



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
APLICACIÓN MÓVIL DE SERVICIOS A DOMICILIO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

LILIAN CONSTANZA BASUALTO OSORIO

**PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CELSO PUCHI ARRIAZA
RODRIGO MORALES LAVANDEROS**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Lilian Basualto Osorio
FECHA: 29/03/2021
PROFESOR GUÍA: René Esquivel Cabrera

PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA APLICACIÓN MÓVIL DE SERVICIOS A DOMICILIO

El presente trabajo consiste en el diseñar un plan de mejoramiento en la calidad de servicio entregado a los clientes de una aplicación móvil de servicios a domicilio, específicamente para la sub-vertical de supermercado, que se haga cargo de las dificultades actuales para ofrecer un servicio satisfactorio.

El problema que motiva esta memoria es la alta tasa de abandono o Churn Rate de la empresa, la cual promedio un 80% durante el 2019. También, por el aumento progresivo de los reclamos de los clientes por no cumplir con el servicio esperado, donde la sub-vertical de supermercados lidera, con una tasa del 10%. Factor que toma relevancia en la actual Crisis Sanitaria, donde los competidores se multiplicaron, debido a que la demanda de estos servicios también aumentó. La calidad del servicio proporciona una forma de destacarse en un entorno altamente competitivo y en crecimiento, logrando retener a los clientes y buenos resultados en el largo plazo.

Para la realización de este plan se realiza un diagnóstico a partir del análisis de la situación actual, determinando las expectativas y percepciones de los clientes, los problemas actuales en los procesos de la empresa, las causas de dichos problemas, mediante un análisis de causa – efecto. También, se realiza el análisis de las cinco brechas de la calidad de servicio brindado por la empresa y se plantean las propuestas de mejora, indicadores y un sistema de seguimiento que permita monitorear y controlar la calidad de servicio.

Los principales problemas que afectan a la calidad de servicio detectados son: capacitaciones deficientes de los trabajadores, sin un seguimiento de control; falta de estándar de procesos y protocolos para asegurar condiciones adecuadas en la entrega de los pedidos; y, mala comunicación con el cliente durante el servicio brindado.

De esta manera, las propuestas de mejoras se centran en rediseñar el proceso de capacitación actual de la empresa y en incluir mejoras al proceso de picking de los pedidos, con protocolos claros de cómo realizarlo. También, se considera necesario generar más instancias de retroalimentación con los clientes y trabajadores.

Finalmente, los costos mensuales de esta propuesta son \$1,4 millones, para el primer mes y de \$1 millón a partir del segundo mes. Los beneficios directos de este plan, debido a una disminución de los reclamos al 2%, son \$15,3 millones mensuales, siendo rentable el proyecto. Además, se espera lograr una retención mensual del 3,6% de los clientes actuales.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo incondicional durante toda mi vida. También, por sus consejos y compañía durante la realización de esta memoria.

A mis amigos, quienes me acompañaron y animaron durante este proceso, particularmente, a Vanti y Elena, quienes siempre estuvieron dispuestas a ayudarme cuando se los solicitaba.

A mi querido equipo de CPGs de Rappi Chile, particularmente a Jaime y Nico, quienes hicieron posible el desarrollo de esta memoria.

A mis profesores de sección: René, Celso y Omar, quienes hicieron muy grato mi último curso en la Facultad (el "F"). También por sus correcciones, consejos, apoyo y disposición para desarrollar mi memoria.

Sin ustedes, esto no pudo haber sido posible ¡Muchísimas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1.1. MISIÓN, OBJETIVOS E HISTORIA DE LA EMPRESA	2
1.1.2. SERVICIOS Y PROCESOS DE SERVICIO.....	3
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.2. CONTEXTO DE MERCADO	6
2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	8
2.1. ÁREA DE LA EMPRESA	8
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	10
2.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	10
2.2.2. EFECTOS DE LA OPORTUNIDAD	14
2.2.3. HIPÓTESIS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	15
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. ALCANCES	16
5. RESULTADOS ESPERADOS.....	16
6. MARCO CONCEPTUAL.....	17
6.1. SERVICIOS.....	17
6.2. CALIDAD DE SERVICIO	17
6.2.1. MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y SERVICIO.....	18
6.3. RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO	20
6.4. BENEFICIOS DE MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO	22
6.5. PLAN DE MEJORAMIENTO	23
7. METODOLOGÍA.....	23
8. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.....	26
8.1. ACTORES PRESENTES EN LOS PROCESOS.....	26
8.2. CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA.....	28
8.3. PROCESOS.....	31
8.3.1. CAPACITACIÓN	31
8.3.2. PROCESO DEL SERVICIO DE COMPRA	35
8.3.3. PROCESO DE POST COMPRA.....	38
9. DIAGNÓSTICO	39
9.1. ENCUESTA NPS	39
9.2. RECLAMOS.....	41
9.2.1. DUDAS CON EL COBRO	42
9.2.2. PRODUCTO DIFERENTE, PEDIDO INCOMPLETO Y EN MAL ESTADO ...	43

9.3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	47
9.4. FALENCIAS EN LOS PROCESOS.....	49
9.4.1. CAPACITACIÓN.....	49
9.4.2. PROCESO DEL SERVICIO DE COMPRA	50
9.4.3. PROCESO DE POST COMPRA.....	52
9.5. PROBLEMAS DETECTADOS Y ANÁLISIS CAUSA-EFECTO.....	52
9.6. ANÁLISIS DE BRECHAS.....	57
9.7. SÍNTESIS: DIAGNÓSTICO FINAL.....	58
10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	59
11. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	61
11.1. RECOMENDACIONES GENERALES	62
11.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN	64
11.2.1. PROPUESTA DE MEJORA.....	64
11.2.2. INDICADORES.....	67
11.2.3. PLAN DE SEGUIMIENTO	70
11.3. PROCESO DE SERVICIO DE COMPRA	71
11.3.1. PROPUESTA DE MEJORA.....	72
11.3.2. INDICADORES.....	75
11.3.3. PLAN DE SEGUIMIENTO	76
11.4. SÍNTESIS: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	77
11.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	78
11.6. PROTOTIPO.....	80
11.6.1. VALIDACIÓN CON LA EMPRESA	80
11.6.2. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN.....	81
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	82
13. BIBLIOGRAFÍA	86
14. ANEXOS	90
14.1. ANEXO A: Evolución del GMV en Rappi Chile	90
14.2. ANEXO B: Ejemplo de protocolo estándar.....	91
14.3. ANEXO C: Cálculo del efecto de la propuesta en el % de clientes.....	92
14.4. ANEXO D: Cálculo del efecto de la propuesta en el costo de compensación....	93

1. INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar, se entenderá por Rappi a la empresa de carácter global y como Rappi Chile, a la empresa filial situada en dicho país, en donde se realizará el trabajo de esta memoria.

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Rappi Chile es una empresa privada, constituida como una sociedad por acciones en Chile (Rappi Chile SpA). Corresponde a una filial de Rappi, compañía multinacional, con sede principal y centro de operaciones (a nivel global) en Bogotá, Colombia. Además, está constituida en EEUU como Rappi Incorporated y evaluada en 3,5 billones de dólares (Statista, 2019).

Inicialmente Rappi poseía inversionistas colombianos, sin embargo, hoy en día, luego de 9 rondas de financiamiento, su capital es en su mayoría de fondos internacionales. Es decir, el 51% o más de sus acciones están en poder de firmas foráneas (Fiscalía Nacional Económica, 2019).

Rappi, en 2019, contaba con más de 2.500 trabajadores a nivel administrativo y 100.000 socios repartidores o rappideros (RTs) en siete países de América Latina (Colombia, México, Brasil, Argentina, Chile, Perú y Uruguay). Actualmente en Rappi Chile son 100 empleados y más de 50.000 RTs; también cuenta con alrededor de 200 shoppers (encargados de realizar la compra en hiper y supermercados cuando el pedido supera los 10 productos), quienes son contratados por dos empresas externas: Touch y Time Jobs.

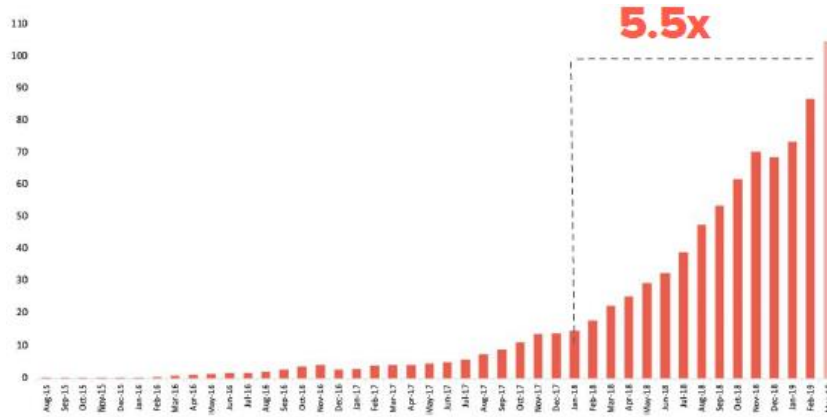
El rubro de Rappi son los servicios de información y publicidad e intermediación de ventas en internet. Cuya actividad principal es el delivery, ya que Rappi es una plataforma que conecta a las tiendas o aliados con los consumidores mediante los RTs.

Rappi ha tenido un crecimiento exponencial, como se muestra en el Gráfico N°1, entre julio 2018 a noviembre 2019 su GMV (total de flujo de dinero que mueve Rappi en órdenes o pedidos) ha crecido 5,5 veces. También queda de manifiesto en la Tabla N°1, donde sus ingresos y pérdida han aumentado significativamente, debido a la gran inversión que la compañía ha realizado para continuar con su expansión en la región Latinoamericana.

Si bien, de la Tabla N°1 se interpreta que las utilidades de Rappi disminuyen año tras año, el valor de esta compañía se encuentra en sus activos, ya que es valorada por los inversionistas en base a la posibilidad de crear un emprendimiento de alto impacto, es por ello que no utilizan las ganancias solo invierten para seguir maximizando su apertura, mejorando e innovando con nuevos servicios (Pedraza, 2020). En una entrevista en diario La República (2019), Rappi declara respecto de las pérdidas generadas que *“no optimiza por utilidad en el corto plazo, es decir la compañía soporta pérdidas que hacen parte del ciclo inicial de un startup con vistas a un crecimiento acelerado, que permita llegar a escala para generar rentabilidad a futuro. Aun así, como lo demuestra la última ronda, los inversionistas confían en este modelo a largo plazo en América Latina”*. Lo que coincide

con los expertos, quienes explican que *“la mayoría de las startups hacen parte de un modelo de negocio denominado de capital de riesgo, que en promedio retornan la inversión después del quinto año de operaciones ya que la apuesta es por un crecimiento de largo plazo”* (Benavides, 2019).

Gráfico N°1: Crecimiento mensual histórico de Rappi (en USD \$M)



Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

Tabla N°1: Cifras de Rappi en millones de USD de los años 2016, 2017, 2018 y 2019

	2016	2017	2018	2019
Ingresos	1,89	5,92	24,20	59,52
Ganancias/Pérdidas	-6,02	-19,68	-48,89	-90,85

Fuente: Adaptación propia de infografía de diario online La República

Actualmente, Rappi está operando en México, Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Costa Rica y Ecuador. En Chile tiene presencia en Santiago, Viña del Mar, Antofagasta, La Serena, Concepción, Rancagua, Temuco e Iquique.

Por último, Rappi Chile cuenta con más de 4 millones de usuarios (personas inscritas en la aplicación), de los cuales 1 millón son usuarios que han realizado al menos una compra en la app, de éstos el 1% aproximadamente es usuario prime, es decir, que está suscrito a la app. Además, se realizan en promedio 400.000 pedidos mensualmente, con un valor de pedido medio de \$12.500. Rappi cuenta con más de 2.500 aliados en todas sus verticales o líneas de negocio.

1.1.1. MISIÓN, OBJETIVOS E HISTORIA DE LA EMPRESA

La misión de Rappi es *“facilitar la vida de las personas, conectando a usuarios con productos y servicios de manera rápida y eficiente gracias a la tecnología”*. Su visión es *“ser la próxima tienda de Latino América en la que encuentres todo y lo entreguen en*

minutos". Alineado a ello, sus principales lemas son: *"corremos por ti"* y *"si tienes Rappi, tienes todo"*¹.

Además, posee tres objetivos estratégicos: *"servir a nuestros clientes de manera rentable"*, *"crecer para servir más clientes en Latino América"* y *"cuidar a nuestros clientes para construir futuro"*². Para este año, Rappi tiene su foco en tres ejes: crecimiento (rentabilidad), servicio y cliente.

Con respecto a su historia, Rappi fue fundada en Colombia por Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín. Se origina como un experimento en Grability (startup que fue fundada en el año 2013 por los fundadores de Rappi, la cual proporciona tecnología móvil para que las empresas creen tiendas en línea), el cual consistía en realizar pedidos a domicilio de las "tiendas de barrio" y los clientes mediante un buzón de sugerencias podían escribir los aspectos positivos y negativos, los cuales fueron integrando hasta crear Rappi en agosto del año 2015 (Blog Rappi, 2018).

Luego, tras iniciar su operación, fue la empresa más rápida del rubro en llegar a los 200.000 pedidos, lo que les permitió llegar a Y Combinator (una de las aceleradora de startup más grande a nivel mundial), de la cual obtuvieron 120 millones de dólares de inversión en el año 2016, lo que les permitió expandirse a México y Brasil ese mismo año (Economía y Negocios, 2019).

Tras su gran crecimiento y nuevos inversores, en el año 2018 se extiende a Argentina, Chile, Uruguay y Perú. En ese mismo año recibe una inversión de 220 millones de dólares de DST Global y se convierte en la primera empresa unicornio (ser evaluada en 1.000 millones de dólares) de Colombia (Chiquiza, J., 2019).

En año 2019 recibe su inversión más alta, 1.000 millones de dólares, por SoftBank, convirtiéndose en el mayor financiamiento tecnológico hasta la fecha en una empresa con sede en América Latina. Durante el mismo año Rappi llega a Costa Rica y Ecuador (Business Wire, 2019).

1.1.2. SERVICIOS Y PROCESOS DE SERVICIO

Rappi Chile ofrece el servicio de compra y entrega a domicilio de productos "on demand" (en cualquier momento que alguien quiera o necesite algo), dentro de estos se encuentran:

1. Delivery en dos categorías: restaurantes y groceries o CPGs, en esta última se encuentran los supermercados, farmacias, minimarkets, tienda de licores, chocolaterías, florerías, tiendas de ropa, etc.
2. Rappi Favor: es un servicio, principalmente, de mensajería y diligencias, pero incluye cualquier cosa que no le implique al RT comprar algo.

¹ Información obtenida de la intranet de Rappi Chile.

² Información obtenida de la intranet de Rappi Chile.

3. Lo que sea: el cliente puede pedir que el RT compre algún producto en una tienda que no tenga alianza con Rappi. La consigna de este servicio es: “Si cabe en nuestra maleta, te lo llevamos”.
4. Rappi Pay: sistema financiero que permite al usuario pagar en tiendas aliadas con sistema de QR, es decir, reemplaza el efectivo y tarjetas físicas.
5. Servicios temporales online, como donaciones a una institución o causa, compra de entradas (Comic Con, Lollapalooza, etc.) y compra del SOAP.

Además, la plataforma entrega al usuario las siguientes funciones: vigilar la orden, sistema de ayuda o soporte y la posibilidad de contactar al RT o shopper (mediante mensaje o llamado telefónico).

El proceso de servicio comienza cuando un usuario ingresa a la página web o app de Rappi y se registra; luego, escribe su dirección para que el sistema de Rappi pueda detectar las tiendas o aliados cercanos. A continuación, el usuario selecciona los productos o servicio que desee y el método de pago. Posterior a ello, un shopper o RT recibe el pedido y efectúa el servicio. Finaliza el proceso cuando el RT hace la entrega del producto o servicio en la dirección que el usuario señaló previamente.

La principal ventaja competitiva de Rappi es su multiverticalidad, es decir, la gran cantidad de servicios que ofrece a sus clientes, ya que no se centra sólo en una parte del mercado, como supermercados o restaurantes, sino que explora otras, como las mencionadas anteriormente, siendo más rápido y cómodo al usuario encontrar lo que necesite en una sola aplicación.

En cuanto a su competencia, Rappi Chile no tiene una que compita en todos sus servicios, ya que ninguna otra aplicación en el país ofrece la misma gama de servicios. Sin embargo, existen aplicaciones móviles o plataformas de intermediación que ofrecen servicios a domicilios en las mismas verticales de negocio:

Primero, restaurantes, en donde aplicaciones como Uber Eats, Pedidos Ya, Justo, entregan distintos platos o comida preparada a domicilio mediante repartidores en motocicletas o bicicletas. También existen otras aplicaciones y páginas web, donde los mismos restaurantes contemplan el servicio de delivery para zonas aledañas, como Papa John's, Aomori Nikkei & Sushi, Emporio la Rosa, etc.

Segundo, supermercados, por un lado, se encuentran aplicaciones como Cornershop y Pedidos Ya. Y, por otro lado, las principales cadenas de supermercados (Jumbo, Lider, www.totttus.cl, www.telemercado.cl, etc.), que a través de sus aplicaciones móviles y sitios web efectúan la comercialización en línea de sus productos, ofreciendo despacho a domicilio instantáneo, programado y servicio de pick-up. Sin embargo, Cornershop es el líder del segmento, representando al año 2019 un [70–80]% del volumen de ventas realizado a través de plataformas online (FNE, 2020).

Además, existe una gran variedad de marketplace, donde se pueden encontrar distintos productos con reparto a domicilio, como Linio, Mercado Libre, Falabella, Ripley, etc., pero

a diferencia de Rappi, estas se centran, por lo general, en una categoría de producto y con despacho programado, no instantáneo.

Por último, es importante destacar que el 29 de mayo de 2020 la Fiscalía Nacional Económica (FNE) autorizó a Uber Technologies, Inc. (Uber) adquirir el control de Cornershop Technologies LLC (Cornershop), con la compra del 51% de ésta. Así, el 7 de julio de 2020 comenzó la fusión tecnológica de ambas firmas, lo que permitirá a los usuarios de las ciudades de Concepción, Santiago, La Serena y Valparaíso realizar la gestión de compra, sin ejecutar ninguna operación extra (como nuevo registro ni añadir datos bancarios) por medio de cualquier aplicación (Uber, Uber Eats o Cornershop), entrando a competir con Rappi, en cantidad de servicios ofrecidos por un solo medio. Ya que, a inicios del año 2020, Uber Eats también incluyó dentro de sus servicios las farmacias y Uber la entrega de paquetes.

1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Rappi se basa en el sistema “Holacracy”, donde la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal en lugar de ser establecidas por una jerarquía de gestión. Este sistema consiste en tener un flujo libre de la información, diversidad de roles e implementar un sistema que realmente permita el flujo de las ideas, con el objetivo de que la innovación venga de la misma fuente y pueda ser partícipe del proceso.

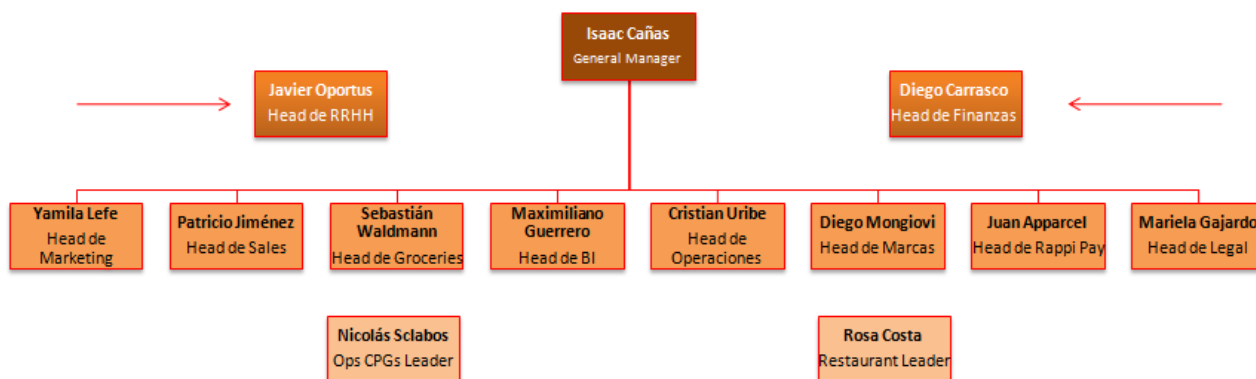
Rappi es liderada por Simón Borrero, CEO y cofundador, quien asume el rol de las comunicaciones internas de la empresa, para alinear a todos los países hacia un mismo objetivo. Cada país tiene un “General Manager”, cuyo rol es comunicar a los miembros locales la visión global de la compañía y asegurarse de que los equipos o áreas logren los objetivos a nivel global.

Rappi no posee un organigrama definido, ya que no hay cargos estrictos para cada miembro, hay roles (cada persona puede tener más de un rol) dentro de los equipos, los equipos o círculos se organizan de manera independiente y se desarrollan autosuficientemente.

A continuación, se muestra el organigrama de Rappi Chile (Figura N°1), donde Isaac Cañas es el General Manager. Cada área tiene un Head, quien se encarga de liderar a sus miembros para contribuir en el objetivo final de la empresa. Las áreas de RRHH y Finanzas, además tienen la función de ser el soporte de todas las otras, en cuanto a personal y gastos.

Además, hay dos posiciones de liderazgo invisible (Ops. CPGs Leader y Restaurant Leader), las cuales no reportan directamente al General Manager, pero lideran círculos de acción en otras áreas.

Figura N°1: Organigrama Rappi Chile SPA.



Fuente: Creación propia con lo observado en Rappi Chile SPA

1.2. CONTEXTO DE MERCADO

Rappi Chile pertenece al sector de las tecnologías de información y comunicación (TICs). Principalmente, participa en el sector del comercio electrónico o e-commerce, el cual comprende aquellos intercambios de bienes y/o servicios que se producen a través de Internet, ya sea mediante una página web o aplicación móvil (app) (FNE, 2019).

Actualmente, el comercio electrónico o e-commerce es un fenómeno mundial, que se encuentra en expansión en Chile y en el mundo. Es más, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago, durante el 2015 las ventas de e-commerce en Chile alcanzaron los 2.480 millones de dólares, en el año 2018 esas ventas aumentaron a 5.200 millones de dólares, es decir, se duplicaron en menos de tres años. Por ello, el sector del comercio electrónico se ha consolidado como un sector dinámico dentro de la economía chilena, aumentando un 39.4% durante el 2018. Y durante el año 2019, esta cifra se elevó a 6.079 millones de dólares (CNC, 2019).

Los principales actores de este sector son los proveedores, las tiendas, plataformas online (página web y/o app) y consumidores (o usuarios). Dentro de las plataformas online se encuentran Rappi, Cornershop, Pedidos Ya, Uber Eats y distintas páginas web que han surgido para potenciar este tipo de ventas, como www.lider.cl, www.telemercado.cl, www.jumbo.cl, etc.

Un ejemplo de la participación en el mercado de las distintas plataformas online para el caso de los supermercados, se puede ver en la Tabla N°2, donde se aprecia un fuerte crecimiento en el volumen de ventas entre los años 2017 y 2019, siendo Cornershop el líder del segmento y quien más se ha desarrollado en el último período, representando en el año 2019 un [70–80]% del volumen de ventas realizado a través de plataformas online (FNE, 2020).

Tabla N°2: Ventas de productos de supermercados a través de plataformas online con despacho a domicilio

Plataforma	2017	2018	2019
Cencosud	[20 – 30]	[20 – 30]	[20 – 30]
Cornershop	[10 – 30]	[70 – 80]	[150 – 160]
PedidosYa	[0 – 5]	[0 – 5]	[0 – 5]
Rappi	-	[0 – 5]	[5 – 10]
Telemercados	[10 – 20]	[10 – 20]	[5 – 10]
Tottus.cl	[0 – 5]	[0 – 5]	[5 – 10]
Walmart	[5 – 10]	[10 – 20]	[10 – 20]
Total (MM \$CLP)	[60 – 70]	[120 – 130]	[210 – 220]

Fuente: Adaptación propia de la FNE, 2020.

En relación a las aplicaciones de comida, durante el 2018, el 25% de los chilenos hizo pedidos por esta vía (CNN Chile, 2018), aproximadamente 4,5 millones de personas. Más aún, los chilenos son los que más gastan (total boleta por usuario) en Latinoamérica, logrando que las aplicaciones de delivery dupliquen su tamaño cada tres meses.

En cuanto al marco legal y reglamentario que rige la actividad de los proveedores de comercio electrónicos son, principalmente, la ley 19.496 (derecho del consumidor), 19.628 (protección de datos de carácter personal), 20.453 (internet y neutralidad en la red), 20.628 (competencia desleal) y 19.799 (documentos, forma y certificación electrónica) (Infoempresarial, 2019). Además, el principal regulador es el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), encargado de velar por la protección de los derechos de los consumidores.

Adicionalmente, resulta relevante examinar los efectos que la Crisis Sanitaria (COVID-19) ha provocado en la industria del e-commerce en Chile, principalmente como se han acelerado ciertos patrones de consumo que ya se venían exhibiendo en la industria, aumentando un 119% la última semana de marzo, y las ventas presenciales decayeron un 41%, de acuerdo a un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago, en donde también se señala que el comercio electrónico paso de ser el 6% al 13% de las ventas totales en dicho mes (CNC,2020).

También, ante la cuarentena obligatoria decretada por el gobierno de Chile en marzo del año 2020 para varias comunas del país, las ventas online de las cadenas de supermercados aumentaron considerablemente durante los meses de marzo y abril en comparación con las ventas presenciales del año anterior, como se observa en la Tabla N°3, afectando a las plataformas de intermediación que participan en este segmento. Este súbito incremento en la demanda, cantidad de pedidos y baja capacidad de reacción de las empresas ha impactado negativamente en la calidad de los servicios con despacho a domicilio, especialmente, en un mayor tiempo de entrega (FNE, 2020).

Tabla N°3: Variación semanal de ventas online y presencial de supermercados en el año 2020 con respecto al año 2019.

Semana	Variación venta online	Variación venta presencial	Cuarentena obligatoria
2 al 8 de marzo	37%	8%	No
9 al 15 de marzo	67%	27%	No
16 al 22 de marzo	84%	46%	No
23 al 29 de marzo	87%	-11%	Sí
30 de marzo al 5 de abril	140%	-1%	Sí
6 al 12 de abril	258%	-3%	Sí

Fuente: Adaptación propia de la FNE, 2020.

Así, los distintos proveedores, que se encontraban en etapas incipientes del comercio online, han debido adquirir nuevos servicios, adopción de nuevas tecnologías, sistemas de despacho y logística para la comercialización de sus productos mediante otros canales de venta durante este período, debido a ello Xavier Aguirre, gerente de desarrollo de negocios de Ebay Latinoamérica, señaló una entrevista con conectados DF (2020) que *“el crecimiento que se esperaba en e-commerce para los próximos 4 años, se va a dar en 2020”*.

A modo de ejemplo, Rappi ha aumentado su GMV (Gross Merchandise Value, es decir, volumen total de ventas) de 8 millones de dólares promedio mensual (de julio 2019 a marzo 2020) a 15 millones de dólares promedio los meses en cuarentena (desde abril 2020). Donde el área de CPGs ha aumentado a más del triple, de 2 a 7 millones de dólares promedio en los mismos meses, donde la vertical de supermercados es la más beneficiada, aumentando de 0,7 a 4 millones de dólares (Anexo A).

2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. ÁREA DE LA EMPRESA

El proyecto se realiza en el área de Groceries o CPGs (Customer Packaged Goods), correspondiente a todas las tiendas que comercializan productos de consumo envasados o empaquetados de alguna manera, sin considerar a los restaurantes. Esta área se divide en las siguientes sub-verticales:

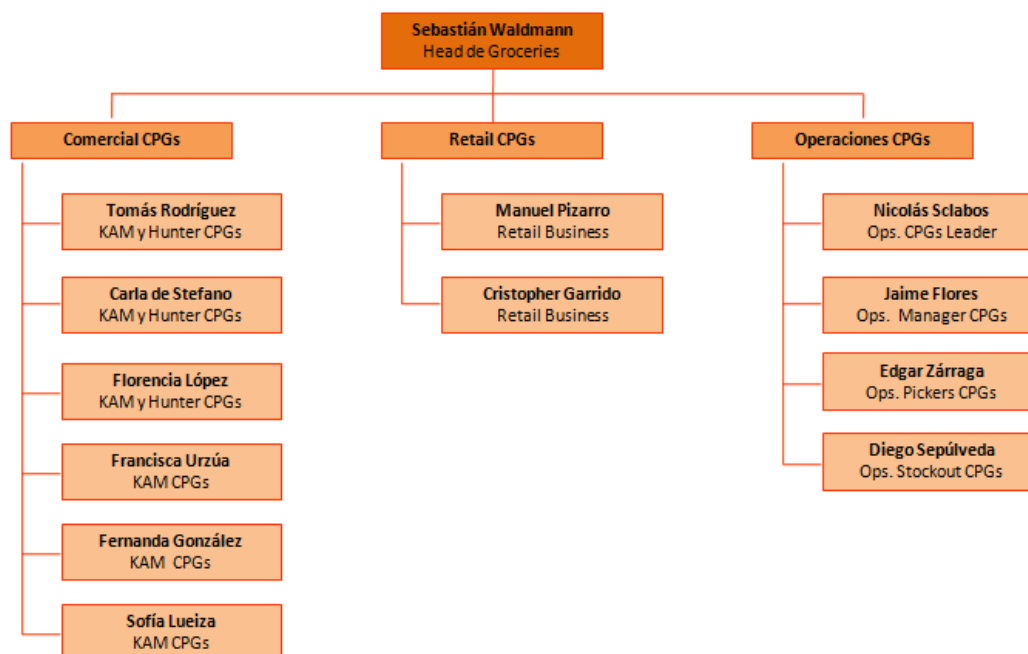
1. Express: minimarkets y tiendas bencineras
2. Supermercados: Hiper: Jumbo, Lider y Tottus, y Super: Unimarc y Santa Isabel
4. Licores: licorerías
5. Farmacias
6. Especializada: verdulerías, chocolaterías, florerías, etc.
7. Marcas: tiendas de ropa

En la Figura N°2 se presenta el organigrama del área, en el cual se puede ver que el Head o Líder es Sebastián Waldmann, quien tiene a su cargo las tres sub-áreas que componen CPGs:

1. Comercial CPGs: encargados de mantener y crear nuevas alianzas con tiendas (KAM y Hunter, respectivamente).
2. Retail CPGs: encargados del mejoramiento y mantención de catálogos, además de montaje y configuración de la aplicación a nivel local.
3. Operaciones CPGs: encargados de monitorear, evaluar y desarrollar planes de acción para mejorar los KPIs relevantes del área, como:
 - Completion Rate: tasa de la cantidad de pedidos completados sobre el total de los realizados (pedidos completados más pedidos cancelados).
 - Stockout: tasa de desabastecimiento o productos sin inventario.
 - Defect Rate: tasa de cantidad de tickets o reclamos respecto al total de pedidos completados.

