información. Es importante destacar que primero se presentan los resultados y hallazgos de cada instrumento en forma individual, para después presentar los hallazgos finales de cada parte.

### PARTE I - DIAGNÓSTICO

#### VII.1. NPS MARZO 2019

Toteat cuenta a la fecha del inicio de la investigación con un solo NPS, enviado en marzo del 2019 que obtuvo 126 respuestas. El resultado fue un NPS igual a 4 (Figura 15).

**Figura 15**

*NPS Marzo 2019.*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

En los anexos J-M se pueden encontrar las gráficas con el resto de los resultados de la encuesta, sin embargo, las principales observaciones son:

1. El 84% de los encuestados considera que Toteat ha mejorado la administración del local.
2. El equipo de Soporte tiene una evaluación promedio de 4,03 siendo 5 el máximo.
3. El 80% menciona que si lee las notificaciones vía chat.
4. La gran mayoría de los encuestados quiere tener información sobre los módulos y capacitaciones.

5. Respecto a la última pregunta de texto abierto «¿Hay algo que te gustaría decirnos?», de los 57 comentarios, varios hacen alusión al trato postventa del cliente y la falta de conocimientos.

A partir de las observaciones, se pueden concluir hallazgos importantes para la investigación. La gran mayoría (1) considera que Toteat les ha ayudado a mejorar la administración del local, pero no se ve reflejado en el resultado final de la encuesta, (2) indican que leen las notificaciones y están interesados en saber sobre los módulos y capacitaciones, (3) los encuestados presentan quejas hacia el servicio postventa, pero están satisfechos con el equipo de Soporte, esto señala que las quejas hacia el servicio postventa no hacen referencia a la ayuda técnica en corto plazo si no a otros problemas que deben ser identificados.

## **VII.2. KPI CORREOS**

A partir del hallazgo (2), se procede a evaluar su veracidad. Dado que Toteat ocupa el correo que utilizan los clientes para abrir sesión en TRM, como medio principal de difusión de información, se analizan métricas como *open rate* y *click rate*. En la Tabla 2 se pueden observar los distintos resultados, respecto a cuatro emails distintos, enviados en septiembre 2019.

Es importante identificar la diferencia entre las finalidades de cada email. Uno hace referencia a la integración de un nuevo servicio, otro a beneficios, otro a ayudas en cómo mejorar las ventas. Se comprueba que los emails analizados señalan una gran variedad de intereses. Los emails suelen ir con una breve información del tema más un enlace con más información.

Se observa un bajo porcentaje de *click rate* a estos temas. Esto presenta incongruencias al hallazgo (2) del NPS. A partir de esto se define uno de los temas a abordar en la entrevista con los administradores.

**Tabla 2**

*KPIs y resultados a cuatro correos de Toteat enviados en septiembre 2019.*

<b>Email</b>	<b>Integración MercadoPago</b>	<b>Beneficios MercadoPago</b>	<b>¿Te interesa vender más y entender mejor a tus Clientes?</b>	<b>Activar MercadoPago</b>
Recipientes	1912	1909	1836	1828
Audiencia	Clientes hasta el 29/09	Clientes hasta 29/09	Dueños y admins sept	Dueños y admins sept
Fecha Envío	04-Sep-19	10-Sep-19	30-Sep-19	15-Oct-19
<b>Open Rate</b>	<b>42.60%</b>	<b>31.60%</b>	<b>24.20%</b>	<b>43.20%</b>
Audience Av.	31.70%	31.70%	22.40%	22.40%
Industry Av.	16.10%	16.10%	16.10%	16.10%
<b>Click Rate</b>	<b>2.50%</b>	<b>0%</b>	<b>0.70%</b>	<b>1.30%</b>
Audience Av.	0.90%	0.90%	0.60%	0.60%
Industry Av.	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Unsubscribed	2	3		2

*Nota.* (Base de Datos Toteat, 2020)

### **VII.3. ENTREVISTAS ADMINISTRADORES**

En base a los hallazgos del NPS, KPI Correos y el bajo uso por parte de los clientes a sus herramientas, se realizan entrevistas a distintos administradores y dueños para abordar más en sus problemas y relación con los canales de Toteat.

Para esto se visitan distintos locales con distintas características, y se procede a realizar una breve entrevista que busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto saben del TRM?
- ¿Frecuencia en que revisan los canales de información de Toteat?
- ¿Hay interés en un proyecto hacia los clientes postventa enfocado en mejorar el rendimiento de su negocio en base a sus datos?

Después de haber identificado un poco la relación Toteat – cliente. Se presentan los principales hallazgos:

1. Hay una gran brecha entre cuanto creen que conocen del *software* y su conocimiento real. Esto se observa al preguntarles en qué nivel porcentual conocen el *software*. Los

entrevistados consideran que sus conocimientos del *software* están entre un 70% y 80%, pero cuando se les preguntaba por conocimientos básicos, no saben qué responder. Se estima que conocen el *software* hasta un 50%.

2. El mail que los administradores o dueños suelen utilizar para el *software* no es su correo principal. Este es el mail que se usa para enviar información respecto a actualizaciones y otras cosas sobre el producto.
3. La mayoría de los administradores prefieren los *push up* como principal fuente de comunicación.
4. Hay interés para que se genere más información valiosa a partir del *software*, por ejemplo, respecto a cómo mejorar el manejo del *staff* y lograr mejores incentivos.

#### **VII.4. ANÁLISIS HALLAZGOS**

De los datos presentados anteriormente se concluye los siguientes puntos:

1. En la encuesta NPS se observa que un 84% de los clientes considera que Toteat le ha ayudado. El equipo de Soporte tiene una evaluación de 4,03. Sin embargo, el resultado final del NPS no pareciera indicar estas opiniones. Esto podría señalar que el problema es el servicio postventa. Lo cual es afirmado con los comentarios finales, que hacen críticas directas al servicio postventa, específicamente, a la falta de preocupación por los clientes y por no ser capaces de ayudarles en problemas más complejos. Esto no es extraño, ya que como se presentó antes, Toteat no cuenta con un equipo enfocado en los clientes postventa.
2. En la encuesta NPS se observó que la gran mayoría de los clientes quieren tener más información sobre los módulos y los alcances del *software*. Sin embargo, al ver los KPIs de tres correos enviados en septiembre se observa un bajo porcentaje de *click rate*. Esto genera un llamado de atención respecto a lo contrario que son estos hallazgos. La razón de esto se comprende al entrevistar a los administradores y confirmar que la gran mayoría no usa su correo personal para iniciar sesión al *software*, correo que se usa para enviar la información a clientes.
3. Se observa una relación directa entre la falta de comunicación sobre las actualizaciones del *software*, capacitaciones y el porcentaje de uso de los distintos servicios del *software*, ya que hay clientes que piden nuevas actualizaciones/servicios que ya se ofrecen.
4. El administrador está preocupado del funcionamiento día a día del negocio, no tiene tiempo para pensar a largo plazo. Al mismo tiempo, hay una tasa de rotación muy alta de

administrados al mes por local, a veces más de un cambio al mes. Cada administrador está a cargo de enseñarle al siguiente cómo usar el *software*, por lo que en cada iteración se pierden conocimientos del programa.

5. Los clientes están abiertos a toda ayuda que pueda ofrecer Toteat y creen que a partir de la información que recibe Toteat, si se pueden generar nuevas métricas que serían de gran ayuda al local.

Considerando todo lo anterior se observa un problema en el servicio postventa y la necesidad e interés de un departamento postventa (Customer Success). Sin embargo, el pilar principal de este: métricas, KPI y reportes, no es suficiente, ya que los clientes no tienen tiempo para informarse, no conocen la herramienta ni cuentan con los conocimientos para entender la información que se les da, razones por las cuales es necesario solucionar el bajo conocimiento del *software* y la relación clientes – actualizaciones *software*.

Se define así una futura línea de acción: mejorar el sistema de capacitaciones para el administrador. Para esto se crea un Certificado Toteat<sup>5</sup> que haga expertos en el sistema y se buscará generar nuevas métricas de valor que ayuden a los administradores en la toma de decisiones.

## **PARTE II – BÚSQUEDA OBJETIVOS CUSTOMER SUCCESS**

### **VII.5. ENCUESTA PRESENCIAL**

#### **VII.5.1. Definición del problema**

La decisión por la cual surge esta investigación de mercado es de profundizar en los hallazgos de la parte I y definir los principales objetivos de los clientes.

#### **VII.5.2. Hipótesis**

La necesidad de mejorar el sistema de capacitaciones, crear un Certificado Toteat y generar nuevas métricas de valor dan como resultado las principales hipótesis de esta investigación:

1. Los clientes creen conocer y manejar bien la herramienta de Toteat, sin embargo, no están al día con las actualizaciones y no revisan de forma recurrente los canales de Toteat.

---

<sup>5</sup> El Certificado Toteat es el equivalente a un curso online sobre el *software*, quienes lo terminen y aprueben obtendrán un certificado.

2. Hay un interés por obtener un Certificado Toteat.

### **VII.5.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación consta de una entrevista/encuesta del tipo “resolver un problema” y, un público objetivo de dueños y administradores de local.

Para esto se estudia los diferentes informes de mercado generados por empresas similares a Toteat, por ejemplo, Toast. Se observa sus resultados y el diseño del estudio realizado. Como resultado final, se diseña una encuesta (Anexo N) que busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la frecuencia con que ven las notificaciones de Toteat y por qué?
- ¿Cómo llevan a cabo la transmisión de los conocimientos de manejo del *software* en la rotación de administradores?
- ¿Cuáles son los principales objetivos que tienen a corto plazo (CP) y largo plazo (LP)?
- ¿Cuál es su opinión respecto a las métricas levantadas?
- ¿Cuánto en el interés que hay por un curso de Toteat y el manejo de su *software*?

### **VII.5.4. Entrevistas**

Las entrevistas fueron en forma presencial. Se realizan seis, puesto que a cada encuestado se le hace un seguimiento durante dos meses. Este seguimiento corresponde al Trabajo de Terreno.

Por razones de privacidad, no se mencionan los restaurantes que participaron en el proceso. Sin embargo, con el objetivo de tener una muestra representativa de la segmentación de clientes según la estandarización internacional (figuras 3 y 4), se escogieron restaurantes que representen al mayor porcentaje de los clientes de Toteat.

### **VII.5.5. Resultados Encuesta**

A continuación, se señalan los resultados obtenidos en la encuesta:

- ¿Cuál es la frecuencia con que ven las notificaciones de Toteat y por qué?

Un 66% dijo que no se mantiene al día con las actualizaciones. También se les pregunta si vieron la última actualización<sup>6</sup> enviada vía canal *push up*: un 66% no la vio. A pesar de esto, se les pregunto qué canal prefieren, y el 100% opta por recibirlas vía *push up* y correo.

---

<sup>6</sup> Al momento de realizar la encuesta

- ¿Cómo llevan a cabo la transmisión de los conocimientos de manejo del *software* en la rotación de administradores?

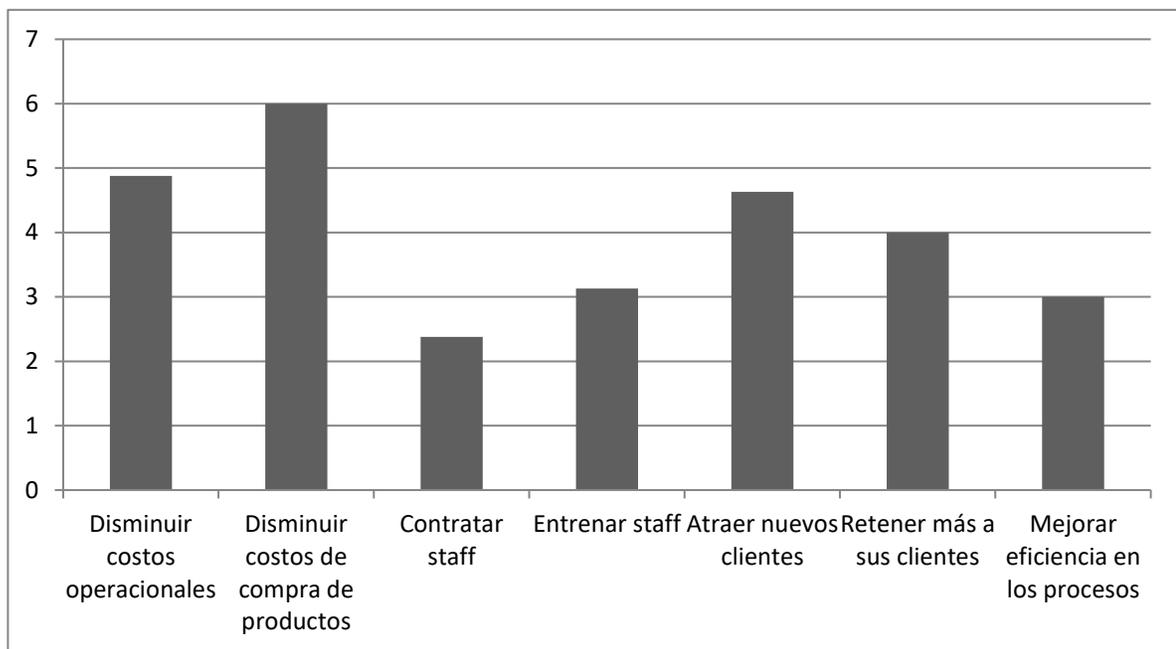
Cada administrador le enseña a la persona nueva. El conocimiento promedio de un administrador respecto al *software* es de un 50%; esto es un problema ya que la persona a cargo no conoce la herramienta al 100%. Además, no se cuenta con un método global para enseñar y evaluar el uso del *software*.

- ¿Cuáles son los principales objetivos que tienen a corto plazo (CP) y largo plazo (LP)?

Se presentan diferentes opciones para que las ordenen por prioridad, obteniéndose la Figura 16. Como se observa en el gráfico, se concluye que los temas relacionados directamente con costos son los principales, luego los clientes y finalmente *staff*.

**Figura 16**

*Resultados a la pregunta ¿cuáles son los principales objetivos que tienes respecto al restaurante, a CP y LP? Ordene según prioridad.*



*Nota.* Elaboración Propia

- ¿Cuál es su opinión respecto a las métricas levantadas?

Se señala una lista de métricas generadas a partir de los antecedentes de la empresa. La Tabla 3 presenta un extracto de ellas.

**Tabla 3**

*Extracto de las métricas que se propone a los beta testers.*

<b>Métrica</b>	<b>Información</b>
# productos / #comensales, por boleta según garzón	Permite ver con mayor claridad la cantidad de productos que vende cada garzón por comensal.
# comidas extras, según boleta y comensales	Permite ver comidas extras vendidas por garzón.
Table turnover rate = #comensales / #sillas	Permite ver el comportamiento de las mesas según el tiempo para identificar cuales se llenan y cuáles no.
Tasa de cancelación comensales	Evaluar la cantidad de comensales generando una comparación con la misma fecha, pero el año anterior, considerando la diferencia en otros locales para evaluar posibles sesgos externos.

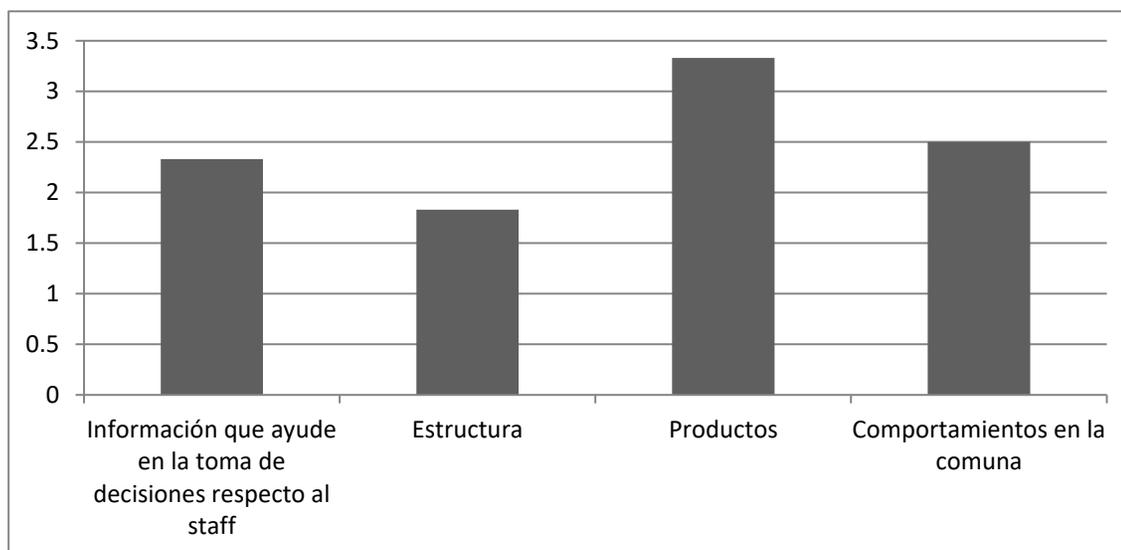
*Nota.* Elaboración Propia

El 100% de los encuestados está interesado por las métricas. Es importante considerar que un conjunto de métricas sobre un mismo tema (*staff*, estructura, productos, etc.) podría convertirse en un nuevo reporte como los que ya ofrece Toteat. Es por esto que se pregunta cuáles son los nuevos reportes que les gustaría ver.

El nivel de interés según el tipo de reporte se ve en la Figura 17.

**Figura 17**

*Resultados a la pregunta ¿qué te gustaría poder ver en estos reportes?*



*Nota.* Elaboración Propia

- ¿Cuánto es el interés que hay por un curso de Toteat y el manejo de su *software*?

Como no todos los administradores saben ocupar adecuadamente el *software* ni conocen sus alcances, se les comenta que se está evaluando generar un curso *online* donde se explique todo el sistema y al mismo tiempo se den indicaciones de qué hacer con los reportes/métricas generados por Toteat. El 100% de los encuestados está interesado.

Además, se les pregunta si prefieren un curso *online* o presencial. Todos los encuestados mostraron su preferencia hacia un curso *online*.

Por último, como se mencionó en el marco institucional de este informe, es necesario que los clientes firmen un término de “acepto condiciones” de acuerdo con la ley 19628. Ante esta pregunta, el 100% está dispuesto a firmar.

#### **VII.5.6. Hallazgos Investigación de Mercado**

A partir de los resultados se obtienen los siguientes hallazgos:

Respecto a la primera hipótesis: Los clientes creen conocer y manejar bien la herramienta de Toteat, sin embargo, no están al día con las actualizaciones y no revisan de forma recurrente los canales de Toteat.

Tras analizar los resultados de la evaluación a la administración, se descubre que no existe relación consecuente entre el conocimiento de *software* y su utilización. Así, si bien un administrador tiene un alto manejo teórico de las capacidades del *software*, esto no se refleja en su utilización práctica.

Como segundo lugar, según las encuestas los clientes suelen preferir notificaciones *push up*. Sin embargo, se observó durante las entrevistas que, al recibir notificaciones durante la hora de trabajo, las cierran para continuar con la operación del local. Por ende, se confirma la primera hipótesis.

Respecto a la segunda hipótesis: Hay un interés por obtener un Certificado Toteat.

Se afirma el interés por un curso *online* para obtener un Certificado de Toteat. Además, se les pregunto cuanto estarían dispuesto a pagar y el rango de precio dispuesto a pagar varía entre \$30.000 y \$100.000

También se identifica un gran potencial en el certificado. A cada usuario que realice el curso y lo apruebe, pasara formar parte de la red de administradores de Toteat, personas que Toteat

recomendara a sus clientes para administrar sus locales. Además, pasarán a formar parte de la red de embajadores, es decir, por cada local bajo su administración que se cambie a Toteat, recibirán una comisión. Se confirma la segunda hipótesis.

