



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

**ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA USUARIOS DE UNA
APLICACIÓN MÓVIL DE SERVICIOS A DOMICILIO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALENTINA PAZ GAJARDO SANDROCK

**PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
FELIPE VILDOSO CASTILLO**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Valentina Gajardo Sandrock
FECHA: 22 de noviembre de 2021
PROFESOR GUÍA: René Esquivel Cabrera

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA USUARIOS DE UNA APLICACIÓN MÓVIL DE SERVICIOS A DOMICILIO

Este trabajo de memoria tiene como objetivo diseñar un plan de fidelización de clientes en Rappi Chile, una aplicación móvil de servicios a domicilio, específicamente para las verticales de farmacia, express y licores.

Uno de los mayores desafíos que tiene Rappi es bajar su tasa de abandono, o aumentar su retención de clientes. La retención de clientes en el 2019 fue de un 20%, esto quiere decir, que tuvo una tasa de abandono del 80%. Esta tasa no mejoró en el 2020. Rappi no cuenta con una estrategia sólida para fidelizar a sus clientes. Su principal estrategia es muy acotada y no genera un beneficio suficiente para que los clientes sean leales a la marca. El problema de esta memoria es abordado desde el área de marketing relacional, fidelización y fidelización digital, calidad de servicio e investigación de mercado.

Para la realización de este plan primero se realiza una investigación de las características actuales del mercado donde se encuentra la empresa, luego un análisis de la situación actual reconociendo las principales fortalezas y debilidades de Rappi, luego una investigación de mercado de los principales planes de fidelización de la competencia y de otros mercados para terminar realizando la propuesta de plan.

La propuesta se centra en mejorar el plan de acumulación de puntos y categorías de clientes que tiene actualmente la compañía. Se agregan dos nuevas categorías de clientes a las actuales. El plan busca entregar incentivos reales, tangibles, atractivos y fáciles de usar para que el cliente pueda acceder a ellos y lograr ir subiendo de categorías.

Se concluye que es muy necesario en una compañía una buena estrategia para lograr la fidelización de clientes. Ésta tiene que ser tanto comportacional que aumente la frecuencia de compra, y la afectiva que genere un compromiso con la marca. Aplicando el plan de fidelización se generan beneficios económicos para la empresa, pero lo más importante es que cumple con el objetivo del área de CPGs que es no generar utilidades, pero traer clientes nuevos o mantenerlos y a éstos llevarlos a las áreas más rentables de la empresa.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi mamá y a mi papá por siempre estar ahí, por ser un apoyo constante en mi vida y saber que puedo contar con ellos para todo. Gracias por transmitirme su amor por las matemáticas y ciencias, nunca sentí que tenía que estudiar lo mismo que ustedes, ver lo que hacían y como lo hacían me dio la motivación para estudiar ingeniería. Nacho y Panchi, gracias por ser los mejores hermanos, por siempre estar apoyándome y soportándome, sobre todo en este tiempo de la memoria. Panchi, gracias por las conversaciones interminables y saber que siempre puedo ir a molestarte cuando estoy aburrida. Nacho, gracias por tu apoyo, tu escucha y por a veces ser el hermano mayor cuando yo no lo he sido.

Javi, Lili quiero agradecerles mucho por su apoyo durante estos años, por esas tardes de estudio en la U o quedarnos hasta tarde terminando tareas, además por escucharme cuando necesitaba hablar o cuando necesitaba ordenar mis pensamientos. Sobre todo, gracias por estar ahí durante el tiempo que realizaba esta memoria.

Gracias a toda mi familia que me ha apoyado durante todo este tiempo, Pauline, mi segunda mamá, te agradezco por estar para mí y ayudarme siempre que lo necesitaba. Xime y Lili Azócar, las conocí hace poco, pero quiero agradecer su ayuda y tiempo durante este último período, espero que no perdamos el contacto.

A mis amigas del colegio, gracias por estar ahí casi toda mi vida, las quiero mucho, me encanta que después de 8 años de salir del colegio, seamos once amigas, las que a pesar de tomar rumbos separados todavía nos juntamos mucho y nos apoyemos en todo, sé que siempre puedo contar con ustedes y ustedes pueden contar conmigo.

A todos los que conocí en Rappi durante la realización de esta memoria, en especial a Nico, Edgar, Cesar, Jaime y Lu gracias por su ayuda, confianza en mí y darme la posibilidad de realizar este proyecto.

Gracias a mis profesores René y Omar, por su apoyo, consejos y disposición para ayudarme cuando lo necesitaba. Gracias por hacer mi último ramo de la universidad agradable.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. ANTECEDENTES GENERALES | 1 |
| 1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA | 1 |
| 1.1.1 MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA | 2 |
| 1.1.2 SERVICIOS Y PROCESOS DE SERVICIOS | 2 |
| 1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 4 |
| 1.2 CONTEXTO DE MERCADO | 4 |
| 2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO | 6 |
| 2.1 ÁREA DE LA EMPRESA | 6 |
| 2.2 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN | 7 |
| 3. OBJETIVOS | 11 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 11 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 4. ALCANCES | 12 |
| 5. RESULTADOS ESPERADOS | 12 |
| 6. MARCO CONCEPTUAL | 13 |
| 6.1 MARKETING RELACIONAL | 13 |
| 6.2 FIDELIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN DIGITAL | 14 |
| 6.3 PLAN DE FIDELIZACIÓN | 15 |
| 6.4 CALIDAD DE SERVICIO | 16 |
| 6.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 17 |
| 7. METODOLOGÍA | 18 |
| 7.1 INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO | 18 |
| 7.2 INVESTIGACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | 18 |
| 7.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 19 |
| 7.4 DISEÑO DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN | 19 |
| 7.4.1 FASE 1: PLATAFORMA INICIAL | 19 |
| 7.4.2 FASE 2: DECISIONES CLAVES | 19 |
| 7.4.3 FASE 3: INFRAESTRUCTURA | 20 |
| 7.4.4 FASE 4: ASPECTOS OPERATIVOS | 20 |
| 7.4.5 FASE 5: LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO | 20 |
| 8. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO | 21 |
| 9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 22 |
| 9.1 PRINCIPALES ACTORES | 22 |
| 9.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS | 23 |
| 9.2.1 PROCESO DE COMPRA | 23 |

| | |
|--|----|
| 9.2.2 PROCESO DE POST VENTA | 25 |
| 9.3 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN ACTUALES | 25 |
| 9.4 RECLAMOS | 26 |
| 9.4.1 TIENDAS FARMACIA | 27 |
| 9.4.2 TIENDAS EXPRESS Y LICORES | 28 |
| 9.5 ENCUESTA A CLIENTES | 29 |
| 9.5.1 ENCUESTA ONLINE | 30 |
| 9.5.2 ENCUESTA TELEFÓNICA | 31 |
| 9.6 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACTUAL | 32 |
| 10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 35 |
| 10.1 ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA | 35 |
| 10.2 ESTRATEGIAS DE RAPPI EN OTROS PAÍSES | 37 |
| 10.3 OTRAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN | 38 |
| 11. DISEÑO DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN | 40 |
| 11.1 FASE 1: PLATAFORMA INICIAL | 40 |
| 11.2 FASE 2: DECISIONES CLAVES | 41 |
| 11.3 FASE 3: INFRAESTRUCTURA | 44 |
| 11.4 FASE 4: ASPECTOS OPERATIVOS | 45 |
| 11.4.1 COSTOS Y BENEFICIOS | 47 |
| 11.4.2 INDICADORES | 49 |
| 11.5 FASE 5: LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO | 50 |
| 11.5.1 SEGUIMIENTO | 51 |
| 12. CONCLUSIÓN | 52 |
| 13. BIBLIOGRAFÍA | 55 |
| 14. ANEXOS | 59 |
| 14.1 ANEXO A: Encuesta a clientes. | 59 |
| 14.2 ANEXO B: Cálculos de beneficios de la propuesta de mejora en la calidad del servicio. | 61 |
| 14.3 ANEXO C: Gráficos de la caracterización de clientes en farmacia, express y licores. | 62 |
| 14.4 ANEXO D: Cálculo de beneficios y costos de la estrategia de fidelización. | 78 |

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Rappi Chile SpA, es una empresa, de sociedad por acciones, creada bajo las leyes de la República de Chile, es una filial de Rappi, una multinacional con sede principal y centro de operaciones en Bogotá, Colombia. Está constituida en Estados Unidos como Rappi Incorporated. Es el primer “Unicornio” de Colombia.