En esta última sub-área, Operaciones CPGs, es donde se lleva a cabo el trabajo de esta memoria.

Figura N°2: Organigrama del área de Groceries/CPGs de Rappi Chile SPA.



Fuente: Creación propia con lo observado en Rappi Chile SPA.

Operaciones CPGs está conformado por cuatro personas, como se muestra en la Figura N°2, donde:

- Nicolás Sclabos es el líder de la sub-área, su función principal es la estrategia y planeación, también ejerce el rol como líder de expansión de Rappi Chile.
- Jaime Flores, se encarga de la sub-vertical de supermercados, y de la comunicación con las empresas externas de contratación de shoppers.
- Edgar Zárraga es el encargado de monitorear y evaluar el funcionamiento de las tiendas de las sub-verticales: express, farmacias, licores, especializadas y marcas.

- Diego Sepúlveda, encargado de los stockout, cuya función principal es monitorear y eliminar/apagar productos discontinuos de la aplicación, también se encarga de la integración de catálogos con las tiendas.

Al ser un equipo de operaciones, “Operaciones CPGs” tiene una estrecha relación con todas las áreas. Principalmente con los equipos de la misma área y las involucradas en los distintos proyectos o planes de acción desarrollados, en general, Marketing, Operaciones RTs y áreas de Colombia (centro de operaciones de Rappi global).

Como se describió anteriormente, en el mercado en el cual está inmerso Rappi los clientes juegan un rol fundamental en el crecimiento tanto económico como en la presencia de marca. Por tal motivo, y alineado a los objetivos de la empresa, es necesario implementar medidas para retener y fidelizar clientes, con el fin de aumentar la permanencia de éstos en la aplicación, por lo que el desarrollo de esta memoria tiene como foco aportar en el cumplimiento de estos desafíos.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

2.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Actualmente, y como se menciona en el apartado 1.1.1., el foco central de Rappi, tanto a nivel global como local, es la rentabilidad, servicio y clientes. Para ello es necesario aumentar el GMV (ganancia por ventas) y/o reducir los actuales costos, siendo de suma importancia entregar un servicio satisfactorio a los clientes para así evitar fuga o abandono de éstos, pues de acuerdo a la literatura y estudios realizados, retener un cliente es más barato que adquirir uno nuevo, así como la probabilidad de vender un nuevo producto o servicio a un cliente es mucho más alta que a uno nuevo, por lo que un incremento en la retención de clientes en un 5% aumenta las ganancias entre un 25% a 95% para la empresa (Gallo, A., 2014).

Por ello, esta memoria nace de la necesidad de la empresa en reducir el Churn Rate o tasa de abandono de los clientes (personas que al menos hayan hecho una compra, y que no han vuelto a comprar en los siguientes 30 días en ninguna de sus verticales), debido a que, como se muestra en el Gráfico N°2, del 100% de clientes que realizan una compra en ese mes, a los meses siguientes ese porcentaje disminuye rápidamente, hasta alcanzar una retención anual del 10% promedio, situación preocupante para la empresa, considerando que aproximadamente un 8% de los usuarios mensuales contrata el servicio de suscripción “Rappi Prime”, el cual les permite realizar pedidos con costo de envío \$0.

Gráfico N°2: Evolución mensual de la tasa de retención de Rappi Chile en 2019 y 2020

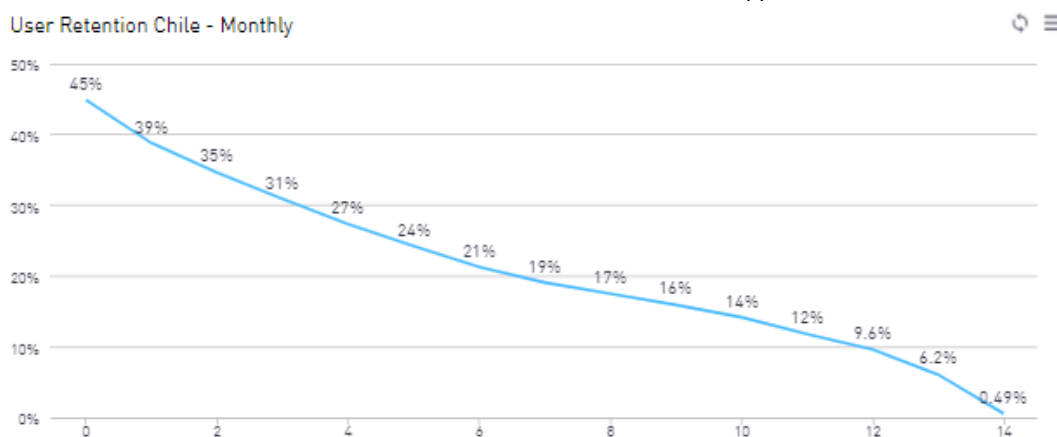
User retention - all verticals

	COHORT	2019-09	2019-10	2019-11	2019-12	2020-01	2020-02	2020-03	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07
1	2019-09	100.00%	46.12%	40.55%	33.63%	30.42%	27.95%	24.57%	21.50%	19.49%	15.91%	9.69%
2	2019-10		100.00%	52.27%	42.74%	38.68%	35.48%	31.13%	27.06%	24.44%	19.95%	12.33%
3	2019-11			100.00%	38.40%	33.70%	30.69%	26.40%	22.87%	20.64%	16.71%	10.11%
4	2019-12				100.00%	36.76%	32.38%	27.78%	23.70%	21.21%	17.10%	10.50%
5	2020-01					100.00%	42.03%	34.15%	28.79%	25.90%	20.87%	12.84%
6	2020-02						100.00%	41.49%	33.44%	29.59%	23.60%	14.41%
7	2020-03							100.00%	51.72%	43.44%	35.00%	22.68%
8	2020-04								100.00%	57.80%	45.48%	29.22%
9	2020-05									100.00%	49.03%	29.60%
10	2020-06										100.00%	32.79%
11	2020-07											100.00%

Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

Sumado a ello, la curva de retención de Rappi Chile decrece exponencialmente hasta llegar a 0,49% en el mes 14 (Gráfico N°3) y de acuerdo a Reforge, compañía que ofrece distintos programas de aceleradores de carreras, especializadas en empresas tecnológicas de servicios, señala que una buena curva de retención decrece hasta el séptimo y noveno mes, luego se estabiliza en un 35% de retención o aumenta gradualmente, en caso contrario es catalogada de “mala”. Además, de acuerdo a un estudio comparativo de distintas métricas de aplicaciones móviles para el año 2020, realizado por Apptentive, empresa desarrolladora de un software de interacción con el cliente móvil, el cual ayuda a las empresas a escuchar, interactuar y retener a sus clientes, señala que “*el promedio de la industria para la retención de aplicaciones móviles, es del 20-30%*” (Sefferman, 2020), donde la categoría de aplicaciones que ofrece alimentos y bebidas tiene una tasa de retención del 23%. Es importante destacar que Cornershop (competencia chilena) tiene una tasa de retención del 43,2% (FNE, 2020).

Gráfico N°3: Curva de retención mensual de Rappi Chile



Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

Además, y como se menciona en los apartados anteriores, Rappi Chile ha tenido un crecimiento exponencial, el cual se acelera producto de la pandemia, COVID-19, debido a la gran cantidad de ventas que ha tenido, permitiendo la apertura de nuevos locales, alianzas con marcas y oportunidades. Sobre todo, en el área de CPGs donde su volumen total de ventas o GMV ha aumentado, en promedio, de 2 a 7 millones de dólares

mensuales, donde la sub-vertical de supermercados adquiere protagonismo, ya que, aumenta de 0,7 a 4 millones de dólares mensuales (Anexo A, considerando “Super” e “Hiper” dentro de la sub-vertical de supermercados). Sin embargo, no todo ha sido positivo, debido a que los reclamos por parte de los usuarios aumentaron un 41% en promedio en dicha sub-vertical y con ello, también sus costos asociados: compensaciones, equivalentes a 26 mil dólares mensuales. Además, el equipo de soporte o servicio al cliente, encargado de responder a los reclamos de todo Rappi (en los siete países) incrementó su costo a 3 millones de dólares mensuales, principalmente por sueldos, equipo técnico y mantención.

Actualmente Rappi Chile cuenta con un sistema de levantamiento de ticket o reclamo por parte del usuario, cuyo KPI es el Defect Rate (DR), tasa que mide el porcentaje de órdenes con algún tipo de reclamo por parte del cliente. El cual ha ido en aumento en el área de CPGs desde agosto 2019, principalmente en la sub-vertical de supermercados, promediando un DR de 4,3% entre agosto 2018 y agosto 2019, y un DR de 10% desde agosto 2019 a mayo 2020.

Es importante mencionar que, si bien el DR está categorizado en distintos temas de reclamo (dudas con el cobro, pedido incompleto, pedido diferente, etc.) que el cliente selecciona para iniciar trámite con soporte de Rappi, se desconoce si esa categorización es o no el real malestar del cliente frente a un pedido, pues el equipo de soporte consiste en dos etapas: la primera, un robot automatizado de compensación, que mediante un algoritmo devuelve el dinero a la tarjeta de crédito o mediante Rappicréditos (dinero cargado a la cuenta del usuario de la app para que pueda efectuar compras dentro de Rappi). Cuando el algoritmo detecta un problema con la compensación automática (comentario no claro del cliente, reclamo con fecha muy lejana a la fecha de realización del pedido, etc.), pasa a la etapa dos: revisión manual, efectuada por el personal de contratación externa dispuesto para resolver dichos reclamos, llamar a clientes y compensar en caso de ser válido.

Lo anterior queda en manifiesto en reclamos al SERNAC por parte del usuario, los cuales tuvieron un aumento considerable desde abril 2020 (Tabla N°4), donde en promedio el 47% corresponde al área de CPGs y el 87% de éstos pertenecen a la sub-vertical de supermercados. Además, se observa en la Tabla N°4, que si bien la tasa de reclamos sobre el total de usuarios activos en la app (es decir, que realizaron al menos una compra en dicho mes) es baja, aumenta al doble durante el segundo cuatrimestre del 2020, correspondiente al inicio de cuarentenas por pandemia en Chile.

Tabla N°4: Evolución mensual de clientes activos y reclamos cerrados en SERNAC entre enero y junio del 2020.

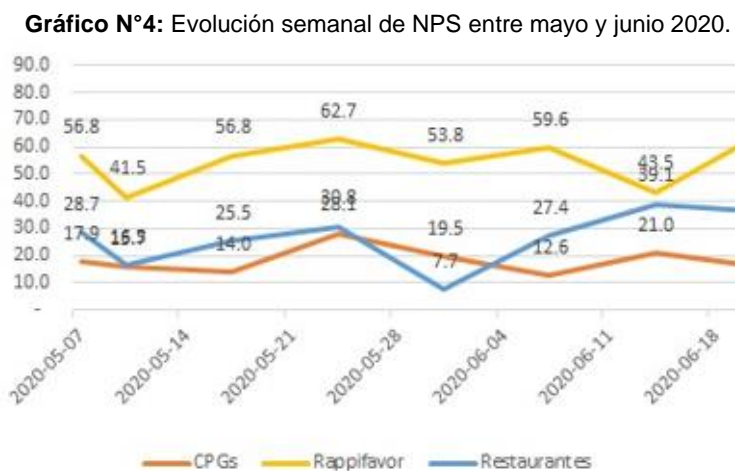
Mes 2020	Usuarios activos	Reclamos SERNAC	Tasa [Reclamos/Usua. act.]
Enero	168871	60	0,04%
Febrero	170433	64	0,04%
Marzo	158367	88	0,06%
Abril	154947	190	0,12%
Mayo	203906	275	0,13%
Junio	233246	292	0,13%

Fuente: Creación propia con los datos obtenidos de la Intranet Rappi Chile SPA

Sumado a lo anterior, en un informe de la Fiscalía Nacional Económica en 2020, con los datos solicitados a SERNAC, se señala que “entre 2018 y septiembre del 2019 se habían recibido 1.997 reclamos en contra de empresas de delivery: Rappi (54,6%), Pedidos Ya (22,6%), Uber Eats (18,1%), Glovo (1,5%), Cornershop (2,5%) y Jumbo Ahora (0,8%)” (Tapia, M. 2020). Es importante señalar que, en cuanto a la cobertura de estas empresas en el mercado chileno, la pionera es Pedidos Ya, presente en todas las regiones del país, al igual que Jumbo Ahora, pero éste último sólo funciona en sus establecimientos. Luego, viene Uber Eats en 12 ciudades, Rappi y Cornershop en 8 ciudades. Con ello, queda demostrado que existen espacios de mejora en cuanto al servicio brindado a los usuarios de Rappi Chile.

Por estos motivos, se hace necesario gestionar y mejorar la calidad de servicio prestado, particularmente en la sub-vertical de CPGs: supermercados, pues los niveles de satisfacción de clientes son bajos y poseen alta tasa de reclamos en comparación a la competencia.

Un estudio interno realizado por la consultora Bain & Company, durante los primeros seis meses de 2020, muestra que Rappi posee un NPS de 28, Cornershop (competencia chilena) de 62 e ifood (competencia brasilera) de 47. Mientras, que los datos internos de la empresa, obtenidos de una evaluación que realizan los clientes al momento de finalizar los servicios prestados por la aplicación, coinciden con el estudio, como se puede ver en el Gráfico N°4 la vertical de CPGs es la peor evaluada de Rappi Chile con un promedio de 17, lo que significa que se encuentra en la parte inferior del rango de la escala de NPS, el cual señala que entre el 0 y 50 es bueno, pero sobre 50 es excelente, con ello, se demuestra que los clientes de Rappi Chile tienen una lealtad baja con la marca.



Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

Lo anterior queda en evidencia en el Gráfico N°5, donde 4 millones de personas en Chile se han registrado en la aplicación, pero solo el 25% ha realizado al menos una compra durante su estadía en la app, más aún, hoy en día, en promedio, sólo 200.000 usuarios compran mensualmente, con una frecuencia de compra de 2 veces al mes. Sólo el 2,9 % de usuarios realiza más de 6 compras mensuales.

Gráfico N°5: Evolución mensual de usuarios en Rappi Chile



Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

Lo expuesto toma relevancia, sobre todo en el contexto actual de Crisis Sanitaria, donde la validación del negocio de la última milla o delivery ha llevado a que día tras día se sumen más emprendimientos de este tipo, es más, el director ejecutivo de UDD Ventures, Ángel Morales, sostiene que es probable que la competencia se reduzca a dos o tres actores, siendo los más capaces de fidelizar y generar alianzas los que sobrevivan en el mercado, sobre todo cuando los actuales consumidores chilenos se han vuelto más exigentes y demandantes, lo que impone la necesidad de una mejor logística y experiencia (ISCI, 2020).

Por último, nunca se ha trabajado el tema a fondo dentro de la empresa, pero sí se han realizado estrategias de fidelización de clientes, como usuarios prime, regalos, descuentos, etc., pero no se han desarrollado estrategias de retención específicas que aborden los problemas o factores asociados al abandono de clientes de la aplicación. Por lo que, las cifras presentadas dan cuenta que existe un espacio de mejora en el servicio o experiencia que vive el cliente y cómo afectan en la fidelización del mismo hacia la app.

2.2.2. EFECTOS DE LA OPORTUNIDAD

Generar un plan de mejoramiento en la calidad de servicio entregado actualmente a los clientes, puede impactar de manera positiva a los objetivos estratégicos de la empresa, así como en las métricas del área donde se llevará a cabo esta memoria, ya que ésta puede afectar de manera directa en:

1. La mantención o conservación de clientes por un tiempo más prolongado.
2. Aumento de la suscripción Prime, lo que conllevaría a percibir mayores aportes económicos fijos mensuales.
3. Disminución en la tasa de reclamos (DR y SERNAC) y costos asociados.
4. Aumento de la tasa de captación de nuevos clientes.
5. Aumento en la frecuencia de compra.

En cuanto a los posibles impactos o beneficios que podría agregar la investigación a la empresa solicitante, en la medida que se implemente la propuesta de solución se evidencian los siguientes estudios realizados en torno a la fidelización y retención de usuarios:

1. Estudio de Harvard Business Review (2014) señala que:
 - Adquirir un cliente nuevo es hasta 25 veces más caro que retener uno existente
 - Incrementar la retención de clientes en un 5% aumenta las ganancias entre un 25% a 95%
2. Métricas de Marketing (2010): Existe entre un 5% a 20% de probabilidades de vender el producto/servicio a un nuevo prospecto y un 60% a 70% de probabilidades de vender el producto/servicio exitosamente a clientes actuales
3. Emmet Murphy & Mark Murphy, en su libro “Líder en el borde del caos” (2009), señalan que un aumento de un 2% en la retención de clientes tiene el mismo efecto que la disminución de los costos en un 10%.

2.2.3. HIPÓTESIS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En cuanto a las posibles causas o hipótesis plausibles que permiten identificar la oportunidad, se ha constatado en primer lugar la alta tasa de abandono o churn de clientes, lo que podría ser consecuencia de un desconocimiento por parte de la empresa de la experiencia real que tiene el cliente con la app y/o de que no se tiene una estrategia interna de cómo brindar un servicio satisfactorio de acuerdo a lo que espera el usuario, lo que impide gestionar un plan de acción a mediano o largo plazo para llegar a fidelizar clientes.

Por otra parte, como se presentó en la justificación de la oportunidad, el DR o tasa de reclamo de clientes es un 10% promedio desde agosto 2019 y los reclamos en el SERNAC han ido en aumento desde abril 2020, principalmente en la sub-vertical de supermercados, podría ser la consecuencia de dos hechos. Primero, que los problemas con los pedidos no hayan sido gestionados por la empresa para dar soluciones satisfactorias, evidenciando una debilidad en la comunicación entre cliente y empresa. O, por otro lado, que la estrategia optada por solucionar dichos problemas mediante la compensación no esté siendo satisfactoria o mal usada por los mismos clientes de la aplicación, denotando un mal seguimiento de la medida implementada.

Finalmente, la evaluación del NPS, evidencia que se está entregando un servicio peor que la competencia, de acuerdo a la percepción de los clientes. Además, se reconoce que aún se desconocen los reales motivos de por qué los clientes abandonan la utilización de la aplicación, esto puede deberse a que no hay un equipo interno dedicado a la experiencia del cliente y, por tanto, falta un plan para evitar futuras fugas de usuarios.

Por ello, como propuesta de solución, el proyecto a desarrollar en esta memoria consiste en diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio, a partir de un diagnóstico de la situación actual entendiendo cómo opera el servicio, actores y los diferentes procesos involucrados, cuáles son las expectativas y percepciones de los clientes y las reales deficiencias del sistema que gatillan el no cumplimiento de dichas expectativas. Con esto, se desea establecer propuestas de mejora y determinar qué se debe hacer y cómo hacerlo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento en la calidad de servicio entregado a los clientes de supermercado en una aplicación móvil de servicios a domicilio, que se haga cargo de las dificultades actuales para ofrecer un servicio satisfactorio.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un diagnóstico de la calidad del servicio recibido por el cliente a partir del estudio de la situación actual.
2. Identificar las principales falencias del servicio que brinda la empresa. Así como las percepciones y expectativas de sus clientes.
3. Determinar prácticas que se debieran implementar en la empresa para cumplir con los estándares exigidos a partir de conceptos, herramientas actuales e investigación de mercado.
4. Definir indicadores y propuestas de mejora para el servicio.
5. Proponer un sistema de seguimiento y control de indicadores de la calidad de servicio que entrega la empresa.

4. ALCANCES

El trabajo de memoria se enmarca en la vertical de CPGs, específicamente se trabaja en la sub-vertical de supermercados.

Se considera como clientes a las personas naturales, por lo que se deja de lado a empresas y/o instituciones que sean usuarios de la app.

El trabajo presenta un plan con propuestas y recomendaciones de mejora a implementar para brindar un mejor servicio a los clientes y así lograr disminuir la tasa de reclamo de los clientes, y con ello el churn o tasa de abandono de Rappi Chile. Para ello, se incorpora un diagnóstico de la situación actual, un análisis de problemas detectados, investigación de mercado, plan de mejoramiento, indicadores y un plan de seguimiento para su control y monitoreo.

No se establecen políticas comerciales ni de retención de clientes en base al análisis y resultados obtenidos. Tampoco se considera la implementación de dicho plan.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Mediante este trabajo de memoria se espera obtener los siguientes resultados:

1. Análisis de la situación actual, que permita entender el servicio que la empresa ofrece, sus entidades/actores y procesos asociados

2. Diagnóstico de la situación actual, que indique qué ocurre actualmente, cuáles son las deficiencias en el sistema y los principales problemas a través de un análisis causa-efecto.
3. Análisis de las cinco brechas aplicado en la empresa, para conocer la expectativa del cliente versus su percepción una vez recibido el servicio.
4. Investigación de mercado de la competencia, con el objetivo de incluir recomendaciones sobre variaciones y/o nuevas prácticas a incorporar en el servicio entregado.
5. Propuesta de mejoramiento en la calidad del servicio, junto a un sistema de seguimiento e indicadores.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1. SERVICIOS

Para comprender la teoría que fundamenta este trabajo, es necesario definir el concepto de servicio. De acuerdo a Zeithlam, Bitner y Gremler (2009), los servicios son *“actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona”*. Y, Armstrong y Kotler (2013) los define como *“una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo”*.

De esta manera los servicios corresponden a todas las actividades intangibles que son el objeto de un intercambio entre una parte (prestador de servicios) y otra (receptor del servicio o cliente), cuyo objetivo es brindar la satisfacción de las necesidades de esta última.

Por ello, es necesario que el personal que participa en brindar servicio cuente con los estándares de desempeño adecuados, ya que, el cliente puede satisfacer la necesidad en muchas empresas que ofrezcan el servicio deseado, pero, esa decisión generalmente, se determina por la calidad de servicio ofrecido (Robleda et al., 2016).

6.2. CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio ha sido definida por Horovitz (1991) en su libro *“La calidad del servicio a la conquista del cliente”* como *“el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a la clientela. En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado”*.

A su vez, Setó, (2004) en su libro *“De la Calidad de Servicio a la Fidelización del Cliente”* señala que la calidad de servicio se vuelve cada día más importante, convirtiéndose en una variable clave para la competitividad de la empresa, debido a que las empresas saben que, si quieren sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer

una elevada calidad servicio se convierte en algo totalmente necesario. Más aún, Tschohl (2001) afirma que *“calidad del servicio, con mucha frecuencia, es la única ventaja que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan (fundamentalmente) el mismo servicio”*.

Además, Setó identifica que existen seis estándares básicos de servicios que, si son puestos en práctica, el cliente los percibirá como un servicio de calidad, estos son:

1. Accesibilidad: La empresa debe ser accesible para el cliente, es decir, éste debe poder ponerse en contacto cuando lo necesite.
2. Seguridad y profesionalismo: Los empleados que tienen relación directa con los clientes deben poseer los conocimientos necesarios acerca del producto, transmitiéndoles seguridad y confianza.
3. Capacidad de respuesta: El cliente busca capacidad de respuesta o solución de problemas de manera rápida y en todas las fases de la relación. De nada sirve vender un buen producto, si ante un problema el cliente no tiene donde acudir, se le dan evasivas o no se le da solución.
4. Amabilidad: El cliente aprecia y valora un trato amable, atento y respetuoso por parte de la empresa y del personal que le atiende.
5. Credibilidad: La empresa y personal debe proyectar una imagen de veracidad a su público.
6. Empatía: El cliente desea ser tratado como único y por ello, la empresa debe ofrecerle atención personalizada y cuidadosa.

Por esto las empresas deben comprometer sus procesos para cumplir con los requerimientos esenciales de sus clientes, cumpliendo las normas y criterios de calidad que garanticen su competitividad, mantención de productos y/o servicios en el mercado y con ello asegurar la fidelidad de los clientes.

6.2.1. MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y SERVICIO

Ambos autores, Horovitz (1991) y Setó (2004), expresan que para medir la calidad de servicio que se brinda a los clientes es necesario considerar su punto de vista, para ello existen varios mecanismos, a través de servicios externos contratados a empresas especializadas o a través de sus propios mecanismos de interacción con el cliente, como encuestas, foro de opinión, reclamos, etc., con el objetivo de determinar cuáles son las principales expectativas o percepciones cumplidas y las necesidades por resolver.

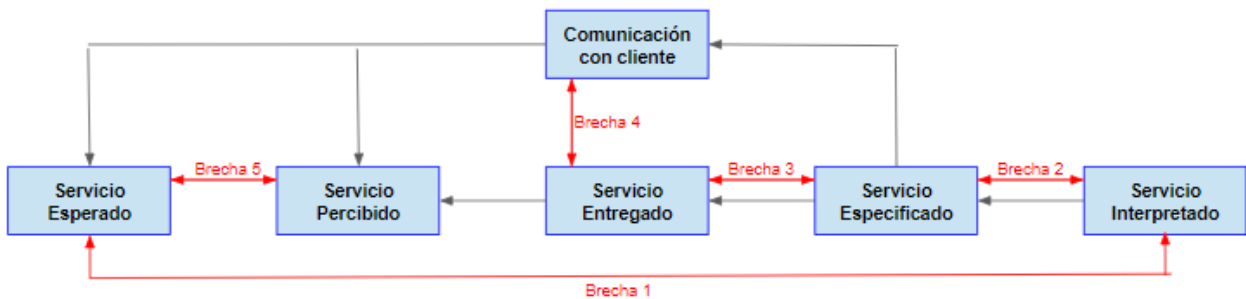
Los autores Berry, Parasuraman y Zeithaml en el libro “Calidad Total en la Gestión de Servicios” (1993) proponen el modelo de las cinco brechas, el cual muestra las diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

El modelo de las cinco brechas permite identificar las causas de los problemas en la entrega del servicio que brinda la empresa, los cuales influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio, por ello la meta es llegar a cerrar

aquella brecha existente entre lo que el cliente espera y lo que percibe. Esto es muy importante, ya que en el mismo libro se menciona que “*la calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas*”, es decir, pasan a ser fieles y promotores de la marca.

A continuación, se presentan las cinco brechas del modelo:

Figura N°3: Modelo de las cinco rechas



Fuente: Creación propia basada en la imagen de Zeithaml, Parasuraman y Berry en el libro “Calidad Total en la Gestión de Servicios”

1. Brecha 1: “*Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa*”. Corresponde a la carencia de comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes por parte de los directivos de la organización, esto puede deberse a una orientación inadecuada de la investigación de mercados, falta de comunicación entre las partes o enfoque insuficiente en las relaciones con clientes.
2. Brecha 2: “*Diferencia entre la percepción de los directivos y las especificaciones de la calidad en el servicio*”. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción correcta de las expectativas de los clientes, esto es asegurarse que el personal de la empresa comprenda las especificaciones de las normas de la calidad del servicio y luego ejecuten. Algunos factores son el diseño deficiente del servicio y la ausencia de estándares orientados al cliente.
3. Brecha 3: “*Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio*”. Esto quiere decir que la calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen, es decir, los empleados deben realizar el trabajo que establecen los estándares de servicio orientados al cliente. Factores de esta brecha pueden ser: deficiencias en las políticas de recursos humanos, fracaso en igualar oferta y demanda y problemas con intermediarios del servicio.
4. Brecha 4: “*Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa*”. Uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la empresa, especialmente las promesas al cliente, a través de la publicidad que realiza. Esta brecha se puede producir por: una falta de comunicación integral de marketing de servicios, administración no efectiva de las expectativas del

cliente, efectuar promesas exageradas, comunicaciones inadecuadas entre áreas de la compañía o fijación de precios inapropiados.

5. Brecha 5: *“Discrepancia entre el Servicio esperado y servicio percibido por el cliente”*
Es la brecha global, es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Es importante destacar que las expectativas de los clientes dependerán del tipo de servicio que se ofrece, en este caso, al tratarse de un servicio de aplicación móvil, en donde se ofrece la compra y entrega de productos a domicilio, el cliente debe sentir que es de fácil acceso, con lenguaje claro, cómodo y rápido en todo momento mientras se esté realizando la operación. También, al considerar un bien material en la entrega del servicio se debe contemplar las percepciones del cliente una vez finalizado éste.

Por último, Hart, Heskett y Sasser (1991) en el artículo “Errores en el servicio, pero clientes encantados ¿Cómo lograrlo?”, señalan que, si bien el servicio puede tener errores, es importante estar preparados para solucionarlos, ya que de esta manera se puede aspirar a cambiar las percepciones de los clientes. Algunas maneras de conseguirlo son:

1. Actuando con rapidez, identificando un problema incluso antes que el cliente lo manifieste.
2. Dando las facilidades al cliente para que exprese su opinión ante el servicio recibido.
3. Capacitación de los empleados.

6.3. RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO

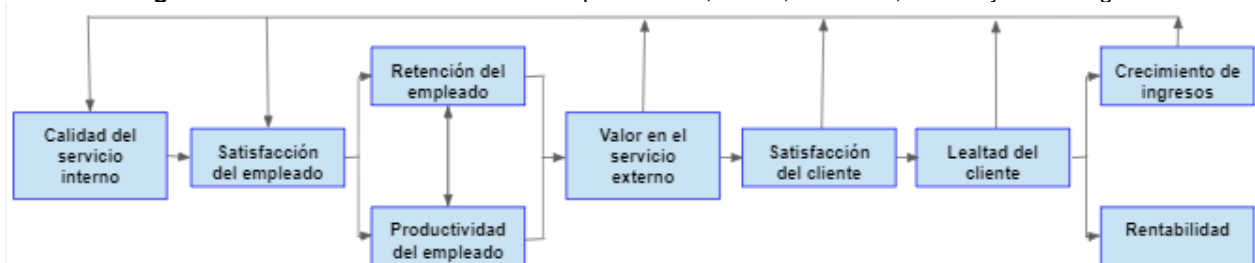
La calidad del servicio se refleja a través del grado de satisfacción del cliente, conforme a la percepción del servicio prestado con las necesidades y expectativas que él tiene del mismo (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993), repercutiendo en el grado de fidelidad con la marca.

Grönroos (1988) señala que la calidad total percibida por el cliente se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada, o cuando lo recibido y experimentado cumple con las expectativas. Es decir, influye tanto el resultado del servicio, como la forma en que lo recibe y la imagen de la marca. Por ello, las empresas de servicios deben determinar qué esperan recibir los clientes y lograr satisfacer o exceder sus expectativas (Sovero y Suarez, 2015).