## **VII.6. TRABAJO DE TERRENO**

En el trabajo de terreno se visita semanalmente a los locales, se observan y mantienen conversaciones con los administradores y/o dueños. Se observa: cuáles son los problemas que tienen, la relación con sus clientes y con el equipo. En algunas ocasiones el tesista da recomendaciones al administrador, en otras palabras, “asesora a un restaurante”. Esto sería más adelante uno de los roles del área de Customer Success. Finalmente se lleva a cabo una bitácora donde se anotan las observaciones e *insights*. En Anexo Ñ se encuentra un extracto de estas observaciones.

### **VII.6.1. Resultados Trabajo Terreno**

Se hacen visitas semanales a los restaurantes para observar cómo trabajan y enfrentan cada día los distintos problemas.

Lo primero que se observa es que hay una mala interpretación por parte de los administradores hacia el Trabajo de Terreno. Consideran que el tesista está ahí como apoyo técnico respecto al *software*. En vista de las preguntas que recibe el tesista se puede reafirmar el poco conocimiento hacia el *software* y su uso.

Dado que son varios locales los examinados, se observan pequeños detalles que marcan una gran diferencia. Por ejemplo, hay locales con set de alcuza<sup>7</sup> en cada mesa y otros que no. El primer caso frente al segundo genera una disminución de interacciones entre el comensal y el garzón (el comensal no le pide al garzón el set de alcuza). Como resultado, el tiempo de espera disminuye.

Ejemplo dos: una cafetería funciona como *take away*: el cliente en la caja pide, paga y espera su comida al costado. Una mejora en este servicio es cuando se le indica al cliente que puede sentarse ya que se le llevará su pedido a la mesa. Esta gestión, que parece simple, requiere de coordinación entre el cajero y el garzón. El cajero es quien ve al cliente y pide su orden, el garzón es quien le tiene que llevar la comida al cliente. Por ende, el garzón tiene que saber a quién pertenece la comida, de forma eficiente y rápida. Lo que algunos locales hacen es agregar comentarios con la descripción

---

<sup>7</sup> Recipiente que contiene el aceite, vinagre, sal y pimienta.

del cliente en las comandas<sup>8</sup>. Sin embargo, esto no es eficiente. A veces el comentario agregado es “es pelirrojo”, pero a la hora de estar listo el pedido, hay dos pelirrojos en el local. Equivocarse en la entrega de pedidos suele bajar la calidad de un local percibida por el consumidor. Ante un problema como este, una administradora diseñó pequeños carteles enumerados para que el cliente se lleve el cartel a su mesa. Así el cajero escribe en la comanda el número del cartel entregado al cliente y el garzón sabe perfectamente a quien llevar la comida.

También se observan barreras. Una de las operaciones básicas de un garzón es la toma de órdenes. La realización correcta de este proceso es la siguiente: (1) seleccionar la mesa (Figura 2), (2) agregar la cantidad de comensales y (3) seleccionar los productos por comensal. Si esto es así, los reportes relacionados al ticket promedio entregan la información correcta, y si algún comensal desea pagar su parte, el garzón solo debe seleccionar el comensal y cancelar su pedido. Un restaurante marcaba todas los pedidos bajo un comensal, perdiendo los beneficios mencionados. Dos semanas después de que se le explicó al administrador cómo realizar la toma de órdenes de forma correcta, se le preguntó si el resto del equipo fue capaz de entenderlo. Las respuestas fueron negativas, presentando justificaciones tales como: “el equipo ya se acostumbró a la otra manera” o “no he encontrado el tiempo”.

Por otro lado, se observaron distintos problemas técnicos en la configuración de los locales en el TRM. Uno de los reportes (Anexo E) da información sobre el comportamiento de los productos según el turno. Los turnos son configurados por cada local y corresponden a distintos segmentos del día, los más utilizados son: turno AM y turno PM. En el reporte uno puede observar el comportamiento de sus ventas según el turno, es decir, puede saber qué productos se venden en la mañana y cuáles en las noches. La mayoría de los locales no tienen configurado por turnos su local, ya que no son conscientes de la existencia de este ajuste, su alcance o no saben cómo hacerlo.

## **VII.6.2. Hallazgos Trabajo de Terreno**

A partir de la experiencia en el trabajo en terreno se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Dado el distinto comportamiento entre los administradores y como es que unos consideran más las recomendaciones, se propone segmentar a los clientes en base cuantas de las recomendaciones dadas son consideradas. Con el objetivo de optimizar de mejor manera el tiempo usado por cada miembro de Customer Success.

---

<sup>8</sup> Voucher que llega a cocina con la información del pedido.

Teniendo en cuenta que los pequeños detalles marcan la diferencia, se concluye la importancia de estar visitando constantemente los locales. Con el objetivo de aprender de la experiencia del administrador y ver si hay estrategias que pueden ser compartidas con otros locales. Por ejemplo, un hallazgo relevante para Customer Success fue ver como un administrador ante un problema de bajo flujo de personas en su cafetería, hizo una alianza con una empresa de co-work donde el ofrece sillas en el local a un costo mensual que incluye internet y café gratis.

También se obtiene el siguiente aprendizaje. A pesar de que se pueda ser difícil encontrar una métrica para alertar una conducta, si se puede. A modo de ejemplo: a los locales con fila de espera se les puede recomendar que comiencen a vender productos en la fila o hacer los pedidos, con el objetivo de vender más o aumentar la rotación. Sin embargo, dado que no hay registro de los clientes en fila en el *software*, no se puede saber qué local tiene fila de espera, por ende, a qué local darle esta recomendación. Pero, después de distintos análisis se descubrió, que calculándose el tiempo entre que se cierra una mesa y se vuelve abrir, se puede inferir que hay fila de espera. Para ser más específicos, si el tiempo entre que se cierra y vuelve abrir una mesa es bajo, y este comportamiento es el mismo en todas las mesas entre las 13:00 y 14:00, se podría inferir que hay una fila de espera de personas listas para sentarse una vez que se desocupa una mesa.

## **VII.7. ANÁLISIS HALLAZGOS**

A partir de la encuesta y el trabajo en terreno llevado a cabo por el tesista se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. Los clientes creen conocer el *software* en su totalidad, pero no es el caso. Además, cuando se procede a dar explicaciones a los clientes sobre su correcto funcionamiento, haciéndose énfasis en la importancia que tiene para la futura data generada, se presentaron casos en los que los administradores no fueron capaces de llevar a cabo las recomendaciones.
2. Dado que la mayoría del tiempo fue enfocada en el administrador, no se pudo abordar mucho respecto a los garzones que a pesar de que no ser las personas que toman la decisión respecto a integrar Toteat o no al local, si son usuarios del TRM. Dado que se observó una historia similar entre los distintos administradores (todos fueron garzones alguna vez), se concluye la necesidad de abordar de mejor manera la relación TRM – garzones y ver posibles alcances.
3. A pesar de que no se puede comprobar si hubo impactos en las ventas o costos de los restaurantes que formaron parte del trabajo de terreno gracias a las asesorías del tesista, si se observó un buen nivel de satisfacción a la prueba.

Además, se identifica como es que ciertas actividades que se han propuesto para Customer Success, corresponden a formas de abordar un problema general, lo que definiría los objetivos generales del equipo de Customer Success. Así, a partir de la investigación de mercado y trabajo de terreno se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Asegurar que los clientes aprovechen plenamente todas sus licencias y servicios de forma continua para garantizar su crecimiento y satisfacción.

Este objetivo nace del concepto de rediseñar las capacitaciones y el certificado Toteat.

Objetivo 2: Desarrollar relaciones clave de manera que todas las actividades de Toteat estén estrechamente alineadas con la estrategia de negocio del cliente.

Este objetivo nace al observar como una administradores realizo una alianza con una empresa de co-work para llenar su local.

Objetivo 3: Gestionar reuniones con clientes con la finalidad de fomentar la relación con los mismos, a la vez que descubrir nuevas oportunidades

Este objetivo nace por la importancia de visitar a los locales y aprender de ellos. Por el objetivo de ser proactivo.

Objetivo 4: Crear y fomentar relaciones de confianza con los clientes, trabajando en la retención, expansión y renovación de acuerdos.

Este objetivo nace por el trabajo hecho en terreno, ya que esto corresponde a los que se busca al trabajar y asesorar a los clientes.

## **VIII. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación de mercado en base a la información recopilada en cada etapa y la experiencia interna en Toteat por parte del tesista. Para esto, primero se presenta la conclusión respecto a la hipótesis, luego las tres conclusiones más relevantes y, por último, los objetivos de Customer Success definidos a partir de la parte II de la Investigación de Mercado.

### **VIII.1. CONCLUSIÓN HIPÓTESIS INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado tiene la siguiente hipótesis: hay un nivel bajo de fidelización debido a un servicio postventa que no cumple las expectativas.

Considerando los hallazgos de la “PARTE I – DIAGNÓSTICO” de la Investigación de Mercado, se puede corroborar esta hipótesis además de identificar al bajo NPS, alta tasa de cancelación y poco uso de las herramientas como una consecuencia de este falta de servicio postventa.

También se identifica que este equipo de Customer Success tiene que estar enfocado en los problemas a mediano-largo plazo y problemas con el uso correcto del *software* por parte de los clientes, ya que se identificó que los clientes están muy satisfechos con el área de Soporte que les soluciona los problemas diarios, pero no con el acompañamiento general a lo largo del tiempo.

En resumen, se confirma un problema de fidelización que genera un bajo NPS, alta tasa de cancelación, y poco uso de las herramientas que ofrece Toteat. Para resolver esto se propone mejorar el servicio postventa de Toteat a través de un equipo cuyo objetivo sea mejorar estos resultados y, por ende, aumentar la fidelización del cliente.

### **VIII.2. CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES**

A continuación, se presentan y respaldan las conclusiones más importantes respecto a la investigación de mercado.

En base a las observaciones hechas durante el trabajo de terreno se observa las oportunidades técnicas que tiene Toteat para ayudar a su cliente. Hay alcances que tiene el *software* respecto a cómo ayudar a vender más al cliente que el cliente no sabe, a modo de ejemplo, identificándose la cantidad de clientes que tienen filas de espera, se les puede hacer una capacitación enfocada en cómo usar el sistema para empezar a generar ventas en la fila o la toma de pedidos para que el tiempo de espera disminuye.

*Conclusión 1:* *Hay oportunidades técnicas de fácil alcance para que Toteat aumente las utilidades de sus clientes.*

El equipo de Customer Success puede ser parte de un departamento, pero durante el tiempo que se lleva a cabo la investigación de mercado se encontraron distintos problemas dentro del equipo de Toteat, que perjudican a los clientes postventa.

Entre ellos es la falta de comunicación entre el Departamento Comercial y Desarrollo. Por ejemplo, los ejecutivos son quienes tienen el mayor contacto con los clientes, día a día reciben comentarios de los clientes respecto a sus necesidades, problemas, además de encontrar oportunidades para que Toteat ayude a sus clientes. Actualmente, el equipo de Comercial tiene un documento donde escriben todas las solicitudes y el nivel de urgencia para que Desarrollo los trabaje, sin embargo, el Departamento de Desarrollo no considera mucho las opiniones generadas por los ejecutivos de venta, en más, las actualizaciones al *software* son realizadas cuando una gran cantidad de clientes la piden, siendo reactivos ante los problemas de los clientes en vez de proactivos. Además, hay procesos muy importantes dentro de la empresa, como las actualizaciones del *software* y que nuevas características deben ser agregadas, que no están bien definidos.

Todos estos problemas tienen consecuencias con los clientes postventa ya que hay una actitud reactiva antes sus problemas. Como resultado, se concluye la necesidad de crear un departamento de Customer Success al mismo nivel jerárquico, que sea capaz de solucionar los problemas de comunicación y establecer un proceso de digitalización claro y simple, solucionado así los problemas internos.

*Conclusión 2:* *Customer Success debe ser un departamento y no un área o equipo.*

El objetivo de la parte II consiste en descubrir los objetivos que tiene que abordar el equipo de Customer Success. A partir de estos objetivos, se definirán también las líneas de acción. Es importante destacar que estos objetivos son generales y a partir de ellos el tesista debe definir líneas de acción con actividades puntuales y temporales como un primer paso para abordar el objetivo, pero estas líneas de acción deberán ir cambiando y ajustándose a los nuevos problemas que tengan los clientes que caigan dentro de las definiciones de los objetivos generales. En otras palabras, estos objetivos son los drivers para definir las decisiones estratégicas por parte del departamento, estas decisiones/líneas de acciones pueden ser técnicas (a corto plazo, problemas de forma) o estructurales (a largo plazo, problemas de fondo).

*Conclusión 3:* *Hay actividades técnicas y estructurales que debe llevar a cabo Toteat para mejorar el trato postventa.*

A partir de todos los hallazgos se concluye, a modo de analogía, la baja fidelización de los clientes como la enfermedad, además de una fuerte elasticidad en esta, es decir, fácilmente un local fiel puede pasar a no serlo si, por ejemplo, cambian el administrador o dueño y no hay ningún seguimiento o presentación por parte de Toteat a este “nuevo cliente”. Los primeros síntomas que indicaron este problema fueron el NPS, bajo uso de las herramientas y alta tasa de cancelación.

### **VIII.3. CONCLUSIÓN PARTE II – BÚSQUEDA OBJETIVOS CUSTOMER SUCCESS**

A partir de la Investigación de Mercado – Parte II, se define a continuación, los primeros objetivos del departamento de Customer Success.

Objetivo 1<sup>9</sup>: Asegurar que los clientes aprovechen plenamente todas sus licencias y servicios de forma continua para garantizar su crecimiento y satisfacción.

Objetivo 2: Desarrollar relaciones clave de manera que todas las actividades de Toteat estén estrechamente alineadas con la estrategia de negocio del cliente.

Objetivo 3: Gestionar reuniones con clientes con la finalidad de fomentar la relación con los mismos, a la vez que descubrir nuevas oportunidades

Objetivo 4: Crear y fomentar relaciones de confianza con los clientes, trabajando en la retención, expansión y renovación de acuerdos.

Objetivo 5: Impulsar y favorecer los procesos de incorporación de nuevos clientes, trabajando de forma multifuncional con los equipos de Soporte y Desarrollo.

Este objetivo nace al observar los problemas internos de Toteat, ya que estos perjudican a los clientes postventa. La integración de Customer Success debe solucionar los problemas de comunicación y la falta de procesos definidos.

Objetivo 6: Desarrollar e implementar programas personalizados que proporcionen valor continuo al cliente: garanticen renovaciones, e impulsen el crecimiento de la cuenta a largo plazo.

Este objetivo nace a partir de que Customer Success debe estar innovando y buscando mejoras para el cliente que no necesariamente correspondan a una métrica en el TRM, si no, algo más.

---

<sup>9</sup> Los objetivos 1 al 4 ya fueron mencionados.

Objetivo 7: Medir mensualmente distintas métricas que sirvan para evaluar el rendimiento del departamento o la situación de los clientes con el objetivo de buscar mejorar internamente y detectar los problemas futuros de los clientes.

Este objetivo nace para que el Departamento de Customer Success pueda autoevaluarse y llevar a cabo mediciones que les ayude a mejorar el rendimiento y replicar las conductas de aquellos miembros que estén realizando un mejor trabajo. Las métricas que debe medir el departamento serán mencionadas en el capítulo “IX.5. KPIs”.

Es importante destacar que a partir de estos objetivos se van a definir las primeras líneas de acción del departamento.

## **IX. DISEÑO ÁREA ORGANIZACIONAL**

Considerando las conclusiones de la investigación de mercado, es necesario un Departamento de Customer Success en Toteat para llevar a cabo los objetivos y mejorar la fidelización de los clientes.

Este capítulo propone cómo debe ser el Departamento de Customer Success en Toteat. Para esto se hace uso de la información de los capítulos “IV.1.2.3 Requisitos Equipo Customer Success” (Figura 12) y “IV.1.3 Diseño Organizacional”. En el contexto de Toteat, el departamento se llamará Restaurante Success.

Se quiere destacar que a pesar de que en este capítulo se propone el mejor diseño organizacional de Customer Success para la empresa Toteat, puede ser extrapolado para cualquier empresa que tenga las mismas características.

### **IX.1. ORGANIGRAMA**

Anteriormente se presentó el organigrama (Figura 1) de Toteat, que consiste en una directiva de cinco integrantes, donde uno de ellos asumió el rol de CEO y luego los distintos departamentos de Toteat que trabajan de forma horizontal.

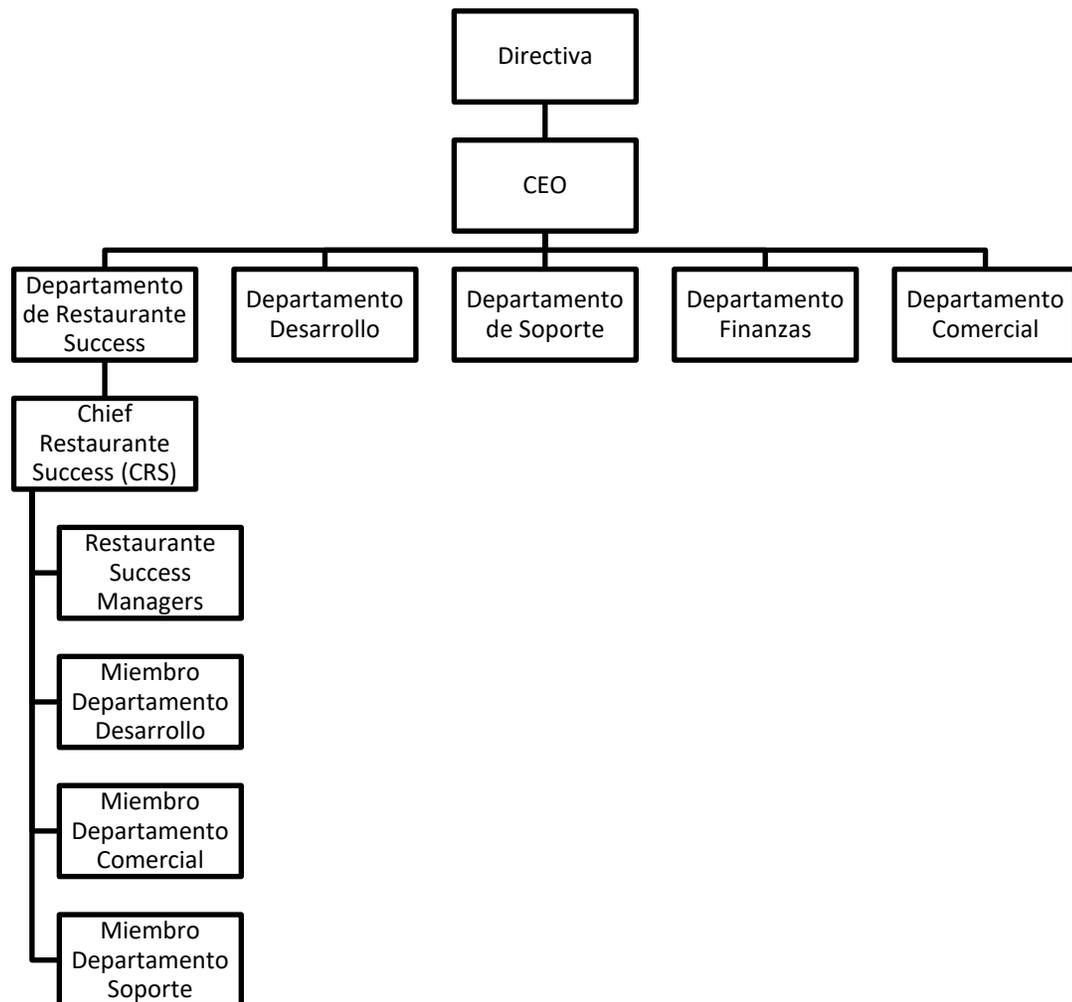
Sin embargo, la cultura postulada no es la misma cultura en uso. El CTO (Chief Technology Officer), cofundador de Toteat, está a la par con el CEO y sobre el Departamento de Comercial, dándose casos donde el CTO no considera las indicaciones del CEO.