Pertenece al sector de las TICs y opera principalmente en el rubro de los servicios de información y publicidad e intermediación de ventas en internet, su actividad principal es el delivery de productos “on demand” a través de una aplicación móvil y una página web.

En sus inicios, Rappi contaba solo con inversionistas colombianos, siendo los principales sus tres fundadores, Simón Barrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín. Actualmente la mayoría de su capital está en fondos de inversión. El 2021 logró levantar \$500 millones de dólares con una nueva ronda de inversión de financiamiento alcanzando una valoración de la compañía de \$5.200 millones de dólares (Forbes 2021).

Rappi, en 2020, contaba con más de 4.000 trabajadores a nivel administrativo, 350.000 socios repartidores o Rappi Tenderos (RTs), más de 14 millones de descargas y más de 600.000 tiendas en nueve países de América Latina (Colombia, México, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Costa Rica y Ecuador). Actualmente en Rappi Chile son 120 empleados y más de 50.000 RTs; también cuenta con alrededor de 220 shoppers diarios, quienes son contratados por tres empresas externas: Touch, Time Jobs y Adeco. Tiene presencia en Santiago, Viña del Mar, Antofagasta, La Serena, Iquique y Concepción.

Esta multinacional colombiana ha tenido un crecimiento exponencial estos últimos años, como se muestra en el gráfico 1, entre enero del 2018 a marzo de 2019, su GMV (Gross-Merchandise Value, volumen total transaccionado en órdenes o pedido) ha crecido 5,5 veces.

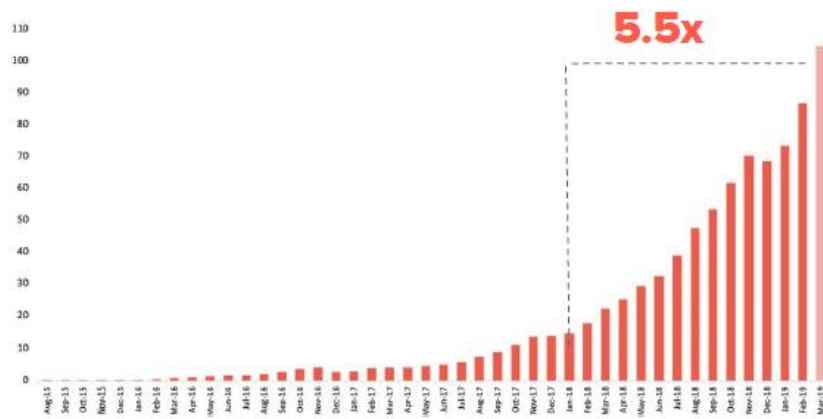


Gráfico N°1: Crecimiento mensual de Rappi (en USD \$M).

Fuente: Intranet Rappi Chile SpA.

La mayoría de los Startups parten de un modelo de negocio denominado “capital de riesgo”, que apuestan por un crecimiento a largo plazo ya que en promedio retornan la inversión el quinto año. En el diario La República, Rappi explicó 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”*. En la siguiente tabla se pueden ver sus ingresos y ganancias/pérdidas del 2016 al 2019.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|-------|--------|--------|--------|
| Ingresos | 1,89 | 5,92 | 24,2 | 59,52 |
| Ganancias/Perdidas | -6,02 | -19,68 | -48,89 | -90,85 |

Tabla N°1: Ingreso y ganancias/pérdidas en millones de USD de Rappi entre el 2016 y el 2019
Fuente: Adaptación del diario La República 2019.

Actualmente, Rappi Chile cuenta con más de 5 millones de usuarios, de los cuales un poco más de 1,5 millón son usuarios que han realizado al menos una compra en la app, de éstos el 10% aproximadamente son usuarios Prime (Prime es una suscripción mensual que da derecho a envíos gratis sobre cierto monto). Desde el comienzo de la pandemia se realizan en promedio 700.000 pedidos mensuales, con un ticket promedio de \$12.500. Además, Rappi cuenta con más de 2.500 aliados.

1.1.1 MISIÓN Y OBJETIVOS 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 Latinoamérica en la que encuentres todo y lo entreguen en minutos”*. Además, sus lemas son: *“corremos por ti”* y *“si tienes Rappi, tienes todo”*.

Sus objetivos estratégicos son: *“servir a nuestros clientes de manera rentable”*, *“crecer para servir más clientes en Latinoamérica”* y *“cuidar a nuestros clientes para construir futuro”*.

1.1.2 SERVICIOS Y PROCESOS DE SERVICIOS

Esta empresa cuenta con tres principales líneas de negocio, que se realizan a través de una aplicación móvil y una página web: Restaurantes, CPGs (Customer Packaged Goods) y otros. En las primeras dos se encuentra lo que es delivery de restaurantes (platos preparados) y groceries (supermercado, tiendas express, farmacias, licorerías, moda, chocolatería, etc.).

Sus otras líneas de negocio son:

- Rappi Favor, un servicio en el que puedes contratar a un Rappi Tendero durante un tiempo para que realice cualquier tipo de servicio principalmente de mensajería y diligencias.

- Rappi Pay, sistema financiero que permite al usuario pagar en tiendas aliadas con sistema de QR.
- Lo que sea, el cliente puede pedir que el RT compre algún producto en tiendas que no tengan una alianza con Rappi, que no se encuentre dentro de la aplicación.
- Rappi Cash, que consiste en llevar dinero en efectivo al usuario donde éste lo requiera.
- Servicios temporales online, como donaciones a una institución o causa, compra de entradas o SOAP.
- Pago de cuentas, consiste en el pago de cuentas a través de la aplicación.

Además del servicio de la compra y entrega de productos, la plataforma cuenta con servicio al cliente o soporte, estado y vigilancia de la orden, seguimiento del repartidor y la posibilidad de contacto, mediante mensaje o llamada telefónica, con el repartidor, shopper o picker.

El proceso de compra de un producto o servicio comienza cuando el usuario abre la aplicación o página web y se registra, posteriormente, ingresa su dirección para que el sistema pueda encontrar y mostrar las tiendas aliadas cercanas. Luego el usuario busca los productos que desea y elige el método de pago. A continuación, un shopper o repartidor recibe la orden y la realiza. El proceso termina cuando la orden es entregada en la dirección del usuario por parte de un repartidor.

Rappi no cuenta con una competencia directamente, ya que no existe otra aplicación en el mercado chileno con las mismas características y variedad de servicios, sin embargo, existen aplicaciones o plataformas que entregan servicios similares de una o más verticales.

Por ejemplo, en supermercados, farmacias, tiendas express y licorerías sus principales competencias son CornerShop, Pedidos Ya, farmacias con venta online como Cruz Verde, Salcobrand y Ahumada, principales licorerías con venta online como Líquidos.cl y La Barra de CCU y las principales cadenas de supermercado como Jumbo, Lider, Tottus y Telemercado. Siendo Cornershop líder en el mercado de supermercados, con el 70% - 80% del volumen de venta de compras online [FNE, 2020].

Además, es importante destacar, que la Fiscalía Nacional Económica (FNE) autorizó el 29 de mayo de 2020 que Uber Technologies, Inc. (Uber) adquiriera el control de Cornershop Technologies LLC (Cornershop) con la compra del 51% de ésta. Las aplicaciones seguirán funcionando de manera independiente, pero permitirá que los usuarios realicen compras sin generar operaciones extras y beneficios entre las aplicaciones.

En la vertical de restaurantes, los competidores son Uber Eats, Pedidos Ya y Justo, además los despachos propios con que cuentan algunos restaurantes. Debido a la pandemia del Covid 19, las tiendas de retail han comenzado a realizar más ventas por los canales de e-Commerce, convirtiéndose en las principales competencias de Rappi en el área de moda.