En el artículo “Poner en marcha la cadena servicio - beneficio” de Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (2008), señalan que el desafío para administrar organizaciones o empresas exitosas de servicios ya no consiste en fijar metas de utilidades o enfocarse en la participación de mercado, sino que es poner en primer lugar a los empleados de contacto y a los clientes. Mediante su cadena de servicio-beneficio (Figura N°4), se detallan cada uno de los “eslabones”, los cuales la empresa debe ser capaz de relacionarlos en su totalidad y no centrarse en las relaciones individuales entre pares de eslabones, para así poder lograr una ventaja competitiva perdurable, es decir,

el verdadero desafío para las empresas de servicio consiste en poner valor en las medidas blandas para que los gerentes puedan calibrar el impacto de la satisfacción de los empleados, lealtad y productividad en el valor de los productos y servicios prestados. Para que, de esta manera, los gerentes puedan utilizar esta información para generar satisfacción y lealtad de los clientes, evaluando el impacto en rentabilidad y crecimiento.

Figura N°4: Cadena de servicio-beneficio por Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger



Fuente: Creación propia basada en la imagen del artículo publicado en Harvard Business Review, 2008

El primer eslabón corresponde a la calidad del servicio interno, que se refiere al diseño del espacio de trabajo, selección y desarrollo de los empleados, recompensas y reconocimiento para ellos y las herramientas que les brinda la empresa para servir a los clientes. El segundo eslabón es la satisfacción de los empleados, quienes valoran la habilidad y autoridad que se les otorga para lograr resultados esperados y dar respuestas ante las necesidades del cliente, impulsando su lealtad con la empresa y productividad. Generando el tercer eslabón, valor en el servicio externo, el cual tiene como misión otorgar los resultados esperados por el cliente, lo que se traduce en lograr su satisfacción (cuarto eslabón). Una vez que el cliente está totalmente satisfecho se alcanza su lealtad, desencadenando el crecimiento de la empresa y obtención de utilidades.

Setó (2004) en su libro “De la Calidad de Servicio a la fidelidad del cliente”, expone que la calidad de servicio es fundamental para toda empresa, ya que representa un sello de garantía para los clientes y es el medio para obtener los resultados en cuanto a la satisfacción y fidelización esperada. Para ello analiza distintas variables y sus relaciones, expuestas a continuación:

1. Relación 1: La calidad de servicio percibida por el cliente tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
2. Relación 2: La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente
3. Relación 3: La imagen del proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la confianza del cliente
4. Relación 4: La confianza del cliente en el proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la fidelidad

En el caso de que el cliente hubiera experimentado algún problema con el servicio se añadiría una nueva relación en el modelo:

5. Relación 5: La recuperación del servicio llevada a cabo por el proveedor del servicio tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente

En las relaciones planteadas Setó considera que la fidelidad del cliente tiene relación directa con su satisfacción y confianza en el proveedor de servicios, y de manera indirecta con la calidad de servicio percibida y la imagen de la empresa.

Es por ello que, para generar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio de una empresa, se debe tener en cuenta al cliente como parte del proceso de construcción del servicio y contemplar todos los procesos involucrados para conocer las interacciones entre los distintos actores.

6.4. BENEFICIOS DE MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO

Al mejorar la calidad de servicio prestado a los clientes, se pueden lograr múltiples beneficios para la empresa, como (Arellano, 2017):

- Mayor rentabilidad en sus ventas: la calidad en el servicio permite precios más elevados y aumento en la frecuencia de compra, generando un mayor nivel de facturación.
- Fidelidad y retención: *“el cliente vuelve cuando es tratado como a él le gusta”*, permitiéndole lograr a la empresa posicionamiento, valor de marca y distanciamiento de la competencia.
- Nuevas oportunidades: desde la venta de nuevos productos hasta asociaciones y/o colaboraciones con otras empresas.
- Nuevos clientes: mediante la promoción del cliente satisfecho, aumentando la venta y participación total en el mercado.
- Reducción de quejas y reclamos: esto lleva a una reducción en los costos a compensar y mejora la imagen institucional y de marca.
- Posicionamiento y valor de marca/empresa: en cuanto a la cartera de clientes que posee (mayor activo de una empresa), debido a que éstos le dan valor a la empresa incrementando su precio, de esta manera, las empresas tienen un valor de marca/empresa que va más allá de su facturación o la sumatoria de sus activos.
- Ventaja competitiva: la calidad en el servicio puede ser un elemento de alta diferenciación respecto de la competencia, más aún, puede estar por encima de aspectos tecnológicos y/u operativos.

Algunas cifras que respaldan lo anteriormente mencionado son (Dávila, 2019):

- El aumento de las tasas de retención de clientes en solo un 5% significa que los beneficios aumentan entre un 25% y un 95% (Bain & Company, 2001).
- Un aumento de un 2% en la retención de clientes tiene el mismo efecto que la disminución de los costos en un 10% (Murphy, 2009)
- Las compañías que brindan excelente experiencia al cliente ven crecer sus ingresos un 4–8% por encima del mercado (Bain & Company, 2015).

- El 84% de las empresas que trabajan para mejorar la experiencia de cliente reportan mayores ingresos (Dimension Data).
- El 70% de los clientes insatisfechos están dispuestos a perdonar y comprar con un negocio nuevamente si se resuelve su problema (Glance,2015)
- El 70% de los clientes dicen que una experiencia positiva con una empresa significa que serán más leales (Bucholtz, 2014)
- El 40% de los consumidores comienzan a comprar de la competencia porque se enteran de su excelente servicio al cliente (Hueffner, 2020).

6.5. PLAN DE MEJORAMIENTO

Un plan de mejoramiento, de acuerdo a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2015, ANECA -organismo autónomo español, adscrito al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades-) *“integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas”*.

ANECA propone los siguientes pasos para elaborar un plan de mejoramiento:

1. Identificar el área de mejora: realización de diagnóstico para detectar oportunidades o falencias.
2. Detectar las principales causas del problema, mediante la elección de un método, como: el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto, casa de la calidad o tormenta de ideas.
3. Formular objetivos y período de tiempo para su consecución, describiendo los resultados esperados.
4. Seleccionar las acciones de mejora, priorizando los más adecuados, para ello existen numerosas técnicas para realizarlo, como tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etc., las cuales se pueden complementar entre sí.
5. Realizar planificación y sistema de seguimiento.

Para la realización de la metodología de esta memoria se toma como referencia los pasos anteriormente planteados, ya que este modelo de plan de mejoramiento entrega lineamientos generales y específicos que permiten ser adaptados y aplicados en diferentes contextos y empresas de manera flexible y concreta.

7. METODOLOGÍA

El trabajo de memoria se divide en 4 etapas que siguen los lineamientos dados por los objetivos a lograr y resultados esperados. Estas etapas se explican a continuación, con el fin de aclarar cómo se realiza el trabajo, cómo se cumplirá los objetivos y cómo se aplicará el marco conceptual.

1. Análisis de la situación actual

Esta etapa tiene como propósito conocer en detalle el servicio que se ofrece a los usuarios. Para ello, cada una de las actividades realizadas en esta etapa se complementan con la observación propia de cómo funciona la empresa y de reuniones con los distintos ejecutivos y trabajadores. También se utilizan las herramientas internas: Periscope (visualizador de datos y permite obtener información interna mediante la utilización de lenguaje SQL), Lupe (visualizador del detalle de los pedidos) y Kustomer (plataforma que almacena los reclamos y detalles de los clientes). Además, todos los análisis estadísticos se realizan con Excel.

Las actividades de esta etapa son:

- Reconocimiento de los actores, empresas y recursos que participan en los procesos, para entender la terminología ocupada para cada uno y su rol.
- Revisión de material básico de la empresa, con el objetivo de conocer los diferentes requisitos o estándares de calidad exigidos por la empresa, cómo se miden o controlan y cuáles han sido sus resultados.
- Entendimiento de los procesos, mediante la revisión de cada uno de ellos que inciden en la calidad de servicio (capacitación, servicio de compra y post compra). Esto se realiza a partir de conversaciones con ejecutivos y trabajadores de las empresas involucradas (Rappi Chile y contratistas de shoppers), revisión del material de la empresa y utilización de la app (como usuario y siendo shopper en terreno). A través de esta actividad, se modelan las etapas de los procesos y se determinarán a priori las posibles falencias o problemas que se producen. Para la modelación del proceso de compra se realiza un diagrama de flujo en diagrams.net. (aplicación gratuita complementaria para Google Drive).

2. Diagnóstico

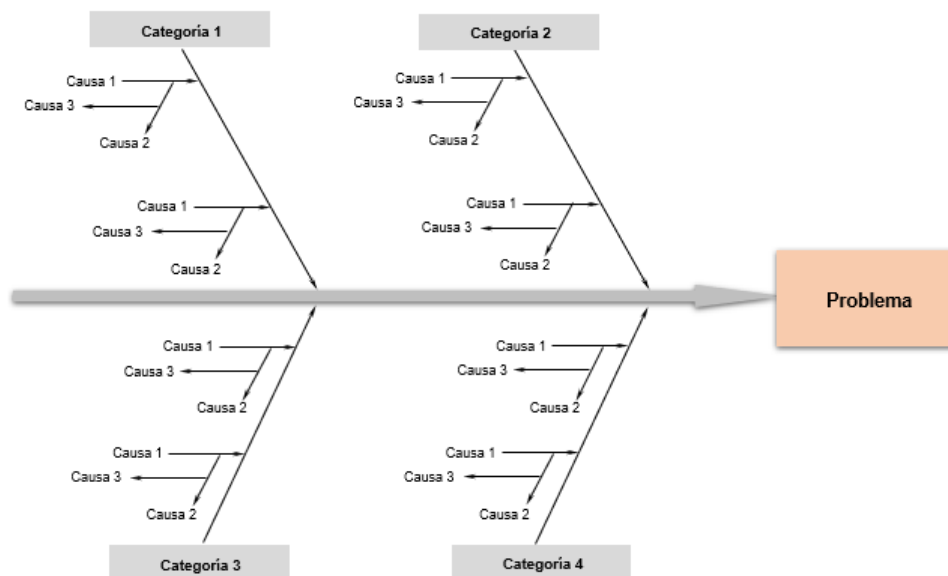
El objetivo de esta etapa es conocer las principales falencias o problemas en el servicio, entendiendo la situación actual, reconociendo los puntos críticos y teniendo una visión de cómo funciona actualmente el servicio. Para ello se efectúan las siguientes actividades:

- Realización de una encuesta a los clientes vía mail, preguntando si lo recomendaría a otras personas (NPS), qué fue lo que más le gusto, cómo podría mejorar el servicio y nota al shopper. La encuesta se realiza con el software de Google Form, contiene cuatro preguntas de respuesta rápida, para ser breve y no causar molestia al cliente. Esta actividad tiene como objetivo comprender la percepción del cliente del servicio recibido.
- Análisis de los reclamos, que consiste en una revisión y categorización de culpabilidad por actor y del reclamo en sí, distinguiendo los más frecuentes y realizando un análisis estadístico para comprender la dependencia y relación de las diferentes variables, para

conocer las principales razones por las cuales los clientes no se consideran totalmente satisfechos con el servicio.

- Visitas a supermercados para comprender las deficiencias de los procesos y distinguir problemas existentes. También se conversará con trabajadores en terreno, para entender su compromiso con el servicio.
- Realización de análisis causa-efecto utilizando el diagrama de Espina de Pescado o Ishikawa, para los principales problemas detectados, con el fin de distinguir las razones que los generan y sus consecuencias. Este diagrama consiste en una línea central que representa el problema o efecto principal a analizar, líneas oblicuas que apuntan a ella representando categorías de factores que lo causan, de las cuales pueden tener causas secundarias o terciarias, como se puede observar en la Figura N°5.

Figura N°5: Ejemplo del diagrama de Espina de Pescado o Ishikawa.



Fuente: Creación propia

- Realización del análisis de las cinco brechas, para detectar en qué aspectos no se cumple con los niveles de satisfacción deseadas, reconociendo los problemas existentes en la empresa que causan dicha brecha entre lo esperado y lo percibido por los clientes.

3. Investigación de mercado

Esta etapa consiste en observar la gestión de la calidad del servicio de la competencia, con el objetivo de reconocer buenas prácticas que pueden ser aplicables a los procesos o prácticas de la empresa, de acuerdo a los problemas o falencias detectadas en la etapa de diagnóstico

Para ello, se visitan supermercados donde opere la competencia y se realiza un "shadowing" a los trabajadores, es decir, una observación y seguimiento de cerca durante

el proceso de trabajo También, se conversa con clientes de la competencia, para entender cómo fue el proceso de servicio otorgado y, se pide registro del pedido y foto de cómo llegan los productos a su domicilio (esta parte es de carácter voluntario).

4. Propuesta de mejoramiento

Esta última etapa consiste en entregar las propuestas de acciones que se deben realizar junto a sus indicadores. Para ello, se detalla qué se debe realizar para cumplir con los estándares de calidad esperado por el cliente, en base al diagnóstico y la investigación de mercado realizados en las etapas anteriores.

En cuanto a los indicadores estos serán definidos con un objetivo, descripción, origen de información, encargado, frecuencia de medición y meta a lograr.

Luego, con las propuestas declaradas y las acciones e indicadores establecidos, se entrega un plan de seguimiento para monitorear, controlar y vigilar el funcionamiento de dichas propuestas, indicando quién y cómo debe realizarlo.

8. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

8.1. ACTORES PRESENTES EN LOS PROCESOS

Durante todo el proceso de servicio brindado al cliente, desde la solicitud del servicio por el usuario, mediante una compra a través de la aplicación en un supermercado, hasta que el cliente reciba los productos y/o contacte al soporte por algún motivo o problema con el pedido, participan los siguientes actores y recursos:

1. Personas naturales:

- Cliente: persona que tiene un perfil de usuario en la aplicación y realizó al menos una compra a través de ella.
- Shopper: persona que recolecta los productos al interior del supermercado y efectúa el pago de los mismos mediante una tarjeta otorgada por la empresa. Es decir, es una “extensión del usuario”, siendo sus manos y ojos en la tienda.
- Rappitendero o RT: persona en bicicleta, moto o auto que transporta los pedidos desde el supermercado hasta el domicilio o destino que el usuario solicitó previamente.
- Equipo de soporte live: conformado por personas que trabajan en Rappi (chilenos y extranjeros) para atender a las peticiones “en vivo” del cliente, shopper y RT. Algunas de sus funciones son: llamar al cliente para avisarle que su shopper o RT quieren contactarlo, verificaciones de posible fraude de clientes solicitados por los shoppers al momento de hacer el pedido, agilización de dispersión para pago del pedido, llamado al RT en caso de haber un atraso en el pedido, etc.

2. Empresas externas:

- Aliado: supermercados que tienen convenio con Rappi Chile para operar en sus sucursales o salas, estas son: Jumbo, Lider, Tottus, Unimarc y Santa Isabel.
- Touch: empresa externa, encargada de la selección, contratación, capacitación y supervisión de los shopper en Santiago (31 salas), Antofagasta (3 salas), Concepción (3 salas) y Viña del Mar (9 salas). Opera con 541 shoppers, donde el 20% está contratado y el 80% es “flex” o trabajador part-time. También cuenta con dos “supervisores ejecutivos”, encargados del monitoreo, control y capacitación de los shopper, y de la comunicación directa con Rappi Chile. Y, con 9 “líderes de sala”, correspondientes a los supervisores directos de los shoppers en cada uno de los supermercados, encargados de la capacitación en terreno y de reportar problemas o eventualidades durante la jornada laboral a los “supervisores ejecutivos”.
- Time Jobs: empresa externa, encargada de la selección, contratación, capacitación y supervisión de los shopper en Santiago (12 salas) y La Serena (2 salas). Cuenta con 78 shoppers en modalidad “flex” o part-time, 1 “supervisor ejecutivo” y 2 “líderes de sala”, cuyas funciones son iguales a las descritas para Touch.
- Soporte – equipo humano: empresa colombiana, correspondiente al servicio de atención al cliente, encargada de dar respuesta a las solicitudes de los usuarios, por medio de llamado telefónico o chat de la aplicación, cuando el soporte robot no puede hacerlo.

3. Recursos tecnológicos:

- Rappi: aplicación móvil del cliente por la cual realiza y monitorea todo el pedido desde el inicio hasta el final del proceso.
- Soy RappiShopper: aplicación móvil del shopper, la cual utiliza para realizar todas las etapas de compra del pedido.
- Soy Rappi: aplicación móvil del RT, con la cual se aceptan los pedidos a despachar, se visualiza la ruta de entrega y las ganancias por pedido.
- Soporte - robot: robot de atención al cliente, que funciona en base a algoritmos para detectar preguntas y contestar con respuestas o acciones preestablecidas, durante el proceso de post-compra (respondiendo a reclamos del cliente y generando devolución del dinero de la compra en Rappicréditos (dinero digital para usar en la app) para dar respuesta al requerimiento).
- Slack: herramientas de comunicación interna de la empresa, donde están incluidos los equipos de Time Jobs y Touch.

8.2. CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA

La empresa no posee un sistema riguroso que realice un seguimiento a la calidad del servicio brindado. Actualmente, dicha gestión consiste en el trabajo realizado por el área de Marketing, mediante encuestas de satisfacción (NPS) a los clientes través de la app, el área de Operaciones, donde se analizan los reclamos del SERNAC y se da respuesta, y el área de Operaciones CPGs, mediante correcciones puntuales a los problemas que surjan.

Además, tampoco cuenta con un estándar establecido de cómo debe ser realizado un pedido de manera “perfecta” en cada una de las etapas del proceso (detalladas en el apartado 8.3.). Sin embargo, posee un listado de prácticas que deberían cumplir tanto los RTs como shoppers para entregar un buen servicio al cliente. A continuación, se presentan las más importantes:

1. RTs:

- No arrendar o utilizar cuentas que no sean de ellos, con el objetivo de no mal usar la app, para que el cliente sienta seguridad.
- Respetar tiempo de entrega, para evitar demoras y/o atrasos.
- Ser cautelosos con el transporte de los pedidos.
- Marcar en la app los estados completados durante el proceso (“llegó a tienda”, “tengo los productos”, “en camino a domicilio”, “llegué a domicilio”), con el objetivo de que el cliente pueda visualizar el avance del proceso.
- Ser respetuoso y amable con el cliente en el momento de entregar el pedido.
- Verificar con código entregado por la app que el pedido recibido del shopper sea el que corresponde, como el entregado al cliente, para evitar equivocaciones o confusión de pedidos.

2. Shoppers:

- Cumplir con el tiempo asignado a realizar el pedido para evitar demora y/o atraso en el tiempo de entrega estipulada.
- Recolectar los productos con cuidado, sobre todo los frágiles y frescos, fijándose en la calidad de éstos.
- Escanear el EAN o código del producto con la cámara de celular en la app, con el objetivo de corroborar producto solicitado por cliente.
- Realizar todas las modificaciones a través de la aplicación (eliminación, sustitución y adición de productos), para que el cliente pueda ver, aceptar o rechazar los cambios del shopper, con el objetivo de que le llegue correctamente lo solicitado.
- Elegir productos sustitutos adecuados, es decir, deben ser lo más similar al producto solicitado (cantidad, precio, tamaño y restricciones alimenticias).
- Comunicarse con el cliente con amabilidad y respeto si éste le habla por chat.
- Corroborar el id de la orden con el RT antes de entregarle el pedido, para evitar equivocación o confusión entre pedidos.

- Marcar en la app los estados completados durante el proceso (“inicio de recolección de productos”, “llegué a caja”, “reportar factura”, “entregué pedido a RT”), con el objetivo de que el cliente pueda visualizar el avance del proceso.

La empresa controla el cumplimiento de dichas prácticas a través de:

1. RTs:

- Bloqueos de cuenta de manera temporal (horas, días, semanas) o inhabilitación de por vida, dependiendo de la falta incurrida. Esto se puede realizar de manera manual, generalmente para las faltas de carácter grave, o automática, de acuerdo a un algoritmo de la app, relacionada a la acumulación de reclamos o faltas cometidas de carácter leve a moderada.
- Sistema de notificación automática de la app, el cual le informa la falta cometida (leve y moderada), con “tips” o consejos de cómo no volver a incidir en ella.
- Sistema de recompensa o clasificación de nivel de RT (de 1 a 4, de peor a mejor RT), el cual le permite optar a mejores pedidos (de mayor ganancia). Este consiste en ir avanzando de nivel mediante la cantidad de pedidos realizados, faltas cometidas y cantidad de cursos realizados (videos que muestran cómo hacer cada una de las etapas, consejos para ser mejor repartidor, etc., los cuales se encuentran en la misma app).
- Además, la app del cliente le permite a éste calificar la entrega del pedido con 1 a 5 estrellas (de peor a mejor), puntuación que afecta al RT. Ya que las calificadas con 1 cuentan como falta leve.

El área de Operaciones Rappi Chile está a cargo de monitorear y controlar a este actor. Además, es importante mencionar, que los RTs no son trabajadores de la app, sino “colaboradores” de Rappi Chile que se conectan cuando ellos lo deseen.

2. Shoppers:

- Cuatro métricas de desempeño, las cuales sirven para realizar un ranking de los mejores a peores shoppers, con dos objetivos: primero, determinar cuáles serán los shoppers flex a considerar cuando se requieran, y, segundo, conocer qué shoppers contratados requieren capacitación y cuáles serán desvinculados si no se observa una mejora en las métricas evaluadas semanalmente. Estas métricas son:
 - i. DR o defect rate: cantidad de reclamos obtenido respecto al total de pedidos realizados, éstos pueden ser tres: pedido incompleto, mal estado y diferente.
 - ii. Velocidad promedio: total de productos respecto al tiempo transcurrido desde el primer producto recolectado hasta entregarle el pedido al RT.
 - iii. SO o stockout: tasa de pedidos con eliminaciones respecto al total de pedidos realizados.
 - iv. OD u orden delay: cantidad de pedidos que no fueron completados en el tiempo estipulado.

- Auditorias semanales de algunos pedidos seleccionados por el área de Ops. CPGs para que cada una de las empresas externas las realicen, en promedio 50 pedidos para cada una de ellas, en las cuales se mide: inicio de recolección de productos en no más de 5 minutos después de asignado el pedido, si responde a usuario, si reporta boleta completa por app y realiza sustitución adecuada.

Como se mencionó anteriormente, en el apartado 2.1 (área de la empresa donde se realiza el trabajo de memoria), el área de Operaciones CPGs, es la encargada de la sub-vertical supermercados y shoppers. Además, el pago por los shoppers a cada una de las empresas externas está compuesta por un componente fijo y variable o bono, este último condicionado al cumplimiento de las métricas de desempeño mencionadas anteriormente, las cuales se pueden apreciar en la Tabla N°5:

Tabla N°5: Categorías de reclamo

Métrica	Valor	Bono
Velocidad [productos/hr]	< 20	0% del bono de velocidad
	>= 20	10% del bono de velocidad
	>= 25	40% del bono de velocidad
	>= 30	60% del bono de velocidad
	>= 35	100% del bono de velocidad
Defect Rate	> 1 ticket	0% del bono de defect rate
	<= 1 ticket	100% del bono de defect rate
Order Delay	> 10%	0% del bono de order delay
	<= 10%	100% del bono de order delay
Stockouts	> 5%	0% del bono de stockouts
	<= 5%	100% del bono de stockouts

Fuente: Creación propia con los datos obtenidos de Rappi Chile SpA

Por último, como se mencionó en el apartado 2.2. (justificación de oportunidad), la empresa cuenta con dos sistemas para medir el grado de satisfacción de los clientes:

1. Encuesta de NPS al cliente, realizada por medio de la app, donde se le pregunta “¿con qué probabilidad recomendarías Rappi a un amigo o compañero?”, él debe elegir entre 0 (nada probable) y 10 (muy probable).
2. Sistema de reclamos o tickets que levanta el cliente durante el proceso del servicio, el cual consiste en seleccionar por medio de la aplicación una categoría (Tabla N°6) que coincida con el problema que le afecte.

Tabla N°6: Categorías de reclamo

Problema	Categoría
Con mi entrega	Mi pedido no ha llegado
	Tuve un problema con mi repartidor
Con mi pedido	Mi pedido llegó incompleto
	Producto llegó en mal estado

	Mi pedido llegó diferente
	Dudas con el cobro
	Problemas con descuentos y promociones
	Derecho de retracto
Con el pago	Quiero consultar mi factura
	Quiero entender el proceso de devolución de mi dinero
	Me registran dos cobros en este pedido
	Tengo dudas sobre las propinas
	Quiero entender las tarifas de los pedidos
Pedidos cancelados	Pedido cancelado sin costo
	¿Por qué se canceló mi pedido?

Fuente: Creación propia de acuerdo a la app Rappi

También la empresa, mide su desempeño mediante los reclamos que llegan a través del SERNAC, los cuales afectan directamente a la imagen de la empresa.

Los datos de estos sistemas arrojan resultados desfavorables para la empresa, como se mencionó en el apartado 2.2., el NPS de CPGs es el más bajo de Rappi Chile, correspondiente a 17 entre mayo y junio 2020, significando que los clientes actuales tienen una lealtad muy baja a la empresa. Y el DR viene en aumento desde agosto 2019, en la vertical de CPGs, donde la sub-vertical supermercados es la más afectada, promediando un 10% entre agosto 2019 y mayo 2020, cifra mayor que el doble del promedio de tickets entre agosto 2018 y agosto 2019, 4.3%. Lo que coincide con el aumento en los casos de SERNAC, cuya relación de reclamos versus cantidad de clientes mensuales también aumenta a más del doble, de 0.05% promedio durante el primer trimestre de 2020, a 0,13% promedio durante el segundo trimestre.

8.3. PROCESOS

Los procesos levantados corresponden a: capacitación shoppers, proceso de servicio de compra y post compra, debido a que estos tres tienen relación directa con la calidad de servicio brindado y percibida por los clientes de la empresa.

Esto se realizó a partir de información entregada por los ejecutivos (de la empresa y empresas externas contratadas), visitas realizadas a supermercados, y a través de propia utilización de la app de cliente y shopper.

A continuación, se detallan las diferentes etapas que componen dichos procesos.

8.3.1. CAPACITACIÓN

Este proceso es realizado por las empresas externas contratadas (Time Jobs y Touch) de acuerdo a lo solicitado por Rappi Chile, en términos de cantidad de shoppers solicitados para cada uno de los supermercados y cómo deben efectuar cada pedido de acuerdo a las prácticas mencionadas anteriormente. Por lo que este proceso corresponde

a todo lo que ocurre desde la selección de candidatos a shoppers hasta su formación como tal.

El proceso de reclutamiento de personal, para ambas empresas se realiza por medio de mecanismos internos. Touch a través de su portal web de empleo (“Chambas”) y Time Jobs a través de una aplicación móvil que les permite postular a ser shopper. En ambas se le exige al postulante:

- Ser mayor de edad
- Contar con RUT chileno para poder ser inscritos como Shoppers en Rappi Chile
- Celular con sistema operativo Android, el cual le permite operar la aplicación Soy RappiShopper
- Documentación personal al día

Es importante destacar que cada una de las empresas cuenta con su propio proceso de capacitación en base al material entregado por Rappi Chile. En la Figura N°6 se señalan las etapas de este proceso de acuerdo a Time Jobs, donde el shopper nuevo inicia esta etapa ya inscrito y activado en la plataforma de Rappi para efectuar pedidos:

Figura N°6: Etapas generales del proceso de capacitación



Fuente: Creación propia

En cada una de las etapas ocurren los siguientes sucesos:

1. Capacitación en terreno: realizada por un líder de sala en el supermercado en conjunto a un shopper antiguo, quien será su guía en la primera semana. Esta etapa dura entre 1 a 1,5 horas y contempla:
 - Explicación del funcionamiento de la app Soy RappiShopper, en la cual se detalla: cómo iniciar sesión, cómo se visualiza y encuentran los pedidos por realizar, se le señalan cuáles son los datos de cada pedido (id del pedido³, id del RT⁴, productos a comprar), cómo se efectúan las modificaciones del pedido (eliminación, sustitución, adición y cambios de precios y/o cantidad de productos), cómo contactar al cliente y RT, cuáles son los pasos a marcar en la aplicación y cómo hacerlo, cómo pagar la compra y cómo contactar a soporte de shopper en caso de necesitar ayuda.
 - Acompañamiento al “shopper guía” en 1 o 2 pedidos que realice para que el nuevo shopper pueda ver el funcionamiento real de la app explicada anteriormente. Además, el shopper guía le entrega consejos, como qué productos son buenos sustitutos, dónde se encuentran los productos más difíciles de hallar en el

³ Número único de identificación de un pedido.

⁴ Número único de registro del RT en las bases de Rappi Chile

supermercado, memorizar pasillos y recolectar los productos que necesitan cadena de frío al final de la compra.

2. Realización de pedido prueba: El shopper nuevo realiza un pedido bajo la supervisión del líder de sala (quien fue shopper anteriormente, pero fue ascendido por buenas métricas y comportamiento), resolviendo dudas y posibles complicaciones que se puedan generar. Además de ir corrigiendo de manera inmediata las faltas en el proceso. Esta etapa dura alrededor de 1 hora. Luego a esto, el shopper pasa a realizar los pedidos solo.
3. Evaluación: se realiza una semana después del ingreso del shopper, donde se evalúan sus métricas y se le dan consejos de cómo mejorar. En caso de ser necesario se inicia la etapa de recapacitación.
4. Recapacitación: realizada por el líder de sala en el supermercado, en donde se le vuelve a explicar el funcionamiento de la app Soy Rappi Shopper (como en la capacitación en terreno explicada anteriormente) y se acompaña en la realización de 1 o 2 pedidos si es necesario.

En la Figura N°7 se muestran las etapas de este proceso de acuerdo a Touch:

Figura 7: Etapas generales del proceso de capacitación



Fuente: Creación propia

En cada una de las etapas ocurren los siguientes sucesos:

1. Capacitación introductoria: realizada por un supervisor ejecutivo, de manera remota ocupando una presentación en PowerPoint de Touch, en base al material solicitado a Rappi Chile. Tiene una duración entre 45 minutos y 1 hora. Esta se divide en:
 - Protocolo o funcionamiento básico de la aplicación Soy RappiShopper, en la cual se detalla: cómo iniciar sesión, cómo se encuentra un pedido, cuáles son los datos de cada pedido (id del pedido, id del RT, productos a comprar), cómo se efectúan las modificaciones del pedido (eliminación, sustitución, adición y cambios de precios y/o cantidad de productos), cómo contactar al cliente y RT, cuáles son los pasos a marcar en la aplicación y cómo hacerlo, cuáles son los mensajes automáticos que se envían por la aplicación al cliente, cómo pagar la compra, cómo y cuándo contactar al soporte de shopper.
 - Presentación de métricas de desempeño mencionadas anteriormente, definiendo qué son y cómo se miden. También se les dan consejos a los shoppers de buenas prácticas para cumplir con las métricas, como ofrecer sustitutos a productos que no hay stock en tienda, memorizar los pasillos del supermercado para hacer la

recolección de productos de manera más rápida, técnicas para elegir los productos frescos (frutas y verduras), leer la fecha de vencimientos de los productos, recolectar los productos que necesitan cadena de frío al final de la compra (justo antes de ir a caja), reportar boleta completa y legible por la aplicación.