Esto ha generado problemas de comunicación entre los departamentos. Los ejecutivos del Departamento Comercial tienen mayor cercanía con los clientes y conocen mejor sus problemas y necesidades. Al momento de solicitar actualizaciones o avances al Departamento de Desarrollo, no tienden a ser considerados con la urgencia que corresponde, generando un ambiente laboral donde muchas veces, recomendaciones u observaciones importantes no llegan a ser registradas por el pensamiento “desarrollo no lo va a hacer”. En cambio, el equipo de Desarrollo espera a que una cantidad de importantes de clientes demanden una actualización para que sea realizada. Hay que destacar que esta es una conducta del tipo reactiva, no proactiva. Ahora, Restaurante Success está a cargo de decidir qué actualizaciones deben realizarse.

Se propone el organigrama (Figura 18) donde el CRS (Chief Restaurante Success) este a la par de los otros C-suite, además de remarcarse el orden donde el CEO es quien lidera. En el capítulo “IX.3. EQUIPO” se explica con mayor detalle los miembros del equipo de Restaurante Success.

**Figura 18**

*Nuevo organigrama de Toteat que incluye el Departamento de Restaurante Success.*



*Nota.* Elaboración Propia

## **IX.2. PROCESO MÉTRICAS**

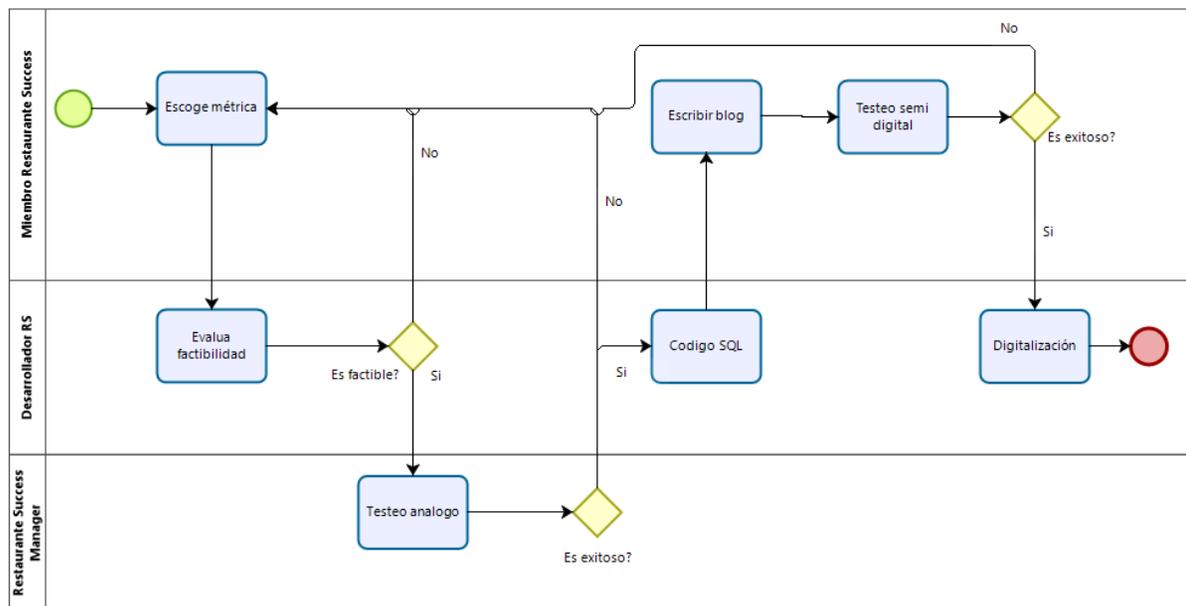
Toteat es una empresa tecnológica que cuenta con un *software* y la nube de Google. Uno de sus problemas es la falta de desarrolladores, de ahí que el cuello de botella es el Departamento de Desarrollo. Además, están los problemas de comunicación entre los departamentos.

Como fue mencionado en la conclusión, se debe esperar a que una cantidad significativa de clientes soliciten un cambio en el TRM, para que sea realizado. Ahora, Restaurante Success debe llevar registro de estas demandas para que cuando se observe una alza en el tiempo, se genere el cambio, buscando anticipar los problemas de los clientes.

Con el fin de evitar problemas de comunicación y dado que toda actualización del *software* requiere tiempo de los desarrolladores. Se propone la siguiente metodología (Figura 19) respecto a las métricas:

**Figura 19**

*BPMN (Business Process Model and Notation) para la digitalización de una métrica en Toteat.*



*Nota.* Elaboración Propia

1. Se abre una lista Excel (Anexo O) que fue creada con el objetivo de guardar todas las demandas de los usuarios y las métricas que se le pueda ocurrir a cualquier miembro de Toteat. Este listado representa todas las posibles métricas que tiene Toteat para darle valor al cliente. Cada métrica tiene una descripción, segmentación según tipo (productos, staff, delivery, etc.), complejidad para el desarrollador, plan de acción o posible asesoría, objetivo y locales interesados.
2. El equipo de Restaurante Success a través de análisis como ¿qué métrica tendrá más impacto?, ¿qué métrica está teniendo mayor demanda en nuestros clientes?, ¿qué métricas podría servir de ayuda ante esta problema que enfrentan nuestros clientes? Priorizara el listado de métricas.
3. Luego el desarrollador del equipo verá su factibilidad y si el plazo en que él cree posible realizar los cambios en el *software* son compatible con la urgencia.

4. Si cumple, pasa al testeo análogo. Es decir, cada RSM ve los resultados de dicha métrica con sus clientes de forma manual. Luego asesora a sus clientes y espera resultados.
5. Si la asesoría es exitosa, pasa al proceso semi digital donde el desarrollador a través de interacciones con la BBDD y uso del lenguaje SQL, extrae una lista de locales que cumple los requisitos. Luego se crea un post en el blog de Toteat con las recomendaciones hechas en el punto (4). Este post es enviado por correo electrónico a todos los clientes de la lista.
6. Si el post es exitoso y una parte significativa de los clientes lo pone en práctica. Se procede a digitalizar y agregar la métrica al *software* acompañado de un nota en el blog con las recomendaciones, para que todo cliente tenga acceso a este.

### **IX.3. EQUIPO**

El equipo de Restaurant Success es un componente crítico para su eficiencia.

Primero, el equipo de Restaurant Success debe ser multidisciplinario y a través de sus miembros abordar los procesos más importantes del cliente dentro del Customer Journey. Debido a esto y considerando el tamaño de la empresa, Restaurante Success debe incluir un ejecutivo experimentado de cada uno de los siguientes departamentos: Comercial, Soporte y Desarrollo. Estos miembros que representarán la multidisciplinariedad dentro del departamento serán un pilar.

El segundo serán los Restaurante Success Managers (RSM). Es importante no confundir este cargo con Chief Restaurante Success (CRS), persona que lidera el departamento. A diferencia de los ejecutivos de venta que se preocupan de traer nuevos clientes o generar leads, los RSM se van a preocupar de que una vez que un cliente se cambie a Toteat, se quede, en otras palabras, de disminuir la tasa de cancelación. Como fue mencionado anteriormente, hay tres razones de baja de un cliente: presupuesto, disconformidad y cierre local. Restaurante Success va a hacerse cargo de las tres razones: (1) aquellos que den de baja el *software* por presupuesto, se les debe demostrar el valor que tiene y que justifique el precio, (2) a través del acompañamiento postventa se buscará que los clientes estén siempre conformes con el servicio y, (3) respecto a los cierres de local, el equipo buscará generar información que ayude a los clientes a aumentar sus utilidades de tal manera que sean menos los clientes que deban cerrar el local. Luego, si un cliente cierra el local, es necesario entender qué razones lo llevó a cerrar, para evitar que futuros clientes cometan las mismas acciones.

En total, el equipo contará con 1 CRS, 3 miembros de departamentos distintos, uno por cada uno (Comercial, Soporte y Desarrollo) y, para la primera fase, 3 RSM. Es importante destacar que la cantidad de RSM está estrictamente relacionada con la cantidad de clientes, ya que cada RSM tendrá una cartera de clientes. Para las primeras fases del departamento, considerando el costo económico, se recomienda solo tres RSM, sin embargo, se deja la recomendación a la empresa que a medida que se pueda agrandar el equipo, se haga.

Este equipo será el encargado de llevar a cabo las primeras líneas de acción y su rediseño en pos de los objetivos. Todos los miembros deben realizar el certificado *online* de Toteat y serán evaluados cada cierto tiempo con las mismas métricas que se evaluará el departamento.

### **IX.3.1. Perfil RSM**

*“Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves.”* Steve Jobs

Como ha sido mencionado, Restaurante Success debe ser un equipo multidisciplinario, compuesto por un miembro de cada equipo de otra área. Sin embargo, deberá contar con un número importante de Restaurante Success Manager (RSM), quienes serán las personas encargadas del trato con los clientes. El perfil que se busca en estos RSM es clasificado como *farmers* (Nirpaz, 2017).

La industria y sus líderes están más familiarizados con el término *hunter* que se le otorga a los ejecutivos de venta, sin embargo, respecto a Customer Success, se busca algo totalmente distinto. Un *farmer* maximiza su cosecha, en más, de acuerdo con la RAE un agricultor es una persona que promueve o mejora el crecimiento de (una planta, cultivo, etc.) mediante el trabajo y la atención. Utilizando este concepto en el área industrial, un *farmer* es quien identifica problemas y prueba soluciones con el fin de seguir mejorando a sus clientes (cosecha). Los clientes son los árboles, el campo es el negocio, la cosecha son los ingresos y el objetivo, tener una cosecha saludable sostenible en el tiempo.

En síntesis:

El Restaurante Success Manager es responsable en última instancia del ciclo de vida postventa completo. Como RSM, será el responsable de cada cliente, guiándolo para maximizar el uso de los productos y acelerar la expansión dentro de cada uno de ellos.

Además, se centrará en la satisfacción y la retención de los clientes. Será clave para garantizar que la experiencia de ciclo de vida de extremo a extremo de los clientes de Toteat sea excepcional. Su

enfoque será hacer que cada cliente de su cartera sea tremendamente exitoso, lo que se traduce en fidelización a largo plazo.

#### IX.4. OBJETIVOS Y SUS LÍNEAS DE ACCIÓN

El principal objetivo de la Investigación de Mercado – Parte II fue encontrar los problemas que enfrentan los cliente y definir objetivos generales de donde se desprendan líneas de acción, técnicas (a corto plazo, problemas de forma) o estructurales (a largo plazo, problemas de fondo), que solucionen los problemas encontrados. También es necesario definir objetivos del Departamento de Customer Success, de tal manera que si no está el Chief Restaurante Success (CRS), se sepa perfecto qué se debe hacer.

A continuación, se presenta los objetivos de Restaurante Success, su relación con cada línea de acción y/o propuesta del diseño organizacional, y su tipo. Cada línea de acción será explicada en mayor detalle en el capítulo “X. LÍNEAS DE ACCIÓN CUSTOMER SUCCESS”.

**Tabla 4**

*Relación entre los objetivos generales de Customer Success, líneas de acción a desarrollar y tipo de objetivo (técnico o estructural).*

<b>Objetivo</b>	<b>Línea de acción o propuesta</b>	<b>Tipo</b>
Asegurar que los clientes aprovechen plenamente todas sus licencias y servicios de forma continua para garantizar su crecimiento y satisfacción.	Rediseño capacitación clientes.	Técnico
Desarrollar relaciones clave de manera que todas las actividades de Toteat estén estrechamente alineadas con la estrategia de negocio del cliente.	Aumentar redes: Se buscarán formas para aumentar las redes que ofrece Toteat a sus clientes.	Técnico
Gestionar reuniones con clientes con la finalidad de fomentar la relación con los mismos, a la vez que descubrir nuevas oportunidades.	Ser proactivos: Se tendrán reuniones semanales y otras actividades con los clientes para ser proactivos.	Técnico
Crear y fomentar relaciones de confianza con los clientes, trabajando en la retención, expansión y renovación de acuerdos.	Asesorar: Se contará con un equipo de RSM para mejorar la satisfacción de los clientes postventa.	Estructural
Impulsar y favorecer los procesos de incorporación de nuevos clientes, trabajando de forma multifuncional con los equipos de soporte y desarrollo.	Se define un nuevo organigrama a la empresa.	Estructural

<b>Objetivo</b>	<b>Línea de acción o propuesta</b>	<b>Tipo</b>
Desarrollar e implementar programas personalizados que proporcionen valor continuo al cliente: garanticen renovaciones, e impulsen el crecimiento de la cuenta a largo plazo.	El equipo de Customer Success estará enfocado en innovar y diseñar estos programas.	Técnico
Medir mensualmente distintas métricas que sirvan para evaluar el rendimiento del departamento o la situación de los clientes con el objetivo de buscar mejorar internamente y detectar los problemas futuros de los clientes.	Medir KPIs	Técnico

*Nota.* Elaboración Propia

## **IX.5. KPIs**

A continuación, se definen los principales KPIs con que se mide el rendimiento del departamento. Para evaluar el rendimiento de cada RSM, se ven las mismas métricas, pero solo respecto a la cartera de clientes que lidera el RSM. Se destaca que estos KPI también analizan el estado de los síntomas mencionados en las conclusiones, de tal manera de estar continuamente regulando el estado de los clientes y poder prevenir con mayor anticipación algún problema.

### **IX.5.1 NPS**

Actualmente el NPS de Toteat no es excelente. Por ende, el NPS medirá si todas las medidas tomadas por el equipo de Restaurante Success están teniendo un impacto positivo. También será utilizado para obtener *insights* respecto a los próximos pasos del equipo.

### **IX.5.2 % Product Usage**

Actualmente no todos los clientes están usando al máximo los alcances de *software* (Figura 7), además que uno de los objetivos del departamento es que los clientes usen al máximo la herramienta.

El %Product Usage, en específico, sus cambios porcentuales a través del tiempo indicarán si las líneas de acción que se están tomando están siendo eficientes. En otras palabras, indicara la eficacia del certificado y capacitaciones.

### IX.5.3 Tasa de Cancelación

Uno de los resultados esperados del Departamento de Restaurante Success es disminuir la tasa de cancelación. Para esto, el departamento debe evaluar cada mes el nivel y hacer un análisis más profundo en las razones de baja. Hasta ahora Toteat segmenta a sus clientes de baja según conformidad, presupuesto o cierre de local. Es importante analizar con mayor detalle los cierres de local, con el objetivo de entender que salió mal y así ayudar a los futuros clientes en que cosas deben considerar y generar nuevas métricas que alerten al equipo de Toteat cuando alguna de esas razones pueda pasar. A modo de ejemplo, si hay cafeterías que tienen un espacio que no está siendo utilizado, ya existen distintas cafeterías que están haciendo contratos con clientes mensuales al arrendar un silla del local como un modelo de negocio co-work.

### IX.5.4 Ingresos Recurrentes Mensuales (MRR<sup>10</sup>)

Dado que el costo del *software* es equivalente al 0,25% de las ventas totales mensuales. Los ingresos recurrentes mensuales de Toteat es igual al ARPU (el promedio del 0,25% de las ventas mensuales de todos los clientes) por la cantidad de clientes.

$$MRR = \# \text{ Clientes} \times ARPU$$

El MRR es muy importante ya que permite predecir futuros ingresos (solo cuando la tasa de cancelación es baja). Para tener una mejor comprensión del MRR, es necesario considerar el aumento de esto cada mes debido a nuevas suscripciones (New MRR), el ingreso total generado por el aumento en las ventas de clientes ya activos (Expansion MRR) y los ingresos perdidos por clientes que se dan de baja (Lost MRR).

$$Net \text{ New MRR} = New \text{ MRR} + Expansion \text{ MRR} - Lost \text{ MRR}$$

Este valor es importante a la hora de evaluar el rendimiento de Restaurant Success ya que permite concluir que tipo de crecimiento se está generando. Si Lost MRR es mayor que New MRR, la compañía está perdiendo más de lo que genera.

---

<sup>10</sup> *Monthly Recurring Revenue*

## IX.6. PROTOTIPO

Respecto a las métricas que son digitalizadas, se propone crear un nuevo módulo de reporte personalizado al cual se pueda acceder en el menú lateral del *software* como se puede observar en la Figura 20.

**Figura 20**

*Prototipo nueva herramienta Bandeja de Entrada con sus principales funciones.*



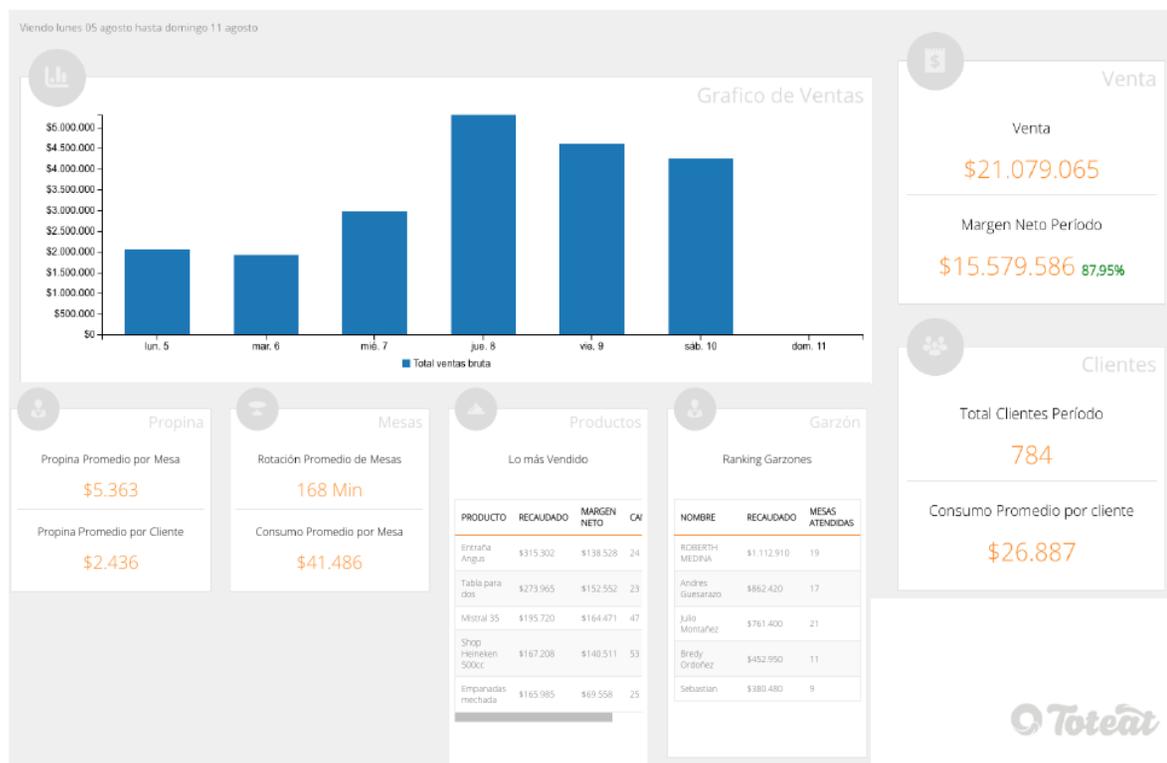
*Nota.* Elaboración Propia

Este módulo sería una bandeja de entrada donde los clientes puedan acceder al blog de Toteat, donde podrán encontrar información que les permitirá gestionar las decisiones de forma correcta. Además de notificaciones relacionados a sus resultados, actualizaciones del *software* y las métricas comparadas con su zona (Figura 21).

Hay que destacar que la información brindada en estos reportes, serán aquellas métricas que hayan pasado a su última fase, que sería la digitalización de esta para que todo cliente tenga acceso.