La principal ventaja competitiva con que cuenta Rappi es su multiverticalidad, la cantidad de servicios que ofrece a sus clientes reunidos en una sola aplicación o página web.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Rappi se organiza con una estructura organizacional basada en el sistema “Holacracy”, donde la autoridad y toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal en vez de una distribución jerárquica. Consiste en distinguir por los roles que cada uno ejerce, se puede tener múltiples roles en un momento dado, esto permite un flujo libre y constante de información e ideas. En Rappi no existe el término de jefe, se ocupa el término de líderes de equipos.

Por tener un sistema Holacracy, Rappi no posee un organigrama definido, ya que no hay cargos, hay roles dentro de los equipos. Rappi es liderada por Simón Borrero, CEO y cofundador. Cada país tiene un “General Manager”

En Rappi Chile el General Manager es Isaac Cañas, cada área tiene un Head, quien se encarga de liderar a su equipo. Las áreas de RRHH y Finanzas, tienen la función de ser el soporte de todas las otras. A continuación, se muestra el “organigrama” de Rappi Chile.

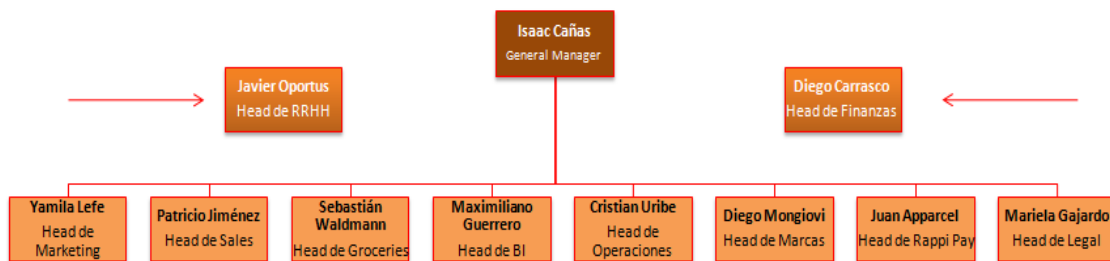


Imagen N°1: Organigrama Rappi Chile SpA.
Fuente: Elaborado por Lilian Basualto.

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.

En Chile el comercio electrónico creció el 2019 un 25% moviendo USD \$6 mil millones según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), no se alcanzó la proyección esperada de USD \$7 mil millones, por la crisis social, pero se generó un crecimiento en comparación al año anterior a pesar de éste. Mundialmente el e-Commerce movió USD \$3,3 trillones en 2019 y se estima que para el año 2040 el 95% de las compras se realicen en línea (Kinast, 2020).

Es un comercio que ha mostrado un progresivo ascenso en los últimos años en el país, pero con la influencia del Covid-19 y las cuarentenas en Chile, el e-Commerce ha

acelerado su crecimiento en comparación al año pasado. La última semana de marzo de 2020 aumentaron en un 119% las ventas online y las ventas presenciales decayeron en un 41% (CNC,2020). Hasta agosto de 2020 el 20% de las compras fueron realizadas vía online. En este mercado se han movido USD \$9,4 mil millones hasta octubre del 2020, según la Cámara de Comercio de Santiago, como se puede ver en el siguiente gráfico.

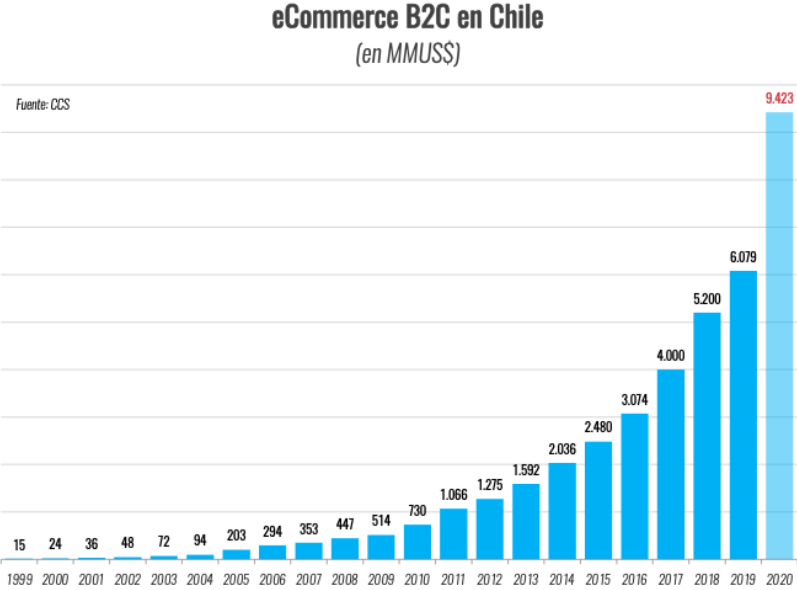


Gráfico N°2: Ventas de e-Commerce en Chile hasta octubre del 2020.
Fuente: E-Commerce News.

Rappi ha aumentado su GMV 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 su GMV de 2 a 7 millones de dólares promedio en los mismos meses.

En cuanto al marco legal y reglamentario que rige la actividad de los proveedores de comercio electrónicos son, principalmente, la ley 19.496 (Protección de los derechos 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.

2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1 ÁREA DE LA EMPRESA

El proyecto se realiza en el área de CPGs (Customer Packaged Goods), específicamente en el equipo de Operaciones CPGs. El Head de esta área es Sebastián Waldmann, también está el equipo Comercial CPGs y el equipo Retail CPGs.

El equipo está conformado por cinco personas, donde Nicolás Sclabos es el líder de equipo, su función principal es la estrategia y planeación. También él ejerce el rol como líder de expansión de Rappi Chile, por lo que la persona encargada de supervisar y monitorear al equipo en supermercado constantemente es Lucía Gibert, quien además se encarga de la comunicación con las empresas externas de contratación de shoppers. Edgar Zárraga es el encargado de todo lo que implique a los picker o compras de RT, principalmente monitoreando y evaluando su funcionamiento, además trabaja muy cerca con el área comercial de CPGs. Gabriel Baptista es el encargado de monitorear la operación diaria y detectar y resolver problemas tecnológicos que puedan tener con las herramientas de Rappi. Por último, Claudio Leiva, encargado del monitoreo de los shoppers y las capacitaciones.

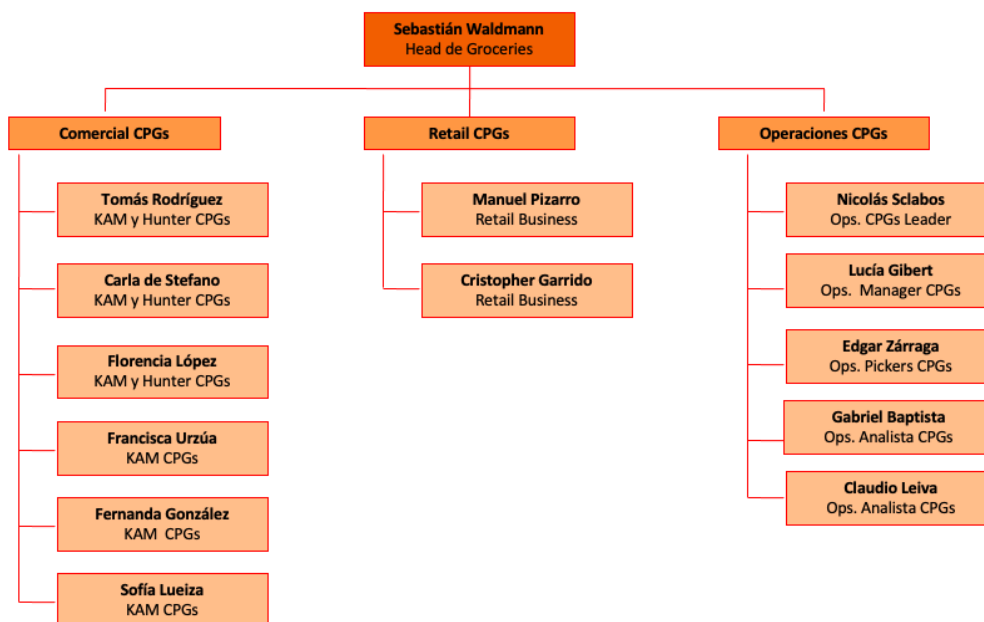


Imagen N°2: Organigrama CPGs.
Fuente: Elaborado por Lilian Basualto.