2. Evaluación de conocimientos adquiridos: Encuesta a través de un formulario de Google con preguntas relacionadas a los temas tratados en la capacitación introductoria, tiene una duración de 15 a 20 minutos. Esta encuesta es contestada el mismo día, con el objetivo de asegurar que adquirió los conocimientos, en caso contrario, puede realizar la capacitación introductoria nuevamente en otra fecha. Tanto la realización y actualización del cuestionario, como el análisis de las respuestas las realiza el mismo supervisor ejecutivo de la etapa anterior.
3. Capacitación en terreno: realizada por el líder de sala en el supermercado, al día siguiente o posterior a la etapa anterior. Donde efectúa un pedido de prueba junto al líder, con el objetivo de que el shopper aplique los conocimientos adquiridos y pueda conocer el supermercado donde trabajará (pasillos de productos, punto de descanso, punto de entrega de pedidos a RTs). Además, con esta etapa el shopper podrá decidir si le gusta o no el trabajo.
4. Ingreso: Consiste en una encuesta a través de un formulario de Google, donde el shopper dirá si desea el trabajo o no. En caso de decir “sí”, el cuestionario continúa con su activación de shopper (elección de nombre de usuario y contraseña) e ingreso (descarga de app en celular personal y verificación de funcionamiento).
5. Evaluación inicial: se realiza una semana después del ingreso del shopper, donde se evalúan sus métricas, el líder de sala reporta como ha sido su proceder con los pedidos en el supermercado y se le informa al shopper cómo mejorar. Siempre quedan citados al proceso de recapacitación para reforzar capacitaciones anteriores.
6. Recapacitación: realizada por el mismo supervisor ejecutivo de la capacitación introductoria. Consiste en “webinars” o conferencias web realizados dos veces a la semana de 20 a 21 hrs. Cada webinar se enfoca en dos métricas específicas: lunes – velocidad y order delay, jueves - defect rate y stockout. En ellos se repasan los procesos, se entregan consejos para mejorar y se resuelven dudas. Están citados los shoppers que hayan tenido las peores métricas de desempeño la semana anterior, pero el link de conexión está disponible para que todos los shoppers que quieran se puedan conectar y participar.

Se evidencia que este proceso es bastante diferente entre una empresa externa y la otra, demostrando que, existe una preparación distinta para realizar los pedidos, lo que repercute directamente en la imagen de Rappi Chile, ofreciendo un servicio no unificado a los clientes, dependiendo de la sucursal donde se realice la compra. En la Tabla N°7 se puede observar que las métricas de Touch son mejores a las de Time Jobs, debido, principalmente, a la capacitación o entrenamiento dado a sus shoppers.

Tabla N°7: Promedio de métricas de desempeño para los shoppers de Time Jobs y Touch durante el 2020

Métrica	Time Jobs	Touch
Defect Rate	4,30%	3,85%
Velocidad	34,52 [productos/hr]	35,69 [productos/hr]
Stockout	5,72%	4,79%
Orden delay	2,39%	1,88%

Fuente: Creación propia con los datos obtenidos de la Intranet Rappi Chile SPA

8.3.2. PROCESO DEL SERVICIO DE COMPRA

El proceso de servicio de compra corresponde a todo lo que ocurre desde que el cliente realiza el pedido hasta que recibe sus productos en su domicilio o en la dirección indicada previamente.

Para poder efectuar este proceso, Rappi Chile posee un protocolo de vestimenta e implementos que cada shopper debe tener para realizar el proceso, estos son:

- Polera blanca
- Pechera o delantal con logo Rappi
- Credencial o lanyard con logo Rappi y datos de identificación del shopper
- Tarjetas para pago de pedidos: Edenred (oficial) y Novopayment (adicional, en caso de eventualidades, como caída del sistema Edenred)
- PLU: código de barra que se debe presentar en caja del supermercado para poder distinguir que la compra es de Rappi.
- Separadores de carro con logo Rappi, cuyo propósito es separar los productos de un pedido y otro cuando se realiza más de un pedido a la vez en el mismo carro de compras. Este insumo fue puesto a disposición en mayo del 2020.
- Bolsas de cartón de Rappi para empaclar los pedidos.
- Plumón: para anotar el número o id de orden, nombre del cliente y el número o id del RT, con el objetivo de que los shoppers no confundan los pedidos entre sí. Es importante mencionar que esta medida fue instaurada en agosto del 2020 como lineamiento general de Rappi en todos los países.

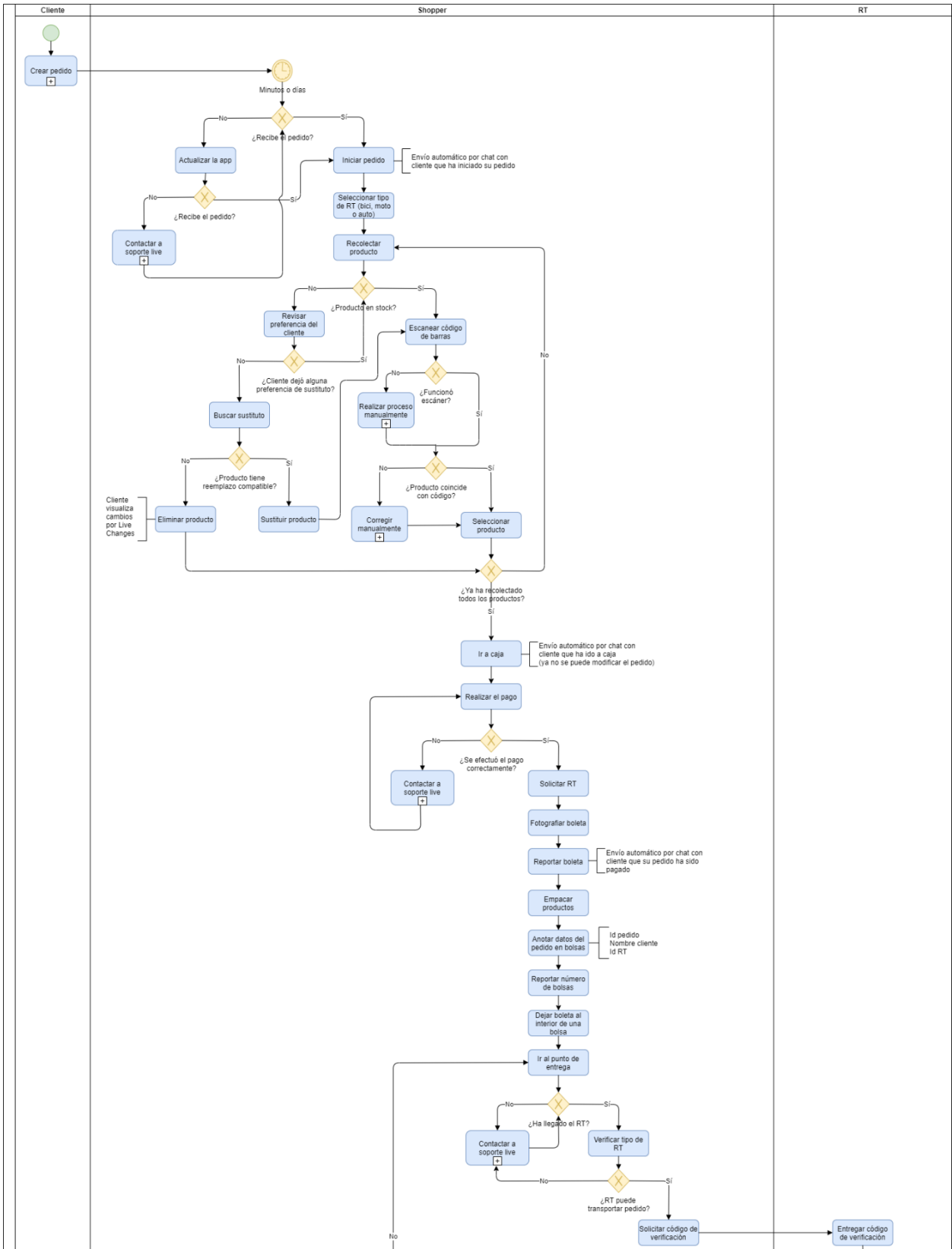
En la Figura N°8, se observan las etapas generales que involucran este proceso y en la Figura N°9 su diagrama de flujo, considerando de inicio a fin la realización de un solo pedido, en la práctica el shopper puede realizar este proceso con varios pedidos a la vez:

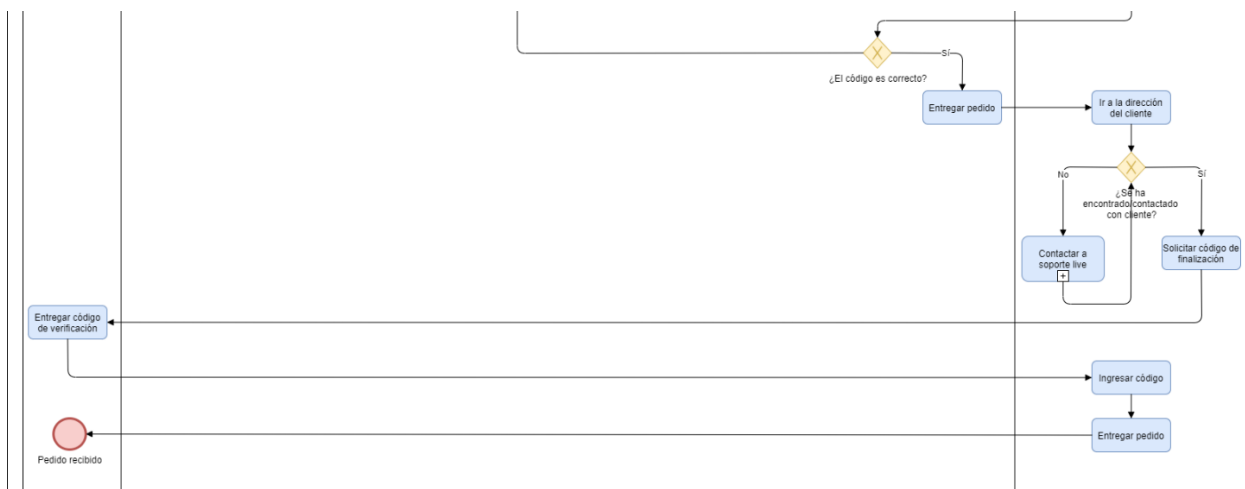
Figura N°8: Etapas generales del proceso de servicio de compra



Fuente: Creación propia

Figura N°9: Proceso de servicio de compra





Fuente: Creación propia

En cada una de las etapas ocurren los siguientes sucesos:

1. Creación del pedido: en esta etapa el cliente por medio de la app “Rappi” genera su pedido, mediante los siguientes pasos:
 - Registro de dirección o domicilio donde llegará el pedido
 - Elección de aliado o supermercado
 - Selección de productos, con sus cantidades y marcar preferencia en caso de no haber disponibilidad (producto sustituto o no sustituir –devolución del dinero-)
 - Pago (de acuerdo al método seleccionado: efectivo, tarjeta, rappicréditos, cupón, etc.)

2. Picking: Esta etapa consiste en la recolección de los productos en el supermercado, la cual es efectuada por el shopper y donde el cliente puede intervenir mediante el “chat” de la app y/o por “Live Changes” (sistema interno de la app donde el shopper puede realizar sustituciones y el cliente puede aceptar o no los cambios sugeridos, también le permite al cliente agregar productos al carro de compra y visualizar las eliminaciones de productos sin stock). En esta etapa la comunicación entre el shopper y cliente es muy importante para que la experiencia de compra sea satisfactoria, ya que, el pedido final que le llega al cliente depende de las modificaciones realizadas (sustituciones, eliminación o agregación de productos). Es importante mencionar que, si el cliente no responde al chat o a Live Changes, el shopper realiza los cambios adecuados a su criterio. El shopper también puede solicitar ayuda al equipo de soporte live en cualquier etapa del proceso, como para contactar al cliente en caso de no estar seguro de realizar un cambio, esto consiste en un llamado de la operadora, la cual ya tiene un mensaje preestablecido, indicando que el shopper necesita comunicarse con él y que vea el chat. Esta etapa finaliza con el pago en caja (momento en el cual ya no se pueden hacer modificaciones al pedido) y envío de la foto de boleta por la app.

3. Empaque: Una vez pagado los productos el shopper puede empacar en caja y/o en el punto de entrega con el RT. Cada bolsa debe llevar escrito con plumón los datos de identificación del pedido mencionados anteriormente y la boleta física en su interior.

4. Despacho: Inicia cuando el shopper entrega el pedido al RT mediante un código de verificación, el cual asegura que es el pedido correcto. Y finaliza con la llegada a la dirección preestablecida por el usuario en la etapa de creación del pedido.
5. Recepción del pedido: Esta es la última etapa del proceso, donde el cliente recibe su pedido, para ello, y al igual que la etapa anterior, el cliente posee un código de verificación que debe dar al RT para dar por finalizado el servicio. Al igual que el shopper, el RT puede solicitar al equipo de soporte live contactarse con el cliente en caso de no poder localizarlo para obtener el código.

El proceso de compra, está directamente relacionado con el resultado para el cliente, es decir, si recibe el pedido como lo esperaba o no, por lo que este proceso es muy importante para brindar una buena experiencia al cliente y define su lealtad con la marca.

8.3.3. PROCESO DE POST COMPRA

El proceso de post compra a considerar corresponde a todo lo que ocurre desde que el cliente recibe el pedido en su domicilio o en la dirección indicada previamente hasta que confirma su recepción y/o inicia el contacto con soporte.

En la Figura N°10, se observan las etapas que involucra este proceso:

Figura N°10: Etapas generales del proceso de post compra



Fuente: Creación propia

En cada una de las etapas ocurren los siguientes sucesos:

1. Recepción del pedido: en esta etapa el cliente cuenta con un código de seguridad enviado por la app de Rappi a su celular, el cual deberá darle al RT una vez recibido el pedido. Seguido a esto el cliente revisa su pedido, si está conforme el proceso termina. De lo contrario continua con la siguiente etapa.
2. Contacto con soporte: esta etapa se realiza por medio de la app de Rappi, donde el cliente contacta a soporte o centro de ayuda por algún inconveniente con el pedido. Para ello, deberá seleccionar una categoría que describa su problema (Tabla N°5 del apartado 8.2.) y completar la información solicitada (foto, descripción del problema, productos con problema, medio de contacto, etc.). Esta información será ingresada al sistema de reclamo de Rappi con un número de ticket, donde el soporte-robot lo “leerá” y dará respuesta a la solicitud. En caso de no poder dar respuesta, el soporte-robot solicita revisión manual, donde el equipo soporte-humano estará a cargo de leer el ticket y contactar al cliente para darle solución. Este proceso puede durar minutos o días dependiendo de la conversación que se genere entre el cliente y soporte.

9. DIAGNÓSTICO

Este apartado del informe contiene el diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Para ello, se realiza una encuesta a los clientes que hayan comprado en supermercados y se analizan los reclamos realizados por los clientes a través de aplicación, con el objetivo de comprender sus expectativas y las principales razones por las cuales los clientes no se consideran totalmente satisfechos con el servicio. Además, se realizan visitas a los supermercados y se conversa con los trabajadores, para comprender las deficiencias de los procesos y distinguir malas prácticas y/o problemas existentes.

9.1. ENCUESTA NPS

La encuesta actual de NPS realizada por Rappi Chile, se aplica a todos los clientes y se dividen las respuestas en las verticales: Restaurantes, CPGs y RappiFavor, por lo que no se tiene el valor de esta métrica específica para la sub-vertical de supermercados de CPGs. Además, solo se entrega un número que mide la lealtad de los clientes, sin ahondar en el porqué de esa calificación. Por tales motivos, se realiza y aplica una encuesta vía mail a todos los clientes que hayan comprado en supermercados durante las dos últimas semanas de octubre 2020. Ésta se realiza a través del software de Google Form, cuyas preguntas fueron las siguientes:

1. Teniendo en cuenta tu experiencia con Rappi en supermercado, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestros servicios a un familiar o amigo? Escala de 0 a 10 (poco probable a muy probable)
2. ¿Qué fue lo que más te gustó?
3. ¿Cómo podemos mejorar?
4. ¿Qué nota le pones al servicio de tu shopper (quien compró tus productos en el supermercado)? Escala de 1 a 5 (falta mejorar a excelente)

Esta última pregunta fue incluida, ya que, en el momento que el cliente realiza una compra por Rappi en supermercados, la atención durante todo el proceso, es mayoritariamente por parte del shopper, siendo esta una experiencia clave para futuras nuevas decisiones de comprar mediante Rappi. En ese sentido, el rol del shopper es fundamental y, como se destacó en el apartado 6.3. (relación entre fidelización y calidad de servicio) del marco conceptual, para generar valor en el servicio brindado y satisfacción en el cliente, es necesario tener empleados leales y comprometidos con su trabajo.

Se obtuvieron 279 respuestas, muestra estadísticamente significativa considerando un nivel de confianza del 90% y un porcentaje de error del 5%, en donde los resultados para NPS y la evaluación promedio de los shoppers corresponde a:

Tabla N°8: Tasa de respuesta y resultados de preguntas 1 y 4 de encuesta realizada.

Tasa de repuesta	NPS supermercado	Calificación shopper
6,05%	21	3,95

Fuente: Creación propia

De esto se concluye que la lealtad de los clientes en supermercado es baja y que los shoppers están evaluados sobre la media, pero en un mercado cada vez más competitivo como se expuso en el apartado 1.2. (contexto de mercado) y 2.2. (identificación de la oportunidad) es necesario que cada día sean mejores y que el cliente logre percibir un servicio excelente.

Las respuestas obtenidas de las preguntas 2 y 3 fueron leídas y categorizadas, con el fin de saber qué valora el cliente del servicio, entender sus motivos de insatisfacción y conocer sus expectativas. En la Tabla N°9 y N°10 se presentan las frecuencias obtenidas para cada pregunta:

Tabla N°9: Categorías valoradas por el cliente

Categoría	Frecuencia
Rapidez del servicio	43%
Servicio cómodo	13%
Comunicación con Shopper y RT	7%
Atención shopper	4%
Pedido llega completo	3%
Cliente no valora nada	3%
Buen soporte	3%
Entrega puntual	3%
Cliente valora servicio completo	3%
App de uso fácil	3%
Variedad de servicios	2%
Buenas sustituciones del shopper	1%
Variedad de supermercados	1%
Servicio Prime	1%
Atención RT	1%
Forma de pago	1%
Atención shopper y RT	1%
Variedad de productos	1%

Fuente: Creación propia

Tabla N°10: Categorías que generan insatisfacción al cliente

Categoría	Frecuencia
Mejorar capacitación de shopper	22%
Mala calidad de soporte	10%
No hay llamado a cliente	9%
Poca variedad de productos	8%
Stock de productos	7%
Calidad de app	6%
Pedido incompleto	6%
Servicio costoso	4%
Servicio lento	4%
Cobro poco claro	3%
Mejorar catálogo	3%
Mejorar capacitación de RT	2%

Faltan más supermercados	2%
Mejorar servicio en general	2%
Pocos cupones de descuento	1%
Pedido sin bolsa Rappi	1%
Publicidad engañosa	1%

Fuente: Creación propia

De las tablas anteriores se aprecia que lo más valorado por los clientes es la rapidez del servicio. Y lo que más causa insatisfacción es la mala capacitación del shopper, en cuanto a la elección de productos y comunicación con cliente, ya que realizan modificaciones sin esperar la confirmación del usuario.

9.2. RECLAMOS

Como se mencionó en el apartado 2.2. (identificación de la oportunidad), la empresa cuenta con un sistema de levantamiento de ticket o reclamo por parte del cliente, donde es él quien marca la categoría del reclamo en la aplicación, sin embargo, la empresa desconoce los motivos reales que llevaron al cliente a realizar el reclamo.

Para ello, se revisan los reclamos realizados entre mayo y junio del año 2020. De éstos se escogen las primeras 4 causas para profundizar de la Tabla N°11, las cuales concentran el 85.4% de los tickets. Debido a que las categorías: producto diferente, pedido incompleto y producto en mal estado están directamente relacionadas con los procesos detallados en el apartado 8.3., por lo que se analizan juntos; y. dudas con el cobro por separado.

Este análisis consiste en una lectura y categorización de los reclamos por responsabilidad atribuida a un actor del proceso y a la falta cometida, con el objetivo de conocer las falencias del servicio y oportunidades de mejora. Así como determinar las verdaderas razones que han gatillado la insatisfacción de los clientes y conocer sus expectativas con el servicio.

Tabla N°11: Categorías y frecuencias de reclamos

Categoría	Frecuencia
Producto Diferente	29,7%
Pedido Incompleto	25,6%
Dudas con el cobro	24,9%
Producto Mal Estado	5,2%
Promoción o descuento	3,4%
Problema con RT	3,0%
No ha llegado mi pedido	2,2%
Pedido cancelado con costo	2,0%
Cancelación de pedido	1,7%
Deuda en app	1,3%
Redes sociales	0,6%
Problema con Rappiprime	0,6%

Fuente: Creación propia

9.2.1. DUDAS CON EL COBRO

Para los reclamos de “dudas con el cobro”, se establecen las siguientes categorías:

- Diferencia con boleta: se refiere a que el cliente señala en el reclamo que el cobro efectuado por la app no coincide con la boleta. Sin embargo, el cobro efectuado es correcto, demostrando un problema de comunicación de la información de la empresa en cuanto a sus políticas de cobro, ya que el total es la suma de productos, servicio, costo de envío y propina. Pero el primero no siempre es idéntico al del supermercado, porque se consideran los precios de la app y los descuentos exclusivos que tienen la empresa con sus aliados, no los que puedan estar presentes en el supermercado al momento de realizar el pedido
- Costo de servicio: corresponde a los reclamos donde el cliente señala que no se le informó de este costo previamente.
- Capacitación de shopper: se refiere a errores que comete el shopper durante el proceso de compra, generalmente: no eliminar un producto de la lista ni cambiar cantidades/precio de productos, provocando una diferencia entre lo cobrado y recibido.
- Problema con cash back: cuando la promoción de devolución de un porcentaje de la compra realizada utilizando una tarjeta bancaria para el pago no funcionó, debido a un problema interno en el sistema de la app.
- Tech: correspondiente a problemas técnicos en el proceso de pago, como doble cargo, genero de deuda, la no devolución a la tarjeta de crédito por productos eliminados, etc.
- Cliente: se refiere a los casos que el cliente genera reclamo, pero no se encuentra ninguna razón a este motivo.
- Catálogo: cuando la duda en el cobro tiene directa relación con errores en el precio del producto mostrado en la app.
- Rappicréditos: referente a problema interno de la app al no hacer válidos los rappicréditos que el cliente tenía al momento de pagar.
- Servicio prime: al igual que en el caso anterior, se debe a un problema técnico interno de la app al momento de realizar el pago del servicio, el cual no considera costo cero en envío ni el porcentaje de descuento en el servicio para los clientes que tienen contratado Rappi Prime.

En la Tabla N°12 se puede observar que el principal motivo de reclamo es la mala comunicación de información de Rappi a sus clientes (políticas de cobro y costo de servicio), con el 51, 7%. También, la falta capacitación de los shoppers y problemas técnicos del sistema interno de la app.

Tabla N°12: Motivos del reclamo: dudas con el cobro

Motivo	Frecuencia
Diferencia con boleta	40,7%
Costo de servicio	11,0%
Capacitación de shopper	11,0%
Problema con cash back	10,7%
Tech	10,3%
Cliente	6,9%
Catálogo	3,8%
Rappicréditos	2,8%
Servicio Prime	2,8%

Fuente: Creación propia

9.2.2. PRODUCTO DIFERENTE, PEDIDO INCOMPLETO Y EN MAL ESTADO

Las categorías establecidas para agrupar los principales motivos de los reclamos producto diferente, pedido incompleto y producto en mal estado, de acuerdo a su “responsable” son:

1. Shopper:

- No compró producto: se refiere a que el shopper olvidó comprar uno o más productos y tampoco los elimina de la lista del pedido en la app (en caso de no haberlo encontrado o estar agotado), por lo que el cliente no conoce esta situación hasta que le llega el pedido a su domicilio, perdiendo su opción de sustituir el producto faltante por otro similar.
- Foto boleta: consiste en que el shopper no reporta la boleta de manera legible y completa en la app o reporta la boleta equivocada (de otro pedido), por lo que tanto el cliente como soporte no pueden revisar o verificar el pedido. En este caso soporte genera la devolución de manera automática al cliente.
- Producto equivocado: corresponde a los casos donde el shopper confunde dos productos “similares” y compra el equivocado, por ejemplo: naranja vs pomelo, bebida normal vs bebida zero, shampoo vs acondicionador, etc.
- Packs de productos: consisten en productos que tienen una promoción o descuento dentro de la app por la compra de más de una unidad. Donde el shopper confunde la cantidad solicitada de estos “packs” con las unidades de la promoción, por ejemplo: el cliente pide 2 “2 unidades de x”, el shopper compra 2 unidades y no 4 como corresponde.
- Compró producto no solicitado: el shopper compra un producto que no está en la lista del pedido del cliente y tampoco fue solicitado por el cliente agregarlo al pedido. Esto se verifica al comparar la lista del pedido en la app con la boleta del supermercado.

- Producto en mal estado: el shopper compra un producto que no está en las óptimas condiciones, específicamente, problemas en la elección de productos frescos (como frutas y verduras con hongos, añejos, etc.).
- Cantidad de producto: este error se produce cuando el shopper no compra todas las unidades pedidas de un producto ni modifica esa cantidad en la app (en caso de no haber stock), por lo que el cliente no conoce esta situación hasta que le llega el pedido a su domicilio, perdiendo la opción de sustituir el producto o agregar otro.
- Pedido equivocado: se refiere a que el shopper entrega al RT el pedido de otra persona, generando pedidos intercambiados en su totalidad.
- Fecha de vencimiento: corresponde a productos comprados por el shopper que ya están caducados o muy cercanos a la fecha de vencimiento. En este último caso no hubo un aviso del shopper al cliente por el chat, perdiendo la opción de eliminar o sustituir el producto de su lista.
- Confundió pedidos: el shopper compra productos intercambiados de dos o más clientes.
- No agregó producto: se refiere a que el shopper olvida agregar el producto solicitado por el cliente a la lista del pedido.
- Mal sustituto: corresponde a una mala elección del producto sustituto por parte del shopper, es decir, difiere bastante en cantidad, precio, tamaño y/o no coincide con la restricción alimentaria (sin azúcar, sin gluten, etc.).
- Empaque: el shopper puso productos frágiles bajo productos más pesados, provocando su deterioro o daño.

2. RT

- Producto en boleta: corresponde a productos que el shopper compra y aparecen en boleta, pero no son recibidos por el cliente.
- Transporte: se refiere a productos que no llegan en condiciones óptimas debido a problemas durante el despacho, como virajes o detenciones forzosas con el vehículo y accidentes en la entrega, como caída de algún producto, provocando abollones, quebraduras, etc.
- Pedido equivocado: esto ocurre cuando el RT lleva más de un pedido en su mochila o vehículo y los despacha de manera intercambiada.
- Servicio: se refiere a que la experiencia del cliente fue insatisfactoria debido al mal trato del RT o no se le prestó la atención esperada.

3. Sustituto: corresponde a los cambios efectuado por el shopper a la lista de productos por sustitutos adecuados, pero que el cliente no pudo confirmar, por lo que le llegan productos no satisfactorios.
4. Rappi:
 - Demora: se refiere a la insatisfacción por el incumplimiento de la hora de entrega. Repercutiendo directamente en el descongelamiento o pérdida de la cadena de frío de los productos que lo requieren.
 - SO (stockout): corresponde a la insatisfacción de clientes por la no disponibilidad de productos.
 - Sin bolsa: se refiere a la insatisfacción del cliente por no recibir su pedido como esperaba, todos los productos sueltos y no en bolsas de Rappi.
5. Cliente: corresponden a reclamos que el cliente realiza, pero el error es de él mismo, como creer haber comprado un producto, pero en realidad era otro y aceptar cambios de productos, pero luego reclamar por el producto cambiado.
6. Catálogo: se refiere a errores propios del catálogo, como precios o fotos equivocadas de productos.
7. Aliado: consiste en reclamos asociados al no funcionamiento de un producto o piezas faltantes en productos que vienen sellados de fábrica o al vacío.
8. Tech: reclamos atribuibles a problemas técnicos mientras se realiza el pedido.

En la Tabla N°13 se puede observar que los principales reclamos tienen relación con el shopper, RT y sustitutos. El primero directamente relacionado a problemas de capacitación y manejo de la aplicación Soy RappiShopper, donde no comprar un producto o no eliminar producto no encontrado en la app es el motivo principal.

En cuanto al segundo, el motivo con mayor frecuencia es “producto en boleta”, evidenciándose que hay un problema durante el empaque y despacho de los productos, ya que si un producto es comprado en el supermercado debiese llegar al cliente. Éste y el motivo anterior son, principalmente, las causas reales del reclamo “pedido incompleto”.

Con el tercero, “sustitutos”, se evidencia que existe una deficiencia en la comunicación entre el shopper y el cliente, o que el tanto el chat como Live Changes no son suficientes para que el cliente conozca los cambios de su pedido, ya que éstos sólo son visibles si el cliente está viendo la aplicación en el momento de compra o tiene activado el envío de notificaciones por parte de la app en su celular. Siendo la principal y verdadera causa del reclamo “producto diferente”.