**Figura 21**

*Reporte Personalizado Tipo.*



*Nota.* Diseñado por Departamento de Desarrollo Toteat.

## IX.7. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

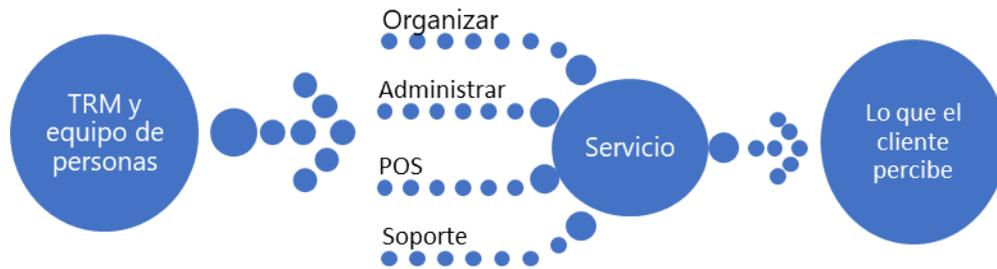
Por último, la percepción del cliente por el producto cambiará, dado que lo que ofrecerá la empresa cambiará.

Actualmente, Toteat se presenta como un conjunto compuesto por su TRM (*software*) y el equipo de personas detrás de ella. De acuerdo con su misión y visión, ofrece y quiere ser el mejor *software* de administración y organización (Anexo P). Como resultado el cliente percibe que compra un servicio (Figura 22).

Los restaurantes son negocios complejos: tienen proveedores, *staff*, cuellos de botella, relación con sus comensales, mermas, para quienes inician en el rubro, inexperiencia, y necesitan más que un servicio, más que un POS.

## Figura 22

*Qué percibe el cliente.*

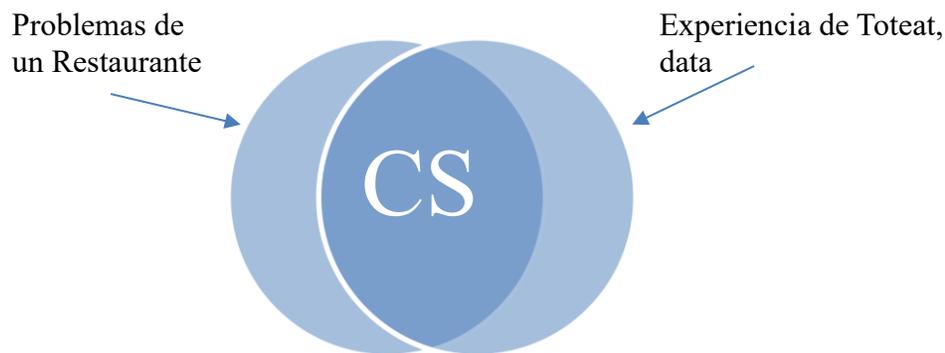


*Nota.* Elaboración Propia

Restaurant Success lo que busca es solucionar estos problemas. A través de la experiencia del equipo de Toteat y la *data* que manejan (Figura 23), se buscarán soluciones para los clientes. Con el fin de que además de organizar y administrar el local, logren avanzar en sus objetivos. En otras palabras, Toteat más Restaurant Success: quiere vender un *outcome*, un resultado.

## Figura 23

*Diagrama Venn Customer Success.*

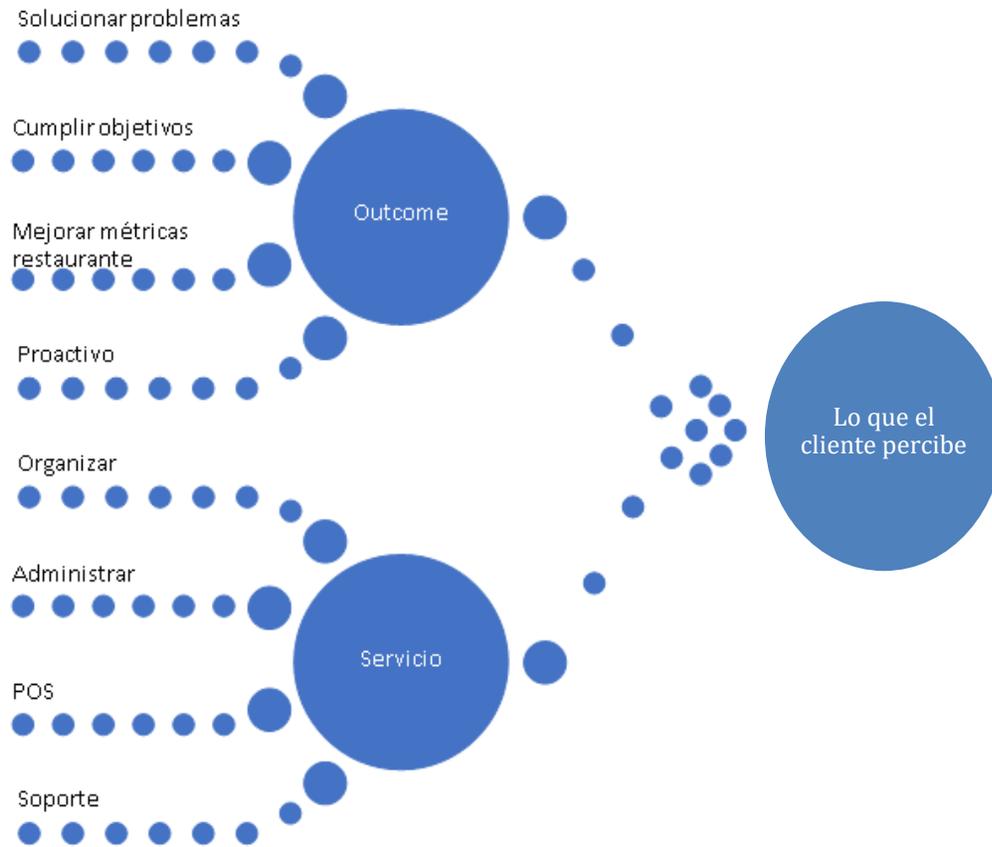


*Nota.* Elaboración propia

Es así como la integración de Restaurant Success cambiará la percepción del cliente de Toteat, considerando la compra de un resultado además de un servicio, como se puede observar en la Figura 24.

## Figura 24

*Qué percibe el cliente con Customer Success.*



*Nota.* Elaboración Propia

Por último, el Restaurante Success Manager (RSM) tiene que avanzar hacia un Restaurante Success con la mentalidad de que el trabajo nunca está terminado, es decir, si se solucionan los problemas encontrados, hay que estar preparados para encontrar los siguientes y nuevamente solucionarlos.

La misión del equipo de Customer Success es que los clientes de Toteat digan “gracias a las indicaciones de Toteat a mi negocio le va mejor y crece más”.

El objetivo es cuando se venda Toteat, se convence que vale la pena cambiarse; y cuando estén con Toteat, que vale la pena quedarse.

Se presenta al equipo, como motivación, la siguiente frase “si no se empieza a innovar y aprender cómo es que los avances tecnológicos pueden mejorar los productos o servicios, alguien más lo hará” (Cynthia M. Beath, Jeanne W. Ross, Martin Mocker, 2019).

## X. LINEAS DE ACCIÓN DE CUSTOMER SUCCESS

A partir de las observaciones realizadas durante Investigación de Mercado – Parte II, se definieron los objetivos del departamento de Restaurante Success. A continuación, se mencionan en mayores detalles las líneas de acción mencionadas en el capítulo “IX.4. OBJETIVOS Y SUS LÍNEAS DE ACCIÓN”.

A partir de los objetivos, se definen líneas de acción, es decir, las primeras acciones que debe realizar el departamento de Restaurante Success. Estas acciones pueden ser técnicas o estructurales, y pueden haber más de una por objetivo. La Tabla 5 indica la relación entre los objetivos, líneas de acción y actividades. Cabe destacar que no todas las líneas de acción se desarrollaron con la misma profundidad.

**Tabla 5**

*Relación entre los objetivos, las líneas de acción y sus actividades.*

<b>Objetivo</b>	<b>Línea de Acción</b>	<b>Actividades</b>
Asegurar que los clientes aprovechen plenamente todas sus licencias y servicios de forma continua para garantizar su crecimiento y satisfacción.	Rediseño capacitación clientes	Certificado Toteat Capacitaciones semanales
Desarrollar relaciones clave de manera que todas las actividades de Toteat estén estrechamente alineadas con la estrategia de negocio del cliente.	Aumentar redes	Post Instagram Marketplace Proveedores LinkedIn Toteat
Gestionar reuniones con clientes con la finalidad de fomentar la relación con los mismos, a la vez que descubrir nuevas oportunidades.	Ser proactivo	Reuniones semanales Manejo Excel demandas Control de bajas
Crear y fomentar relaciones de confianza con los clientes, trabajando en la retención, expansión y renovación de acuerdos.	Asesorar	Asesorar Lista métricas Asesorías sin necesidad de métricas Nuevos reportes
Medir mensualmente distintas métricas que sirvan para evaluar el rendimiento del departamento o la situación de los clientes con el objetivo de buscar mejorar internamente y detectar los problemas futuros de los clientes.	Medir KPIS	NPS Otros KPIS

*Nota.* Elaboración Propia

## **X.1. REDISEÑO CAPACITACIÓN CLIENTES**

Dado que (1) el bajo conocimiento respecto al *software*, (2) el poco uso de las herramientas (Figura 7), (3) mal uso de las herramientas y, (4) que cada vez que hay un cambio de administrador se pierden conocimientos respecto al *software*; son consecuencias directas de la cantidad de capacitaciones que se le da al cliente, se rediseña el modelo utilizado para capacitar. En concreto se proponen los siguientes cambios:

### **X.1.1 Certificado Toteat**

Considerando el interés mostrado por los encuestados ante un curso *online* respecto al *software*. Se diseña un curso *online* que contenga todos los materiales necesarios para que el estudiante se haga experto en Toteat. La plataforma que se utiliza es [www.learnsity.com](http://www.learnsity.com).

Respecto a la generación del contenido para el certificado, el tesista estuvo a cargo de esta, luego, se cotizó con LearnSity para que continúen dicha labor.

El contenido consiste generar distintas diapositivas, videos y ejercicios, los cuales pueden ser realizados con o sin audios (ya que cuentan con subtítulos) para cada curso. Cada curso explica todo lo relacionado a la sección que corresponde en el menú lateral (Anexo A-E).

El objetivo es aprender todo lo relacionado a cada operación, haciéndose énfasis en los alcances y *insights* que se puede obtener en cada reporte gracias a los datos generados por esa operación. Con el fin de que los clientes puedan hacer decisiones más informadas respecto a las promociones, precios, *staff*, etc.

En la Figura 25 se observa una captura de pantalla de lo que sería el certificado con los distintos capítulos a la fecha.

## Figura 25

Captura de pantalla del certificado Toteat con sus cursos.

Cursos				
Cursos	Subscripciones	Activos	Aprendices Egresados	
 Introducción	3	3	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Ajustes Generales	2	2	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Configuraciones Esenciales de tu Restaurante	0	0	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Productos	1	0	1	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Operaciones	1	0	1	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Proveedores Sin Inventario	2	2	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Integración MercadoPago	0	0	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Multi Login	0	0	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>
 Reportes	0	0	0	<a href="#">REALIZAR CURSO</a>

Nota. Adaptado de Learnity [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020 Learnity (www.learnity.com)

Al completar el certificado y haber aprobado las evaluaciones, el estudiante obtendrá un diploma virtual con un certificado de experto en el *software* Toteat vigente por un año. Esto se debe a que Toteat constantemente realiza actualizaciones al *software*.

Con el Certificado Toteat no sólo se solucionan los problemas mencionados sino también (1) se utiliza para entrenar al equipo interno de Toteat dentro y fuera de Chile, (2) empodera a los estudiantes a mencionarlos en sus currículos vitae obteniéndose publicidad para Toteat, (2) se genera una red de administradores y (4) de embajadores.

### X.1.2 Capacitaciones semanales

En pos de ser proactivo respecto a las necesidades y problemas de los clientes, el Departamento de Restaurante Success gestionará y realizará capacitaciones semanales a sus clientes. Debido a la pandemia, estas capacitaciones se han llevado a cabo vía *streaming*.

## **X.2. AUMENTAR REDES**

Dado que (1) el análisis de mercado y (2) la necesidad de innovar con distintas alianzas; se propone las siguientes actividades con el fin de desarrollar relaciones claves con los distintos *stakeholders* de un restaurantero.

### **X.2.1 Post Instagram**

Cada cierto tiempo se subirá un post en la cuenta de Instagram buscando distintas empresas que deseen generar alianzas con Toteat. Lamentablemente esta línea de acción comenzó a abordarse muy cerca de la pandemia, por ende, no se pudo generar reuniones ni evaluar posibles avances.

### **X.2.2 Marketplace Proveedores**

Paralelamente, se avanzó en la generación de un Marketplace de Toteat respecto a los proveedores de los restauranteros. Dicho modelo de negocio, prototipo e investigación de mercado fue llevado a cabo por Ximena Errazuriz, pasante en Toteat.

La finalización y puesta en marcha del proyecto debe ser llevado a cabo por el equipo de Customer Success.

### **X.2.3 LinkedIn Toteat**

Durante el trabajo de terreno, se observó en uno de los locales que un día el barista faltó, hecho que avisó durante la mañana del mismo día. Afortunadamente, la administradora había realizado unas reuniones la semana anterior a distintos baristas y contaba con un contacto que pudo cubrir el espacio.

Con el objetivo de ayudar a nuestros clientes que experimenten situaciones similares, Toteat tendrá su propia red LinkedIn. Su primer testeo corresponde a la red de administradores que se generara gracias al certificado, con el fin de ver si Toteat es capaz de asegurar una buena calidad. En caso de ser exitoso, se procede a expandir esta red a distintos empleados y labores dentro de un local.

## **X.3. SER PROACTIVO**

Dado que (1) el equipo de Customer Success debe ser proactivo, (2) las necesidades y problemas cambian con el tiempo; se proponen las siguientes líneas de acción:

### **X.3.1 Reuniones semanales**

Customer Success debe llevar a cabo reuniones semanales con distintos clientes con el objetivo de conversar respecto a las mejoras del *software* y las nuevas necesidades que van teniendo, buscando así una solución en equipo.

### **X.3.2 Manejo Excel solicitudes clientes**

Customer Success maneja una lista de Excel con acceso a todos los integrantes de Toteat, donde se escriben las distintas solicitudes que piden o preguntan los clientes a sus respectivos ejecutivos o al área de Soporte. Con la finalidad de ir evaluando el crecimiento de pedidos respecto a cada solicitud y anticiparse a que una gran cantidad de clientes soliciten lo mismo para ser realizado.

### **X.3.3 Control de bajas**

Por último, se llevará a cabo un control más estricto de las bajas mensuales. Actualmente Toteat segmenta las bajas entre presupuesto, disconformidad y cierre de local. Cada una de estas razones debe ser analizada con mayor profundidad si el cliente lo permite. Hay que identificar cuáles son las principales razones de disconformidad y buscar soluciones, además de identificar las principales razones por las cuales cierran el local. Cerrar el local se entiende que el negocio no ha sido lo suficiente rentable para seguir operando, dado que el peor escenario de un cliente es este, el equipo de Restaurante Success debe ser capaz de detectar las principales razones de cierre para ayudar a los futuros clientes evitar esos errores.

## **X.4. ASESORAR**

Dado que hay distintas fuentes de valor no utilizada como (1) una base de datos respecto a nuestros clientes y (2) la experiencia adquirida durante los años por los ejecutivos de Toteat respecto a la industria gastronómica (Figura 23); se buscan distintas formas para entregar estos conocimientos a los clientes de Toteat. En concreto se proponen las siguientes líneas de acción:

### **X.4.1 Asesorar**

Para ser cliente de Toteat es necesario tener un restaurante, sin embargo, no es necesario tenerlo operativo. Hay dueños de restaurantes que al mismo tiempo que están construyendo su local, buscan un POS. En estos casos, Toteat además de ofrecer el *software*, ofrecerá un Customer

Success Manager (CSM). El CSM se encarga de asesorar directamente a los dueños. Realizando distintas evaluaciones de su negocio, análisis (FODA, CANVAS), etc.

#### **X.4.2 Lista Métricas**

El equipo de Customer Success llevará una lista de Excel parecida a una lluvia de ideas con todas las métricas que se les ocurra a cualquier miembro de Toteat.

Esta lista debe ser detallada y clara, donde se indique la métrica, su objetivo, complejidad en desarrollo digital, posible asesoría y locales interesados. Actualmente la lista tiene 79 métricas (Anexo O).

#### **X.4.3 Asesoría sin necesidad de métricas**

La misma lista Excel incluye información sobre distintas asesorías que se pueden hacer sin la necesidad de una métrica o KPI, es decir, no hay que comparar números. Por ejemplo, extraer del sistema todas las cafeterías que estén ubicadas en calles con ciclovías para llamarlas y recomendarles que instalen estacionamiento de bicicletas o hagan descuentos para ciclistas.

#### **X.4.4 Nuevos reportes**

Los reportes consisten en agrupaciones de métricas sobre un mismo tema, por ejemplo, productos. Un reporte debe tener toda la información necesaria para que el cliente pueda tomar decisiones respecto a ese tema.

El equipo de Customer Success debe decidir cuáles son los próximos reportes que se le debe entregar al cliente.

### **X.5. MEDIR KPIS**

Uno de los objetivos de Toteat es medir las métricas mencionadas en el capítulo “IX.5 KPIS”.

#### **X.5.1 NPS**

Sin embargo, dado que (1) Toteat cuenta con un informe de NPS, (2) es una evaluación para captar el nivel de satisfacción de los clientes postventa y (3) principal KPI para evaluar el rendimiento del departamento; Customer Success llevará a cabo todo lo relacionado al NPS. A

continuación, se mencionan los pasos a seguir para realizar una encuesta NPS y las conclusiones de la última encuesta:

#### **X.5.1.1 Crear**

Se crea una encuesta NPS (Anexo Q) cuando se busca evaluar la satisfacción de los clientes, fortalezas y debilidades del *software*.

Con la finalidad de diseñar y gestionar de la mejor forma posible la encuesta, se participó en diversos seminarios sobre NPS.

#### **X.5.1.2 Enviar**

Por características del TRM, no es posible segmentar la encuesta. Al dejarla activa, esta se encuentra abierta a todo usuario, apareciéndole como un *banner* al iniciar sesión.

Hay que considerar que una de las responsabilidades de lanzar una encuesta NPS es que se deja aviso de que se están recibiendo los problemas de nuestros clientes. Por ende, es de suma importancia responder a cada uno de ellos lo más pronto posible.

Según Ondrej Sedlacek (CEO y cofundador de Satismeter<sup>11</sup>) es mejor no enviar un NPS, a que enviar y no responder. Considerando esto, la encuesta se cierra cada 200 respuestas. Una vez que cada respuesta fue atendida, se vuelve a abrir.

La primera encuesta fue abierta el 12 marzo de 2020 y el mismo día se comenzó a entender los problemas encontrados. Se volvió a abrir el 17 de marzo, pero dada la pandemia se cerró. No se incluye aquellas respuestas en el análisis, ya que varios comentarios hacen referencia a la pandemia.

#### **X.5.1.3 Resultados**

Se recomienda que al mismo tiempo que los clientes respondan la encuesta, se vayan atendiendo los resultados. Primero los detractores, luego los pasivos y por último los promotores. Con el objetivo de profundizar más en sus problemas y brindar soluciones. Respecto a los promotores, a modo de optimizar el tiempo, se les puede enviar un correo de agradecimiento donde se da la oportunidad de entregar más información respecto a su percepción del *software*.

---

<sup>11</sup> Expertos en NPS

La Tabla 6 indica los resultados obtenidos para Toteat en los primeros 200 encuestados (260 en total). Para entender en mayor profundidad los resultados, se segmentan las respuestas según las dos categorías principales de usuario (dueños/administradores y *staff*).