CPGs abarca todas las tiendas del mercado sin contar los Restaurantes, éstas se dividen en siete verticales: express (minimarkets y tiendas de bencineras), supermercado (Jumbo, Tottus Unimarc, Santa Isabel y Lider), super express (supermercados con pedidos menores a diez productos por usuario), licores, farmacias, especializadas (verdulerías, chocolaterías, florerías, etc.) y moda (tiendas de ropa). En ellas interactúan las tiendas o pickers, RTs, shoppers y usuarios.

Al ser un equipo de operaciones, Operaciones CPGs tiene una estrecha relación con todas las áreas de la empresa, principalmente con el equipo de Comercial CPGs, encargados de mantener y crear nuevas alianzas con tiendas. Además, con aquellas áreas involucradas en los distintos proyectos o acciones que se estén desarrollando o que se quieran desarrollar.

2.2 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Actualmente las prioridades de Rappi, a nivel local y global, son: rentabilidad, servicio y crecimiento. Para lograr estas prioridades, hay que aumentar el GMV (Gross-Merchandise Value) y/o bajar los costos, siendo muy importante entregar un buen servicio. El GMV es una métrica muy utilizada en los Marketplace, que corresponde al volumen total transaccionado en el Marketplace y que ayuda a ver el tamaño real de éste. Se calcula como el número de usuarios por la frecuencia de compra por el ticket promedio (AOV).

Aumentar la retención de usuarios, o reducir el Churn Rate o tasa de abandono de clientes, es otro pilar muy importante dentro de Rappi, y de la industria en general, ya que afecta directamente en el GMV, en la frecuencia de compra. Según Amy Gallo en un artículo de Harvard Business Review, dependiendo de la industria, adquirir un nuevo usuario es entre 5 y 25 veces más caro que retener uno y, al incrementar la retención de clientes en un 5% las ganancias de la empresa aumentan entre un 25% y 95%.

En Rappi la retención de clientes en el 2019 fue de un 20%, esto quiere decir que tuvo una tasa de abandono del 80%. Esta tasa de retención no ha mejorado en el 2020, como se puede ver en el gráfico N°3. Este gráfico muestra el porcentaje de retención a los meses siguientes en que los usuarios compraron por primera vez en Rappi. Se puede observar que la retención a tres meses de los usuarios que ingresaron a la aplicación el mes de junio fue de un 12,4% y para los usuarios que entraron en el mes julio, la retención a dos meses fue de un 10,5%.

User Retention CPGs Chile

| | COHORT | 2019-11 | 2019-12 | 2020-01 | 2020-02 | 2020-03 | 2020-04 | 2020-05 | 2020-06 | 2020-07 | 2020-08 | 2020-09 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 | 2019-11 | 100.0% | 24.5% | 22.3% | 20.8% | 18.6% | 16.9% | 15.4% | 13.7% | 11.2% | 8.4% | 4.0% |
| 2 | 2019-12 | | 100.0% | 26.8% | 24.5% | 21.9% | 19.6% | 17.9% | 15.8% | 13.3% | 10.2% | 5.1% |
| 3 | 2020-01 | | | 100.0% | 35.2% | 30.4% | 26.9% | 24.5% | 21.9% | 18.3% | 14.0% | 7.1% |
| 4 | 2020-02 | | | | 100.0% | 35.1% | 30.9% | 28.1% | 24.7% | 20.5% | 15.7% | 7.8% |
| 5 | 2020-03 | | | | | 100.0% | 54.7% | 46.0% | 40.0% | 32.8% | 25.4% | 13.5% |
| 6 | 2020-04 | | | | | | 100.0% | 56.0% | 47.3% | 38.5% | 28.6% | 15.1% |
| 7 | 2020-05 | | | | | | | 100.0% | 51.1% | 39.0% | 28.1% | 13.5% |
| 8 | 2020-06 | | | | | | | | 100.0% | 41.2% | 27.2% | 12.4% |
| 9 | 2020-07 | | | | | | | | | 100.0% | 27.8% | 10.5% |
| 10 | 2020-08 | | | | | | | | | | 100.0% | 11.8% |
| 11 | 2020-09 | | | | | | | | | | | 100.0% |

Gráfico N°3: Evolución mensual de la tasa de retención para CPG's entre noviembre de 2019 y septiembre de 2020.

Fuente: Intranet Rappi Chile.

Según Localitycs, una empresa de involucración y análisis de aplicaciones móviles y web, la tasa de retención de aplicaciones de actualidad, viajes y estilo de vida es de un 29% en 90 días, y para empresas de eCommerce y Retail es de un 23% al tercer mes.

Además, según Reforge, un programa de aceleración de carrera creada por Brian Balfour, actual CEO de Reforge y ex VP de Growth de HubSpot, especializado en Growth, Estrategia y Adquisición de Usuarios en aplicaciones tecnológicas, la retención entre la séptima y octava semana para que se considere buena en este tipo de aplicaciones, tiene que ser alrededor de 35% o mayor y mantenerse o aumentar en el tiempo, como se puede ver en el gráfico N°4. En Rappi la curva decrece rápidamente, después de la séptimo u octava semana la retención de los usuarios es de un 20%, llegando al 2,8% o menor a la semana diecisiete, como se puede ver en el gráfico N°5.