Tabla N°13: Actor responsable y motivos de los reclamos: producto diferente, pedido incompleto, producto en mal estado

Responsable y Motivo	Frecuencia
Shopper	31,7%
No compró producto	11,0%
Foto boleta	4,1%
Producto equivocado	3,4%
Packs de productos	2,8%
Compró producto no solicitado	2,8%
Producto en mal estado	1,6%
Cantidad de producto	1,6%
Pedido equivocado	1,3%
Fecha de vencimiento	1,3%
Confundió pedidos	0,6%
No agregó producto	0,6%
Mal sustituto	0,6%
Empaque	0,3%
RT	27,0%
Producto en boleta	15,4%
Transporte	9,1%
Pedido equivocado	1,9%
Servicio	0,6%
Sustituto	19,1%
Rappi	8,5%
Demora	5,1%
SO	2,8%
Sin bolsa	0,6%
Cliente	4,4%
Catálogo	4,1%
Aliado	3,1%
Tech	2,2%

Fuente: Creación propia

Por último, durante la realización de este análisis, especialmente, con la revisión detallada de cada uno de los pedidos que presentaron reclamo o ticket (mediante la visualización de chats, boleta y respuesta de soporte) se evidencian otras falencias que afectan directamente en la calidad de servicio esperado por el cliente:

- Nula respuesta por parte de algunos shoppers cuando el cliente le habla por el chat, generando insatisfacción al cliente por no ser escuchado.
- Clientes no conocen el sistema Live Changes (sustitución en vivo), por lo que algunos shoppers le explican por el chat como funciona y otros prefieren ir detallando por el chat todos los cambios realizados, atrasando la operación. Lo que demuestra una mala comunicación por parte de Rappi a sus clientes respecto a las nuevas funciones y/o actualización de la app. También, que los shoppers no tienen un protocolo claro de

cómo proceder durante la compra para entregar un servicio unificado en todas las tiendas.

- Demora en la respuesta del equipo de soporte live ante las peticiones de los shoppers y/o RTs, generando retrasos en el pedido e insatisfacción tanto a los clientes como a los trabajadores (shopper y RT).
- Resoluciones de reclamos no siempre satisfactorios para los clientes, con altos tiempos de espera y múltiples contactos para obtener la respuesta esperada. Demostrando una baja velocidad y calidad de respuesta por parte de soporte – equipo humano.

9.3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Ante lo expuesto anteriormente, encuesta realizada y comentarios de los clientes en los reclamos, se aprecia que los clientes poseen ciertas expectativas del servicio brindado por la empresa. Y de acuerdo a lo descrito en el marco conceptual, la satisfacción con el servicio depende de la brecha entre estas expectativas y las percepciones que tenga el cliente.

A continuación, se detallan las principales expectativas que poseen los clientes de Rappi:

1. Cumplimiento de tiempos prometidos

El cliente espera que su pedido llegue a su domicilio en el tiempo estimado por la empresa o en la hora programada seleccionada por él, en caso de ser un pedido gestionado con días de anticipación. Siendo la característica más valorada por los clientes, con un 43% según encuesta realizada (Tabla N°8).

Si bien el grado de insatisfacción es bajo, 5.1% de los reclamos (Tabla N°12), la empresa comete una falta al compromiso de entrega, generando incumplimiento de las expectativas. Por otro lado, la demora en la entrega del pedido está asociado a recibir productos con pérdida de cadena de frío, generando insatisfacción y desconfianza con la calidad de servicio brindado. Esto último tiene relevancia en las temporadas de verano, donde la temperatura ambiente es más cálida y se requiere una operación de despacho eficiente.

2. Entrega correcta del pedido

La mayor fuente de insatisfacción de los clientes es recibir un pedido incompleto, diferente o en mal estado, siendo el 60.5% de los reclamos (Tabla N°10). Estando directamente relacionado con la ejecución del shopper durante el proceso de compra, cuyas falencias detectadas se detallan en el siguiente apartado del informe (9.4.).

3. Servicio personalizado y transparente

Otra fuente de insatisfacción que gatilla el no cumplimiento de las expectativas, corresponde a que el cliente no recibe información inmediata de los cambios que se están realizando en su pedido, ya que, el cliente espera que el shopper (quien compra por él en el supermercado) le informe acerca de todo lo que ocurre con su pedido (sustituciones, productos no disponibles, eliminaciones, etc.) y le avise en caso de presentar algún problema. Esto se afirma al analizar los reclamos, donde el 19.1% corresponde a “sustitutos”, donde los clientes indican que no se les entregó detalles acerca de los cambios realizados, generando malestar e insatisfacción con el servicio.

Además, el cliente espera que el cobro o pago realizado sea “transparente”, es decir, claro y fácil de verificar, de lo contrario genera frustración y desconfianza con la empresa. En particular, el cliente espera que se le entregue toda la información necesaria para poder seleccionar una empresa por sobre otra.

4. Cumplimiento de promesas

El cliente espera que la empresa cumpla las promesas realizadas una vez adquirido el servicio, como ser atendido por un “shopper experto”, el cual es cobrado como “costo por servicio” de la vertical de supermercado, además del costo de envío y productos. Sin embargo, se observa en la Tabla N°9 que la categoría que genera mayor insatisfacción es la capacitación de los shopper, elegida por el 22% de los clientes, en cuanto a la elección de productos y comunicación de cambios en el pedido.

Además, y relacionado a lo anterior, se percibe que los clientes esperan que los productos ofrecidos en el catálogo de la app estén disponibles en tienda, con el objetivo de no tener que sustituir o eliminar productos por falta de stock.

5. Respuesta satisfactoria de soporte

Una de las expectativas de los clientes es contar con una buena calidad de soporte post compra, es decir, que ante algún problema con el pedido recibido se le brinde asistencia rápida, resolutiva y satisfactoria. Sin embargo, y de acuerdo a la encuesta realizada, es la segunda categoría que genera mayor insatisfacción, siendo elegida por el 10% de los clientes (Tabla N°9).

Adicionalmente, se puede mencionar a partir de la Tabla N°10, que los clientes poseen otras expectativas, como: no tener problemas con promociones y/o descuentos en la app, cancelaciones de pedidos sin aviso, entre otros.

Por otro lado, y como fue mencionado en el marco conceptual (apartado 6.), no sólo existe un factor operacional, también existen expectativas asociadas al factor emocional, por lo que es necesario ofrecer un servicio enfocado en el cliente, quien debe ser tratado como alguien especial, con el objetivo de que viva una experiencia agradable, para así lograr la diferenciación con la competencia, gatillando su lealtad hacia la marca.

9.4. FALENCIAS EN LOS PROCESOS

A partir de las visitas realizadas a distintos supermercados⁵ y a conversaciones con los trabajadores, se distinguen los siguientes problemas a nivel operacional, los cuales desencadenan en reclamos, incumplimiento de expectativas y una mala percepción del servicio brindado por la marca:

9.4.1. CAPACITACIÓN

Como se describió en el apartado 8.3.1., el proceso de capacitación es llevado a cabo por cada una de las empresas contratadas en base a los requerimientos de Rappi. Sin embargo, se encuentran las siguientes falencias dentro del proceso:

1. Time Jobs:

- Mala internalización de la información de cómo funciona la app y del proceder con los pedidos por parte de los shoppers nuevos, siendo necesario considerar un material previo de apoyo antes de la capacitación misma en terreno.
- La primera evaluación contemplada a una semana de su ingreso, no siempre se lleva a cabo, atrasándose 1 o 2 semanas, provocando que los shoppers ejecuten malas prácticas o errores por más tiempo.
- En cuanto a un seguimiento continuo de las métricas⁶, sólo lo realizan por sala o supermercado, no por shopper, siendo difícil detectar a los peores y corregir de manera oportuna sus errores.

2. Touch:

- No todos los shoppers citados a recapitación o webinars, asisten o se conectan para repasar procesos, consejos e indicaciones de mejora. Tampoco existe una penalización o “llamado de atención” por esta conducta.
- A diferencia de Time Jobs, sí realizan un seguimiento continuo de las métricas, tanto por supermercado como por shopper. Sin embargo, no existe un protocolo claro de cómo se le informa al shopper de sus errores, a veces lo realiza el supervisor ejecutivo (cuando lo cita al webinar correspondiente) o el líder de sala (mediante un mensaje por whatsapp o en persona). Tampoco existe un plan de acción en cuanto a priorizar las recapitaciones por métricas de tienda, shoppers o ambos al mismo tiempo, se actúa de acuerdo al comportamiento de cada semana.

Es importante mencionar que las métricas son obtenidas de manera diaria por ambas empresas, mediante una planilla de Excel enviada por el encargado de la sub-vertical de Operaciones CPGs, pero su análisis se realiza de manera semanal.

Además, ambas empresas no cuentan con capacitación a los líderes de cómo capacitar o recapacitar a los shoppers, por lo que cada uno le da consejos o corrige prácticas de

⁵ Supermercados visitados: Jumbo Independencia, Ñuñoa, Jumbo Bilbao, Jumbo Kennedy, Unimarc Los Leones, Unimarc Los Militares, Lider Buenaventura, Lider Irarrázaval y Lider Alameda. Estos fueron solicitados por la empresa, ya que son las principales salas en cuanto al volumen de ventas y con DR muy alto.

⁶ Defect rate, velocidad, stockout y orden delay.

acuerdo a su propia experiencia. Sumado a ello, al no contar con un protocolo definido de cómo proceder en cada etapa del servicio, éste no es unificado, desencadenando en la entrega de un servicio diferente y dependiente de la sucursal y el shopper que realice la compra.

Por otro lado, el encargado de la sub-vertical de Operaciones CPGs no revisa ni retroalimenta las capacitaciones que los operadores le realizan a los shoppers, sólo entrega lineamientos generales de lo esperado, expuestos anteriormente en el apartado 8.2.

Por último, es importante destacar que el proceso de Touch es más completo que el de Time Jobs, en cuanto a información entregada a los shoppers, test y webinars realizados. También que, al tratarse en su mayoría de shoppers con modalidad flex o part-time, es importante conocer su opinión y compromiso con el trabajo a realizar, por lo que la encuesta contemplada para su ingreso, en donde el postulante puede afirmar o no su deseo de seguir con el procedimiento de contratación y dar su opinión, contribuye a su satisfacción, la cual, de acuerdo al apartado 6.3. del marco conceptual, determina la satisfacción del cliente con el servicio y su posterior fidelización.

9.4.2. PROCESO DEL SERVICIO DE COMPRA

El proceso del servicio de compra de la empresa, expuesto en el apartado 8.3.2., presenta problemas a nivel operacional en las siguientes etapas:

1. Picking:

- Equivocación del shopper al seleccionar el tipo de RT (bicicleta, moto, auto) al inicio del picking, demostrando una baja capacitación en cuanto a la estimación de los volúmenes de los pedidos, provocando la llegada del RT incorrecto para realizar el despacho. Dando lugar a retrasos en el proceso e incumplimiento de los tiempos prometidos al cliente.
- Algunos shoppers prefieren informar por el chat con el cliente los cambios realizados, enviando foto de sustitutos y explicando la no disponibilidad de productos. Otros shoppers prefieren hacer todos los cambios a través de Live Changes, sin atender al chat.
- Si bien el 99%⁷ de los shoppers reportan la boleta del supermercado por la app, no revisan la calidad de la foto enviada, llegando ilegible o incompleta. Tampoco comprueban que realmente se haya enviado por el chat para que el cliente pueda tener una copia, generando desconfianza en el servicio brindado.
- La respuesta del equipo de soporte live no siempre es rápida para responder las solicitudes de los shoppers, llegando a demorar hasta 30 minutos. Generando

⁷ Dato obtenido de la revisión de pedidos realizada para el análisis de reclamo.

insatisfacción en el shopper, RT y cliente, debido al retraso en los procesos y tiempo de llegada del pedido.

- Cuando realizan el picking de dos o más pedidos simultáneamente, sólo el 50%⁸ de los shoppers utiliza los separadores de carro, provocando un aumento en la posibilidad de confusión de productos entre pedidos. Esto debido a que confían en su memoria para no equivocarse y les parece más rápido.
- También se observó que los shoppers repiten pasillos en el proceso de búsqueda de productos, haciendo el proceso menos eficiente y provocando demoras en la entrega del pedido. Denotando la falta de capacitación por parte del líder de sala en mantener a los shoppers informados de los pasillos del supermercado.

Además, es importante mencionar las buenas prácticas observadas de algunos shoppers (10% aprox.⁹):

- Envío de foto de productos frágiles o frescos por el chat, con el objetivo de mostrarle al cliente las óptimas condiciones en que envía los productos seleccionados, entregándole confianza con el servicio. También, envían foto del pedido en la cinta de la caja, mostrando todos los productos comprados.
- Corroboración de los productos del carro de compra con la lista del pedido en la app antes de pasar por caja, con el objetivo de enviar el pedido correcto y completo. Esto lo realizan en la fila para pagar, sin perjuicio del tiempo estimado de entrega.

Estos errores en el proceso y las distintas maneras de realizar los pedidos demuestran que es necesario contar con un protocolo claro de cómo realizar un pedido, que contenga las etapas y pasos a realizar en cada uno.

Por último, es importante destacar que la app Soy RappiShopper ha desarrollado la función de poder contactar al cliente mediante llamado telefónico. Sin embargo, esta función no es utilizada por los shoppers, por desconocimiento y/o no se les ha informado de esta posibilidad.

2. Empaque:

La principal falencia de esta etapa es no contar con un protocolo claro de empaque, debido a que se observó lo siguiente:

- Los shoppers empacan sin preocuparse de la categoría de los productos, es decir, mezclan productos de aseo con comida, productos congelados con frescos, etc., provocando contaminación cruzada en caso de derrame o el recibimiento de productos en mal estado.
- No todos tienen claro que deben escribir en la bolsa los detalles del pedido con el plumón ni que deben enviar la boleta física en su interior.

⁸ Dato obtenido de los líderes de sala, de acuerdo a lo conversado en terreno.

⁹ De los 30 a 40 shoppers visitados en distintos supermercados, sólo 3 realizaban las buenas prácticas mencionadas.

- Utilizan doble bolsa para empacar todos los productos, aun cuando sean productos livianos que pueden ser transportados en una sola bolsa, generando mayor costo a la empresa para su reposición.

3. Despacho:

El error principal detectado en esta etapa es el desempaque de los productos por parte de los RTs, perdiendo productos, boletas y/o bolsas. Esto lo realizan, de acuerdo a sus propias palabras, *“para acomodar mejor los productos en la mochila o automóvil”*. Conducta que no está permitida y requiere ser corregida, con el objetivo de entregar un servicio seguro, que de confianza y satisfacción a los clientes.

9.4.3. PROCESO DE POST COMPRA

La principal falencia de este proceso y como se menciona en apartados anteriores, es el contacto con soporte. Debido a que el cliente espera una respuesta inmediata y resolutiva a su reclamo, la cual no siempre da el soporte - robot, teniendo que esperar, hasta días, para una solución satisfactoria de soporte - equipo humano.

Además, soporte - robot al estar diseñado para entregar “respuestas tipo”, éstas generan frustración en el cliente, ya que no resuelven la solicitud o responde erróneamente. Sólo devuelve rappicréditos como compensación de la mala experiencia.

9.5. PROBLEMAS DETECTADOS Y ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

A partir de todo lo expuesto anteriormente, a continuación, se detallan los principales problemas detectados junto a sus posibles causas, utilizando el diagrama de Causa – Efecto o Ishikawa.

1. Condiciones de entrega del pedido:

El 60.5% de los reclamos declarados (Tabla N°11) corresponde a las malas condiciones del pedido en el momento de ser recibido, es decir, se entrega incompleto, diferente o en mal estado. El cliente espera que su pedido llegue en buenas condiciones, como si fuese él quien haya comprado en el supermercado, por lo que, en estas circunstancias, sus expectativas no se cumplieron, creando una brecha entre lo esperado y lo percibido. También espera que le llegue bien empacado y con la boleta del supermercado.

Estos problemas provienen principalmente de mala capacitación entregada por los operadores y de la falta de un proceso estándar de cómo efectuar pedidos correctamente, reflejado en la falta de habilidades de los shoppers para cumplir las expectativas de los clientes, específicamente en el manejo de la app Soy RappiShopper (eliminación de productos no comprados), revisión del pedido antes de pagar en caja y comunicación con el cliente. Al no realizar esto último, no se informa

al cliente sobre cambios o productos faltantes en su pedido. Esto podría ser solucionado con la función de llamado al cliente que está disponible en la app, pero que no es utilizada.

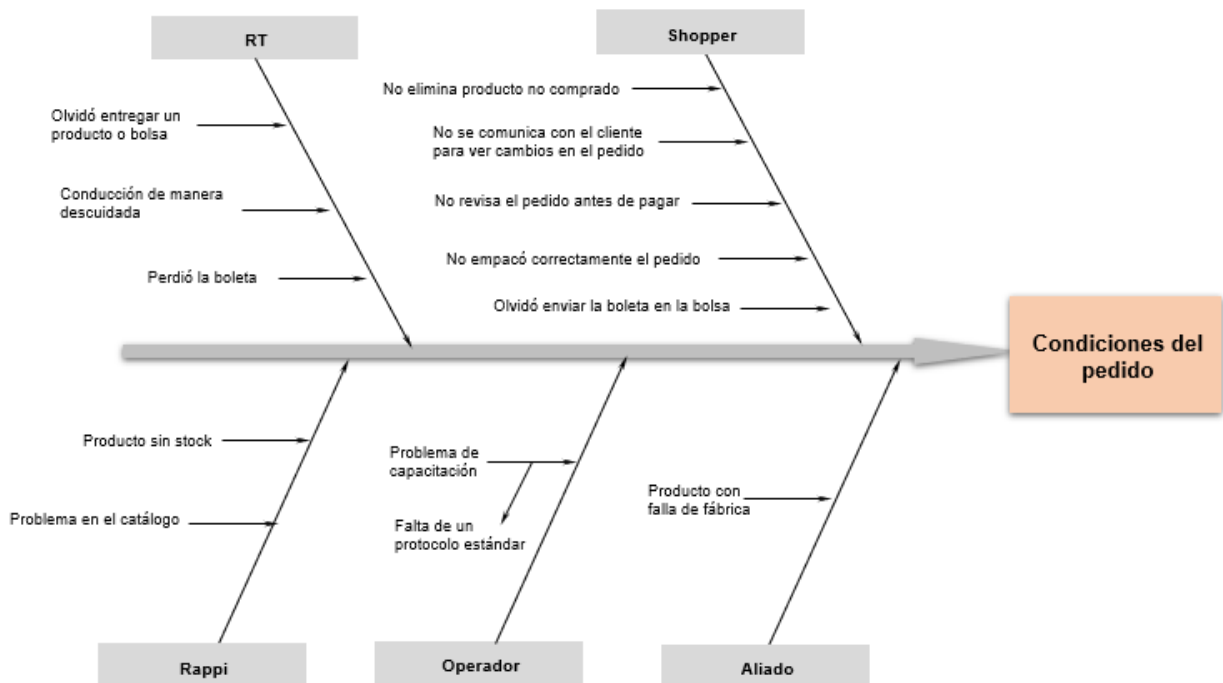
Otra causa de estos reclamos se debe al RT, quien no entrega u olvida productos, bolsa o boleta en su mochila o vehículo. Siendo necesario gestionar un sistema o protocolo de empaque que pueda solucionarlo.

En cuando al reclamo de productos en mal estado, las causas probables son: conducción descuidada del RT o que el producto vino dañado de fábrica, siendo el cliente quien distingue el problema al recibir pedido.

Además, otras causas a estos reclamos son de responsabilidad de Rappi, por no tener un catálogo actualizado, en cuanto a stock disponible y presentar errores de precio o fotografía equivocada de productos.

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa:

Figura N°11: Diagrama Causa-Efecto del problema: condiciones de entrega del pedido



Fuente: Creación propia

2. Capacitaciones:

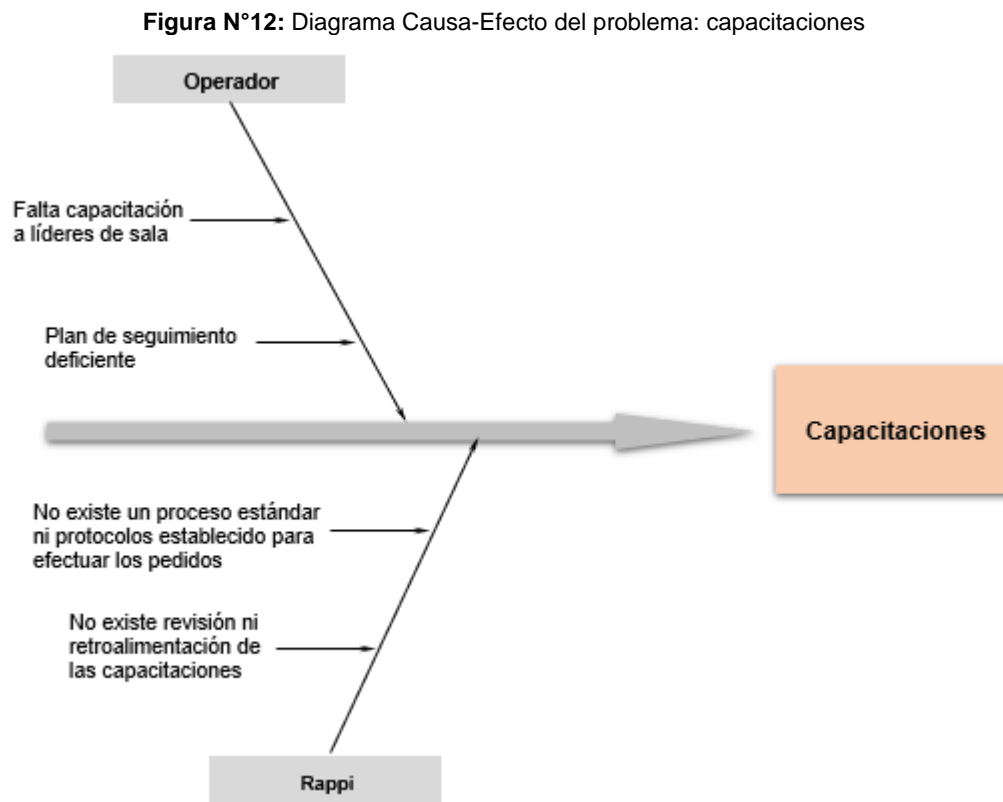
El problema de capacitación de los shopper es el principal motivo de insatisfacción de los clientes, con una frecuencia del 22% (Tabla N°9), ya que esperan ser atendidos por un “shopper experto” como se les fue prometido, generando una brecha entre el servicio especificado y el entregado.

La causa de este problema se debe a que no existe un proceso unificado o estandarizado de cómo debe ser realizado un pedido de manera correcta, es decir, no existe un protocolo que indique qué hacer (paso a paso) ni cómo hacerlo por parte de Rappi.

Además, los operadores no capacitan a los líderes de sala, quienes son los encargados de capacitar en terreno a los shoppers, generando que éstos adquieran comportamientos o costumbre no eficientes de como ejecutar los pedidos. Tampoco cuentan con plan de seguimiento estricto de los resultados de las capacitaciones realizada a los shoppers.

Por otro lado, las capacitaciones realizadas por ambos operadores (Time Jobs y Touch) no son revisadas ni retroalimentadas por el encargado de la sub-vertical de Operaciones CPGs, cuya causa probable es la falta de tiempo para realizarlo, siendo necesario la contratación de otra persona para apoyar el área.

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa:



Fuente: Creación propia

3. Demora en la entrega del pedido:

La característica más valorada por los clientes es la rapidez del servicio, con un 43% de acuerdo a encuesta realizada (Tabla N°8), por lo que el cliente espera que se cumpla el tiempo prometido de entrega de su pedido.

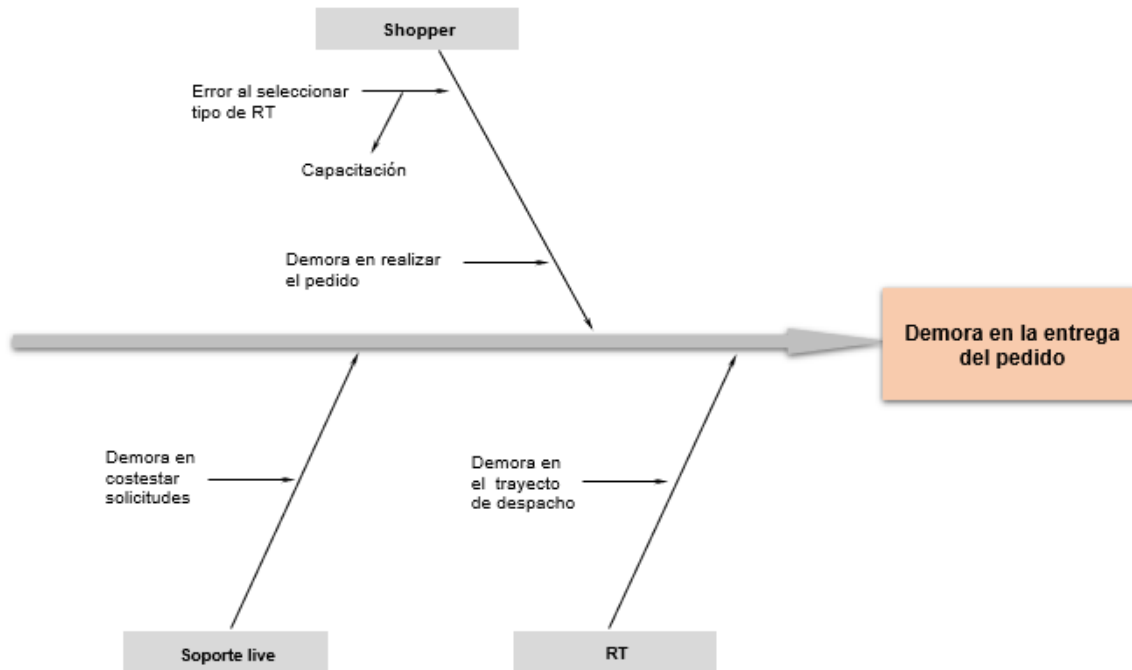
Si bien el grado de insatisfacción es bajo, sólo un 5.1% de los reclamos (Tabla N°12), la empresa comete una falta a la promesa de entrega, generando el incumplimiento de las expectativas.

Esto es provocado por diferentes motivos:

- El shopper puede demorar más de lo esperado en realizar el pedido debido a algún inconveniente inesperado (fila en caja, cambio del orden de productos al interior del supermercado, cambio de turno de cajera, etc.).
- Equivocación del shopper en seleccionar el tipo de RT al iniciar el proceso de picking, teniendo que esperar al finalizar el proceso del servicio de compra al RT adecuado. Esto, a su vez, es motivo de una mala capacitación del shopper para estimar volumen de pedidos.
- Atraso del equipo de soporte live en dar respuesta a las solicitudes de los shoppers o RT para contactar al cliente. Demostrando que se necesita contar con un sistema de agilización o de contacto directo con el cliente (sin intermediario).
- Demora del RT en el trayecto, producto a algún inconveniente inesperado, como congestión de automóviles, problema con su medio de transporte, etc.

En la Figura N°13 se muestra el diagrama de Ishikawa:

Figura N°13: Diagrama Causa-Efecto del problema: demora en la entrega del pedido



Fuente: Creación propia

4. Entrega de información:

Un problema que tiene la empresa es la deficiente entrega de información al cliente, generando desconfianza e insatisfacción con el servicio, debido a la brecha entre el servicio esperado y la comunicación con cliente.

Esto se evidencia con los reclamos “dudas en el cobro”, donde el 51.7% (Tabla N°11) se debía a un desconocimiento, por parte del cliente, de las políticas de cobro y del costo de servicio asociado a la sub-vertical de supermercado.

También, con el desconocimiento de la función Live Changes para visualizar y realizar cambios en el pedido durante la ejecución del servicio, sólo el 50%¹⁰ de los clientes la ha utilizado alguna vez. Afectando directamente a no recibir un pedido como se esperaba, sino otro diferente o incompleto, siendo el 19.1% de los reclamos asociado a esta causa (Tabla N°12, “sustitutos”).

Las posibles causas a estos problemas pueden ser:

- Mal desempeño del equipo de Marketing para informar sobre nuevas funciones de la app.
- Limitantes del propio sistema interno tecnológico de la empresa.

Sin embargo, las soluciones a este problema escapan del tema de esta memoria, por lo que sólo se plantea como recomendación.

5. Respuesta a reclamos

Los clientes esperan tener una buena calidad de soporte post compra en caso de presentar algún problema con su pedido. Sin embargo, y de acuerdo a la encuesta realizada, el 10% de los clientes señala que no está conforme con la atención brindada (Tabla N°9), siendo la segunda categoría que genera mayor insatisfacción. Coincidiendo con la cantidad de reclamos en el SERNAC, señalados en la justificación del problema (apartado 2.2.1.), demostrando la incapacidad de soporte en entregar asistencia rápida, resolutiva y satisfactoria, repercutiendo directamente a la imagen de la empresa.

Esto se puede deber a varios motivos:

- Sistema de compensación no se ajusta a lo esperado por el cliente.
- Falta de actualización o desarrollo de soporte – robot para brindar respuestas más certeras y resolutivas.
- Falta de capacitaciones a soporte - equipo humano para responder a los reclamos de manera eficiente (rápido y satisfactorio).
- Falta de un protocolo o supervisión de respuestas dadas a los reclamos.

¹⁰ Dato obtenido de las bases internas de Rappi

Sin embargo, las soluciones a este problema escapan de esta memoria, por lo que sólo se plantea como recomendación.

6. Prácticas

Corresponden a los problemas generales que desencadenan los anteriormente mencionados. Específicamente, no contar con un sistema de seguimiento de control continuo del servicio brindado, no establecer estándares claros de calidad y no tener protocolos adecuados para cada uno de los procesos involucrados en el servicio ofrecido.

Aunque estos problemas no afectarán directamente las expectativas del cliente, son importantes para alinear la visión de la empresa con los operadores en cuanto al servicio e imagen que quiere entregar.

Por este motivo, es incluir un sistema de seguimiento para controlar continuamente los servicios prestados. Generar estándares de calidad y protocolos, los cuales deben centrarse en que el cliente viva una experiencia memorable para lograr su lealtad y fidelidad a la marca.

Por último, también es importante incluir y conocer la opinión de los clientes, ya que actualmente la encuesta de NPS sólo entrega un valor y los comentarios dejados en los reclamos no son leídos o analizados en profundidad, siendo importantes para conocer los problemas del servicio y accionar a tiempo para corregirlos, por tanto, también es necesario gestionarlo.

9.6. ANÁLISIS DE BRECHAS

A partir de lo expuesto anteriormente, y como se menciona en el Marco Conceptual, el análisis de brechas permite identificar las causas de los problemas en la entrega del servicio que brinda la empresa, mediante las diferencias entre lo esperado y lo recibido por el cliente; por ello, la meta es llegar a cerrar aquella brecha existente entre lo que el cliente espera y lo que percibe.

El análisis de las cinco brechas se detalla a continuación:

1. Brecha 1: *“Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa”*

Los directivos de la empresa conocen los niveles de satisfacción de los clientes mediante encuestas realizadas (NPS e internas del área de marketing), sin embargo, no logran comprender las reales expectativas que tienen los clientes al contratar el servicio, ya que estas encuestas entregan información acotada, dificultando el poder de acción o gestión en pro de mejoras que incluya dichas expectativas.