**Tabla 6**

*Resultados NPS según perfil.*

	<b>Todos los perfiles</b>	<b>Garzón / Cajero</b>	<b>Administrador / Dueño</b>
Total encuestas	200	84	116
Promotores	96	33	63
Pasivo	53	22	31
Detractores	51	29	22
<b>NPS</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>33%</b>

*Nota.* Elaboración Propia

El NPS obtenido es de 22,5%. Donde la evaluación por parte del *staff* es de 4,76% y por parte de los altos cargos es de 33,34%.

Respecto a los detractores que son dueños o administradores, las quejas más frecuentes son respecto a: *stock control*<sup>12</sup> (el precio), reportes, falta de comunicación postventa y capacitaciones. Por parte del *staff*, la gran mayoría hace referencia a caídas del sistema, que, conversando con el área de Soporte, corresponden a la calidad de internet del local, no al *software*.

En los pasivos, la segunda pregunta hace referencia a que se puede mejorar, se dan distintas opciones donde puede escoger solo una. La Tabla 7 indica los resultados. En el caso de dueños la principal demanda es capacitación del sistema. Por parte de los garzones o cajeros es conocer las nuevas integraciones.

Por último, los comentarios por parte de los promotores hacen referencia a un buen sistema y equipo de Soporte.

<sup>12</sup> El módulo más complejos de Toteat que sirve para llevar el control de inventario del restaurante.

**Tabla 7***Resultados pasivos a la pregunta ¿qué podemos hacer mejor?*

<b>Pasivos</b>	<b>administradores/dueños</b>	<b>%</b>	<b>garzón/cajero</b>	<b>%</b>
Aumentar la rapidez de la operación en momentos críticos	7	<b>23%</b>	5	<b>23%</b>
Conocer las nuevas integraciones que tienen	6	<b>19%</b>	8	<b>36%</b>
Faltan funcionalidades críticas para mi negocio	4	<b>13%</b>	0	<b>0%</b>
Necesito más capacitación del sistema	8	<b>26%</b>	5	<b>23%</b>
Otros	6	<b>19%</b>	4	<b>18%</b>
Total	32	<b>100%</b>	22	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración Propia

#### **X.5.1.4 Conclusiones NPS Marzo 2020**

A partir del NPS obtenido (22,5) se observa una gran mejora respecto al último y aún mucho espacio para mejorar, el objetivo es estar sobre 50. Por otro lado, se destaca la diferencia entre el NPS por parte del *staff* y administradores, 4,76 y 33,34 respectivamente, 28,58 puntos de diferencia.

Debido al tiempo, cuando se procedió a llamar a los detractores y pasivos, solo se consideró a los administradores y dueños ya que son ellos quienes pagan Toteat o tienen la oportunidad de hacer que un local cambie de sistema. Más tarde se concluyó que esto fue un error ya que los miembros del *staff* son quienes interactúan más frecuente con la aplicación, por ende, quienes pueden tener observaciones sobre cómo mejorar la eficiencia en distintas operaciones.

Considerando todas las respuestas respecto a posibles mejoras y fallas, se concluye la necesidad de capacitar a los clientes postventa. La gran mayoría de las demandas corresponden a herramientas que ya existen.

Respecto a las respuestas de los pasivos sobre que se puede mejorar (Tabla 7). La segmentación observada entre las distintas demandas puede ser a causa de que los dueños/administradores son quienes usan el sistema en todos sus alcances (por temas de seguridad, no todos los usuarios tienen acceso a todas las funciones) y debido a esto pueden requerir de una mayor capacitación. En cambio, los garzones/cajeros son quienes realizan las operaciones básicas y con el fin de simplificar

estas, están interesados en conocer las integraciones de Toteat. Por ejemplo, si no se cuenta con la integración de UberEats activa, el cajero al recibir un pedido a través de la aplicación, debe después agregarlo manualmente al sistema; con la integración esto se hace de forma automática. Esto señala que, respecto a las nuevas integraciones, además de enviarse un correo a los dueños y administradores, debe enviarse a los garzones.

Toteat considera como clientes críticos a cualquier cliente que pueda dar de baja el sistema. De acuerdo con su CRM (Customer Relationship Management), Toteat recibe una alerta de cliente crítico cuando lleva varios días sin usar el sistema. Sin embargo, tras las llamadas a los detractores se observó una cantidad significativa de clientes que siguen usando el sistema, pero están buscando otro POS. En otras palabras, clientes críticos que, al no cumplir el requisito de no usar el sistema, no son alertados a Toteat.

En los pasivos se observó una oportunidad para ofrecer asesoría. Dado que se les da una lista de opciones de lo que pueden necesitar, el equipo de Customer Success debe ofrecer distintas asesorías según la respuesta. A modo de ejemplo, en el próximo NPS se les puede indicar si: desean mejorar su *staff*, el tiempo de espera o promoción productos. Según la respuesta, se les debe llamar y asesorar.

Como análisis final, se recomienda llevar un gráfico en línea con las distintas puntuaciones de sus clientes.

### **X.5.2 Otros KPIs**

Una vez que el departamento esté en marcha, el equipo de Restaurante Success debe llevar una gráfica para cada una de las métricas mencionadas en el capítulo “IX.5. KPIs” donde se puedan ver los resultados generales y por Restaurante Success Manager.

## XI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta el plan de implementación para la integración de este nuevo departamento. Considerando que a pesar de que el enfoque de Restaurante Success son los clientes postventa, un nuevo departamento en una empresa con los problemas internos como los de Toteat puede significar un choque cultural al cual puede haber mucha resistencia. Debido a esto, se usa como base del plan de implementación, las recomendaciones hechas por John Kotter que están mencionadas en el capítulo “IV.1.8 Liderar en Cambios”.

En la Figura 26 se puede ver una carta Gantt con las actividades a llevar a cabo para la integración del departamento, que incluye el tiempo estimado, responsable, semana de inicio y fin. Luego se mencionan con mayor detalle las actividades, y si es el caso, las recomendaciones del tesista.

**Figura 26**

*Cronograma de actividades, responsables, tiempo de inicio y fin para el plan de implementación.*

Actividad	Responsable	Semana 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Crear un sentido de urgencia</b>	CEO														
<b>Crear coalición poderosa</b>	CEO + CTO														
<b>Formar una visión estratégica</b>	CEO														
<b>Crear equipo</b>	CEO														
<b>Eliminar barreras</b>	CEO														
<b>Asegurar victorias rápidas</b>	CRS														
Seleccionar métrica	RSM														
Testeo análogo	RSM														
Testeo semi digital	Desarrollador RS														
Fase digital	Desarrollador RS														
<b>Mantener crecimiento</b>	CRS														
<b>Cambio cultural</b>	CEO + CRS														

*Nota. Elaboración Propia*

## **XI.1. CREAR UN SENTIDO DE URGENCIA**

El día que se menciona la creación del departamento de Restaurante Success se debe comunicar como una decisión tomada en base al problema identificado y las oportunidades señaladas en el capítulo “II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO”.

Se debe generar un llamado de empoderamiento, ya que Customer Success es posible solo gracias a la experiencia en el rubro por parte de sus integrantes. Hay que destacar que a partir de Restaurante Success ya no se vende un servicio, si no, un resultado.

El día que se realice esta reunión es el comienzo de la semana 1, es decir, del cronograma de la Figura 26.

## **XI.2. CREAR COALICIÓN PODEROSA**

Una vez captada la necesidad de Customer Success y el sentido de urgencia, se muestra que la empresa está haciendo grandes cambios al respecto y uno de ellos es la multidisciplinariedad del equipo al incluir personas del Departamento de Soporte, Desarrollo y Comercial. Se destaca que son departamentos importantes para Toteat, pero con mala comunicación entre ambos y que se busca mejorar este problema a través de este nuevo equipo.

## **XI.3. FORMAR VISIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez generado el equipo, se informa a los otros departamentos los siete objetivos que tendrá Restaurante Success, las primeras líneas de acción y sus actividades, debe haber espacio para feedback y participación.

Al mismo tiempo se menciona la misión, visión y mentalidad que tendrá el departamento para que sea puesta en práctica por todos.

## **XI.4. CREAR EQUIPO**

A partir de la coalición poderosa, se genera este equipo, más los *restaurante success managers*. Todos los integrantes nuevos deben ser presentados a la oficina.

## **XI.5. ELIMINAR BARRERAS**

Se genera un nuevo guión de venta como asesor, donde se transmita el nuevo compromiso y objetivo de Toteat a través de Restaurante Success. También se debe dar independencia completa al equipo y desarrolladores, para trabajar con la data de Toteat y solo respecto a los objetivos de Restaurante Success.

Se debe asegurar que el enfoque de los integrantes sean solamente los mencionados en esta investigación, o cualquier otro que nazca en pos de los objetivos, y no permitir que se pierda.

## **XI.6. ASEGURAR VICTORIAS RÁPIDAS**

Para mostrar los alcances de Restaurante Success, se trabaja rápidamente con una de las métricas de la lista, de preferencia, la con mayor impacto. Esto tiene es llevado a cabo según el proceso definido por el departamento de tal manera que el resto de los integrantes de Toteat se familiaricen con el nuevo proceso.

### **XI.6.1 Seleccionar Métrica**

De acuerdo con el flujo de métricas se selecciona una de la lista que gestionara el equipo de Restaurante Success (Anexo O). Considerando que la gran mayoría de los locales (Figura 3) corresponden a cafeterías, establecimientos que no necesariamente cuenta con un menú impreso, se recomienda evaluar qué locales tienen fila o no durante ciertos periodos del día (desayuno y almuerzo).

Esto hace referencia a la métrica que consiste en calcular la diferencia de tiempo entre que se cierra una mesa y se vuelve a abrir. Si este tiempo es corto en todas las mesas del local durante un bloque del día (almuerzo), se puede concluir que hay una fila de espera para el local.

Esta fila puede disminuir con la creación de un menú impreso para que los clientes no tengan que esperar hasta la caja para decidir su orden. Otra solución, es la creación de una caja virtual, donde un garzón del local puede comenzar a pedir la orden en la fila para optimizar la cocina y generar ingresos antes de que se sienten.

Este problema y solución también pueden existir en locales que no son cafeterías como restaurantes de almuerzo con menú del día.

### **XI.6.2 Testeo Análogo**

El testeo análogo consiste en no interactuar con la data de Toteat ni el TRM. En base al conocimiento de los ejecutivos y RSM, se busca algún local que se sepa de esta condición, se procede a hacer una visita, asesorar y realizar un seguimiento al administrador para ver si hay resultados positivos a las recomendaciones.

### **XI.6.3 Testeo Semi Digital**

En caso de obtener resultados positivos en el testeo análogo, se procede al semi digital, donde el desarrollador del equipo de Restaurante Success, a través de BigQuery y lenguaje SQL interactuará con la data de Toteat en busca de un listado con clientes que cumplan dicha condición. Se escoge un número razonable de testeos y se procede a hacer las recomendaciones vía teléfono.

### **XI.6.4 Fase Digital**

En caso de obtener resultados positivos, se escribe una nota en el blog con las recomendaciones de qué hacer y agregar la métrica al TRM para que todos los clientes tengan acceso a ella. En el caso de resultados negativos, se rediseña o escoge otra métrica y se vuelve iterar.

## **XI.7. MANTENER CRECIMIENTO**

A partir de la lista de métricas, se debe seguir trabajando y escogiendo las siguientes a testear y digitalizar. Al mismo tiempo, vía reuniones y visitas, dicho documento va recibiendo nueva información.

Se recomienda como próxima métrica, evaluar qué métodos están usando los locales *take away* para que el garzón identifique de quien es el pedido.

## **XI.8. CAMBIO CULTURAL**

Durante los primeros meses de Restaurante Success es de suma importancia que durante cada reunión semanal se mencionen los logros y avances hechos por el equipo. Además de generar el pensamiento de que se está vendiendo un *outcome*, por ende, ya no son ejecutivos, si no, asesores. Se debe lograr que esta sea la mentalidad de toda la empresa.

Es de suma importancia compartir estos logros con los clientes de Toteat para que se logre transmitir en ellos el cambio cultural y mejorar el compromiso por parte de ellos hacia la empresa.

Por último, "el círculo nunca está completo, simplemente continúa". No se supone que este modelo sea un modelo de madurez. Está diseñado para ayudar a planificar, desarrollar y ejecutar la estrategia de Customer Success. Se debe tener en cuenta que se viajará por el ciclo del éxito del cliente muchas veces a medida que la empresa madure. Al principio, los ciclos serán más rápidos y luego se ralentizarán a medida que crezca, ya que es más difícil hacer cambios a gran escala. Se centrará más en los procesos y en ajustar la tecnología y el recorrido del cliente. Eso está bien si se tienen publicaciones correctas para escuchar y se está comparando con los resultados correctos. Luego se puede determinar si se necesita retroceder en el ciclo y replantear la misión y el viaje del cliente en función de lo que le dicen los datos. (Horenfeldt, 2019)

## XII. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica del proyecto consta de tres aristas distintas. Primero, se calcula el punto de equilibrio del proyecto, es decir, en base a la fórmula de ingresos mensuales de Toteat se consideran el valor mínimo en qué cada variable debe cambiar para que los ingresos extras sean iguales a los costos asociados al departamento. Segundo, se evalúa la rentabilidad del proyecto a través de distintos escenarios. Tercero, en base a distintos ROI definidos (10%, 15%, 20%), se calculan las ganancias necesarias para satisfacer ese porcentaje de retorno de inversión.

En primer lugar, se calcula el costo de implementación del departamento (Tabla 8). Para esto se calculan solamente los costos asociados a las nuevas remuneraciones. Estas son: 1 Gerente Departamento, 1 Desarrollador, 1 Ejecutivo de Soporte, 1 Ejecutivo de Ventas y, para el primer proceso, se contarán con solo 3 *restaurant success manager*<sup>13</sup>.

**Tabla 8**

*Costo de implementación del departamento en base a las remuneraciones de sus integrantes.*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual neto</b>
Gerente	1	\$1.700.000
Desarrollador	1	\$1.500.000
Ejecutivo de Soporte	1	\$550.000
Ejecutivo de Ventas	1	\$1.000.000
Restaurante Success Manager	3	\$3.000.000
Costo Implementación	7	\$7.750.000
Costo Implementación Min.	5	\$6.200.000

*Nota.* Elaboración Propia

Sin embargo, las recomendaciones del equipo señalan que el Ejecutivo de Soporte y Venta deben ser personas con experiencias del equipo de Toteat. Hay dos opciones: (1) El equipo de Soporte y Comercial vuelven a contratar un ejecutivo más para cubrir el espacio dejado por el miembro que se va. (2) Un miembro del equipo de Soporte y Comercial, por un inicio, asume más responsabilidades, ya que el principal rol de estos miembros en Restaurante Success, es ser el puente de información entre los departamentos, además de dar feedback e ideas ante las acciones que tomen los *restaurant success manager*.

<sup>13</sup> Las remuneraciones fueron conversadas con un miembro del equipo Comercial de Toteat.

Para los siguientes cálculos, se considera el costo de implementación minimizado, es decir, los Ejecutivos de Venta y Soporte miembros del equipo, mantendrán sus sueldos del Departamento de Soporte y Comercial, por ende, son cinco las remuneraciones nuevas: 1 Gerente, 1 Desarrollador y 3 Restaurante Success Managers.

## XII.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para calcular la rentabilidad del proyecto, se utiliza la siguiente fórmula que representa el cálculo de ingresos mensuales de Toteat. Se reemplazan las variables de la Tabla 9, que corresponden al valor mensual promedio en base a los resultados obtenidos durante el año 2019, en la fórmula. Se toma como supuesto que estos datos se mantienen y son la base sobre la que se calcula el punto de equilibrio.

$$\text{IngresosMes} = \#Clientes \times ARPU^{14} \times (1 + \text{TasaCrecimiento} - \text{TasaCancelacion})$$

**Tabla 9**

*Promedios mensual de Toteat en base al año 2019.*

<b>Variable</b>	<b>Valor neto</b>
# Clientes	952,3
ARPU	\$52.383
Tasa Crecimiento	3,54%
Tasa de Cancelación	1,68%

*Nota.* Elaboración Propia

Se calculan los ingresos mensuales promedios de Toteat, luego se le suma el costo del departamento para evaluar cuáles son los cambios mínimos en cada variable de la fórmula para poder pagar el departamento.

<sup>14</sup> ARPU: Average Revenue Per User. Ingreso promedio mensual por usuario a Toteat.

**Tabla 10**

*Ingreso mensual promedio Toteat vs. Cambios mínimos en distintas variables para llegar al punto de equilibrio si se agrega el costo de implementación del departamento de Customer Success.*

<b>Cambios</b>	<b>#Clientes</b>	<b>ARPU</b>	<b>Tasa Crecimiento</b>	<b>Tasa Cancelación</b>	<b>Ingresos Toteat</b>
Valor Base	952,3	\$52.383	3,54%	1,68%	\$50.809.732
Aumenta ARPU	952,3	<b>\$58.770</b>	3,54%	1,68%	\$57.009.732
Aumenta Tasa de Crecimiento	952,3	\$52.383	<b>15,96%</b>	1,68%	\$57.009.732
Disminuye Tasa de Cancelación	952,3	\$52.383	3,54%	<b>-10,74%</b>	\$57.009.732
Tasa de Cancelación mínimo	952,3	<b>\$56.500</b>	<b>7,30%</b>	<b>1,29%</b>	\$57.040.812

*Nota.* Elaboración Propia

En la primera fila se observan los ingresos mensuales promedio que tiene Toteat en base a la Tabla 10. A este valor se le suman los costos calculados mensuales de la Tabla 9. Luego se definen cuatro ecuaciones similares, donde cada una busca el cambio necesario en una variable para llegar al punto de equilibrio. A modo de ejemplo, en la segunda fila se observa el aumento en ARPU necesario para que los costos de Restaurante Success sean igualados por los ingresos generados. El resultado indica que hay que pasar de \$52.383 a \$58.770. Las siguientes filas indican los cambios necesarios en la tasa de cancelación y crecimiento. La última fila representa una variable donde se toma como base una tasa de cancelación de 1,29%. Este valor corresponde a los locales que dieron de baja el año 2019 a Toteat por cierre de local, es decir, se satisfacen todos los clientes que no estaban conformes con el presupuesto o disconformes con el servicio.

## **XII.2. RENTABILIDAD**

Encontrar el punto de equilibrio en cada variables no es suficiente para evaluar la rentabilidad del proyecto. Este tipo de evaluación no consideran los costos acumulados por tener el departamento activo mientras se busca mejorar en métricas como ARPU, tasa de crecimiento y cancelación.

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad a largo plazo, se realiza un flujo de caja. Primero se calcula los ingresos mensuales que tendría Toteat a lo largo de un periodo ocupando los datos de la Tabla 9, con la excepción de que hay tres escenarios distintos. Cada escenario varia en la tasa de crecimiento y cancelación donde se suma o resta su desviación estándar. (1) El Positivo, con una tasa de crecimiento más su desviación estándar y tasa cancelación menos su desviación estándar, (2) Normal, con tasas de crecimiento y cancelación igual al promedio y (3) Negativo, con una tasa

de crecimiento menos la desviación estándar y tasa cancelación más la desviación estándar (Tabla 11).

**Tabla 11**

*Tasas utilizadas para cada escenario (positivo, neutro y negativo). Los datos (promedio mensual y desviación estándar) fueron calculados en base a los resultados de Toteat durante el año 2019 (Anexo R).*

	<b>Avg. Mes</b>	<b>Desv. Estad.</b>	<b>Positivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Negativo</b>
Crecimiento	3,543%	0,567%	4,1105%	3,5434%	2,9762%
Cancelación	1,692%	0,608%	1,0841%	1,6920%	2,2999%

*Nota.* Elaboración Propia

En cada escenario se calculan los ingresos mensuales de cada mes en base a la cantidad de clientes iniciales por el ARPU; las tasas de crecimiento y cancelación influyen en la cantidad de clientes iniciales del mes siguiente. Estos ingresos mensuales corresponden a los ingresos que generaría Toteat en cada escenario sin considerar los impactos de Customer Success.