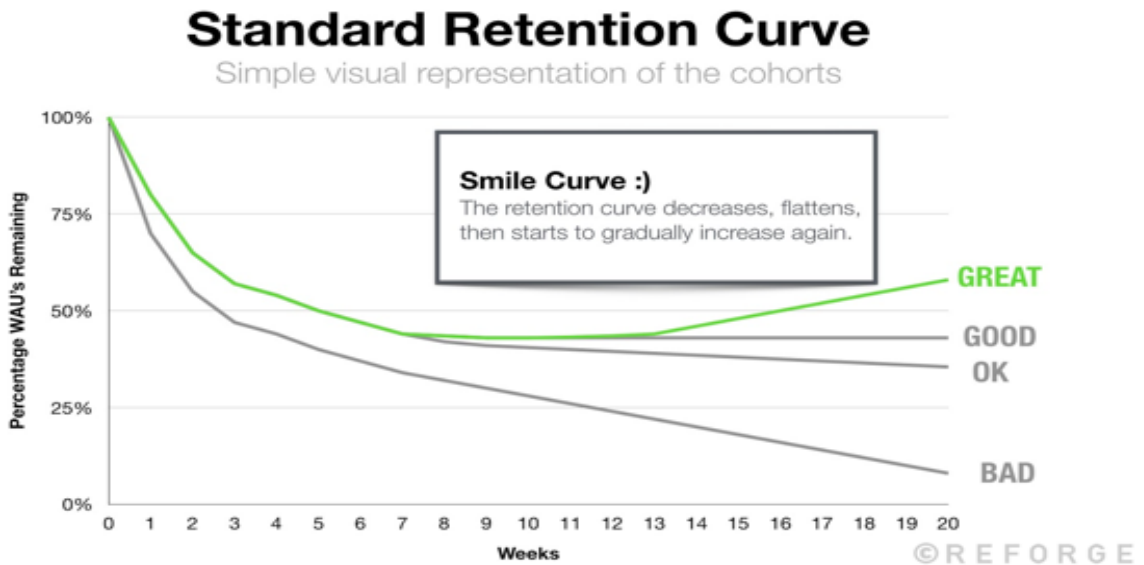


Gráfico N°4: Curva de retención semanal.
Fuente: REFORGE

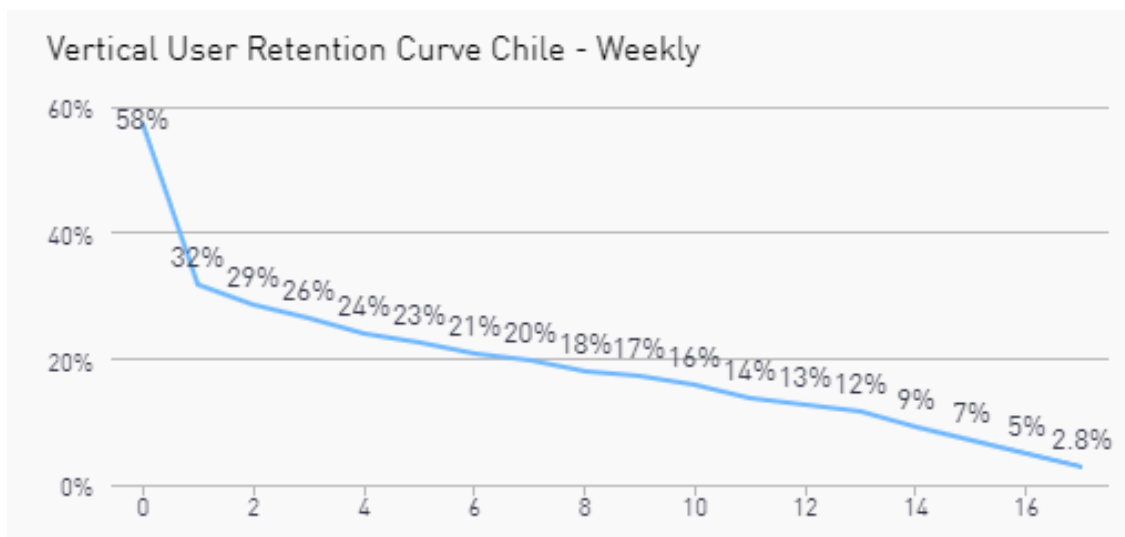


Gráfico N°5: Curva de retención semanal en Rappi en el área de CPG's.
Fuente: Intranet Rappi Chile.

Existen aplicaciones donde la naturaleza de su servicio es para usarse por un período de tiempo determinado y luego abandonarse, como Tinder o agencias inmobiliarias que, al momento de encontrar lo que se desea (pareja o un hogar) se deja de usar la aplicación. Este tipo de curvas de retención decrecientes son correctas, en cambio, el servicio de Rappi no cuenta con estas características, no es un servicio que se espere que se deje de utilizar.

Esta baja retención de usuarios y/o alta tasa de abandono influye principalmente en las ganancias de la empresa, como se mencionó anteriormente, es más costoso la adquisición de nuevos usuarios, y mejorar la retención genera un aumento en las ganancias de la empresa.

Un indicador importante que muestra la experiencia del cliente es el NPS (siglas en inglés de “Net Promoter Score”) que mide la probabilidad de que un usuario recomiende la empresa a un familiar o amigo. Éste se obtiene a través de una encuesta donde al cliente se le pregunta “De 0 a 10, ¿recomendarías la empresa/producto a un familiar o amigo?”. Un estudio interno realizado por la consultora Bain & Company durante los primeros seis meses de 2020 muestra que Rappi tiene un NPS de 28, Cornershop (competencia chilena) de 62 e ifood (competencia brasileña) de 47. Como se puede ver en el gráfico N°4 con los datos de Chile obtenidos de la empresa, la vertical de CPGs es la peor evaluada con un promedio de 17, encontrándose 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 esto, se demuestra que los clientes de Rappi Chile tienen una lealtad baja con la marca.

Las principales causas y efectos de este problema se encuentran en el área de farmacia, express y licores, que se pueden observar en la siguiente imagen. Éste se elabora en conjunto con los trabajadores de las verticales correspondientes, además de conversaciones con trabajadores de las empresas externas, aliados de Rappi.

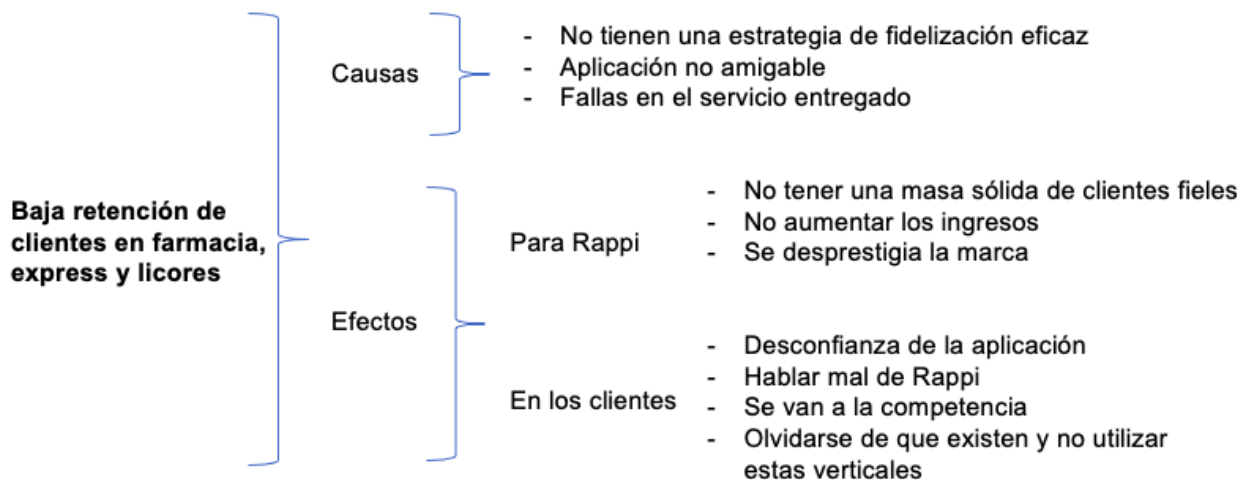


Imagen N°3: Causas y efectos de la baja retención de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

De la imagen se pueden observar dos causas de la baja retención de clientes, la más relevante y con mayor peso para el problema de esta memoria es que Rappi no cuenta con una estrategia sólida para fidelizar a sus clientes, su principal estrategia es

muy acotada y no genera un beneficio suficiente para que los clientes sean leales a la marca.

Otra causa es que cuando un cliente parte usando la aplicación, ésta ya no es amigable debido a que muchas veces son confusos los costos de envío y de servicio, faltan algunos productos y otros no tienen bien definidas sus especificaciones. Siguiendo con el proceso de compra, el pedido debiera llegar en un lapso de tiempo establecido para cada vertical, pero en muchas ocasiones éste llega fuera de plazo y, además, puede haber equivocaciones por intercambio de productos o productos faltantes. Ahora, si el cliente que necesita hacer uso del servicio de post venta para hacer un reclamo, por cualquier dificultad que tuvo durante el proceso de compra, debe enfrentarse con una mala atención por parte de soporte Rappi, ya que el primer contacto es un soporte robot que no da todas las alternativas de solución que requieren los clientes, luego su respuesta es lenta y las soluciones muchas veces no son las que el cliente espera.

Todas las causas descritas anteriormente provocan grandes efectos para la empresa. Principalmente y el más importante es que no aumentan los ingresos, esto es debido a que, al no tener una base sólida de clientes fidelizados, existe mucha rotación de clientes, donde ellos compran una sola vez y luego dejan la aplicación, lo que podría provocar que en un futuro no hubiera más clientes nuevos, ya que estos nuevos clientes son la principal fuente de crecimiento de Rappi.

Todas las causas de baja retención de clientes mostradas en el esquema, finalmente provocan un desprestigio para la marca. Los clientes disconformes hablan mal del servicio y de la aplicación, provocando la pérdida de potenciales clientes ya que la marca va perdiendo credibilidad.

Según el esquema, los clientes también se ven afectados por las causas anteriormente mencionadas, primero que nada, pierden la confianza en la aplicación y en el servicio, lo que los puede llevar a hablar mal de Rappi. Lo más probable es que estos clientes se cambien a una empresa de la competencia y finalmente se olviden de la existencia de estas verticales.