2. Brecha 2: *“Diferencia entre la percepción de los directivos y las especificaciones de la calidad en el servicio”*

La empresa si bien, cuenta con lineamientos generales de la calidad de servicio que quiere entregar, no posee estándares ni protocolos definidos orientados al cliente, generando deficiencias, principalmente, en los procesos de capacitación y servicio de compra mencionados anteriormente. Pese a que los shoppers y líderes de sala conocen y se dan cuenta de algunas percepciones de los clientes, y cuáles son las fallas o errores del servicio para cumplir con lo esperado, no existen instancias para compartir dicha información con los directivos de la empresa, por lo que cada trabajador actúa de acuerdo a su experiencia y según las prácticas generales que se han establecido

3. Brecha 3: *“Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio”*

Esta brecha se produce por problemas con los intermediarios del servicio, operadores (específicamente, por las capacitaciones realizadas a shoppers), debido a la falta de seguimiento y control de la calidad de servicio brindado, repercutiendo en el no cumplimiento con lo estipulado: entrega de pedidos en condiciones adecuadas y tiempos de entrega.

4. Brecha 4: *“Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa”*

Esta brecha se produce por no cumplir las promesas realizadas y a la publicidad de la marca. Específicamente, con tener un “shopper experto” y distintos slogans (*“corremos por ti”* y *“si tienes Rappi, tienes todo”*) que crean expectativas que no son cumplidas (retrasos de procesos, lentitud de respuestas, stock no disponible, entre otros).

5. Brecha 5: *“Discrepancia entre el servicio esperado y servicio percibido por el cliente”*

La empresa no brinda un servicio que cumpla con todas las expectativas, ya que no posee prácticas que se ajusten a comprender y gestionar acciones en base a lo esperado y a las necesidades de los clientes.

9.7. SÍNTESIS: DIAGNÓSTICO FINAL

A modo de síntesis, el diagnóstico de la situación actual de la calidad de servicio de la empresa, en la sub-vertical de supermercados, se resume en los siguientes puntos:

- Actualmente, la lealtad de los clientes es baja, 21 en la escala de NPS, y posee un DR o tasa de reclamo del 10%, el más alto del área de CPGs. Además, los shoppers tienen una calificación sobre la media, de 3.95 sobre 5, pero en un mercado cada vez más competitivo es necesario que cada día sean mejores y que el cliente logre percibir un servicio excelente.

- La empresa no posee un sistema de seguimiento de la calidad del servicio, sólo realiza monitoreo de indicadores, como NPS y DR, y realiza correcciones puntuales a problemas que surjan.
- La encuesta actual de NPS sólo entrega un valor de lealtad, falta conocer la opinión y perspectiva del cliente. Además, los comentarios en los reclamos no son leídos o analizados en profundidad, desconociendo los factores reales del descontento.
- La característica más valorada por los clientes es la rapidez del servicio y la que más causa insatisfacción es la deficiente capacitación de los shoppers, en cuanto a cómo realizan y comunican las modificaciones en los pedidos.
- Los principales expectativas de los clientes con el servicio, corresponden a: cumplimiento de los tiempos prometidos, entrega correcta del pedido (es decir, que no llegue incompleto, diferente y/o en mal estado), que sea un servicio personalizado y transparente (tener conocimiento de los cambios realizados en el pedido y que los cobros sean claros), que se cumplan las promesas (shoppers excelentes y disponibilidad de productos) y que la respuesta de la atención de soporte sea rápida, resolutiva y satisfactoria.
- Las principales falencias de los procesos que afectan la calidad del servicio son:
 1. Capacitaciones deficientes para entrenar a los shoppers y falta de un seguimiento de control.
 2. Falta de estándar de procesos y protocolos para asegurar condiciones adecuadas de entrega de los pedidos.
 3. Comunicación deficiente con el cliente para informarle sobre cambios en el pedido.
 4. Atraso del equipo de soporte live para contestar solicitudes de los shoppers, generando demora en los tiempos de entrega.
- Las cinco brechas de la calidad de servicio en la empresa se deben a la realización de encuestas acotadas (con enfoque u objetivo numérico), falta de estandarización de prácticas y protocolos orientados al cliente, capacitaciones deficientes y a la comunicación externa realizada por la empresa.
- La empresa no tiene instancias para que los shoppers y líderes de sala compartan sus percepciones del servicio, en cuanto a lo que espera el cliente y a errores detectados en los procesos.
- La empresa, si bien, realiza mediciones, no se analizan ni utilizan para generar acciones correctivas en la calidad de servicio prestado a los clientes.

10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta investigación consiste en observar la gestión de la calidad del servicio de la competencia, con el objetivo de reconocer buenas prácticas que se puedan aplicar para solucionar los problemas o falencias detectadas en el apartado anterior de diagnóstico.

También, de conocer las actitudes más y menos valoradas por los clientes de las otras marcas durante el servicio brindado.

Para ello, se visitan supermercados donde opere la competencia y se realiza un “shadowing” a los trabajadores, es decir, una observación y seguimiento de cerca durante el proceso de trabajo. También, se habla con clientes de la competencia; para esto se le realizan 3 preguntas que guían la conversación, pero al ser con respuesta abierta, fueron complementadas con otras a medida de lo que narraba el cliente, esto se realiza vía online y telefónico a 6 clientes¹¹:

1. En base a las compras realizadas en “X empresa” ¿Cómo ha sido su proceso de compra? ¿Cómo se le informaba los cambios de productos? ¿Cómo llegó su pedido? ¿Se cumplieron los tiempos?
2. ¿Qué valora o qué le gustó del servicio brindado?
3. ¿Qué fue lo que no le gustó del servicio brindado?
4. También se le preguntaba si tiene fotos del pedido recibido para conocer el empaque y factura de compra de la empresa (no era obligación acceder a enviar las fotos)

Las empresas analizadas fueron Cornershop, debido a su alto índice de lealtad (NPS de 62)¹², y Jumbo.cl, por el prestigio de la marca¹³. En la siguiente tabla se presenta las principales respuestas obtenidas:

Tabla N°14: Resumen de las respuestas obtenidas de los clientes de la competencia

Buenas prácticas que el cliente valora	Malas prácticas que generan desagrado
<ul style="list-style-type: none"> - Llamada telefónica a finalizar la recolección de productos para preguntar por sustitutos - Selección de sustitutos adecuados - Empaque categorizado, donde los productos con cadena de frío llegan con una bolsa de hielo para mantener temperatura (Jumbo.cl) - Bolsas y cajas llegan selladas (Jumbo.cl) - Bolsas, cajas y productos sueltos llegan identificados con el número de pedido (Jumbo.cl) 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los “shoppers” preguntan si el cliente desea agregar productos al pedido - No cumple con el tiempo u hora de llegada del pedido (llegan antes o después de lo esperado) - No siempre llega la boleta del supermercado - A veces llegan productos con alarma antirrobo - Mal servicio de atención al cliente, se contradicen los distintos operadores en las respuestas dadas (falta protocolo claro) y son lentos para dar una solución satisfactoria

Fuente: Creación propia

De la tabla anterior se puede observar que los clientes valoran el contacto con el shopper, mediante un llamado telefónico, para decidir sobre productos sustitutos. También, que

¹¹ 3 clientes de Cornershop y 3 clientes de Jumbo.cl.

¹² Dato obtenido de un estudio interno realizado por la consultora Bain & Company, expuesto en el apartado 2.2.1.

¹³ De acuerdo a redes sociales y calificación en distintas páginas donde lo recomendaban

los sustitutos ofrecidos sean lo más similar al producto no disponible. Y, que el empaque de sus productos esté categorizado, sellado e identificado, dando buena imagen de marca a los clientes.

Por otro lado, los clientes sienten insatisfacción cuando no se cumple con los tiempos de llegada, que falte la boleta física del supermercado y lleguen productos en condiciones no óptimas. Coincidiendo con los clientes de Rappi, detallado en el apartado 9. (diagnóstico)

Además, y debido al alto NPS de Conershop, también se profundiza en el proceso de capacitación de sus trabajadores (quienes son shoppers y RTs al mismo tiempo, llamados "Corner"), para ello se les consulta: ¿en qué consiste?

A continuación, se detalla el proceso a grandes rasgos:

1. Inicia con responder un mini test online, donde se pregunta lo básico en atención al cliente.
2. Charla presencial, con una duración de 1 hora en promedio, donde se explica el funcionamiento de la app, cómo elegir productos y estructura de pago.
3. Test corto respecto a lo visto en la charla, cuyo objetivo es conocer si se puso atención o no.
4. Realización de una prueba que contiene todo lo visto en la charla. Se requiere un mínimo de puntaje para pasar a la siguiente etapa de capacitación.
5. Capacitación en terreno, con una duración de 4 horas aproximadamente, donde se realizan varios pedidos junto a otro Corner, quien acompaña en todo momento al postulante, es decir, en cada una de las etapas del proceso (comprar, hablar con cliente, pago y entrega). Posterior a esto, ya se considerado Corner de la empresa y puede realizar pedidos de manera autónoma.

Además, tiene a disposición una página online con videos explicativos de todas las etapas y procesos que deben cumplir durante el servicio de compra.

Por último, en terreno siempre hay "Corner jefes" que fiscalizan el trabajo y en caso de hacer algo contra las normas la cuenta es suspendida.

Se destaca del proceso de capacitación de Conershop la cantidad de pruebas o test realizadas con el objetivo de internacionalizar los contenidos (procesos y protocolos).

11. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Este último apartado del informe contiene las propuestas de mejoramiento que la empresa debe realizar para cumplir con los estándares de calidad esperado por el cliente, junto a sus indicadores, definidos con un objetivo, descripción, origen de información, encargado, frecuencia de medición y meta a lograr.

Además, se entrega un plan de seguimiento para monitorear, controlar y vigilar el funcionamiento de dichas propuestas, indicando quién y cómo debe realizarlo.

Para ello esta sección se divide en tres: recomendaciones generales, proceso de capacitación y proceso del servicio de compra.

11.1. RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación, se entregan recomendaciones generales necesarias para cumplir con las propuestas entregadas en cada uno de los procesos, construcción de indicadores y para llevar a cabo el plan de seguimiento, detallados más adelante.

1. Incluir en la actual encuesta de NPS, realizada por la empresa a los clientes una vez finalizado el servicio adquirido, la siguiente pregunta:

- ¿Qué nota le pones al servicio de tu shopper (quien compró tus productos en el supermercado)? Escala de 1 a 5 (de falta mejorar a excelente)

Con el objetivo de detectar de manera rápida los mejores y peores shoppers, mediante un ranking. Este será necesario para seleccionar a los shoppers que participan de la instancia de conversación con integrantes de la empresa, detallado más adelante en el punto 6.

2. Realizar una encuesta online, vía mail, a todos los clientes¹⁴ de la sub-vertical de supermercados que hayan comprado durante la semana anterior, previa al envío de ésta, con las siguientes preguntas, relacionadas a su última compra:

- De 1 a 5, ¿Cuál es tú satisfacción con el servicio prestado?
- ¿Qué fue lo mejor?
- ¿Qué podríamos mejorar?
- Sí o no, ¿Recibió el pedido sellado?
- Sí o no, ¿Recibió la boleta del supermercado en su pedido?
- De 1 a 5, ¿Qué nota le pondrías al shopper? ¿por qué?

Esta encuesta se realizará cada tres meses, para no molestar a los clientes frecuentes. Y tiene como objetivo conocer la percepción del cliente ante el servicio brindado y realizar un seguimiento y/o ajustes a las propuestas de los procesos que se presentan más adelante.

3. Contratar a una persona encargada de la calidad de servicio en la sub-vertical, quien realizará el seguimiento y control de los estándares que deben cumplir los operadores y shoppers, formando parte del Equipo Operaciones CPGs y trabajando junto al encargado de la sub-vertical. También, debe efectuar el punto 2 mencionado anteriormente.

¹⁴ Se considera a todos los clientes, debido a que en experiencias anteriores de encuestas la tasa de respuesta es aproximadamente el 10%.

4. Solicitar al equipo de BI¹⁵ de Rappi Chile crear un dashboard en Periscope¹⁶, que contemple todas las métricas e indicadores necesarios para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la calidad de servicio de la sub-vertical. El cual será visualizado por los equipos: Operaciones CPGs, Touch y TimeJobs, con el objetivo de tener acceso rápido y fácil de la información.
5. Crear una “Unidad Compartida” de trabajo en Google Drive con los operadores, la cual es gratuita y permite tener espacios compartidos con los distintos equipos, donde se podrán enviar datos, análisis y material informativo, manteniéndose almacenados en un solo lugar.
6. Estipular una un día a la semana, vía reunión online, una instancia donde los líderes de salas y mejores shoppers compartan sus percepciones del servicio, en cuanto a lo que espera el cliente y a errores detectados en los procesos, con el encargado de la sub-vertical y el encargado de la calidad de servicio. Esta tendrá la duración de 1 hora. Y, su objetivo es ayudar a generar mejoras continuas a los procesos y/o protocolos. De esta manera los trabajadores se hacen partícipe de las soluciones y se sienten escuchados, generando su satisfacción, la cual influye directamente en la satisfacción de los clientes, mencionado en el marco teórico (apartado 6.5.)
7. Creación de un Comité de Calidad de Servicio, que se reúna mensualmente y donde participen los gerentes de la empresa, junto a distintos integrantes de los diferentes equipos relacionados (Marketing, Operaciones, Pago, etc) y el equipo de Operaciones CPGs (encargado de la sub-vertical y encargado de la calidad de servicio de la sub-vertical). Con el objetivo de mostrar toda la información analizada, datos obtenidos e indicadores de control, con el fin de generar planes de acción interdisciplinarios y con mayor capacidad de generar cambios significativos para la imagen de empresa. Al implementar esta medida, se espera cerrar la brecha 2, la cual relaciona la percepción de los directivos con las especificaciones de calidad en el servicio, mediante las expectativas de los clientes.
8. Como propuesta adicional, se plantea la realización de focus groups de clientes, a cargo del encargado de calidad de la sub-vertical, en donde los invitados a participar entreguen información sobre el servicio recibido, la experiencia con la empresa e ideas para mejorar. Para contar con la participación de los clientes, a quienes asistan se les puede entregar algún beneficio por parte de la empresa, por ejemplo, rappicréditos para una futura compra.

Otras recomendaciones que se debiesen considerar, pero que quedan fuera del alcance de esta memoria son:

1. Mantener los catálogos actualizados de los aliados, con el objetivo de evitar errores de precio, fotografía, etc., y ofrecer productos no disponibles o discontinuados.

¹⁵ Equipo Business Intelligence: encargados de realizar los distintos dashboards de la empresa.

¹⁶ Visualizador de datos, que permite obtener información interna mediante la utilización de lenguaje SQL.

2. Mejorar el sistema de comunicación de la empresa con el cliente, en cuanto a informar claramente las políticas de cobro y nuevas funciones de la app, como Live Changes.
3. Solicitar una auditoría y revisión del equipo de atención al cliente o soporte, tanto al sistema robótico como al equipo humano. Con el objetivo de detectar las falencias o errores en los procesos, considerando: reclamo realizado por el cliente, solución entregada por soporte, tiempo de respuesta, número de intervenciones realizadas a un mismo reclamo y puntuación dada por el cliente al finalizar la atención.

Por último, es importante mencionar que, durante el transcurso de la realización de esta memoria, el atraso del equipo de soporte live en dar respuesta a las solicitudes de los shoppers ya fue solucionado, mediante la integración del sistema Workflow a Slack, donde los líderes de sala son los encargados de solicitar la asistencia mediante este software, el cual es más ordenado y simple, permitiendo hacer seguimiento al cumplimiento de las respuestas dadas.

11.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN

El problema central de las capacitaciones era que no era un proceso unificado para ambos operarios, repercutiendo en la entrega de un servicio diferenciado, dependiente de la tienda y shopper.

También, era deficiente por no lograr la internacionalización de contenidos, debido a la falta de test o pruebas para corroborar lo aprendido, y por no poseer instancias de capacitación a los líderes de sala para estandarizar prácticas a enseñar y/o corregir a los shoppers.

Otro problema grave de este proceso era la falta de seguimiento y control por parte de los operadores y Operaciones CPGs.

11.2.1. PROPUESTA DE MEJORA

Para poder solucionar y mejorar los problemas señalados, se propone un nuevo proceso de capacitación, único para ambos operarios, donde la información entregada y evaluaciones deben estar alineada al proceso de servicio de compra y a sus protocolos (detallados más adelante, en el apartado 11.3.), éstas son realizadas y entregadas por el encargado de calidad de la sub-vertical a los operadores.

El nuevo proceso consiste en:

Figura N°14: Etapas generales del nuevo proceso de capacitación



Fuente: Creación propia

1. Capacitación introductoria: realizada por un supervisor ejecutivo, de manera online, con una duración entre 45 min y 1 hora. En la cual se utiliza una presentación en PowerPoint, entregada por el encargado de calidad de la sub-vertical, en la cual se detalla:
 - Funcionamiento básico de la aplicación Soy RappiShopper: cómo iniciar sesión, cómo se encuentra un pedido, cuáles son los datos de cada pedido (id del pedido, id del RT, productos a comprar), cómo se efectúan las modificaciones del pedido (eliminación, sustitución, adición y cambios de precios y/o cantidad de productos), cómo funciona Live Changes, cómo contactar al cliente, cuáles son los chats disponibles y cómo pagar la compra.
 - Presentación del estándar y protocolos del proceso de servicio de compra: Se detalla los pasos a seguir, mostrando qué hacer y cómo realizarlo, para que así conozcan el flujo del proceso y qué se espera que cumplan.
 - Presentación de métricas de desempeño e indicadores con los cuales se les hará seguimiento. Definiendo cuáles son, cómo se miden y cómo cumplirlos.
2. Evaluación inicial: Encuesta a través de un formulario online, con preguntas relacionadas a los temas tratados en la capacitación introductoria, tiene una duración de 15 a 20 minutos. Esta encuesta es contestada al finalizar la etapa anterior con el objetivo de asegurar la adquisición de los conocimientos, si no se cumple con el 90% de respuestas correctas se cita nuevamente al postulante a la etapa anterior.
3. Capacitación en terreno: realizada por el líder de sala en el supermercado, al día siguiente o posterior a la etapa anterior. Donde el postulante efectúa dos pedidos de prueba junto al líder, quien lo acompaña en todo momento, es decir, en cada una de las etapas del proceso (comprar, hablar con cliente, pago y entrega a RT).
4. Evaluación de ingreso: Encuesta a través de un formulario online, que inicia con las siguientes preguntas:
 - De 1 a 5, ¿Cómo calificarías la capacitación de terreno realizada respecto a la capacitación introductoria realizada al inicio del proceso?
 - ¿Qué fue lo mejor de la capacitación en terreno?
 - ¿Qué se podría mejorar de la capacitación en terreno?

Para conocer la perspectiva del postulante ante las capacitaciones recibidas y contribuye a la creación de indicadores para el plan de seguimiento de la propuesta.

Luego, el postulante decidirá si desea el trabajo o no. En caso de decir “sí”, el cuestionario continúa con su activación de shopper (elección de nombre de usuario y contraseña) e ingreso (descarga de app en celular personal y verificación de funcionamiento).

Las siguientes dos etapas se repiten indefinidamente en el tiempo:

5. Evaluación de métricas¹⁷ de manera semanal de los shoppers: mediante éstas el supervisor ejecutivo realiza un ranking de cada una de las métricas, eligiendo los peores shoppers, máximo 10 por cada una (para que sea personalizado y poder controlar avance), esto considerando que el 10%¹⁸ del total de shopper semanales (100 a 150) sean “malos”, es decir, estén bajo las metas en cada uno de los indicadores. Así, se podrá recapacitar un máximo de 40 shoppers semanalmente. Estos shoppers son citados por el supervisor ejecutivo a la etapa de recapacitación. Se espera que sean “malos”
6. Recapacitación: realizada por el supervisor ejecutivo que realiza la capacitación introductoria. Consiste en webinars realizados dos veces por semana, con 1 hora de duración. Cada webinar se enfoca en dos métricas específicas: lunes –velocidad y order delay, jueves - defect rate, stockout. En ellos se repasarán los procesos, protocolos y buenas prácticas para cumplir la meta de los indicadores vistas en el PowerPoint de la capacitación introductoria. También, en el webinar de defect rate se realizará la revisión de algunos pedidos de los shoppers citados, para mostrarles donde cometió el error y como debió haberlo realizado correctamente. Además, habrá un espacio de resolución de dudas y se pasará asistencia a los asistentes.

Es importante mencionar que este proceso lo sigue haciendo cada operador¹⁹, pero ahora es un proceso unificado con el mismo material e información a entregar los postulantes.

Además, se propone que los líderes sean recapacitados por el supervisor ejecutivo cada dos semanas con el PowerPoint de la capacitación introductoria, con el objetivo de mantenerlos actualizados con las nuevas funciones de la app, estándares y protocolos. También, habrá espacios de dudas y casos tipo de cómo corregir comportamientos. Se tomará asistencia a los asistentes.

Por último, el encargado de calidad de la sub-vertical debe mantener actualizado el material entregado para la realización de las capacitaciones (PowerPoint y evaluaciones), de acuerdo a nuevas funciones de la app (actualizada todas las semanas por el equipo de desarrollo de tecnología de Rappi) o mejoras realizadas al proceso.

¹⁷ Defect rate, velocidad, stockout y orden delay: métricas exigidas por el estándar de calidad de la marca.

¹⁸ De acuerdo a las métricas analizadas de cada operador y a la experiencia de Touch con los webinars realizados.

¹⁹ Por temas legales Rappi Chile no puede capacitar directamente a los shoppers. Y los contratos ya fueron negociados, en donde se incluye un pago por estas capacitaciones.

11.2.2. INDICADORES

A continuación, se presentan los indicadores relevantes para medir el desempeño de las propuestas planteadas. Éstos fueron decididos junto al equipo de Operaciones CPGs de acuerdo a lo exigido por Rappi y a lo que se quiere lograr con este proyecto, considerando una alta competencia en el sector.

1. Capacitación introductoria

- Objetivo: Que la capacitación realizada haya sido clara para cumplir con los estándares y protocolos enseñados.
- Descripción: Cantidad de pruebas aprobadas (90% de respuestas correctas) sobre el total realizadas
- Origen de información: Evaluación inicial del proceso de capacitación
- Encargado: Encargado de calidad de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que se realice la capacitación introductoria
- Meta: 100% pruebas aprobadas
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre el 95% de pruebas aprobadas
 - Aceptable: entre el 86% y 94% de pruebas aprobadas
 - Malo: bajo el 85% de pruebas aprobadas

2. Calificación del shopper

- Objetivo: Medir la satisfacción del cliente con el servicio entregado por el shopper
- Descripción: Promedio semanal de la nota obtenida en la pregunta ¿Qué nota le pones al servicio de tu shopper (quien compró tus productos en el supermercado)? Escala de 1 a 5 (de falta mejorar a excelente)
- Origen de información: Encuesta NPS
- Encargado: Encargado de calidad de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que el cliente realice un pedido en la sub-vertical
- Meta: nota 5
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre la nota promedio 4,8
 - Aceptable: entre las notas promedio 4,5 y 4,7
 - Malo: bajo la nota promedio 4,4

3. Calificación del líder de sala

- Objetivo: Medir la satisfacción del shopper con la capacitación en terreno entregada por el líder de sala versus la capacitación introductoria.
- Descripción: Promedio de la nota obtenida en la pregunta: de 1 a 5, ¿Cómo calificarías la capacitación de terreno realizada respecto a la capacitación introductoria realizada al inicio del proceso?
- Origen de información: Evaluación de ingreso del proceso de capacitación
- Encargado: Encargado de calidad de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que el líder realice capacitación en terreno

- Meta: nota 5
- Rangos:
 - Bueno: igual a la nota promedio 5,0
 - Aceptable: entre las notas promedio 4,5 y 4,9
 - Malo: igual o bajo la nota promedio 4,4

4. DR

- Objetivo: Conocer el cumplimiento de los estándares y protocolos.
- Descripción: Cantidad de reclamos obtenido (pedido incompleto, diferente y en mal estado) respecto al total de pedidos realizados.
- Origen de información: Periscope
- Encargado: Encargado de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Diaria
- Meta de la empresa: máximo 2,0% para la sub-vertical²⁰
- Rangos:
 - Bueno: igual o bajo 2,0%
 - Aceptable: entre el 2,1% y 2,5%
 - Malo: igual o sobre el 2,6%

5. Velocidad del shopper

- Objetivo: Cumplir con los tiempos de entrega
- Descripción: Promedio de la velocidad, correspondiente al total de productos o sku respecto al tiempo transcurrido desde el primer producto recolectado hasta la entrega del pedido al RT
- Origen de información: Periscope
- Encargado: Encargado de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que el shopper realice un pedido.
- Meta de la empresa: mínimo 35,0 sku/hora
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre 35,0 sku/hora
 - Aceptable: entre el 30,0 sku/hora y 34,9 sku/hora
 - Malo: igual o bajo 29,9 sku/hora

6. Orden delay

- Objetivo: Cumplir con los tiempos de entrega
- Descripción: Cantidad de pedidos que no fueron completados en el tiempo estipulado²¹ con respecto al total de pedidos realizados.
- Origen de información: Periscope
- Encargado: Encargado de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que el shopper realice un pedido.

²⁰ Meta impuesta a todos los países donde opera Rappi. Y la métrica central de esta memoria.

²¹ Este tiempo es programado de manera interna, considerando diferentes variables, como: saturación de sala, número de productos o sku, etc.

- Meta de la empresa: máximo 5,0% de pedidos con retraso
- Rangos²²:
 - Bueno: igual o bajo 5,0%
 - Aceptable: entre el 5,1% y 7,9%
 - Malo: igual o sobre 8,0%

7. Stockout

- Objetivo: Verificar disponibilidad de productos
- Descripción: Tasa de pedidos con eliminaciones respecto al total de pedidos realizados
- Origen de información: Periscope
- Encargado: Encargado de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que el shopper realice un pedido.
- Meta de la empresa: 5%
- Rangos:
 - Bueno: igual o bajo 5,0%
 - Aceptable: entre el 6,0 y 10%
 - Malo: igual o sobre 11%

8. Asistencia de shopper a webinars

- Objetivo: Cumplir con el proceso de capacitación de shoppers
- Descripción: Cantidad de faltas a las capacitaciones citadas
- Origen de información: Hoja de asistencia de webinars
- Encargado: Ejecutivo supervisor
- Frecuencia de medición: Cada vez que se realicen los webinars
- Meta: 100% de asistencia
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre el 90% de asistencia
 - Aceptable: entre el 75% y 89% de asistencia
 - Malo: igual o bajo el 74% de asistencia

9. Asistencia de líder de sala a capacitación

- Objetivo: Cumplir con el proceso de capacitación de líderes
- Descripción: Promedio de capacitaciones asistidas sobre el total de las estipuladas mensualmente
- Origen de información: Hoja de asistencia de capacitaciones
- Encargado: Ejecutivo supervisor
- Frecuencia de medición: Cada vez que se realicen las capacitaciones
- Meta: 100% de asistencia

²² Para estos rangos se considera que la rapidez del servicio es la característica más valorada por los clientes (Tabla N°9 en la sección 9.1.)

- Rangos²³:
 - Bueno: igual o sobre el 95% de asistencia
 - Aceptable: entre el 90% y 94% de asistencia
 - Malo: igual o bajo el 89% de asistencia

11.2.3. PLAN DE SEGUIMIENTO

Para llevar a cabo el plan de seguimiento y control por parte del equipo de Operaciones CPGs y los operadores, se propone:

1. Acciones del encargado de calidad de la sub-vertical de supermercados de Operaciones CPGs:

- Debe monitorear el indicador capacitación introductoria cada vez que se realice una capacitación a los postulantes de shoppers. Para comprobar que el PowerPoint entregado es claro y efectivo para entregar la información estipulada durante la capacitación a los futuros shoppers.
En caso de no cumplir con la meta del indicador, debe efectuar mejoras al material, en base a las preguntas que obtuvieron menos puntaje en la evaluación inicial, y reenviarlo a los operadores
- Realizar una revisión diaria del DR²⁴ de la sub-vertical supermercados, considerando las categorías de pedido incompleto, producto diferente y en mal estado. Identificando:
 - i. Supermercado
 - ii. Shopper
 - iii. Categoría del ticket
 - iv. Motivo real del malestar
 - v. Actor responsable del reclamo
 - vi. Proceso involucrado (capacitación o servicio de compra)

Con el objetivo de detectar falencias en los procesos y oportunidades de mejora. Esta información debe ser enviada diariamente a los operadores, para que apliquen medidas correctivas (descritas a continuación).

2. Acciones de los operadores:

- Los supervisores ejecutivos deben enviar la información de DR recibida a cada uno de los líderes de sala, quienes deben informar de los errores cometidos a los shoppers en terreno, corrigiendo y generando mejores activas durante la jornada laboral.

²³ Para estos rangos se considera que la recapacitación de líderes es fundamental para informar y trabajar en la mejora continua con los shoppers, ya que ellos están en constante comunicación, dando consejos e informando de cómo proceder con los pedidos.

²⁴ Se obtiene de Periscope¹⁶

- Estipular que la asistencia a capacitaciones para sus trabajadores es de carácter obligatorio. Debido a que, si bien, quienes tienen contrato fijo (líderes de sala y algunos shoppers) acatan nuevas normas²⁵, los shoppers flex o part-time (sin contrato) les cuesta cumplir con las nuevas exigencias, por lo que se propone crear un sistema de penalización, en base al indicador asistencia de shopper a webinars, el cual consiste en:

Tabla N°15: Sistema de penalizaciones

Veces que falta a capacitación	Estado de la métrica a la semana siguiente de la falta	Penalización
1	Mejora	Llamado de atención
1	Mantiene / Empeora	Se le informa que si no asiste no será llamado nuevamente por el operador a trabajar
2	-	Se le informa que si no asiste no será llamado nuevamente para ser shopper
3	-	No se vuelve a llamar para que sea shopper

Fuente: Creación propia

- Analizar la encuesta de ingreso, en base a la capacitación en terreno, con el objetivo de distinguir las buenas y malas prácticas de los líderes de sala al momento de capacitar a los postulantes. Para ello se propone una categorización de las mejores y peores prácticas, para luego incluirlas en la capacitación de líderes.
3. Estipular una reunión semanal de 1 hora, para cada uno de los operadores, donde asistan el encargado de la sub-vertical, encargado de calidad de la sub-vertical y supervisores ejecutivos. En donde se muestra la información analizada durante la semana por cada uno de los equipos, presentando de las métricas generales y detalladas por supermercado y shopper. También los resultados y falencias encontradas. Esta reunión tiene como objetivo alinear ambos equipos para el cumplimiento de metas, proponer soluciones o cambios en procesos.