Con la integración de Customer Success se espera que la tasa de cancelación disminuya, el ARPU aumente y la tasa de crecimiento crezca. Sin embargo, no se espera que estos cambios se generen de la misma forma y en un corto en plazo. Por esta razón se definen tres casos distintos, y cada caso será evaluado en cada escenario. Con el objetivo de evaluar en que mes las utilidades acumuladas pasan a ser positivas, y como este mes cambia dependiendo del caso.

Caso 1: La tasa de cancelación disminuye gradualmente hasta 1% (Tabla 12).

**Tabla 12**

*Tasas de cancelación según el escenario y periodo de mes.*

Mes	1-2	3-10	11 +
Escenario +	1,0841%	1%	1%
Escenario N	1,6920%	1,1%	1%
Escenario -	2,2999%	1,6%	1%

*Nota.* Elaboración Propia

Caso 2: Además de la tasa de cancelación. Se considera un aumento en el ARPU de 1% cada seis meses. Esto supuesto se toma en base a que el aumento del ARPU entre el 2018 y 2019 fue de 1%. Con Restaurante Success se espera que este cambio se alcance más rápido.

Caso 3: Se consideran los efectos ya mencionados más un aumento de 5% en la tasa de crecimiento cada cinco meses.

Es importante considerar que independiente del caso, los dos primeros meses se consideran solo costos del departamento. Esto es debido a que se espera una adversidad al cambio y recomendaciones por parte de la empresa y los clientes.

Para evaluar la rentabilidad, en cada escenario y caso, se procede a realizar los mismos cálculos que se hicieron para definir los ingresos de Toteat sin Customer Success. Con la diferencia de que una vez que se obtienen los ingresos mensuales de Toteat en cada y escenario, a este valor se le resta los ingresos de Toteat en ese mes sin Customer Success más el costo del equipo de Customer Success. Esto significa que al inicio, como los efectos aun no alcanzan los puntos de equilibrio, hay más perdidas que ingresos, lo cuál se va acumulando cada mes, hasta un mes en particular donde los ingresos superan los costos del departamento y por ende, se empieza a recupera inversión. Eventualmente se llega a un mes donde las utilidades acumuladas son mayores a cero. En Anexo S se puede ver un extracto del Excel donde se realizan estos cálculos.

En la Tabla 13 se puede observar la utilidad acumulada negativa máxima alcanzada y la primera utilidad acumulada positiva, en ambos casos se señala el mes en que se cumple este hito.

**Tabla 13**

*Utilidades acumuladas negativas máximas y primera utilidad mayor a cero, mes de hito, según escenario y caso.*

	Caso 1				Caso 2				Caso 3			
	Utilidad A. M.	Mes	Mayor a 0	Mes	Utilidad A. M.	Mes	Mayor a 0	Mes	Utilidad A. M.	Mes	Mayor a 0	Mes
Escenario Positivo	\$ -192.199.169	46	\$ 15.567.677	74	\$ -106.237.987	27	\$ 3.575.643	46	\$ -73.250.949	17	\$ 489.647	28
Escenario Neutro	\$ -69.141.360	18	\$ 1.326.406	32	\$ -59.020.805	15	\$ 5.672.637	28	\$ -53.295.353	13	\$ 843.929	23
Escenario Negativo	\$ -62.888.778	15	\$ 5.384.433	28	\$ -56.131.450	14	\$ 1.806.759	25	\$ -52.650.143	13	\$ 9.173.842	23

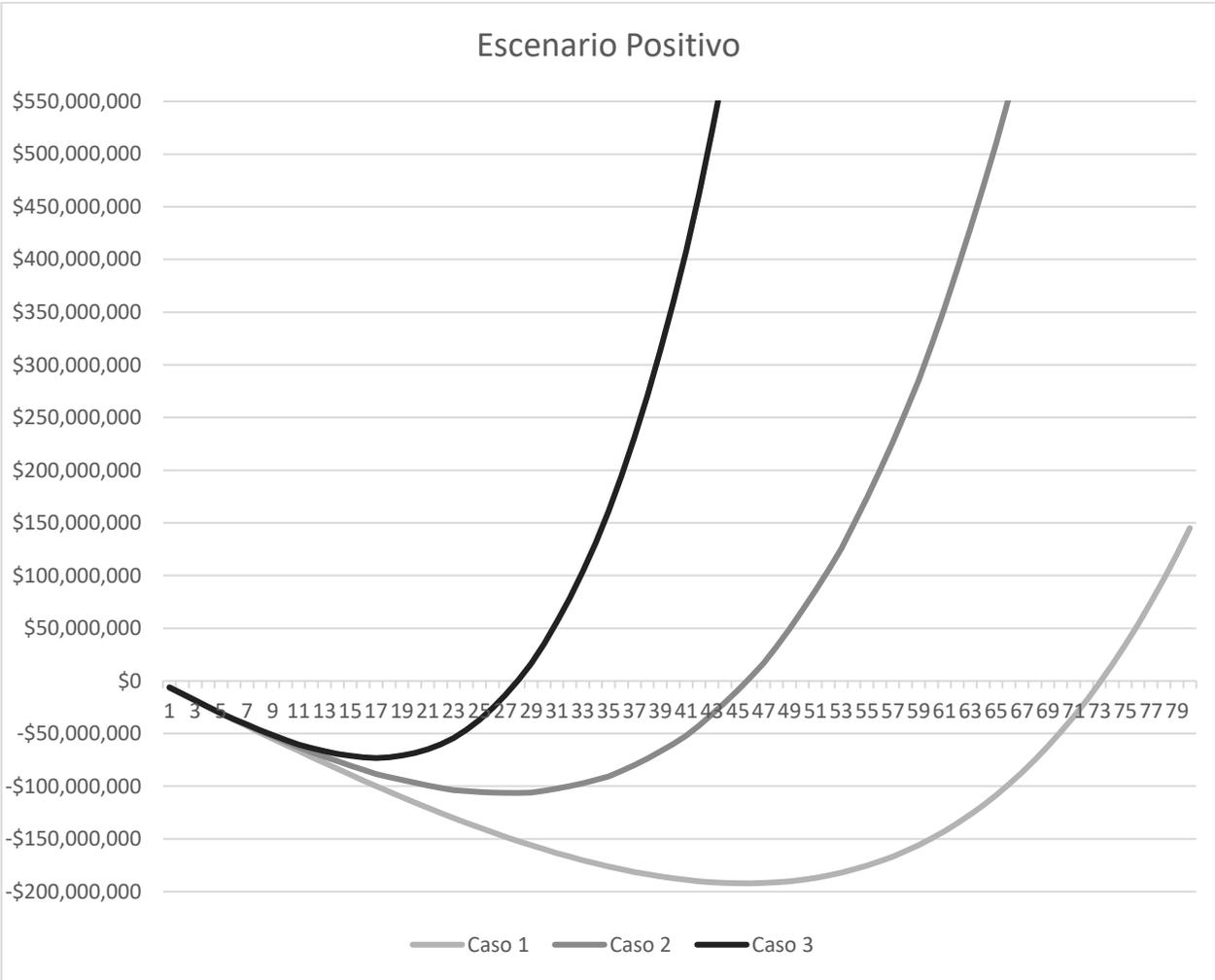
*Nota.* Elaboración Propia

Se observa que el escenario positivo demuestra el peor escenario a la inversión en Customer Success. Esto no es contradictorio a lo esperado ya que el escenario positivo considera un escenario positivo a Toteat, es decir, una tasa de cancelación baja y una tasa de crecimiento alta, lo que significa que el aporte que pueda generar Restaurante Success es menor. A modo de ejemplo, en la Tabla 12 se observa cómo es que la tasa de cancelación disminuye de 1,08% a 1%, en vez de 2,29% a 1% (caso negativo).

En mayor detalle, las Figuras 27, 28 y 29 indican el valor de esta utilidad acumulada con el paso del tiempo, en cada escenario y caso.

**Figura 27**

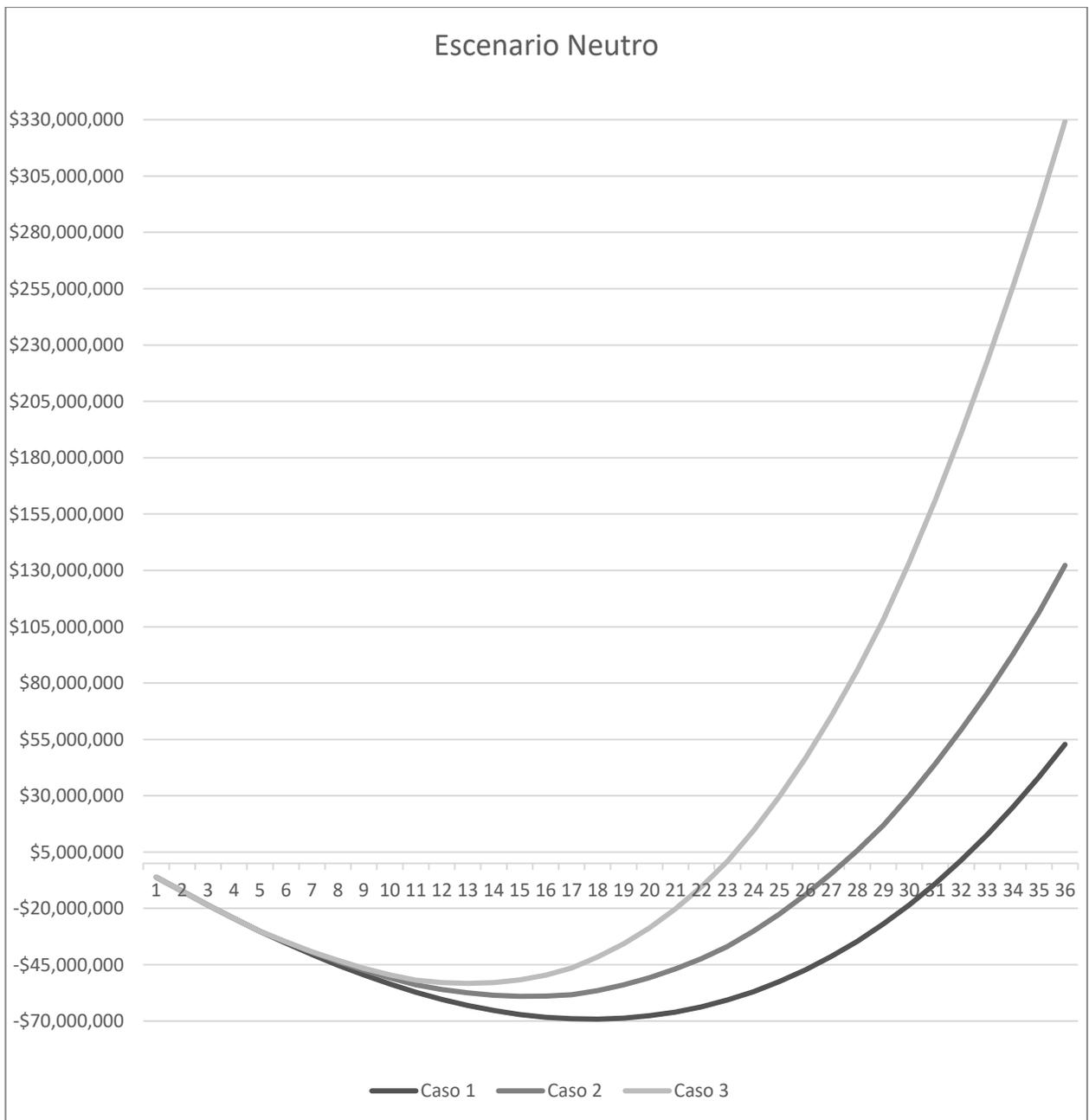
*Utilidad acumulada en cada mes según cada caso, en el escenario positivo.*



Nota. Elaboración Propia

**Figura 28**

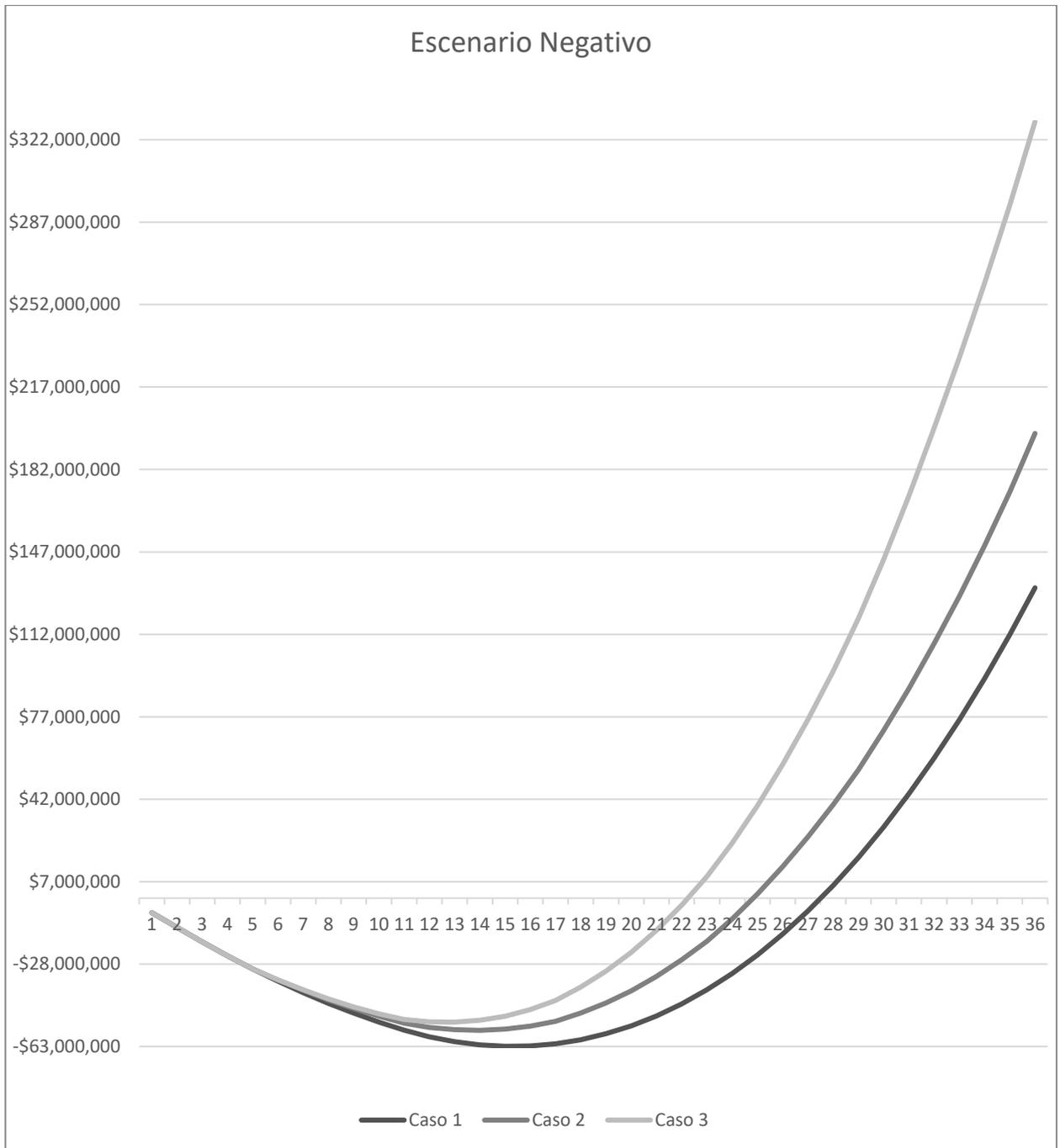
*Utilidad acumulada en cada mes según cada caso, en el escenario neutro.*



*Nota. Elaboración Propia*

**Figura 29**

*Utilidad acumulada en cada mes según cada caso, en el escenario negativo.*



*Nota. Elaboración Propia*

Se observa que a medida que el escenario empeora para Toteat, menos es el tiempo esperado para que cada caso genere utilidades acumuladas positivas. Sin embargo, es importante destacar que independiente del caso o escenario, la velocidad con la que la curva crece es considerablemente mayor que con la que decrece al inicio del periodo. Esto es debido a que los primeros meses, los costos asociados son mayores a los ingresos que generará el área, pero a medida que el tiempo avanza se espera que el área tenga más casos de éxito y al mismo tiempo los clientes consideren más las recomendaciones hechas por el área. Alcanzándose un periodo en el cual ya se considera instaurada la cultura de Customer Success en la empresa y los clientes, que se generan solo utilidades positivas.

Es importante destacar que en el momento en que la curva cambia de dirección, es decir, pasa de decrecer a crecer es cuando los ingresos generados por el área son mayores a los costos.

### XII.3. ROI

En la Tabla 14 se ven las ganancias necesarias según el ROI esperado y costo de implementación.

**Tabla 14**

*Ganancias necesarias para cumplir ROI igual a 10%, 15% o 20%.*

ROI mensual	Ganancia necesaria	
	Costo Implementación	Costo Implementación Min.
10%	\$6.325.000	\$4.620.000
15%	\$6.612.500	\$4.830.000
20%	\$6.900.000	\$5.040.000

*Nota.* Elaboración Propia

Se puede concluir que los puntos de equilibrio para poder pagar los costos del departamento en base a los sueldos no son complejos de lograr. Es necesario destacar que todos los cálculos fueron basados en los promedios respecto a las ventas del año 2019. Es verosímil considerar estos supuestos ya que, dado las observaciones técnicas hacia el uso de los clientes por el *software* se concluyeron recomendaciones que podrían aumentar las ventas por local, por ende, aumento del ARPU. Considerando que en el año 2019 un 5,17% de las bajas fue por disconformidad o presupuesto, hay un margen para disminuir la tasa de cancelación. Por último, dado el tamaño del mercado, si es posible aumentar la tasa de crecimiento.

Por otro lado, se concluye que influye mucho el escenario en el cual se encuentre Toteat para considerar si la rentabilidad es atractiva o no. Sin embargo, considerando que una vez que la utilidad acumulada pase a ser positiva, el crecimiento es lo suficientemente atractivo. En el escenario neutro se observa que en un plazo máximo de 3 años, ya pasa a ser rentable el proyecto.

### **XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Hoy en día se está viviendo la era digital, donde cada día más negocios se transforman digitalmente. A pesar de que hay negocios que desde el día cero son digitales, esto no indica que no deban estar transformándose constantemente.

El mundo digital también ha hecho que los clientes valoren más las interacciones cara a cara, por esto, se observa adversidad ante los cambios muy drásticos, como pasar de ser atendido por una ejecutiva a ser atendido por un bot<sup>15</sup>.

Entre estos dos conflictos nace el proyecto de este título, que consiste en diseñar un departamento enfocado en los clientes postventa, más específicamente, en cómo ayudar a que los clientes les vaya mejor. Para esto se tienen que usar todas las herramientas tecnológicas que tiene Toteat a su disposición, sin dejar de lado el tacto con el cliente; tiene que ser capaz de encontrar el equilibrio entre la digitalización y la comunicación con el cliente de tal manera que las recomendaciones para que los clientes vendan más, no queden en un blog de internet que no tiene lecturas.