Como prioridad en Rappi debería tener un departamento enfocado en la experiencia de los clientes para entender la fuga de éstos y para lograr su fidelización.

Se ha visto que el 25% de los clientes que se registran en la aplicación, han usado al menos una vez algún el servicio, esto quiere decir, que de cuatro personas que han descargado la aplicación y se han registrado, sólo una ha realizado al menos una compra.

Todos estos antecedentes mencionados, junto al esquema presentado, nos muestran una visión clara del problema de baja retención de clientes en la empresa Rappi, en el que se enfoca esta memoria.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de fidelización de clientes para los usuarios según su segmento en la vertical de Express, Farmacia y Licores para mejorar la lealtad y retención de clientes en Rappi Chile.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las principales características del mercado en el que se encuentra Rappi.
2. Identificar los elementos fundamentales de un plan de fidelización de clientes.
3. Ejecutar un análisis de la situación actual de la empresa y el servicio que se ofrece e identificar las fortalezas y debilidades del servicio, además de las percepciones y expectativas de los clientes.
4. Generar un plan de fidelización, mediante la investigación de mercado y caracterización y segmentación de los usuarios.
5. Generar una métrica de evaluación de la eficacia de la estrategia de fidelización.

4. ALCANCES

El proyecto contempla la entrega de una estrategia de fidelización de clientes enfocado principalmente en el área de farmacia, express y licores, ya que por el tiempo y complejidad no se alcanza en el proceso de esta memoria abarcar más verticales o en su totalidad Rappi Chile.

Se considerará como cliente a personas naturales que han realizado al menos una compra en las verticales a trabajar y se deja de lado a empresas o instituciones usuarias de Rappi.

5. RESULTADOS ESPERADOS

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

1. Principales características del mercado donde se encuentra Rappi.
2. Principales elementos de un plan de fidelización.
3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa que permita entender el servicio que ofrecen, las principales deficiencias, fortalezas y expectativas de los clientes.
4. Propuesta de un plan de fidelización de clientes segmentada por clientes.
5. Métrica de evaluación de la estrategia y evaluación del impacto en la compañía de la estrategia.

6. MARCO CONCEPTUAL

Actualmente, las empresas están buscando nuevas formas de relacionarse mejor con sus clientes en vez de centrarse en el producto y en el acto de la compra. Esta nueva forma busca aumentar la satisfacción y la confianza de los clientes, generando un aumento en la fidelización y retención de clientes que lleva a aumentar la rentabilidad de la empresa y la imagen de ésta.

Según Kotler (2002) las empresas enfocadas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes.

El problema de esta memoria, es decir, la baja retención de clientes, va a ser abordado desde el área de marketing relacional, fidelización y fidelización digital, plan de fidelización, calidad de servicio e investigación de mercado.

6.1 MARKETING RELACIONAL

Las estrategias de fidelización de clientes aparecen dentro de una corriente más amplia, el marketing relacional. Desde el punto de vista del marketing relacional, a diferencia del marketing tradicional, el que está enfocado principalmente en el producto; el primero tiene el objetivo de desarrollar una relación entre la marca y el cliente, y además, proporcionar beneficios a los clientes que dificulten el acceso de la competencia y que proporcionen mayores niveles de lealtad (Reynolds y Beatty, 1999)

La idea principal del enfoque de relaciones, se refiere a lograr un intercambio donde la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes, se obtenga gracias a las existencias de vínculos económicos o sociales un beneficio mutuo entre ellas (San Martín, 2003).

Autores como Morgan y Hunt (1994) definen el marketing relacional como el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones. De esto se desprende que el marketing de relaciones no solo está orientado hacia los clientes, sino también hacia otros agentes con los que la empresa interactúa, como proveedores y competidores para crear valor a través de esfuerzos de cooperación y colaboración.

Existen autores como Reinares y Ponzoa (2004), quienes mencionan que el objetivo del marketing orientado al cliente está en llegar a conocer el comportamiento individual de cada cliente, con el fin de llevar al consumidor a descartar cualquier otra opción de compra en la competencia, ya que la mejor opción está en una sola empresa.

Para lograr las metas, según el autor Chica Mesa (2005) el Marketing Relacional define que se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Cambiar el concepto de relaciones mediante una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), a través del empleo de herramientas de análisis y el desarrollo de acciones más inteligentes.
2. Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única e independiente del canal de contacto.
3. Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

Tener una visión integrada de los clientes permite entender sus acciones, temores, gustos, disgustos y necesidades, en general su comportamiento.

6.2 FIDELIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN DIGITAL

Fidelización es un concepto amplio, que tiene varios significados dependiendo de cada autor, para esta memoria el concepto de fidelización y lealtad son sinónimos.

El concepto de fidelidad está conformada por dos dimensiones fundamentales, la dimensión afectiva y la comportamental (Bloemer y Ruyter, 1998). La lealtad afectiva es una actitud positiva hacia la empresa, con un cierto grado de satisfacción, confianza y compromiso con ella. Este componente es la predisposición del consumidor hacia una empresa como resultado de un proceso psicológico, donde se ve la dimensión actitudinal y un compromiso hacia el punto de venta. Este componente afectivo de lealtad incluye el lazo emocional y mental hacia la marca (Bennet y Rundle-Thiele, 2002).

Por otro lado, la lealtad comportamental es el nivel de intercambios realizados con la empresa. O sea, son las repeticiones de compra, el volumen y variedad de los productos adquiridos, los que son indicadores de este aspecto de la fidelidad. Si se toma en cuenta sólo la dimensión comportacional de la lealtad esta no bastaría para mantener un cliente fiel, ya que este aspecto tiene cierta fragilidad debido a que las compras carecen de un componente afectivo a la empresa, sino sólo, una condición situacional lo que da como resultado una “falsa lealtad” (Day, 1969).

Para lograr la verdadera fidelidad necesitamos las dos dimensiones, la afectiva y la comportacional, una vez que el cliente es fiel a la marca tiene un fuerte compromiso con la empresa, de modo que genera compras repetidas y mantenidas en el tiempo, a pesar de las condiciones situacionales y los esfuerzos de marketing de otras empresas que pudieran generar un cambio de comportamiento hacia la marca.

La fidelización de clientes es el término de los esfuerzos comerciales con un claro objetivo: aumentar y consolidar clientes y rentabilizar el negocio, todo esto basado en tres principios fundamentales; en primer lugar, un buen producto y un excelente servicio no son suficientes para conseguir la lealtad del cliente, en segundo término, ser mejor que la competencia ayuda en el proceso de fidelización, pero no representa el punto fundamental para conseguirlo y, por último, los clientes no son nunca suficientemente fieles a una empresa por muy buena imagen que tengan de ésta. Por todo ello, las empresas implementan estrategias para lograr la lealtad de los clientes. (Tesis doctoral, García Gómez 2009)

La fidelización según el autor Hernández (2013) es una de las principales estrategias de marketing, que permite que las empresas tengan clientes fieles a sus marcas a lo largo del tiempo.

Otro estudioso de la fidelización, Wei (2020) dice que la fidelización de los consumidores es la finalidad de diversas compañías actualmente, donde se busca crear una conexión firme y compacta con el consumidor y que esa conexión es lo que crea más valor a la organización a largo plazo. Por lo tanto, la fidelización es un objetivo estratégico para evitar la fuga de clientes, así también, para desarrollar nuevos productos o servicios acordes a las necesidades de los clientes.

La fidelización digital se encuentra dentro de las 4 f's del marketing digital o e-marketing (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización). La fidelización digital se ha vuelto un reto para las compañías que se encuentran en este rubro. Según Garanti & Kissi (2019) para poder fidelizar a un consumidor de manera eficiente es necesario saber cuales son sus necesidades actuales, luego escucharlos a través de la monitorización. Además, hay que estar actualizados con las últimas tendencias relevantes para los consumidores, siempre darles más de lo que esperan recibir y estar un paso delante de la competencia.

6.3 PLAN DE FIDELIZACIÓN

Para esta memoria se utiliza el concepto de plan como sinónimo de programa.