Por último, el encargado de vigilar e inspeccionar permanente este plan de seguimiento es el encargado de la sub-vertical de supermercados, quien lo mide mediante el monitoreo de los indicadores DR, velocidad, stockout, orden delay.

11.3. PROCESO DE SERVICIO DE COMPRA

Los principales problemas detectados en este proceso, que generan insatisfacción en el cliente con la calidad de servicio esperado, tienen relación con:

1. Falta de estándar de proceso, que indique las etapas y pasos esperados a cumplir.
2. Falta de protocolos que aseguren las condiciones adecuadas de entrega de los pedidos a los clientes.
3. Comunicación deficiente con el cliente durante el proceso de compra.

²⁵ De acuerdo a lo conversado con los supervisores ejecutivos de experiencias anteriores.

11.3.1. PROPUESTA DE MEJORA

Para poder solucionar y mejorar los problemas señalados (apartado 9.4.2), se proponen los siguientes cambios al proceso actual:

1. Picking:

- Llamar al cliente, mediante la función de la app, antes de pagar los productos en la caja del supermercado, y cumplir con lo siguiente:
 - i. Saludar e identificarse como shopper de Rappi
 - ii. Preguntar al cliente si está de acuerdo con los productos sustitutos. Si el cliente no lo está, se debe eliminar el producto del pedido.
 - iii. Preguntar al cliente si desea agregar algo. Si el cliente dice que sí, agregarlo al pedido.

Si el cliente no contesta la llamada, debe dejar escrito por el chat que intentó comunicarse con él y enviar los sustitutos más adecuados.

- Corroborar los productos del carro con los de la lista del pedido en la app antes de pagar en la caja del supermercado. Esto se realiza en la fila de caja.
- Revisar si la boleta fotografiada y enviada por la app fue enviada por el chat automáticamente, en caso de no ser así, enviarla manualmente por este medio.

2. Empaque:

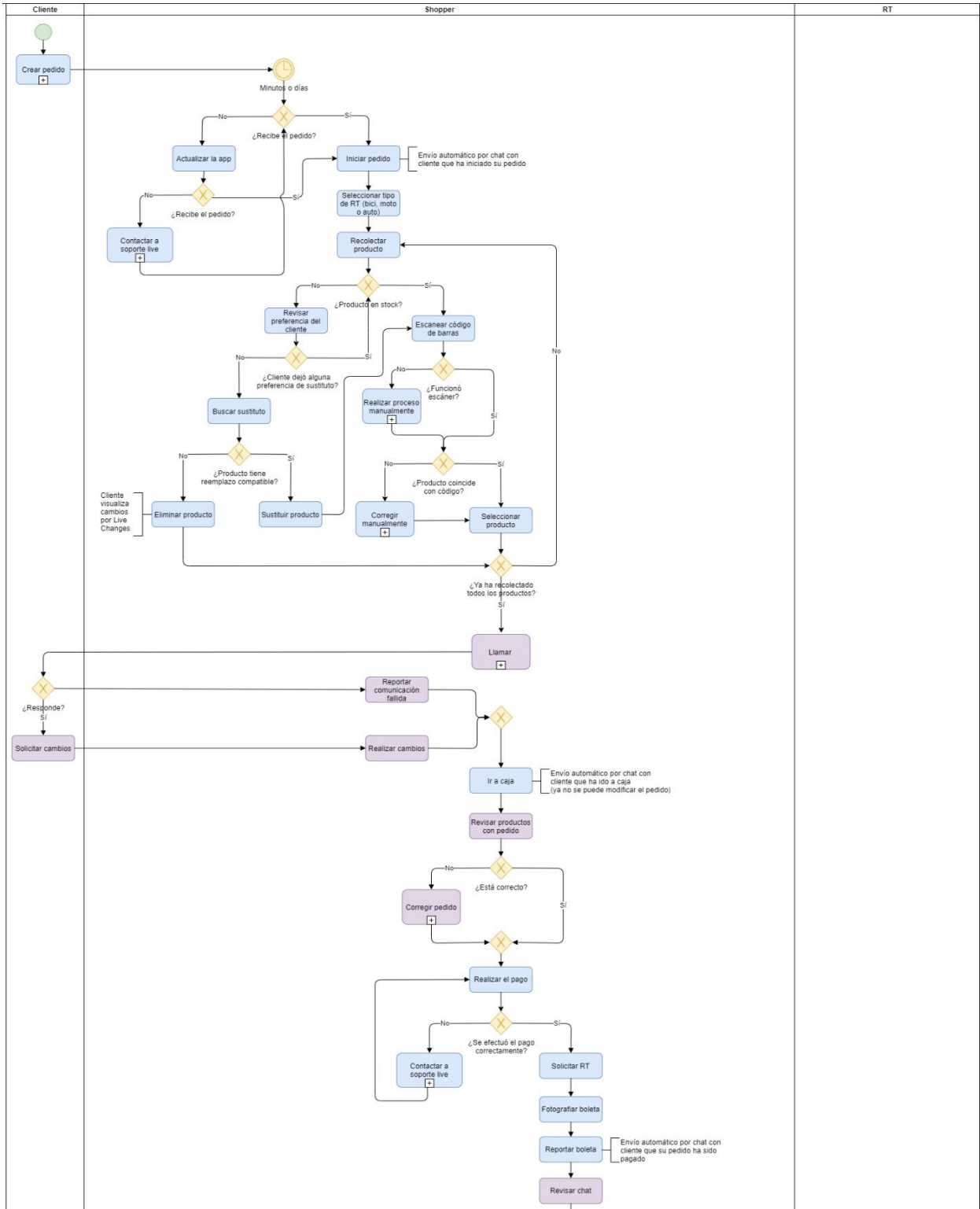
Durante esta etapa el shopper debe:

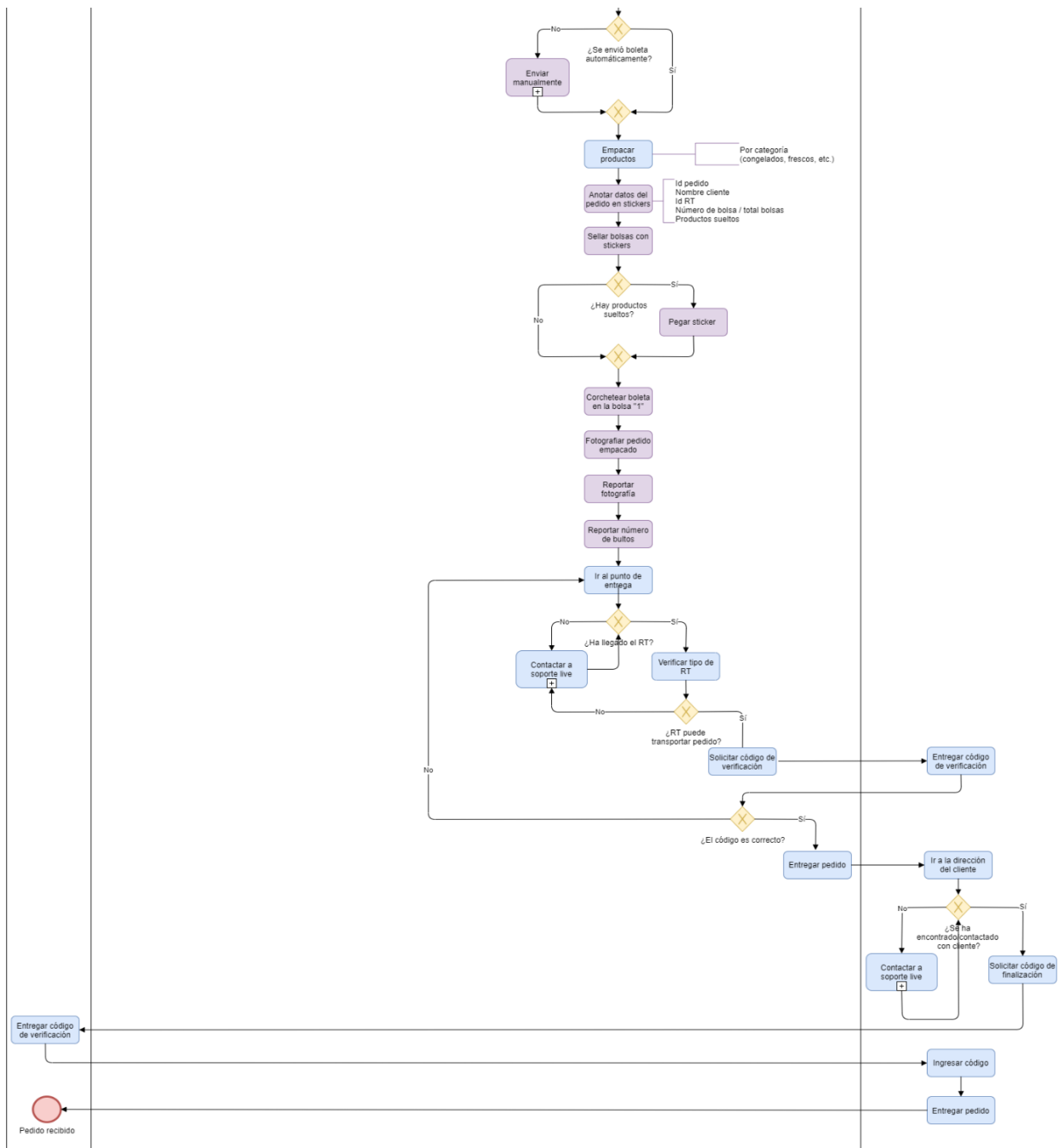
- Empacar los productos por categoría en diferentes bolsas (congelados, de limpieza, etc.).
- Sellar las bolsas con “sticker” de Rappi; también, pegarlo en todos los productos sueltos que no caben en las bolsas, para evitar que se pierdan durante el despacho.
- Escribir el nombre del cliente, id del pedido y el id del RT en cada bolsa o sticker, para identificar los distintos pedidos. También se debe escribir en la bolsa el número de bolsa respecto al total y si el pedido posee productos sueltos.
- Corchetear la boleta a la bolsa, para que todos los actores involucrados (cliente, shopper y RT) conozcan la cantidad de productos que lleva la bolsa y se evita la pérdida de boleta durante el despacho.

Antes de entregar el pedido empacado al RT, el shopper debe tomarle una fotografía y enviarla por el chat de la app, informando al cliente el número de bultos o bolsas que componen su pedido.

En la Figura N°15 se muestra el proceso de servicio de compra con las propuestas descritas anteriormente:

Figura N°15: Proceso de servicio de compra con propuestas de mejora (en color lila)





Fuente: Creación propia

Además, se propone que el encargado de calidad de la sub-vertical de supermercados realice:

1. Un protocolo estándar del proceso general, en el cual se detallen las etapas a realizar por el shopper y los pasos que debe ejecutar en cada una de ellas. Tomando como base el diagrama de flujo de la Figura N°15. Este debe ser fácil de entender para los shoppers, con el objetivo de que todos conozcan el proceso y lo que se espera del servicio. También, que sea cómodo y rápido de leer si el shopper necesita recordar

algún paso o etapa mientras realiza el servicio. En el Anexo B se encuentra un protocolo realizado por la memorista a modo de ejemplo.

2. Actualizar el listado de prácticas que deberían cumplir los shoppers al momento de realizar un pedido, el cual se menciona en el apartado 8.2. del informe, correspondiente a los lineamientos generales que tiene la empresa para cumplir con la calidad esperada de los pedidos. Esto es, incluir las recomendaciones entregadas.

11.3.2. INDICADORES

A continuación, se presentan los indicadores relevantes para medir el desempeño de las propuestas planteadas. Éstos fueron decididos junto al equipo de Ops. CPGs considerando lo exigido por Rappi, lo que se quiere lograr con este proyecto y competencia.

1. Llamada al cliente

- Objetivo: Comunicar al cliente cambios en su pedido
- Descripción: Tasa de llamados realizados respecto al total de pedidos efectuados.
- Origen de información: Periscope
- Encargado: Encargado de calidad de la sub-vertical
- Frecuencia de medición: Cada vez que el shopper realice un pedido
- Meta: 100% de llamadas realizadas
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre el 95% de llamados realizados
 - Aceptable: entre el 90% y 94% de llamados realizados
 - Malo: igual o bajo el 89% de llamados realizados

2. Pedidos perfectos

- Objetivo: Cumplir con el estándar y protocolos del servicio de compra.
- Descripción: Tasa de pedidos perfectos sobre la cantidad de pedidos auditados.
- Origen de información: Auditoria
- Encargado: Supervisor ejecutivo
- Frecuencia de medición: Todas las semanas se escogen al azar 50 pedidos a auditar.
- Meta: 100% de pedidos auditados realizados correctamente
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre el 95% de pedidos realizados correctamente
 - Aceptable: entre el 90% y 94% de pedidos realizados correctamente
 - Malo: igual o bajo el 89% de pedidos realizados correctamente

3. NPS

- Objetivo: Entregar un servicio satisfactorio para los clientes y que sean leales.

- Descripción: Número que de acuerdo a la escala de NPS indica si son leales o no a la empresa.
- Origen de información: Encuesta de la app
- Encargado: Encargado de la vertical
- Frecuencia de medición: Todas las veces que el cliente realice un pedido.
- Meta de la empresa: mínimo 50²⁶
- Rangos:
 - Bueno: igual o sobre 50
 - Aceptable: entre el 35 y 49
 - Malo: igual o bajo 34

11.3.3. PLAN DE SEGUIMIENTO

Para llevar a cabo el plan de seguimiento del proceso de servicio de compra, se propone:

1. Acciones del encargado de calidad de la sub-vertical de supermercados de Operaciones CPGs:

- Monitorear el indicador: llamada al cliente, para saber el grado de cumplimiento general de éste, ya que es importante para generar satisfacción en el cliente.
- Enviar y analizar la encuesta mencionada en el punto 2 de las recomendaciones generales (apartado 11.2.). Con el objetivo de conocer la percepción del cliente ante el servicio brindado y cómo llega el pedido a su domicilio. De esta manera, incluir modificaciones al material de los webinars para recapacitar a los shoppers.
- Actualizar modelo de auditoría que realizan los operadores, incluyendo las nuevas propuestas en el proceso del servicio de compra (llamado efectuado, cantidad de productos comprados en boleta equivale a lo pedido, envío de foto del pedido empacado como corresponde, etc.)

2. Acciones de los operadores:

- Los supervisores ejecutivos con la información del indicador de llamada a cliente, deberán citar a recapacitación a todos los shoppers que tengan una medida bajo el 95%, con el objetivo de conocer el por qué no lo realizan, para así buscar solución en el proceso o tecnológico.
- Los supervisores ejecutivos deberán continuar con la realizando de las auditorías, analizando cuáles son las falencias más comunes de los shoppers y obtener el indicador de pedidos perfectos, para así monitorear el grado de cumplimiento del proceso.

²⁶ Meta impuesta a todos los países donde opera Rappi para el año 2021, con el objetivo de ir subiendo de manera continua a través del tiempo.

- Los líderes de sala deberán realizar supervisiones en terreno de estos procesos, mediante un checklist online de shoppers auditados, siguiendo el formato de las auditorias. Esto se realiza a shoppers al azar con el objetivo de controlar y vigilar el cumplimiento de los procesos y protocolos.

Todos estos datos, análisis y conclusiones deberán ser presentadas en la reunión semanal de los equipos, estipulada en el plan de seguimiento de las capacitaciones.

Por último, el encargado de vigilar e inspeccionar permanente este plan de seguimiento es el encargado de la sub-vertical de supermercados, quien lo mide mediante el NPS.

11.4. SÍNTESIS: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A modo de síntesis, las propuestas para mejorar la calidad de servicio de la sub-vertical de supermercados de la empresa se resumen en la Tabla N°16, donde se detallan los problemas detectados en el diagnóstico realizado, las brechas existentes en la calidad de servicio de la empresa, las causas que las provocan y las propuestas generadas a partir de la presente memoria.

Tabla N°16: Resumen de propuestas

Problemas detectados	Brechas existentes	Causas	Propuestas
	1. Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa.	1.1. Encuestas acotadas que no plasman las verdaderas expectativas de los clientes, sino sólo un valor de lealtad.	1.1.1. Encuestas para conocer expectativas y percepciones de los clientes. 1.1.2. Focus groups con clientes. 1.1.3. Comité de Calidad de Servicio. 1.1.4. Revisión y análisis de los reclamos.
i. Pedidos entregados en condiciones no óptimas. ii. Demora en la entrega de pedidos. iii. Falta de información al cliente. iv. Incumplimiento de promesas de servicio. v. Soporte deficiente en dar respuesta a los clientes.	2. Diferencia entre la percepción de los directivos y las especificaciones de la calidad en el servicio	2.1. Diseño de calidad con poco enfoque en el cliente, tanto interno como externo.	2.1.1. Rediseño del proceso de capacitación. 2.1.2. Rediseño del proceso de servicio de 2.1.3. Protocolos y estándares de procesos. 2.1.4. Reunión con líderes de sala y shoppers. 2.1.5. Capacitación a líderes de sala 2.1.6. Comité de Calidad de Servicio.
	3. Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio	3.1. Falta de pertenencia de los operadores de servicio a la empresa. 3.2. Falta de un sistema de seguimiento y control.	3.1.1. Reunión con operadores. 3.1.2. Unidad compartida con material de la empresa. 3.2.1. Dashboard con los indicadores. 3.2.2. Supervisión en terreno.

	4. Discrepancia entre la presentación del servicio y la comunicación externa	4.1. Falta de alineación de la marca con el servicio.	4.1.1. Encargado de calidad de servicio 4.1.2. Comité de Calidad de Servicio.
	5. Discrepancia entre el servicio esperado y servicio percibido por el cliente	5.1. No se cumplen las expectativas	5.1.1. Encargado de calidad de servicio. 5.1.2. Comité de Calidad de Servicio.

Fuente: Creación propia

De acuerdo al apartado 6.2.1 del marco conceptual, la meta de las empresas de servicios consiste en eliminar o “cerrar” aquellas brechas existentes entre lo que el cliente espera y lo que percibe, con el objetivo de mejorar la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente, para que así éste vuelva a usar los servicios y sea promotor de la marca (fidelizándolos).

Al considerar que se logra cerrar las brechas con las propuestas dadas, el efecto esperado es resolver los problemas fundamentales que causan insatisfacción en el 5,17%²⁷ de los clientes mensuales de la sub-vertical de supermercados, mejorando su experiencia en Rappi y con ello su probabilidad de retención o fidelización con la marca.

Además, considerando lo expuesto en el apartado 6.4. del marco conceptual, donde se señala que el 70% de los clientes insatisfechos están dispuestos a perdonar y comprar nuevamente si se resuelve su problema y el 70% de clientes afirma que una experiencia positiva con una empresa significa que serán más leales, se puede lograr con las propuestas de esta memoria una segunda compra y lealtad esperada del 3,6%²⁸ de los clientes mensuales de la sub-vertical.

11.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La propuesta de mejoramiento planteada tiene los siguientes costos:

1. Sueldo adicional del encargado de calidad de la sub-vertical de supermercados, se estima en \$1.000.000.-²⁹ mensual, quien tendrá una jornada laboral de 8 horas diarias, 5 días a la semana.
2. Costos mensuales del material de apoyo³⁰:

Tabla N°17: Tabla de costos mensual de los materiales

Insumo	Cantidad ³¹	Precio ³²	Costo
Stickers (rollo de 250)	432	\$19	\$8.208

²⁷ Cálculo detallado en Anexo C.1.

²⁸ Cálculo detallado en Anexo C.2.

²⁹ Sueldo promedio del cargo de acuerdo a computrabajo.cl

³⁰ Considerando las 60 salas, 3 bolsas por pedido en promedio, 200 shoppers en promedio por jornada laboral y 36000 pedidos mensuales.

³¹ Considerando 1 sticker por bolsa, 1 corchetera por cada shopper que trabaja ese día, (esta rota entre ellos) y 1 corchete por pedido (en todas las salas debe haber al menos una caja)

³² Cotizado con las empresas que trabajan junto a Rappi: Nature Pack (stickers) y Carrmed (corchetes y corchetera)

Corcheteras	200	\$1.990	\$398.000
Corchetes (caja de 1000)	60	\$250	\$15.000

Fuente: Creación propia

No existen costos de almacenamiento ni de transporte de los insumos, ya que Rappi posee en todos los supermercados un espacio determinado para almacenar distintos materiales y transporte interno de los mismos.

De acuerdo a la Tabla N°17, el costo inicial de los insumos es \$421.208.-. Luego el de mantención es \$23.208.-, para el segundo mes.

Dando un costo total inicial de \$1.421.208.- para el primer mes, y un costo de \$1.023.208.- desde el segundo mes en adelante.

Por otro lado, el costo de compensaciones por ticket o reclamo del cliente en la sub-vertical de supermercados es, en promedio, 26 mil dólares mensuales³³ o \$19.111.560³⁴.-

Si con las propuestas y recomendaciones entregadas se logra disminuir el DR del 10% a 2% mensual (meta impuesta por la marca) en la sub-vertical de supermercado, se obtiene una disminución de los costos de compensación a \$3.810.551³⁵.- Esto quiere decir que se obtiene un beneficio mensual de \$15.301.009³⁶.-, siendo rentable el proyecto.

Además, si las propuestas entregadas, cumplen con las expectativas de los clientes y reciben una buena experiencia en el servicio, la fidelidad y tasa de retención de clientes también debería aumentar, en este caso, se espera aumentarla en un 3,6%³⁷ y que esto sea progresivo, hasta alcanzar una retención promedio para el segmento del 23%³⁸ de acuerdo a lo expuesto en el marco conceptual. Así, y de acuerdo a la literatura (apartado 6.4.), al aumentar la tasa de retención en 5% se logra incrementar entre un 25% y 95% las ganancias de la empresa, al considerar sólo la sub-vertical de supermercado se esperaría aumentar sus ganancias entre \$460 - \$1.746³⁹ por pedido, es decir, obtener un aumento mensual entre \$16.560.000 - \$62.856.000⁴⁰.

Por último, tanto la frecuencia de compra de los usuarios fidelizados como la incorporación de nuevos clientes, mediante los promotores de la marca, deberían aumentar generando flujos a largo plazo que hoy en día no son percibidos.

³³ Dato presentado en el apartado 2.2.1. (Justificación de la oportunidad)

³⁴ 1 dólar = \$735,06

³⁵ Cálculo detallado en Anexo D.1.

³⁶ Cálculo detallado en Anexo D.2.

³⁷ Dato presentado en el apartado 11.4. (Síntesis: propuesta de mejoramiento)

³⁸ Dato presentado en el apartado 2.2.1. (Justificación de la oportunidad)

³⁹ Ganancia por un pedido: 2,5 dólar = \$1.838 aprox.

⁴⁰ Considerando 36000 pedidos mensuales.

11.6. PROTOTIPO

11.6.1. VALIDACIÓN CON LA EMPRESA

El plan de mejoramiento de la calidad de servicio de esta memoria se valida con la empresa mediante un prototipo realizado en Jumbo Independencia y luego en Jumbo Kennedy y Jumbo Ñuñoa, donde las propuestas probadas corresponden a:

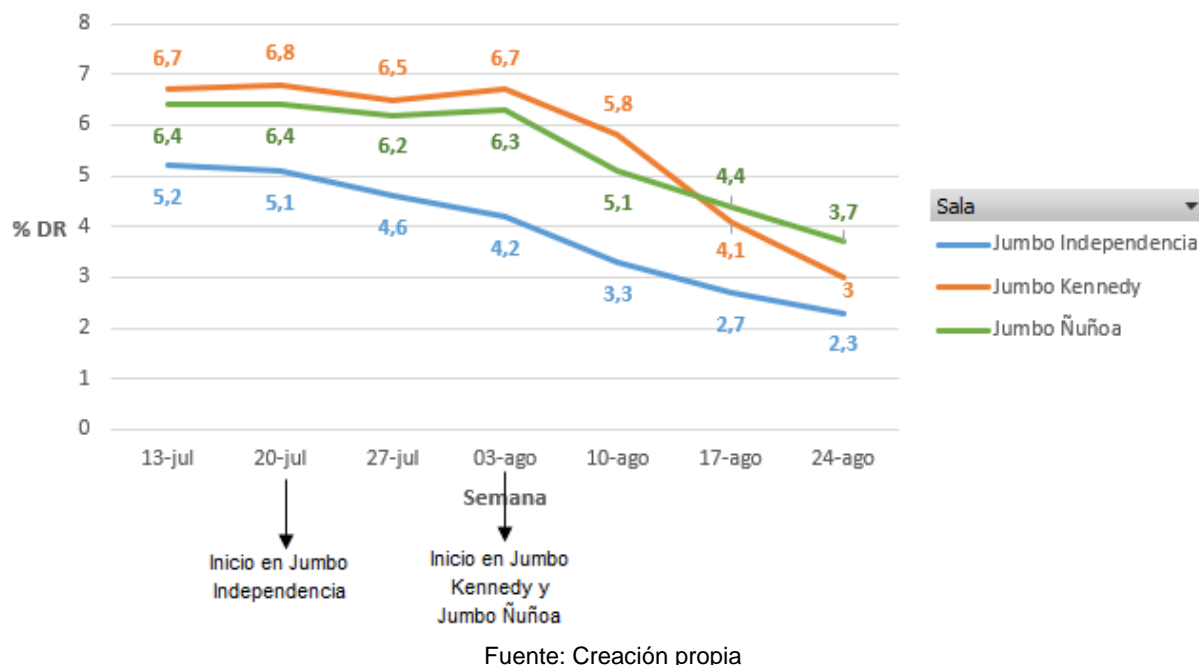
1. Inclusión en el proceso del servicio de compra del shopper: llamado final a cliente, corroborar productos antes de pagar el pedido, asegurar el envío de boleta y protocolo de empaque (categorización de productos, sello de bolsas e identificación de pedidos).
2. Creación y comunicación de los “nuevos” protocolos en el proceso de compra antes descrito.
3. Capacitación a los líderes de sala en los procesos y protocolos que deben cumplir los shoppers en cada uno de las etapas del pedido.
4. Monitoreo y revisión diaria de la métrica DR, identificando a los peores shoppers y sus falencias. Además de nuevas oportunidades de mejora.
5. Feedbacks diarios a shoppers de los errores cometidos durante el proceso que desencadenaron un reclamo, para que pueda corregirlo. Esto lo realizan los líderes de sala con la información del punto 4.
6. Realización de una reunión semanal con cada operador (Touch y Time Jobs) con el equipo de Operaciones CPGs, para dar a conocer el estado de avance, mejoras realizadas, oportunidades detectadas y apreciaciones de los líderes y shoppers.

Los puntos 2, 3, 4 y 6 fueron ejecutadas por la memorista, función que desempeña el nuevo rol “encargado de la calidad de servicio en la sub-vertical de supermercado” en el plan propuesto.

Las propuestas incluidas en el prototipo fueron elegidas junto a la empresa de acuerdo al impacto esperado por ellas, donde los accionables a priorizar corresponden a mejorar la calidad de servicio actual que están recibiendo los clientes, es decir, perfeccionar las falencias que más impactan en el DR o tasa de reclamo, para brindarle al cliente una experiencia mucho más satisfactoria, lo que, a su vez y de acuerdo al marco conceptual, genera fidelización con la marca.

El resultado obtenido de este prototipo fue positivo, demostrando que estas propuestas cumplen su objetivo: disminuir el DR, cuyo promedio en las salas testeadas fue de 1% semanal.

Figura N°16: Evolución del DR semanal para las salas donde se ejecuta el prototipo, identificando su semana de inicio.



11.6.2. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar el plan de mejoramiento en la empresa se recomienda que este proceso lo lleve a cabo el encargado de la calidad de servicio de la sub-vertical, quien debe ser contratado por el encargado de la sub-vertical antes de iniciar el proceso. Para ello se propone que siga las siguientes etapas con sus principales acciones:

0. Antes de iniciar, considerar la compra de insumos necesarios y la creación del dashboard para visualizar los indicadores a monitorear.
1. Mejorar los principales motivos de insatisfacción con el servicio actual: poner en marcha los nuevos protocolos del proceso de compra del servicio, capacitar a los líderes de sala con el proceso y con las nuevas acciones que deben cumplir los shoppers, enviar reporte de DR (peores shopper con errores cometidos durante el proceso) a cada operador (quien debe hacerle llegar feedbacks a sus shoppers para corregirlo) y estipular reunión semanal con cada operador.
2. Capacitaciones: paralelamente al punto anterior, se debe verificar la realización de recapacitaciones a los shoppers antiguos con el nuevo proceso de servicio de compra (a cargo de los operadores) y comunicar a cada uno de los operadores el nuevo proceso de capacitación que deben realizar con los nuevos shoppers.
3. Seguimiento y control de calidad: realizar y analizar las encuestas a clientes del servicio recibido; y, seguir los planes de seguimiento y control de los procesos de capacitación y del servicio de compra descritos en el plan de mejoramiento.

4. Creación del Comité de Calidad de Servicio en la empresa: seleccionar a los participantes y, estipular horario y minuta de reunión mensual.

Estas etapas fueron decididas de acuerdo a lo observado en el prototipo, donde los accionables a priorizar son los que más contribuyen a la satisfacción del cliente con el servicio, mejorando las falencias actuales para dirigir acciones futuras.

Además, se recomienda iniciar con las 2 a 5 salas más grandes de Rappi Chile, para luego ir agregando de manera progresiva las salas restantes (más pequeñas: con menos shoppers) de manera semanal, en un plazo máximo de 3 meses (considerando 5 salas por semana), con el objetivo de poder cumplir con los estándares del plan.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

El presente informe tiene por objetivo general diseñar una propuesta de mejoramiento en la calidad de servicio entregado a los clientes de supermercado en una aplicación móvil de servicios a domicilio, que se haga cargo de las dificultades actuales para ofrecer un servicio satisfactorio. Este proyecto se fundamenta en la preocupación de la empresa por la alta tasa de abandono de los clientes, gran cantidad de reclamos y bajo NPS, en comparación a la competencia. Situación que se agrava por la Condición Sanitaria del país, siendo necesario ofrecer un servicio que esté alineado con las necesidades de los clientes, es decir, que cumpla con la calidad de servicio esperado.

Al realizar el marco conceptual de este trabajo, basado en la calidad de servicio y cómo afecta en la fidelidad de los clientes, se concluye que la calidad de los servicios no es un concepto objetivo, debido a que está sujeto a las expectativas que cada cliente posee, éstas, a su vez, dependen de sus experiencias previas con la marca o competencia. Además, la satisfacción de los trabajadores determina también la satisfacción del cliente. Y, se debe intentar cerrar la brecha entre lo percibido y lo esperado por el cliente para lograr complacerlo y hacerlo leal a la marca.