Al realizar la investigación de mercado se logra:

1. Detectar los problemas y debilidades de los clientes, además de fortalezas y oportunidades para que Toteat pueda ayudarlos. Entre ellos, problemas para llevar a cabo recomendaciones en el resto del equipo por falta de tiempo hasta oportunidades técnicas para ayudarles a aumentar sus utilidades.
2. Aprobar la hipótesis de que actualmente hay una baja fidelización de clientes que genera un bajo NPS, alta tasa de cancelación y poco uso de las herramientas de Toteat.
3. Diseñar el departamento de Restaurante Success, definiendo su funcionamiento, equipo y relación con el resto de los departamentos. También se definen las primeras actividades que debe llevar a cabo el equipo en pos de los objetivos de Restaurante Success. A modo de detalle, los puntos más importantes de estos capítulos corresponden a los integrantes del equipo y el rediseño de las capacitaciones.

Por último, se deja un plan de implementación para que la empresa pueda llevar a cabo la integración del departamento y una evaluación económica de tres aristas.

---

<sup>15</sup> Un bot es un programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas a través de Internet, cuya realización por parte de una persona sería imposible o muy tediosa.

Se espera que con la integración del departamento de Restaurante Success (1) el NPS suba considerablemente; (2) disminuya la tasa de cancelación, debido a que los clientes están más satisfechos, conformes con el presupuesto y reciben ayuda para evitar tener que cerrar su local; y (3) aumente el uso de todas las herramientas de Toteat.

Todo lo anterior, se traduce en un aumento de la fidelización del cliente, consolidando a Toteat como líder del mercado. Debido al precio del *software* (porcentaje de ventas de los clientes), se espera que este también aumente considerablemente. Además, se espera que los clientes se conviertan en los principales fuentes de publicidad.

Como recomendaciones a Toteat, en primer lugar, se sugiere llevar a cabo la implementación del departamento y darle el espacio necesario para que actúe, además de preocuparse de respetar las decisiones que tomará. También se le aconseja contratar más desarrolladores y *restaurant success managers* para que se pueda llegar a más clientes, más rápido.

Por último, se dejan recomendaciones respecto a la última innovación: Toteat App. Esta aplicación móvil fue lanzada en julio del 2020 en el marco del contexto pandemia COVID-19, como una herramienta para que los restaurantes puedan ofrecer comida a despacho o retiro en local. Los comensales pueden a través de esta aplicación pagar pedidos y retirarlos o pedir *delivery*. Considerando que esta es la primera vez que Toteat va a tener un medio digital para comunicarse con los comensales, se sugiere realizar nuevas investigaciones de mercado, con el objetivo de entender mejor al comensal y compartir esos hallazgos con los restauranteros. Algunos posibles puntos para analizar son:

- Segmentar a los clientes según profesión, barrios en el que trabaja y tipo de locales favoritos.
- Preferencias de los comensales.
- Evaluar la eficiencia de campañas tipo “lleve su propia taza”.
- ¿Qué incentiva a la gente a visitar un local?

Junto con esto, se aconseja expandir la aplicación a un uso en local, es decir, que un comensal en un restaurante pueda pedir desde su celular su pedido y pagar, disminuyendo así las interacciones con el garzón y el tiempo de espera; lo cual generaría una mayor rotación de mesas y un aumento en las ventas.

#### XIV. BIBLIOGRAFÍA

Baker, K. (2019, septiembre 24). What Is Customer Success? *What Is Customer Success?*

<https://blog.hubspot.com/service/customer-success>

Chandler. (1962). *Strategy and Structure* | *The MIT Press*. The MIT.

<https://mitpress.mit.edu/books/strategy-and-structure>

Cynthia M. Beath, Jeanne W. Ross, Martin Mocker. (2019). *Design For Digital: How to architect your business for sustained success* (The MIT Press).

Fontanella, C. (2019). *The Beginner's Guide to Building a Successful Customer Success*

*Program*. <https://blog.hubspot.com/service/customer-success-program>

Gavilán, M. (2014). *¿Qué es una estrategia digital y por qué necesitas una?*

<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/que-es-una-estrategia-digital-y-por-que-necesitas-una>

Google Cloud Training. (s. f.). *From Data to Insights with Google Cloud Platform*. Coursera.

Recuperado 10 de enero de 2020, de <https://www.coursera.org/specializations/from-data-to-insights-google-cloud-platform>

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1976). *Comportamiento Organizacional* (10<sup>a</sup> ed.).

[https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento\\_Organizacional\\_-\\_10ma\\_Edici%C3%B3n\\_-\\_Don\\_Hellriegel\\_and\\_John\\_W.\\_Slocum\\_-\\_FL](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_-_10ma_Edici%C3%B3n_-_Don_Hellriegel_and_John_W._Slocum_-_FL)

Horenfeldt, C. (2019, junio 9). The Cycle of Customer Success: A Blueprint for Customer

Success Teams. *Medium*. <https://medium.com/@chadtev/the-cycle-of-customer-success-a-blueprint-for-customer-success-teams-52cc4e55e98f>

Kate Harvey. (2015, diciembre). *SaaS Customer Success: The secret to reducing churn and increasing MRR*. <https://www.chargify.com/blog/saas-customer-success/>

Law, R. (2020, julio). *Churn Rate: How High is Too High? A Meta-Analysis of Churn Studies*. <https://www.cobloom.com/blog/churn-rate-how-high-is-too-high>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercados* (Quinta). [https://www.academia.edu/11400390/Investigacion\\_de\\_Mercados\\_5ta\\_Edicion\\_-\\_Naresh\\_K.\\_Malhotra?auto=download](https://www.academia.edu/11400390/Investigacion_de_Mercados_5ta_Edicion_-_Naresh_K._Malhotra?auto=download)

Manríquez, G. (2016). Toteat: La plataforma que revolucionó a Google. *Espacio Food Service*. <http://www.espaciofoodservice.cl/toteat-la-plataforma-que-revoluciono-a-google/>

Mehta, N., Steinman, D., & Murphy, L. (2016). *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. John Wiley & Sons.

Nirpaz, G. (2017, abril 14). Customer Success—The Farming Paradigm. *Medium*. <https://blog.farndonthunt.com/customer-success-the-farming-paradigm-3c7e4bc85f75>

PRESIDENCIA, M. S. G. D. L. (1999, agosto 28). *LEY-19628 28-AGO-1999 MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA*. Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599>

*Strategic-managment-concept-and-case-by-hitt.pdf*. (s. f.). Recuperado 11 de octubre de 2019, de <https://shabbiroffice.files.wordpress.com/2017/01/strategic-managment-concept-and-case-by-hitt.pdf>

The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter. (2018). *Kotter*. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Wegele, F. (2015, julio 8). Cloud Innovation World Cup® Winners 2015. *Innovation World Cup Series*. <https://www.innovationworldcup.com/cloud-innovation-world-cup-winners-2015/>

Weill, P., & Woerner, S. (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Press.

Fritis, N. (2019). *Investigación de Mercado [Material del aula]*. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Toteat. (2020). *Base de Datos*

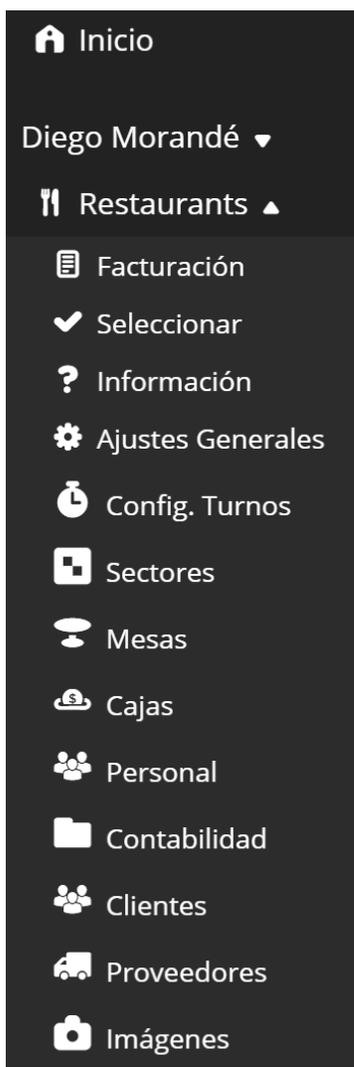
## XV. ANEXOS

### Anexos A-E:

*A continuación se presentan los anexos A-E que corresponden a capturas de pantalla del desglose del menu lateral del TRM.*

### Anexo A

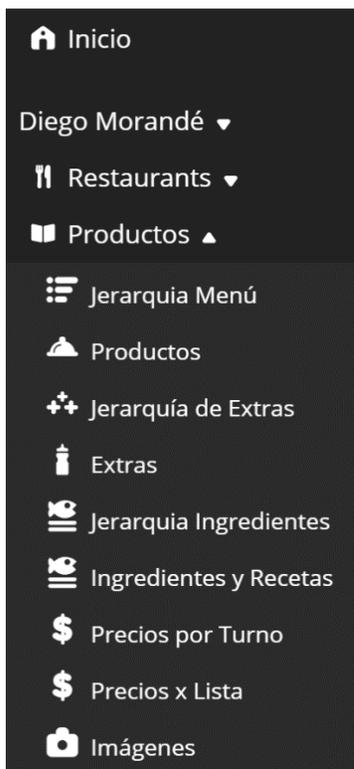
*Señala el desglose del menu respecto a las actividades relacionadas con el restaurante, por ejemplo: ajustes del restaurante, configuración de las mesas, del personal, de las cajas, imágenes de los productos, entre otros.*



*Nota.* Adaptado del TRM [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020

## Anexo B

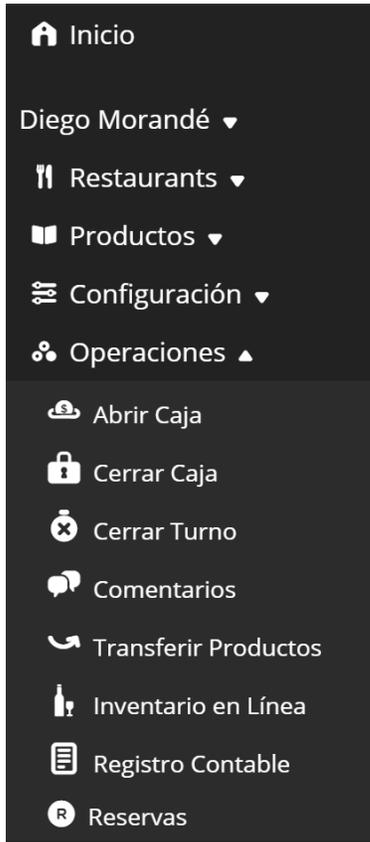
*Señala el desglose del menu respecto a actividades relacionadas con los productos. Acá uno puede crear, editar y organizar sus productos, y más.*



*Nota.* Adaptado del TRM [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020

## Anexo C

*Señala el desglose del menu respecto a las actividades relacionadas con las operaciones de un restaurante como abrir y cerrar caja, transferir productos, entre otros.*



*Nota.* Adaptado del TRM [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020

## Anexo D

*Señala el desglose del menu respecto a las integraciones que ofrece Toteat. Para el momento de la captura de pantalla solo MercadoPago contaba con integración.*



*Nota.* Adaptado del TRM [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020

## Anexo E

*Señala el desglose del menu respecto a los reportes. Acá uno tiene acceso a los distintos reportes que ofrece Toteat en base a la información recopilada.*



*Nota.* Adaptado del TRM [Captura de pantalla], por Diego Morandé, 2020

## Anexo F

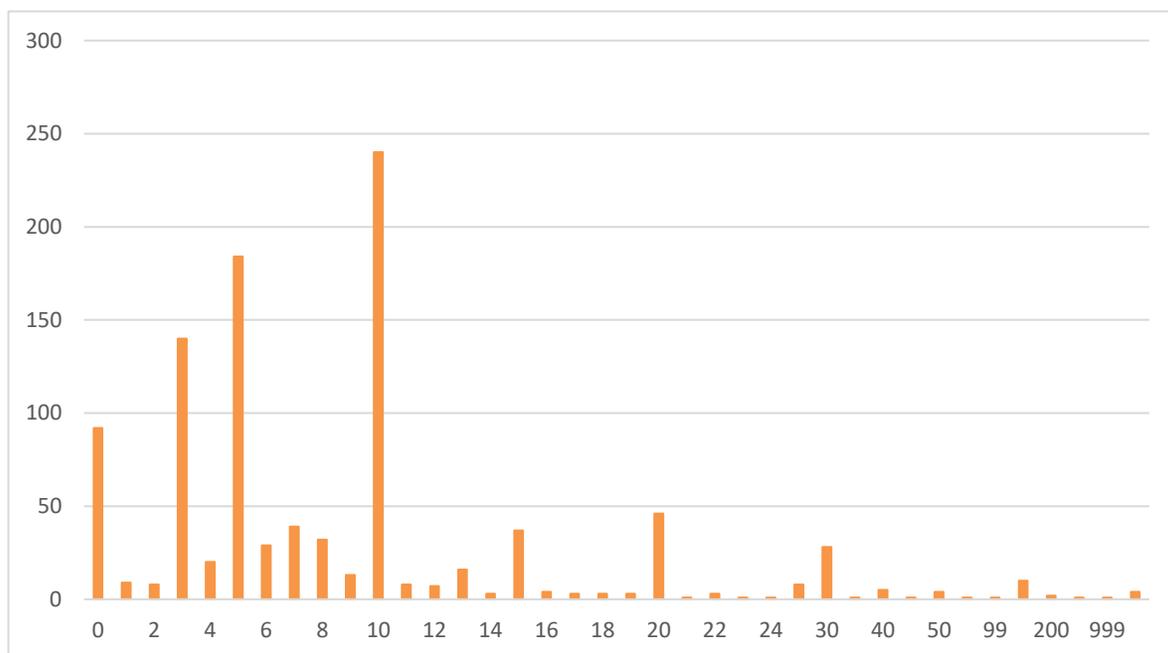
*Lista que señala los distintos tipo de establecimientos y especialidad que hay para un local según la estandarización internacional. Incluye el nombre, abreviación y descripción.*

Tipo de Establecimiento	Abreviación	Descripción	Especialidad	abreviación	Ingredientes
Bar	Bar	Se venden principalmente muchas variedades de bebidas	Arrocería	Arro	Comidas como arroz
Bistro	Bistro	Platos tradicionales hechos con alimentos frescos y sencillos	Bocadillos	Bocadillo	Barras de pan o galletas
Brasserie	Brasserie	Café Restaurante de ambiente relajado que sirve el desayuno	Cafetería/Pastelería	Cafe, Pastel	Galletas, biscochos
Buffet	Buffet	Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos	Café		
Café		Restaurantes informales que ofrecen una gama no restringida de platos	Cervezas	Cervezas	
Casual Dining	Casual Dining	Restaurante que sirve a un precio moderado en un ambiente relajado	Cocina Asador	Asador	todo tipo de carnes
Cervecería	Cervecería	Bar con amplia variedad de Cervezas	Cocina Casera	Casera	es la que habitualmente se consume
Comida para Llevar	Para llevar, Delivery	Comida para comprar y llevar, el cliente la oferta y consume en otro lugar	Cocina Creativa	Creativa	Platos modernos
Comida Rápida	Rápida	Se prepara y se sirve para consumir rápidamente	Cocina Erótica		Ingredientes afrodisíacos
De Autor	De Autor	Cosecha propia y original de platos de cada cocinero	Cocina Fusión	Fusion	Mezcla de distintos estilos
Discotheque Club	Discotheque, Disco, Club	Bar con pista de baile	Cocina Internacional/Regional	Regional, Internacional	Ingredientes carnes, verduras
Family Style		LA comida se sirve a menudo en bandejas y autoatendido	Cocina Macrobiótica		Ingredientes como arroz, legumbres
Gastro	Gastro	Venta de alimentos sofisticados y de buena calidad, ambiente elegante	Cocina Medieval		Ingredientes como pan, cerveza
Gourmet	Gourmet	Los alimentos son de gran calidad y servidos a la medida	Cocina Molecular	Molecular	Son alimentos sofisticados
Grill	Grill	Orientado a la comida americana con carnes, pescados y verduras	Cocina Pollos Asados	Pollo	Pollos asados, parrilladas
Karaoke Bar		Cuenta con karaoke para que los clientes elijan y canten	Cocina Sandwich	Sandwich	Pan de molde y rellenos
Lounge Bar	Lounge	Bar con algunas variedades de comida con una atmósfera relajada	Cocina Tapas	Tapas	Tapas, montaditas
Pub	Pub	Bar que vende algunas variedades de comida	Cocina Variada	Variada	Ingredientes de los platos
Slowfood	Slow Food	Promueve un estilo de vida más tranquilo, enfocado en la calidad	Cocina Vegetariana		Ingredientes vegetales
Trattoria	Trattoria	Concepto de restaurante italiano, no se paga por menú	Cocina a la parrilla	Parrilla	Carnes asadas a la parrilla
Temáticos	Tematic	La ambientación y la decoración giran en torno a un tema	Cocina de montaña		Comida con alto contenido calórico
Etnico	Etnic	Representan lo típico o propio de una determinada cultura	cocina preparada	Preparada	Platos listos para consumir
			Cócteles	Cócteles	
			Fondue/Raclette		Ingredientes como queso, pan
			Hamburguesas	Hamburguesa	
			Heladería	Helad	Distintos tipos de helados
			Pizzeria	Pizz	masas con queso
			Sushi	Sushi	Plato de origen japonés
			Té e Infusiones	Infusiones, Té	
			Vinos	Vinos	

*Nota. Elaboración Propia*

## Anexo G

*Gráfico de cantidad de restaurantes según la cantidad de mesas virtuales.*



*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

## Anexo H

Fotografía del documento de Toteat con los distintos módulos/herramientas y su valor.

**¡Tu eliges cómo pagar Toteat**



**Toteat Light**



**Toteat Platinum**

	<b>VALOR FIJO MENSUAL</b> desde \$37.990 + IVA <small>TAKE AWAY INCLUYE 1 CAJA   RESTAURANTE HASTA 10 MESAS</small>	<b>VALOR VARIABLE MENSUAL</b> 0,25% de la venta neta
	Costo mensual según módulos activos	Sin costo por módulos adicionales
Mesas (Restaurante)	\$2.500 por mesa	ilimitadas
Número de cajas (Take away/Delivery)	\$20.000 por caja adicional	ilimitada
Módulo control de stock	\$25.000	Incluido
Módulo Deliveries	\$25.000	Incluido
Módulo Reservas	\$8.000	ilimitadas
Impresoras Fiscales	\$10.000 c/u	Incluidas
Integración Uber Eats	\$25.000	Incluida
Integración Mercado Pago	\$15.000	Incluido
Uso APIS y WebServices: Ordenes, Facturas, Ventas, etc	\$25.000 por API usada	Incluido
Integración Cover Manager	\$10.000	Incluido
Reportes Data Studio	\$30.000	Incluido

\*Valor mínimo mensual de 39.990 + IVA. Precio en base a venta neta. Antes de los 6 meses se puede cambiar por única vez de modalidad de pago (tarifa fija o variable)

**Implementaciones**

**BÁSICA**

- Capacitación
- 1 PC caja
- Sin Servidor
- 2 Impresoras
- Implementación Remota

**STANDARD**

- Capacitación
- 1 PC caja
- 1 PC dedicado
- 3 Impresoras
- Implementación Remota

**PREMIUM**

- Capacitación
- 2 PC caja
- 1 PC dedicado
- 4 Impresoras
- Implementación Remota

**PRO**

- Capacitación
- 3 o más PC caja
- 1 PC dedicado
- 5 o más Impresoras
- Implementación Presencial

Nota. Elaboración Propia

## Anexo I

Fotografía con la referencia del valor mensual del software si se paga el 0,25%, en base a la venta neta del local.



**Rangos Toteat Platinum**

**Toteat Platinum**

VENTA NETA APROX	VALOR MENSUAL
\$15.990.000	\$39.990
\$20.000.000	\$50.000
\$25.000.000	\$62.500
\$30.000.000	\$75.000
\$40.000.000	\$100.000
\$50.000.000	\$125.000
\$60.000.000	\$150.000
\$70.000.000	\$175.000
\$80.000.000	\$200.000
\$100.000.000	\$250.000

\*El % de Toteat Platinum acordado en la cotización se respetará, incluyendo funcionalidades e integraciones que se agreguen para clientes Toteat Platinum a futuro.