Es importante definir lo que son los programas de fidelización. Éstos son una herramienta de marketing que ofrecen un conjunto de incentivos con el objetivo de conseguir la fidelidad a la marca por parte del consumidor. La frecuencia de compra se asocia a la obtención de las recompensas, por eso algunos autores lo llaman programas de recompensas (Kopalle, 1999; Kim, 2001); otros prefieren llamarlos programas de lealtad (Benabent, 2000; Verhoef, 2002).

En general la mayoría de los autores concuerdan que un plan de fidelización son herramientas que ofrecen incentivos para identificar a los clientes más rentables, mantener su lealtad e incrementar las ventas.

Los programas de fidelidad deben estar basados en el principio que un consumidor debe efectuar un esfuerzo durante un cierto periodo de tiempo, más o menos largo para lograr una gratificación (Drèze y otros, 1994). Con esto, los programas de fidelización recompensan a los clientes por consolidar sus compras y reducir el abanico de marcas consideradas (Sharp y Sharp, 1997).

Otros autores como (Bloton, 2000; Mimouni y Voye, 2003; Smith y otros, 2003) creen que además de los objetivos anteriores, los programas de lealtad de clientes buscan influir en variables como la confianza, la satisfacción y el compromiso. Tomando en cuenta estas investigaciones los programas de fidelización tienen una doble naturaleza, a corto plazo influyen sobre el volumen de ventas, y a largo plazo se consolidan las relaciones de fidelidad duradera.

En la bibliografía consultada no se ha encontrado nuevos modelos de fidelización enfocados en empresas como Rappi. Se utilizará como guía el plan de fidelización de Juan Alcaide en su libro “Fidelización de clientes” (2010), donde define 5 fases con 14 pasos para diseñar un plan de fidelización.

| | | | |
|--------|---------------------------|---------|--|
| Fase 1 | Plataforma inicial | Paso 1 | Establecimiento de objetivos |
| | | Paso 2 | Análisis de la base de datos de los clientes |
| | | Paso 3 | Benchmarking |
| Fase 2 | Decisiones claves | Paso 4 | Segmentación de la base de clientes: definir el público objetivo |
| | | Paso 5 | Determinar el tipo de programa |
| Fase 3 | Infraestructura | Paso 6 | Diseño informático o adaptación |
| | | Paso 7 | Análisis de los aspectos organizativos y legales |
| Fase 4 | Aspectos operativos | Paso 8 | Seleccionar premios e incentivos |
| | | Paso 9 | Fijar objetivos cuantitativos para el programa |
| | | Paso 10 | Elaborar el presupuesto del programa |
| | | Paso 11 | Diseñar procedimientos operativos y del servicio |
| | | Paso 12 | Construir indicadores |
| Fase 5 | Lanzamiento y seguimiento | Paso 13 | Lanzamiento interno y externo |
| | | Paso 14 | Seguimiento permanente |

Tabla N°2: Diseño de un programa de fidelización por Alcaide (2010)

Fuente: Cántaros, C. & Rosales, D., 2015

Estas fases y pasos para la creación de la estrategia de fidelización, entregan una base y lineamientos generales para la creación de ésta ya que pueden ser adaptados y ser aplicados en diferentes contextos, empresas u organizaciones de manera flexible y concreta. Alcaide es experto en Marketing, dada su vasta experiencia en el área, fue uno de los pioneros en España en introducir el concepto de “Customer Experience” y desde 2007 es considerado uno de los 10 mejores profesionales de Comunicación y Marketing en España, según Top Ten Business Experts.

6.4 CALIDAD DE SERVICIO

Reeves & Bednar (1994) pueden determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad: calidad como excelencia, calidad como ajuste a las especificaciones, calidad como valor y calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores. En este último se enfocará la calidad de servicio de esta memoria, el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores, influyen factores subjetivos relacionados a los juicios de las personas que reciben el servicio.

Los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la evaluación de los siguientes cinco factores (Zeithaml, Berry y Parasurman, 1990):

1. Elementos tangibles, apariencia de las instalaciones, la presentación personal y equipos utilizados en la compañía.
2. Cumplimiento de promesa, entrega correcta y oportuna del servicio o producto acordado.
3. Actitud de servicio, actitud cordial y disposición de los que atienden para escuchar y resolver los problemas de los clientes.
4. Competencia del personal, para atender correctamente; el personal conoce la empresa donde trabaja, conoce los productos y servicios y domina las condiciones y políticas de venta.
5. Empatía, capacidad de ponerse en los zapatos del cliente, generando una facilidad de contacto y comunicación con el cliente, además de conocer sus gustos y necesidades.

6.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Malhorta (2004) define la investigación de mercado como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

La investigación de mercado es un link entre la empresa y el mercado, este último entrega datos que la investigación de mercado analiza e informa a la empresa para que ésta genere acciones que influyan en el mercado.

La investigación de mercado cuenta con seis pasos:

1. Definición del problema, hay que considerar el propósito del problema, sus antecedentes y la información necesaria y cómo se usará para la toma de decisiones.
2. Desarrollo del enfoque, marco de referencia objetivo, modelos analíticos, preguntas de investigación e identificación de la información que se necesita.
3. Formulación del diseño de investigación, esquema para llevar a cabo el proyecto y detallar procedimientos.
4. Trabajo de campo, recopilación de datos a través de encuestas, entrevistas, focus groups, etc.
5. Preparación y análisis de datos.
6. Informe y conclusiones, documentar las preguntas de investigación, el enfoque, el diseño de investigación, los procedimientos para obtención y análisis de datos y los resultados.

7. METODOLOGÍA

La metodología contará con 4 etapas que seguirán los lineamientos del marco teórico y el objetivo que se quiere lograr.

7.1 INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Esta etapa tiene como objetivo conocer las características del mercado de este tipo de industrias nacional e internacionalmente. Este es un nuevo tipo de comercio que apareció hace algunos años y tiene grandes diferencias con el mercado tradicional. Esta etapa se realizará con un estudio bibliográfico de papers y blogs relacionados con el tema, además de la realización de la sección Retention and Engagement del curso de Growth de la aceleradora de carrera Reforge.

7.2 INVESTIGACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Análisis de la situación actual de Rappi Chile. Ver en detalle el servicio que se les ofrece a sus usuarios y reconocer las principales fortalezas y debilidades de éste. Los datos a analizar se conseguirán de la empresa, a través de la plataforma Periscope, mediante la utilización de lenguaje SQL, un visualizador de las órdenes en la plataforma Lupe, además de un trabajo de campo y observaciones propias y reuniones de cómo funciona la empresa.

Las actividades son:

1. Reconocer los principales actores involucrados en el proceso de compra desde que el cliente solicita el producto, hasta que éste llega a su domicilio y todo el proceso de postventa.
2. Descripción de los procesos a partir de entrevistas con trabajadores de la empresa y observaciones propias. Además de una revisión del material interno de la empresa y utilización de la aplicación.
3. Describir las estrategias actuales que utiliza la empresa para fidelizar los clientes a través de conversaciones con el área de marketing.
4. Análisis del servicio entregado, con el objetivo de descubrir las principales falencias del servicio que el cliente considera por medio de reclamos que deja en la aplicación, así como los principales puntos a favor que posee Rappi. Todos los análisis estadísticos se realizan en Excel.
5. Realización de una encuesta a los usuarios, que será enviada a través de correo electrónico y llamada telefónica, que permite identificar las principales fortalezas y debilidades del servicio de farmacia, express y licores de Rappi.

Este paso es muy importante para entender de manera profunda a los clientes, entender sus acciones, temores, gustos, inquietudes y necesidades, en general su comportamiento.

7.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta etapa comprende un estudio de mercado mediante un benchmarking de las estrategias o planes de fidelización de los principales competidores de Rappi, además de un benchmarking de estrategias utilizadas en mercados más desarrollados. Todo esto mediante entrevista a usuarios de la competencia para identificar las principales estrategias utilizadas y la utilización de los servicios como usuario de los principales competidores de Rappi. Además de información recopilada en internet.

Por otra parte, un benchmarking interno de las estrategias de fidelización de los diferentes países en que se encuentra Rappi mediante entrevistas a trabajadores de las diferentes áreas de marketing.