Por otro lado, la característica más valorada por los usuarios es la rapidez del servicio, y la menos valorada es la capacitación del shopper, en cuanto a la elección de productos y su comunicación con el cliente. Además, las expectativas de los clientes son: cumplimiento de los tiempos prometidos, entrega correcta del pedido, servicio personalizado y transparente, cumplimiento de promesas y respuesta satisfactoria de soporte.

Las principales falencias que provocan la existencia en la empresa de las cinco brechas de la calidad de servicio, son:

- La empresa no cuenta con un sistema de seguimiento riguroso de la calidad de servicio entregada, sólo la mide mediante el NPS y realiza ajustes o correcciones a problemas que surjan. También cuenta con un sistema de reclamos separados por categoría, pero desconoce los reales motivos tras ellos.

- Falta de estandarización de prácticas y protocolos orientados al cliente, para asegurar condiciones adecuadas de entrega de pedidos. Cada shopper actúa de acuerdo a su propia experiencia y lineamiento general que se le fue entregado.
- Capacitaciones deficientes, debido a la falta de un seguimiento y control del ofrecido servicio. También, cada operador realiza una capacitación diferente a sus trabajadores, entregando al cliente una experiencia no unificada, dependiente del shopper y supermercado donde realice la compra.
- Comunicación externa ha determinado una imagen de marca, cuyas promesas efectuadas no son cumplidas (calidad de shoppers, tiempo de entrega y disponibilidad de productos).

En el proceso de capacitación los principales problemas detectados son:

- Proceso diferenciado para ambos operadores.
- Baja internacionalización de contenidos o procesos por parte de los shoppers.
- No existe capacitación de los líderes de salas.
- Falta de seguimiento y control por parte de la empresa.

Por otro lado, en el proceso de servicio de compra los principales problemas detectados son:

- No existe un proceso estándar ni de conocimiento común, que indique las etapas y pasos esperados a cumplir.
- Falta de protocolos para asegurar las condiciones adecuadas de la entrega de los pedidos a los clientes (completos y en buen estado).
- Comunicación deficiente con el cliente durante el proceso de compra.

A partir de los problemas mencionados, las propuestas de mejora se centran en:

- Rediseño del proceso de capacitación, éste será unificado para ambos operarios y contempla: capacitación introductoria, en terreno y recapitaciones con penalización por inasistencia. También cuenta con tres evaluaciones, con el objetivo de medir conocimientos adquiridos y realizar seguimiento a la capacitación brindada.
- Incluir las siguientes etapas en el proceso de servicio de compra:
 - i. Llamado telefónico al cliente, por medio de la app, al finalizar la recolección de productos en el supermercado. En caso de contestar, dejar escrito por chat el intento de comunicación y cambios realizados, con el objetivo que el cliente pueda conocer las condiciones de su pedido antes de recibirlo.
 - ii. Revisión de los productos en carro con el pedido para cumplir con lo esperado por el cliente. También, asegurar el envío de boleta por la app.
 - iii. Empaque: separación de bolsas por categoría de productos, sellar bolsas con stickers de la marca con los datos de identificación del pedido, pegar sticker a los productos sueltos y corchetear la boleta a la bolsa.

- iv. Enviar fotografía del pedido empacado, detallando cantidad de bolsas o bultos para que el cliente pueda saber cuántos componen su pedido y asegurar su entrega completa y correcta.

Para el cumplimiento de estas propuestas de mejoras, se debe:

- Realizar encuestas para conocer percepción de clientes, realizar seguimiento de las propuestas de mejora y generar acciones correctivas.
- Contratar a una persona encargada de la calidad de servicio de la sub-vertical supermercados, quien realice el seguimiento y control de los estándares que deben cumplir los operadores y shoppers. Además, de revisar, preparar y mantener informados a los operadores de los distintos pasos de los procesos mediante el material informativo que entrega (presentación para capacitaciones, protocolos de pedidos, etc.). Y el encargado de la sub-vertical estará a cargo de vigilar y supervisar que lo anterior se cumpla, mediante el monitoreo de indicadores generales.
- Crear instancias para que los shoppers y líderes de sala compartan sus percepciones del servicio, en cuanto a lo que espera el cliente y a errores detectados en los procesos. Así, a través de esto y de acuerdo a la cadena de utilidad en el servicio, se mejora la satisfacción interna (de los trabajadores al sentirse escuchados), repercutiendo directamente con la satisfacción externa o de los clientes, mejorando el servicio entregado.
- Cada operador debe realizar un seguimiento interno de sus trabajadores con los indicadores y las auditorias, con el objetivo de cumplir con los requerimientos de la marca.
- Desarrollar reuniones periódicas entre la empresa y operadores para realizar el seguimiento y control al estándar de calidad establecido. Y, crear un Comité de Calidad de Servicio en la empresa, en donde participen los gerentes y las áreas relacionadas a calidad de servicio, para informar, discutir y dar soluciones a los puntos hablados con los distintos operadores y trabajadores con el objetivo de mejorar continuamente la calidad de servicio entregado.
- Incorporar un dashboard con las métricas e indicadores relevantes de supermercado para realizar seguimiento y control de la calidad de servicio y metas a alcanzar. Además, crear un espacio que sirva para almacenar y compartir información entre la empresa y los operadores, con el objetivo de manipular la información de manera más ordenada y confiable.

Al llevar a cabo el plan de mejoramiento propuesto se espera aumentar en 3,6% la lealtad de los clientes actuales y disminuir el DR a 2%, con esto se obtiene una disminución de los costos de compensación a \$3.810.551.-, generando un beneficio económico mensual de \$15.301.009.-

Además, se recomienda:

- Mantener los catálogos actualizados de los productos ofrecidos en la aplicación.
- Mejorar la comunicación de la empresa con los clientes, en cuanto a la entrega de información, como políticas de cobro y actualizaciones en la app de usuario.
- Auditar y mejorar el equipo de soporte en la gestión de resolución de reclamos o quejas de los clientes.

Este plan fue validado con la empresa mediante la ejecución de un prototipo en tres salas, obteniéndose como resultado una disminución progresiva del DR, cumpliendo las expectativas del plan. Además, en base a este prototipo se generan las recomendaciones de implementación: iniciar con las propuestas que logren mejorar los principales motivos de insatisfacción con el servicio actual; paralelamente, iniciar con el nuevo proceso de capacitación; luego, ejecutar los accionables de seguimiento y control de la calidad de servicio entregada; y, finalizando con la creación del Comité de Calidad de Servicio de la empresa.

Finalmente, y de acuerdo a lo todo lo mencionado anteriormente, fueron cumplidos los resultados esperados y objetivos planteados inicialmente. También se concluye que, el plan propuesto está alineado a los objetivos estratégicos que tiene Rappi para este año, específicamente en los ejes: crecimiento (rentabilidad), servicio y cliente. Ya que, al mejorar la calidad de servicio con un plan enfocado en el cliente, permite disminuir o eliminar las diferencias entre el servicio esperado y el percibido por el usuario, generándole una experiencia más satisfactoria, lo que, a su vez, aumenta su lealtad o fidelidad con la marca. Con ello, se esperan mayores ganancias (ventas, frecuencia de compra, etc.) y menos costos (retención, compensación, etc.).

Por último, se propone como continuación del trabajo de memoria realizar un cuadro de mando integral, en donde se pueda visualizar el desempeño de las acciones en cada uno de los objetivos estratégicos, para así medir su eficiencia y decidir cuál o cuáles propuestas serán replicadas en las otras sub-verticales de la empresa, con el objetivo de entregar una calidad de servicio unificado como marca. También, es importante mencionar la limitación de los cálculos en la evaluación económica presentada, debido a que al ser un negocio con multiverticalidad no se pudo medir el impacto real que genera mejorar la calidad de servicio en una sub-vertical respecto a las otras, como, por ejemplo, si existe un aumento de clientes en las otras verticales por la grata experiencia vivida. Por lo que, también se recomienda como acción futura realizar un estudio económico de cómo afecta la ejecución de un plan de mejoramiento en la calidad de servicio en una empresa multivertical.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. AGÜERO, L. 2014. Estrategia de fidelización de clientes. Trabajo de Grado de Administración de Empresas. España, Universidad de Cantabria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 32p.
2. ALCAIDE, J. 2002. Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr para lograr la lealtad del cliente a través del servicio. Madrid, ESIC. 239p.
3. ALCAIDE, J. 2010. Fidelización de clientes. Madrid, ESIC.415p.
4. ALY, I. Cómo reducir el churn rate de empresas SaaS. [en línea]. <<https://www.ids.agency/es/blog/consejos-para-ventas-como-reducir-el-churn-rate-de-empresas-saas>> [consulta: 07 de julio 2020]
5. AMSTRONG, G. y KOTLER, P. .2013. Fundamentos de Marketing. 11ª ed. México: Pearson. 652p.
6. ANECA. 2015. Plan de mejoras. [en línea]. <http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf> [consulta 04 de septiembre 2020]
7. ARELLANO, H. 2017. La calidad en el servicio como ventaja competitiva. Revista Científica Dominio de las Ciencias. (2): 72-83.
8. ARTEAGA, A. 2011. La Calidad en el Servicio como elemento diferenciador de imagen en una empresa de telecomunicaciones que ofrece servicios empresariales de datos e internet. Tesis de Licenciada en Comunicación Social. Quito, Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Comunicación Social. 86p.
9. ARTEAGA, M. y PIÑATEL, M. 2020. Oportunidades de negocio para las pymes chilenas en Ebay Latinoamérica. [en línea]. DF Conectados. 16 de julio, 2020. <<https://www.df.cl/noticias/df-video/live-df/conectados-df-oportunidades-de-negocio-para-las-pymes-chilenas-en-ebay/2020-07-16/211630.html>> [consulta: 26 de julio 2020]
10. BASTARRICA, D. 2019. Rappi cumple un año en Chile y estas son las cifras y el balance que hacen. [en línea] FayerWayer en Internet. 22 de junio, 2019. <<https://www.fayerwayer.com/2019/06/rappi-chile-balance/>> [consulta: 21 de abril 2020]
11. BENAVIDES, A. 2019. Un viaje al interior de la contabilidad de Rappi: así son las cuentas de la startup. [en línea]. La República en Internet. 15 de Julio, 2019. <<https://www.larepublica.co/empresas/un-viaje-al-interior-de-la-contabilidad-de-rappi-asi-son-las-cuentas-de-la-startup-colombiana-que-se-convirtio-en-unicornio-2884246>> [consulta: 20 de abril 2020]
12. BERRY, L., PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. 1993. Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid: Díaz Santos. 256p.
13. BLOG RAPPI. 2018. Cómo nació Rappi explicado por su fundador Simón Borrero. [en línea] <<https://blog.rappi.com/como-nacio-rappi/>> [consulta: 23 de abril 2020]
14. BLOG RAPPI. 2017. Holacracy, las nuevas “no-reglas” organizacionales de las start-ups. [en línea] <<https://blog.rappi.com/holacracy-las-nuevas-no-reglas-organizacionales-de-las-start-ups/>> [consulta: 23 de abril 2020]
15. BUSINESS WIRE. 2019. Rappi Raises Up to 1 Billion from SoftBank Group Corp. and SoftBank Vision Fund. [en línea] <<https://www.businesswire.com/news/home/20190430006123/en/Rappi-Raises-1-Billion-SoftBank-Group-Corp.>> [consulta: 23 de abril 2020]
16. CÁMARA NACIONAL COMERCIO, SERVICIOS, TURISMO. 2019. Ventas online crecen un 39.4% durante 2018, mostrando una tendencia al alza. [en línea]

- <<https://www.cnc.cl/ventas-online-crecen-un-394-durante-2018-mostrando-una-tendencia-al-alza/>> [consulta: 20 de abril 2020]
17. CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO SANTIAGO. 2020. Ventas online del comercio minorista crecieron un 119% en la última semana de marzo. [en línea] <<https://www.ccs.cl/2020/04/03/ventas-online-del-comercio-minorista-crecieron-119-en-la-ultima-semana-de-marzo/>> [consulta: 26 de julio 2020]
 18. CHIQUIZA, J. 2019. Rappi alcanza los 100.000 repartidores en siete países de América Latina. [en línea] La República en Internet. 12 de agosto, 2019. <<https://www.larepublica.co/globoeconomia/rappi-alcanza-100000-repartidores-en-siete-paises-de-america-latina-2895127>> [consulta: 20 de abril 2020]
 19. CHOCALÉ. 2019. Rappi y Pedidos Ya lideran los reclamos de apps de delivery ante el SERNAC. [en línea] <<https://chocale.cl/2019/04/reclamos-aplicaciones-delivery-sernac/>> [consulta: 07 de octubre 2020]
 20. CNN CHILE 2018. El crecimiento de las aplicaciones de comida en Chile: un 25% de los chilenos hace pedidos online. [en línea] <https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/> [consulta: 20 de abril 2020]
 21. CRUNCHBASE. Grability. [en línea] <<https://www.crunchbase.com/organization/grability#section-overview>> [consulta: 23 de abril 2020]
 22. DÁVILA, A. 2019. 70 estadísticas acerca del servicio al cliente. [en línea] <<https://www.marketeroslatam.com/70-estadisticas-acerca-del-servicio-al-cliente/>> [consulta: 20 de marzo 2021]
 23. EBENCH. 2019. Artículo: «Los retos de la última milla frente al nuevo consumidor 2.0 y su «culto» a la inmediatez» [en línea]. <<https://www.ebench.cl/articulo-los-retos-de-la-ultima-milla-frente-al-nuevo-consumidor-2-0-y-su-culto-a-la-inmediatez/>> [consulta: 26 de julio 2020]
 24. ECONOMÍA Y NEGOCIOS. 2019. [en línea]. El Tiempo en Internet. 21 de mayo, 2019. <<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-expansion-de-rappi-con-los-us-1-000-millones-del-softbank-364520>> [consulta: 23 de abril 2020]
 25. Fiore, A. M., & Kim, J. 2007. An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(6), 421-442.
 26. FISCALIA NACIONAL ECONÓMICA. 2019. Informe de aprobación. [en línea] <<https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/01/Informe-de-aprobaci%C3%B3n-F-161-2018-censurado.pdf>> [consulta: 19 de abril 2020]
 27. FISCALIA NACIONAL ECONÓMICA. 2020. Anexo II: Encuesta a consumidores finales de Cornershop y Uber Eats. [en línea] <https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/anexo_F217_2020.pdf> [consulta: 20 de marzo 2021]
 28. FISCALIA NACIONAL ECONÓMICA. 2020. Informe de aprobación. [en línea] <https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf> [consulta: 25 de julio 2020]
 29. GALLO, A. 2014. The Value of Keeping the Right Customers. [en línea]. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>> [consulta: 20 de mayo 2020]
 30. GONSALO, L. 2017. La calidad de servicio y la fidelización de los clientes de la pyme Ferretería Choque S.R.L. – Lima – 2016. Tesis de Licenciado en Administración. Lima, Universidad Autónoma de Lima, Facultad de Ciencias de Gestión. 107p.

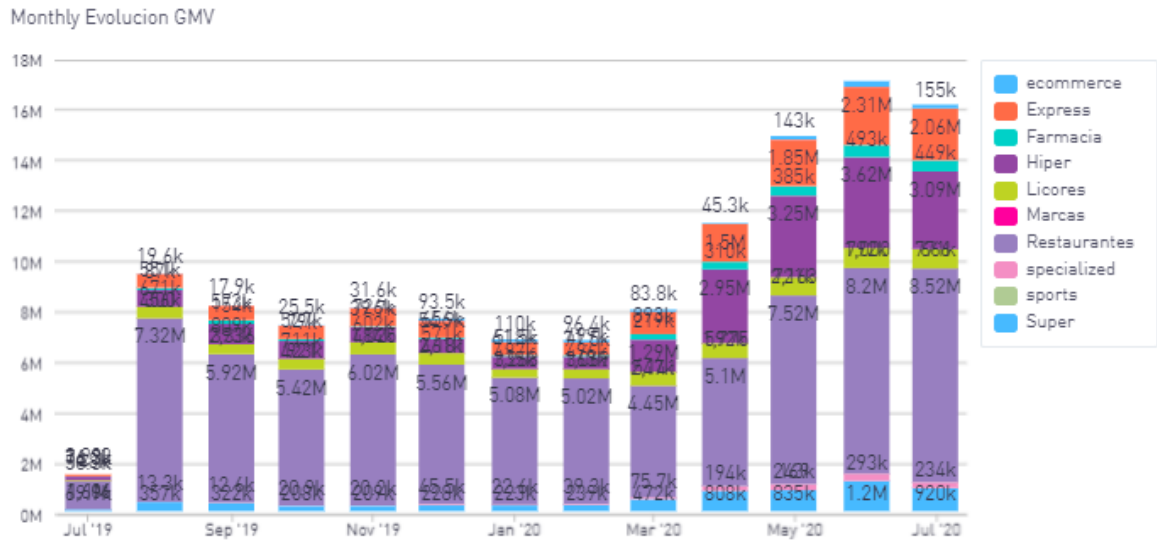
31. GRONROOS, C. 1988. "Service Quality: The six criteria of good service quality". Review of Business. New York: St. John's University Press.
32. HART, C., HESKETT, J. y SASSER, W. 1991. Errores en el servicio, pero clientes encantados: ¿cómo lograrlo? Harvard Deusto Business Review. (45):23-34.
33. HESKETT, J., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, W. y SCHLESINGER, L. 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. [en línea]. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>> [consulta 04 de octubre 2020]
34. HOROVITZ, J. 1991. La calidad del servicio: a la conquista del cliente. España; McGraw-Hill. pp. 105p.
35. INFOEMPRESARIAL. 2019. ¿Cuáles son las condiciones, requisitos, y obligaciones legales del e-commerce? [en línea] <<https://www.infoempresarial.cl/2019/03/15/cuales-son-las-condiciones-requisitos-y-obligaciones-legales-del-e-commerce/>> [consulta: 20 de abril 2020]
36. ISCI. 2020. El nuevo consumidor chileno tras la cuarentena: más exigente y demandante, lo que impone la necesidad de una mejor logística y experiencia. [en línea] <<https://isci.cl/el-nuevo-consumidor-chileno-tras-la-cuarentena-mas-exigente-y-demandante-lo-que-impone-la-necesidad-de-una-mejor-logistica-y-experiencia/>> [consulta: 07 de octubre 2020]
37. KLAUS, P. 2013. The case of Amazon. com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). Journal of Services Marketing, 27(6), 443-457.
38. LARRAÍN, A. 2012. Diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio en una empresa del rubro automotriz. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 102p.
39. LINKEDIN. Juan Carlos Alcaide Casado. [en línea]. <<https://es.linkedin.com/in/jcalcaidecustomerexperience>> [consulta: 27 de julio 2020]
40. MATSUMOTO, R. 2014. Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Revista Perspectivas, (34):181-209.
41. MDS. 15 estadísticas que deberían cambiar el mundo de los negocios, pero no lo cambian. [en línea]. < <https://www.marketingdeservicios.com/15-estadisticas-que-deberian-cambiar-el-mundo-de-los-negocios-pero-no-lo-cambian/>> [consultada: 25 de julio 2020]
42. PEDRAZA, M. 2020. Medición y valoración de activos intangibles en el sector de servicios. Trabajo de grado de Especialista en Finanzas. Bogotá, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Sede Principal. 47p.
43. PERÉZ, A. 2017. Los elementos del trébol de la fidelización. [en línea] <<http://www.merkactiva.com/blog/los-elementos-del-trebol-de-la-fidelizacion/>> [consulta: 26 de julio 2020]
44. REYES, V. 2020. Uber concreta su fusión tecnológica con Cornershop: conoce cómo funcionarán. [en línea]. Biobiochile. 7 de julio, 2020. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/07/07/uber-concreta-fusion-cornershop-una-misma-app-conoce-funcionaran.shtml>> [consulta: 26 de julio 2020]
45. ROBLEDA, M., PÉREZ, E., CENTURIÓN, E., & CATTIA, B. 2016. Evaluación de los Estándares de la Calidad del Servicio del Restaurante "Yik'el". [en línea]. ECORFAN. <https://www.ecorfan.org/actas/A_1/26.pdf> [consulta: 16 de noviembre 2020]

46. SEFFERMAN, A. 2020. Just Released: Apptentive's 2020 Mobile App Engagement Benchmark Report. [en línea]. Apptentive. 18 de marzo, 2020 <<https://www.apptentive.com/blog/2020/03/18/2020-mobile-app-engagement-benchmark-report/>> [consulta: 16 de noviembre 2020]
47. SERNAC. El SERNAC. [en línea] <<https://www.sernac.cl/portal/617/w3-propertyname-586.html>> [consulta: 20 de abril 2020]
48. SETÓ, D. 2004. De la calidad de servicio a la fidelización del cliente. Madrid: ESIC. 171p.
49. SOVERO, S. y SUAREZ, V. 2015. "La Calidad de Servicio y su Influencia en la Fidelidad de los Clientes, Caso Contacom SIC E.I.R.L. En Huancayo Metropolitano – 2014. Tesis de Administración. Huancayo, Universidad Nacional del Centro de Perú, Facultad de Ciencias de la Administración. 167p.
50. STATISTA. 2019. Leading unicorn companies based on market capitalization in Latin America in 2019. [en línea] < <https://www.statista.com/statistics/1028116/latin-america-unicorn-companies-market-value/>> [Consulta: 17 de junio 2020]
51. TAPIA, M. 2020. Los últimos movimientos de CORNERSHOP para ganar ante la FNE [en línea]. Nex Prensa Escrita. 24 de mayo, 2020. <<http://portal.nexnews.cl/showN?valor=MzE2NIQ4MjQ3WTE1MTM1MjQyMDcyNTEwMTI0ODE5MjUzOTUxMzY1MDE1NDYyMTQ4NDcxNjY1NjE0ODM1MjU0NDYyMDY0MFY1NTU1NTU1NTU1NTU1>> [Consulta: 16 de noviembre 2020]
52. TRUJILLO, M. 2012. Plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para Cenda Diagnosticentro Automotor S.A. Proyecto de Grado de Administrados de Empresas. Santiago de Cali, Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 206p.
53. TSCHOHL, J. 2001. Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. [en línea]. Service Quality Institute. <https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf> [Consulta: 17 de noviembre 2020]
54. VARGAS, V. 2019. Rediseño de la experiencia del donante de World Vision y desarrollo de indicadores para su gestión a partir del "Customer Journey Map". Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 109p.
55. Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85, pp. 31–41.
56. WIKIPEDIA. Holocracia. [en línea] <<https://es.wikipedia.org/wiki/Holocracia>> [consulta: 24 de abril 2020]
57. Zeithaml, V. Bitner, M. y Gremler, D. 2009. *Marketing de Servicios*. 5ª ed. México, Mc. Graw Gill. 740p.
58. 24 HORAS. Radiografía al Delivery en Chile: ¿Qué es lo que más pedimos los chilenos? [en línea] <<https://www.24horas.cl/economia/radiografia-al-delivery-en-chile-que-es-lo-que-mas-pedimos-los-chilenos-3234498>> [consulta: 20 de abril 2020]

14. ANEXOS

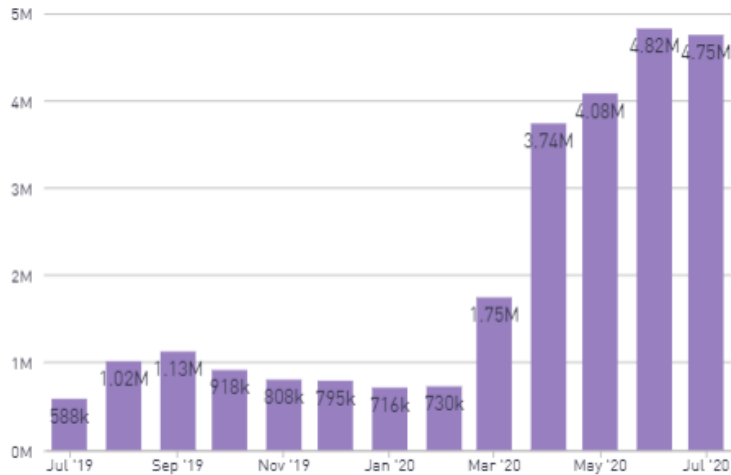
14.1. ANEXO A: Evolución del GMV en Rappi Chile

Gráfico 9: Evolución mensual del GMV en Rappi Chile, de acuerdo a sus verticales



Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

Gráfico 10: Evolución mensual del GMV en Rappi Chile en la sub-vertical supermercado



Fuente: Intranet Rappi Chile SPA

14.2. ANEXO B: Ejemplo de protocolo estándar

ETAPAS PARA REALIZAR UN PEDIDO PERFECTO

SHOPPER EXPERTO 



1 INICIO PICKING

1 Iniciar picking en app
2 Asegúrate que el cliente haya recibido el mensaje inicial, sino envía este:
"Hola soy _____ tu personal shopper hoy tendré el placer de realizar las compras por ti. Desde ahora estamos mejorando tu experiencia de compra y tendrás visibilidad de cualquier cambio en la misma app! Donde podrás revisar y gestionar cada cambio. Si deseas agregar algún producto adicional, avísame por favor y lo haré con mucho gusto."



2 PICKING

Hagamos de este proceso una buena experiencia para el usuario y eficiente para ti, sólo comunícame con el cliente cuanto sea realmente necesario, confiamos en tu criterio

1 Live Changes
Estar atento a modificaciones que realice el cliente
2 Realizar modificaciones en app
Sustituciones, eliminación y/o agregar productos
3 Enviar foto por chat de productos frágiles y frescos
Asegúrate de elegir los productos en perfecto estado
4 Corroborar EAN
5 Comunicación
Contesta siempre las consultas de tu cliente, asegúrate de ser cordial y educado
Si hay duda con los productos o packs corrobora con cliente, sin insistir ante falta de respuesta



3 FIN PICKING

1 Llamar a todos los clientes
Corroborar si necesita algo más y/o en caso de sustituciones, si no contesta dejarlo escrito por chat: "Lamentablemente no pude contactarme contigo, así que procederé a realizar las sustituciones más adecuadas a los productos solicitados, espero que sean de tu agrado!"
2 Corroborar productos en carro con los pedidos en app
Contar la cantidad de productos a comprar con los pedidos en app y realizar las últimas modificaciones si corresponde



4 EN CAJA

Asegúrate de tener las tarjetas necesarias para el pago

1 Pedir dispersión
Igual al monto de la boleta
2 Reportar boleta por app
Legible y completa. Si es muy larga enviar por chat en 2 partes



5 EMPAQUE

Hagamos que la presentación de nuestros pedidos llegue como te gustaría recibirlos a ti

1 Separar y empacar productos por categoría
Ej: Congelados, productos de aseo, frescos, etc.
2 Seguir un orden por peso de productos
Productos frágiles (huevos, pan, etc) sobre los pesados
3 Sellar bolsas con stickers
4 Corchetear boleta a bolsa
5 Escribir datos en bolsa
Id order, Id RT, nombre del cliente, número de bolsa vs total bolsas y "productos sueltos"
6 Enviar por chat foto del pedido
Que se note claramente la cantidad de bolsas enviadas

Sticker para sellar bolsa
Boleta corchetada
Número de bolsas / total de bolsas
Cantidad y nombre de productos "sueltos"
Id order, Id RT, nombre del cliente



6 ENTREGA A RT

Recuerda que tu pedido termina con un cliente feliz y satisfecho

1 Corroborar código con RT
2 Verificar la totalidad de bolsas y productos "sueltos" a entregar
Productos "sueltos": bidones de agua, confort, etc.

¡Gracias por hacer que nuestros clientes nos vuelvan a elegir! 

91

14.3. ANEXO C: Cálculo del efecto de la propuesta en el % de clientes

1. Resolución de problemas

Considerando que en promedio la sub-vertical de supermercados tiene 36.000 pedidos mensuales y que la frecuencia de compra de los clientes son 2 pedidos mensual⁴¹, se obtienen 18.000 clientes mensuales distintos.

Luego, sabiendo que en promedio el 10% de los clientes reclama por algún problema en su pedido (apartado 2.2.1. en justificación de la oportunidad), se obtienen 1.800 clientes mensuales insatisfechos con el servicio entregado.

Donde la insatisfacción o problema corresponde a dudas con el cobro, pedido incompleto, diferente y en mal estado (85,4%)⁴², equivalente a 1.537 ($1.800 * 0,854$) clientes con dichos problemas. De éstos el 60,5%⁴³ de reclamos (pedido incompleto, diferente y en mal estado) son solucionados con la propuesta entregada, es decir, equivalente a dar solución a 930 ($1.537 * 0,605$) clientes mensuales, correspondiente al 5,17% de los 18.000 clientes de la sub-vertical.

2. Segunda compra y lealtad esperada

Continuando el cálculo anterior, de los 930 clientes mensuales que se da solución a los futuros reclamos, y de acuerdo a lo expuesto en el apartado 6.4. del marco conceptual, donde se menciona que el 70% de los clientes insatisfechos están dispuestos a perdonar y comprar nuevamente si se resuelve su problema, y el mismo porcentaje de clientes afirma que una experiencia positiva con una empresa significa que serán más leales, significa que 651 ($930 * 0,70$) clientes harán una segunda compra y serán más fieles a la marca, esto equivale al 3,6% de los 18.000 clientes de la sub-vertical de supermercados.

⁴¹ Dato obtenido de la intranet de Rappi Chile, considerando el promedio del año 2020.

⁴² Dato presentado en la Tabla N°11 del apartado 9.2.

⁴³ Dato presentado en la Tabla N°11 del apartado 9.2.

14.4. ANEXO D: Cálculo del efecto de la propuesta en el costo de compensación

1. Nuevo costo de compensación

Considerando que en promedio la sub-vertical de supermercados tiene 36.000 pedidos mensuales, de los cuales el 10%, equivalente a 3.600 pedidos, presentan algún reclamo por servicio desconforme por parte del cliente. Y, que estos reclamos poseen un costo de compensación de 26.000 dólares, se concluye que cada pedido insatisfecho tiene un costo de compensación de 7,2 dólares.

Luego, si se logra disminuir el DR del 10% a 2% mensual, equivale a tener 720 ($36.000 * 0,02$) pedidos insatisfechos de los 36.000 pedidos realizados mensualmente, cuyo costo de compensación mensual es 5.184 dólares ($720 * 7,2$), equivalente a \$3.810.551.-

2. Beneficio por propuesta ante la disminución del costo de compensación

Continuando con el cálculo anterior, el beneficio de la propuesta de acuerdo a la disminución del costo de compensación es costo compensación con 10% DR menos el costo de compensación con 2% DR, es decir, \$19.111.560 - \$3.810.551 = \$15.301.009.-