Nota. Elaboración Propia

## **Anexos J-M:**

*A continuación, se presentan los anexos I-J que corresponden a las distintas preguntas realizadas en la encuesta y sus resultados.*

### **Anexo J**

*Resultado a la pregunta ¿crees que con Toteat has mejorado la administración de tu negocio?*

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
Sí	84.00%	105
No	16.00%	20
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>

*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

### **Anexo K**

*Resultado a la pregunta ¿cómo evalúas la calidad y tiempo de respuesta de nuestro soporte?*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
☆	1.68%	3.36%	21.85%	36.13%	36.97%		
	2	4	26	43	44	119	4.03

*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

## Anexo L

*Resultado a la pregunta ¿ lees las notificaciones que te enviamos por el chat de Toteat?*

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Siempre!	43.20%	54
Algunas veces.	40.00%	50
Muy rara vez abro el chat.	10.40%	13
Nunca utilizo el chat.	6.40%	8
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>

*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

## Anexo M

*Resultado a la pregunta: Me gustaría que mi Partner me contacte para:*

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Coordinar capacitación.	15.84%	16
Información sobre módulo de Inventario.	21.78%	22
Información de Módulo de Ingredientes y Recetas.	9.90%	10
Saber quién es mi Partner.	17.82%	18
Referirle a otro restaurante que puede interesarle Toteat,	0.99%	1
Ninguna de las anteriores.	33.66%	34
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>

*Nota.* Elaboración propia (Base de Datos Toteat, 2020)

## **Anexo N**

*Encuesta realizada a los distintos administradores y dueños (beta testers).*

1. Nombre Restaurante
2. Nombre persona
3. Cargo
  - a. Administrador
  - b. Dueño
  - c. Administrador/Dueño
4. ¿Has mirado las últimas actualizaciones?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Te mantienes al día con las actualizaciones?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Más o menos
6. ¿Viste el bunner push up respecto a los horarios de navidad?
  - a. Si
  - b. No
7. ¿Te gustaría recibir noticias de esa forma?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Otro (especifique)
8. Solo dueño ¿rotan mucho los administradores?
  - a. Si
  - b. No
9. Solo dueño ¿cada cuanto rotan los administradores?
10. Solo administrador/jefe ¿Como lo hacen para transmitir los conocimientos respecto a la plataforma?
11. ¿Cómo te sientes respecto a tu conocimiento con Toteat? Nota del 0 al 10.
12. Preguntas relacionadas a Toteat. Solo administrador/jefe. ¿Cuánto confías en Toteat para mejorar tu negocio? Notal del 0 al 10.

13. Preguntas relacionadas a Toteat. Solo administrador/jefe. Crees que soluciones para disminuir costos, aumentar ventas, etc. ¿Las puedes generar solo tú? ¿Hay un espacio para ayudarte?
14. Preguntas relacionadas a Toteat. Solo administrador/jefe. ¿Cuáles son tus mayores problemas respecto al *software*?
15. Preguntas relacionadas a Toteat. Solo administrador/jefe. ¿Cuáles son los principales objetivos que tienes respecto al restaurante, a CP y LP? Ordene por prioridad
  - a. Disminuir costos operacionales
  - b. Disminuir costos de compra de productos
  - c. Contratar *staff*
  - d. Entrenar *staff*
  - e. Atraer nuevos clientes
  - f. Retener más a sus clientes
  - g. Mejorar eficiencia en los procesos

Si Toteat ofrece un módulo CS para ayudarte respecto a estos puntos dándote información sobre ciertas métricas y cómo mejorar los números.

Por ejemplo, si tienen estos datos respecto a sus garzones para identificar exactamente quién vende qué y cuándo. Así motivar, fidelizar y optimizar la organización de tus equipos.

- #productos x boleta x garzón / # comensales. Ver promedio cuántos productos logra vender cada garzón por comensal.
- #comidas extras / boleta. Ver promedio cantidad de comidas extras (té, postre, entre otros) que logra generar cada garzón.
- Mesas atendidas por garzón. Ver cantidad de mesas que cada garzón atiende durante un determinado tiempo o promedio.

Respecto a los productos/estructura podrían tener:

- # comensales por mesa. Ver promedio de comensales por mesa durante un determinado tiempo o promedio.
- $Table\ turn-over\ rate = \#comensales/\#sillas$ . Obteniendo el promedio durante un determinado tiempo uno puede saber qué mesas se llenan y cuáles no.
- Mesas abiertas por tiempo u hora. Ver el comportamiento de las mesas, cuanto tiempo suelen estar abiertas.
- Cálculo de anulaciones vs. Venta. Generar una alerta cuando este se salga del margen normal.

- Tasa de cancelación comensales. Evaluando la cantidad de comensales que tuvo el año anterior misma fecha, considerando el comportamiento de los otros restaurantes.
  - Cómo el restaurante crece (tamaño y personal).
  - Ver crecimiento sobre otros tipos de venta (vegetariana, sin gluten, etc.) Para evaluar la necesidad de cambiar el menú.
16. Estos datos, ¿son de tu interés?
- a. Si
  - b. No
  - c. Más o menos
17. ¿Cuánto estarían dispuesto a pagar por el módulo de CS?
18. ¿Qué te gustaría poder ver en estos reportes? Ordene por prioridad
- a. Información que ayude en la toma de decisiones respecto al *staff*
  - b. Estructura del local
  - c. Productos
  - d. Comportamiento en la comuna
19. Solo jefe/dueño. También va a existir un curso de certificación Toteat, que te dará todas las herramientas para entender el *software* y poder ocupar al máximo el módulo de CS ¿Cuánto estarían dispuesto a pagar por el certificado de Toteat? En su caso sería gratuito
20. Solo administradores. También va a existir un curso de certificación Toteat, que te dará todas las herramientas para entender el *software* y poder ocupar al máximo el módulo de CS ¿Estarías dispuesto a pagar por este curso para agregarlo a tu CV? ¿Le ves valor a agregarlo a tu CV?
21. Si el administrador no está interesado en pagar por el certificado, evaluar si hay distintos métodos le interesen, por ejemplo, darle una comisión por cada cliente nuevo que cambie a Toteat gracias a él. ¿Ahora te interesa?
22. ¿Qué opinas de que la certificación se pueda hacer *online*?
23. Para el funcionamiento de CS, se necesita que los restaurantes acepten compartir sus datos, para así evaluar el comportamiento de los comensales en cada zona, sacando promedio y generando recomendaciones, como, agregar comida vegetariana dado el alza en la compra de productos de este tipo. ¿Estaría dispuesto a compartir sus datos en anónimo?
- a. Si
  - b. No
  - c. No se

*Nota.* Elaboración propia

## Anexo Ñ

### Captura de pantalla a una hija de la bitácora que se llevó a cabo durante el trabajo de terreno.

Son tres, Vale, cajera y alguien encargado de los productos. Dos sectores, dentro del local y terraza. Terraza tiene mesas grandes de 4-6 personas y mesas de 2 personas.

Los comensales agarran un indicador de un número de orden para que se la lleven a la mesa, ya que toman los pedidos en la caja y se van a sentar. OTRA OPCION, XXXXXXXX CONTROLES QUE VIBRAN. Se pueden mover libremente de mesa y no tiene que hacer esos cambios la cajeta -> solo mesas virtuales.

¿Por qué no van con un celular a la mesa y piden el orden? Después pagan en caja?

Clientes se van y dejan el plato en la mesa.

Llevan inventario en una hoja Excel.

**31 Enero 12.30hr**

Fin de mes, hay poco flujo. Tienen los aliños por mesa más una planta.

Ordenan cosas, cajas, tal vez por qué es fin de mes.

Sirven el menú en una bandeja, plato, bien lindo, y así cada uno tiene su bandeja individual y no una grande que lleva varios platos.

Los garzones no tienden a preguntar si quieren algo más en la mesa, si alguno se le acaba la bebida no vuelven a ofrecer, etc. Venden el menú del día y listo. Ver alguna métrica que me diga si están vendiendo el menú del día con algo más.

Otro día se les hecho máquina de café y estuvieron dos días sin ofrecer. Los clientes entraban, y terminaban comprando algo más con otra cosa. PROPUSE que dieran descuento o algo, pero no hicieron nada, sin embargo, los clientes siguieron volviendo después. Averiguar que hace que un cliente no vuelva más a tu local.

**Martes 4 Febrero 2020 13.hr**

A las 13.30 hrs se empezó a generar flujos, se genera fila para pagar ya que los clientes llegan, pagan, se sientan, les llevan la bandeja y se van.

Preguntar por que atienden de esta manera y que otras soluciones o idean han tratado?

Ocupan vista takeaway.

Hay cosas que venden preparadas y otras que hacen ellos, por que?

Tienen una botella/bidón de agua con fruta donde cualquiera tiene refill. Tiene uso, es buena idea?

Tienen problemas con el cierre de caja, esta en detalle de pago y quiere que sea cierre de caja ciego pero no sabe como plantearlo a su staff.

A veces un cliente desde la mesa pide un café, los que estaba afuera tendrían que acercarse a la mesa.

Hizo alianza con zupwork (parte 14 de febrero), que ofrece asientos de la cafetería como cowork, ella tiene que ofrecer café americano gratis. Así logra aumentar el flujo de la gente en el local que es su meta 2020. Mas flujo en la mañanas o en la tarde.

Vale fue garzona antes que administradora... fue estudiando y trabajando hard en el rubro. Me cuenta que hay dos tipos de administradores, los que nacieron administrando y aquellos que fueron garzones primero, entre estos grupos hay competencia.

No conoce paginas para buscar, busca en Google si tiene alguna duda o necesita ideas.

Le pregunte si conoce sus clientes y dice que si, se ha dado cuenta que se aburren rápido de la comida por eso tiene 3 tipos de menú y cambia hard los tipos de ensalada, de tener 5 paso a tener 12. Sus clientes vienen a comer acá todo el día.

Hay un problema que son las mermas de los platos, tienen 3 días de duración, todos los miércoles y viernes le escribe a clientes suyos para vender 2x1 en ensalada, etc.... Vino to good to go pero no le salia bien por que tenia que venderlo menos 40% y la app se queda con 15%, asi que sigue vendiendo directo a clientes

*Nota. Elaboración propia*

## Anexo O

*Captura de pantalla de lista Excel que recopila todas las posibles métricas que generarían información valiosa para el cliente, independiente de si fue solicitada por ellos o no. Las filas representan las posibles métricas, cada columna un aspecto importante para identificarla, desde que tipo de información generan hasta posible locales interesados.*

Métrica	Tipo	Necesita data complejo / Desarro
Tabla de comparación entre productos con resultados durante su periodo de anzamiento	Productos	Si
Autocompletar la dirección en ajuste general y así hacer recargo en deliveries según distancia	Delivery	Si
Generar notificaciones de éxito: ¡Has logrado tu meta!	Relación	Si
si t_liberación_mesa - t_apertura_mesa << bajo, en un periodo de tiempo	Mesas	Si
Gráfico de ticket promedio según días, mes, hora, etc.	Productos	No
Buscar métricas en comun que tengan aquellos locales que venden más de XXX	Mercado	Si
Tener un reporte por sector con información sobre las mesas	Mesas	Si
Ticket promedio según mesa y sector, ojo con tener un ticket promedio que considere la cantidad de comensales	Mesas	Si
Calcular tiempo entre pedidos en una misma mesa	Productos	No
Un grafico que muestre la cantidad de veces que comensales se sentaron en cada zona	Mesas	Si
Código QR generado en el celular que vibra cuando la comanda este lista	Aplicación	Si

### Continuación

Plan de Acción,Asesoría	Objetivo	Posible Local Interesado
Se puede buscar relaciones entre los productos exitosos	Encontrar mejores ingredientes	Sushi Delivery
Llamar para felicitar y preguntar por cuál es la proxima meta		
Significa que tienen espera, en caso de colas se puede recomendar empezar a vender productos en la fila o entregar menus	Aumentar ventas	Todos aquellos que tengan cola o cuello de botella en caja
Ver que días tienen menor o mayor promedio y hacer promociones	Aumentar ticket promedio	
Tener una estructura de restaurante exitoso	Información para el mercado	
Identificar si algún sector tiene mayor rotación, ticket promedio, mayor uso	Buscar estrategias para potenciar todos los sectores	Locales con más de un sector
Generar estrategias para locales que tengan una gran diferencia entre los ticket promedios	Aumentar ticket promedio	Locales con más de un sector
Se puede ver si hay diferencias significativas entre locales	Aumentar rotación	
Entender las preferencias de los clientes	Optimizar estructura local	
Los clientes reciben un código QR al hacer un pedido que hace que vibre una vez que este listo el pedido	Optimizar gestión de operaciones	Locales que se paga en caja

*Nota. Elaboración propia*

## Anexo P

Diapositiva de una presentación de Toteat que indica su misión, visión, valores y más.



Nota. Diapositiva enviada por Diana González, s/f.

## **Anexo Q**

*Encuesta NPS llevada a cabo por Customer Success.*

Pregunta 1: ¿Qué tan probable es que recomiendes Toteat a tus amigos o colegas?

Respuesta: 0 (mínimo) – 10 (máximo)

En caso de detractores:

Pregunta 2: Muchas gracias por respondernos y lamentamos no cumplir tus expectativas. ¿En qué podemos mejorar o qué cambiarías de Toteat?

En caso de pasivos:

Pregunta 2: Muchas gracias por respondernos! Queremos crear el mejor POS posible y tu opinión es lo más importante para nosotros. ¿Qué le falta a Toteat para que nos recomiendes?

Respuesta:

1. Necesito que me contacte un ejecutivo
2. Necesito más capacitación del sistema
3. Aumentar la rapidez de la operación en momentos críticos
4. Conocer las nuevas integraciones que tienen
5. Faltan funcionalidades críticas para mi negocio
6. Otros

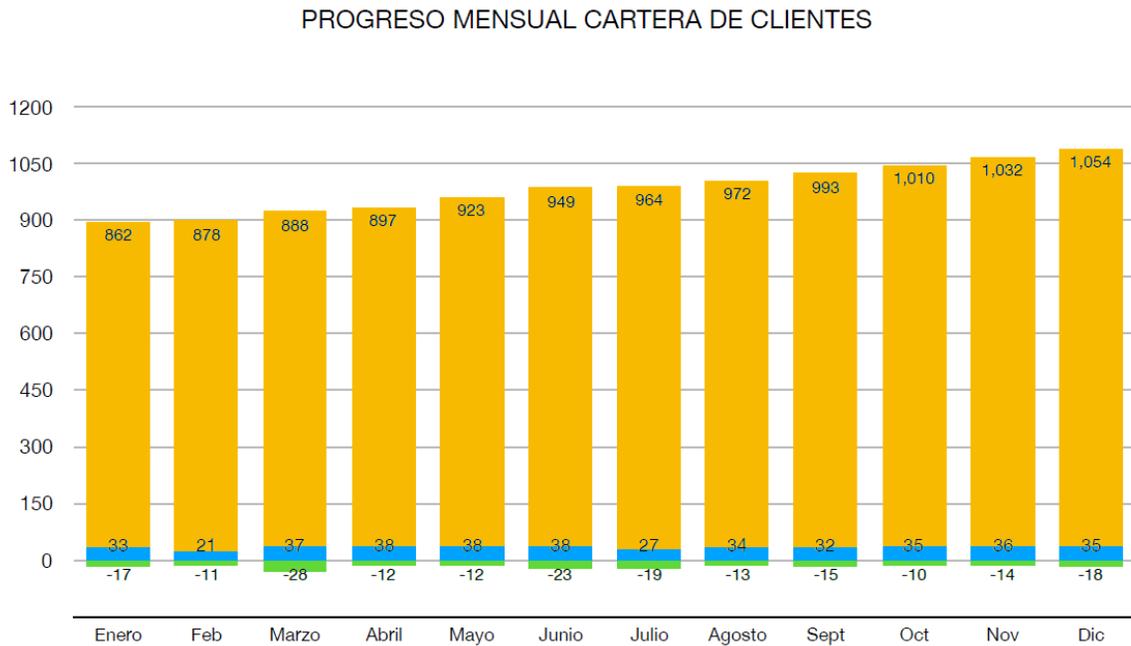
En caso de promotores:

Pregunta 2: Mucha gracias por respondernos ¡Nos alegra saber que nos recomendarías! Te agradeceríamos si nos puedes contar qué es lo que más te gusta de Toteat ; )

*Nota.* Elaboración propia

## Anexo R

*Captura de pantalla a presentación Recuento Comercial Toteat 2019 que indica la cantidad de clientes iniciales, bajas y altas por mes.*



*Nota. Elaboración propia*

## Anexo S

Captura de pantalla de Excel con los cálculos de rentabilidad. Las filas 2 a 21 representan los cálculos bases en cada escenario. Luego, sobre los mismos cálculos se consideran efectos logrados por Restaurante Success como la disminución en la tasa de cancelación. Considerando esto se generan nuevos ingresos y utilidades extras.

2	Mes	1	2	3
3	ARPU	\$ 52.383	\$ 52.383	\$ 52.383
4				
5	C.I. +	862	888	915
6	Altas +	35	37	38
7	Bajas +	9	10	10
8	C.F. +	888	915	943
9	Ingreso +	\$ 45.154.146	\$ 46.520.683	\$ 47.928.576
10				
11	C.I. Neutras	862	878	894
12	Altas Neutras	31	31	32
13	Bajas Neutras	15	15	15
14	C.F. Neutras	878	894	911
15	Ingreso Neutro	\$ 45.154.146	\$ 45.990.108	\$ 46.841.546
16				
17	C.I. -	862	868	874
18	Altas -	26	26	26
19	Bajas -	20	20	20
20	C.F. -	868	874	880
21	Ingreso -	\$ 45.154.146	\$ 45.459.532	\$ 45.766.984
22				
23			Positivo	Neutro
24	Crecimiento		4,1105%	3,5434%
25	Cancelación		1,0841%	1,6920%
26				
27				Cancelacion 1%
28	Mes	1	2	3
29	ARPU	\$ 52.383	\$ 52.383	\$ 52.383
30	Costo Extra	\$ 6.200.000	\$ 6.200.000	\$ 6.200.000
31				
32	C.I. +	862	888	915
33	Altas +	35	37	38
34	Bajas +	9	10	9
35	C.F. +	888	915	943
36	Ingreso +	\$ 45.154.146	\$ 46.520.683	\$ 47.928.576
37	Ingreso Extra	\$ -	\$ -	\$ -
38	Utilidades Extra	\$ -6.200.000	\$ -6.200.000	\$ -6.200.000
39	Utilidades Acomulada +		\$ -12.400.000	\$ -18.600.000
40				
41	C.I. Neutras	862	878	894
42	Altas Neutras	31	31	32
43	Bajas Neutras	15	15	10
44	C.F. Neutras	878	894	916
45	Ingreso Neutro	\$ 45.154.146	\$ 45.990.108	\$ 46.841.546
46	Ingreso Extra	\$ -	\$ -	\$ -
47	Utilidades Extra	\$ -6.200.000	\$ -6.200.000	\$ -6.200.000
48	Utilidades Acomulada N		\$ -12.400.000	\$ -18.600.000
49				
50	C.I. -	862	868	874
51	Altas -	26	26	26
52	Bajas -	20	20	14
53	C.F. -	868	874	886
54	Ingreso -	\$ 45.154.146	\$ 45.459.532	\$ 45.766.984
55	Ingreso Extra	\$ -	\$ -	\$ -
56	Utilidades Extra	\$ -6.200.000	\$ -6.200.000	\$ -6.200.000
57	Utilidades Acomulada -		\$ -12.400.000	\$ -18.600.000

Nota. Elaboración propia