7.4 DISEÑO DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN

Para esta última etapa se realizará el diseño del plan de fidelización para los usuarios. La elaboración de este plan se realizará con los resultados obtenidos de las etapas anteriores. Además, para estos fines se utiliza y adapta la tabla N°2 del programa de fidelización de Alcaide. Esta tabla consta de 5 fases y 14 pasos, algunos de estos pasos fueron adaptados y otros suprimidos para las necesidades de Rappi Chile y para los objetivos de esta memoria.

Las actividades son en base al objetivo de la memoria, fidelizar clientes:

7.4.1 FASE 1: PLATAFORMA INICIAL

Paso 1: Análisis de la base de datos de los clientes, caracterizar el perfil de los clientes, identificando las principales variables de perfil como: sexo, edad, comuna de pedido y otras tales como sistema de pago utilizado, tiempo de permanencia, cuántas compras realiza de manera mensual, si tiene la suscripción Prime y categoría de usuario.

7.4.2 FASE 2: DECISIONES CLAVES

Paso 2: Segmentar a los clientes de acuerdo con grupos que compartan cualidades y comportamientos similares, mediante la aplicación de un modelo de K-means, este tiene como objetivo la partición de un conjunto de n observaciones en k grupos (clusters).

Paso 3: Determinar tipo de programa según los datos obtenidos en las encuestas a clientes de manera online y telefónica, estudio de mercado de los planes de la competencia tanto nacional como internacional y de la investigación sobre los planes existentes de fidelización.

7.4.3 FASE 3: INFRAESTRUCTURA

Paso 4: Diseño informático o adaptación y análisis de los aspectos organizativos y legales, mediante reuniones presenciales, online y envío de correos electrónicos para una comunicación rápida y eficiente para la validación del tipo de programa y sus aspectos legales.

7.4.4 FASE 4: ASPECTOS OPERATIVOS

Paso 5: Seleccionar premios e incentivos, teniendo como base los beneficios con los que cuenta actualmente Rappi, más nuevos premios que son obtenidos después de los estudios comparativos de los premios de la competencia y resultado de las encuestas a los clientes.

Paso 6: Calcular costos y beneficios del plan definido mediante el uso de datos comparativos obtenidos de estudios que hablan del aumento de ingresos y retención de clientes al aumentar la fidelización de éstos. Al mismo tiempo se usan todos los datos de ingresos y costos actuales de Rappi Chile.

Paso 7: Construir indicadores, definir una métrica de evaluación de la eficacia del plan de fidelización que se podría reflejar en: frecuencia de compra, ticket promedio, diversidad de compra, etc.

7.4.5 FASE 5: LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO

Paso 8: Evaluar el plan de fidelización mediante una encuesta para conocer la opinión de los clientes acerca de los beneficios y recompensas del plan diseñado anteriormente, seleccionando una muestra aleatoria de usuarios de la base de datos de Rappi. Además, se realiza una validación interna en conjunto con el líder del área de CPGs y su equipo, donde se expone el trabajo realizado de la memoria.

También se realiza un plan de seguimiento para que la empresa pueda monitorear, vigilar y controlar el funcionamiento del plan propuesto, indicando las tareas y quién debe realizarlo y como.

8. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Rappi pertenece al mercado del comercio electrónico, o e-Commerce, y aplicaciones de delivery. Este comercio ha mostrado un progresivo aumento en los últimos años en el país, pero con la influencia del Covid-19 y las cuarentenas en Chile, el e-Commerce ha crecido en el 2020 en comparación al año 2019. Hasta agosto del año 2020 el 20% de las compras fueron realizadas vía online. Se ha movido USD \$9,4 mil millones hasta octubre del 2020, según la Cámara de Comercio de Santiago.

Es un mercado colaborativo, poniendo al servicio de diferentes rubros el último paso del servicio, llamada “última milla”, siendo este una de las etapas más difíciles para diferentes sectores como farmacias, estaciones de servicio, licorerías, restaurantes, supermercados, etc. Satisfaciendo la necesidad del cliente de no moverse de donde se encuentra, ahorrándole tiempo y esfuerzo.

Para Regorge, una de las aceleradoras de carrera especializada en empresas tecnológicas de servicios, una de las principales características de este mercado es que provee un servicio rápido, visible y con un alto nivel de calidad, en especial en el despacho. Apunta a una gratificación instantánea, a comprar y recibir en una corta ventana de tiempo, dentro del mismo día, o en un tiempo más ajustado, entre 30 – 60 minutos luego de realizar la compra.

Los consumidores al usar este sistema buscan obtener una mayor comodidad, conveniencia, variedad y un precio accesible desde el lugar donde se encuentran, por lo mismo, es necesario ofrecer una gran variedad de productos de donde elegir ya que el consumidor puede cambiarse de un servicio a otro de manera rápida y por lo tanto es necesario tener una ventaja competitiva con relación a la competencia.

Una característica fundamental de este mercado es la flexibilidad que debe tener con los medios de pago y la amplitud de los horarios de compra para hacer el pedido.

Para retener a los clientes, es necesario mostrar una información detallada de los productos. Es fundamental tener una buena comunicación con el usuario, procurando implementar un buen servicio al cliente y resolver de buena manera los problemas que puedan ocurrir durante la compra.

9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

9.1 PRINCIPALES ACTORES

Los principales actores presentes en el proceso del servicio al cliente, desde que se solicita el producto mediante la aplicación a las tiendas de farmacia, express y licores, hasta que el usuario recibe su compra y contacta con soporte o servicio al cliente por algún inconveniente durante el proceso.

1. Personas naturales.

- Cliente: persona registrada en la aplicación y que ha realizado al menos un pedido.
- Picker: persona que recolecta los productos dentro del local, éste es un empleado del local, no utiliza uniforme de Rappi y el costo lo asume el aliado, y a través de una tablet entregada por Rappi, recolecta los productos, hace el pago y luego se los entrega a un motorista (RT).
- Rappi Tendero o RT: persona en bicicleta, moto o auto que puede hacer la recolección y pago de los productos de los pedidos y el despacho o únicamente el despacho.
- Equipo de Soporte Live: un equipo conformado por trabajadores de Rappi, que pueden ser chilenos o extranjeros, que atienden las solicitudes que pueda tener el cliente, picker o RT durante el proceso “en vivo”. Algunas de sus funciones son cancelar órdenes cuando un RT encuentra una tienda cerrada, contactar al cliente para avisar que el picker o RT se quieren contactar, revisar las órdenes por posible fraude.

2. Empresas externas.

- Aliado: Tiendas de las verticales express, farmacia y licores que tienen convenio con Rappi, estos aliados pueden ser cashless, que significa que un Picker hace la recolección de los productos y un RT el despacho, o no cashless, un RT realiza la compra y el despacho de los productos, los principales aliados son:

| Tienda | Cashless | No Cashless |
|----------|--|---|
| Farmacia | Cruz Verde, Farmacia La Botika, TodoFarma, Farmacia Fracción, Farmacia Bosques, Farmacia Amiga | Salcobrand, Farmacia Mapuche, Farmacias Knop, EcoFarmacias |
| Express | Pronto Copec, Upa!, Upita, Minimarket Los Molinos, Mi Market, Tabaquerías Wolff | Punto Copec, Ok Markets, Oxxo, Petrobras |
| Licores | Líquidos, Botillería Diana, Top Drinks, Pronto Copec, Botillería La de Urgencia, Garage Day | Petrobras, Punto Copec, Bar la Providencia, Erbi, Ok Market, Oxxo, Quinta Barrica |

Tabla N°3: Tiendas por tipo de compra
Fuente: Elaboración propia

- Soporte (personas): Empresa externa colombiana que se encarga de la atención al cliente, encargado de dar respuesta a las solicitudes de los usuarios con diversos problemas con sus órdenes, es a través de llamados telefónicos o respondiendo el chat al cliente cuando no cumple con las condiciones el soporte automático (robot).

3. Recursos tecnológicos.

- Rappi: aplicación o página web plataforma donde el cliente realiza el pedido y puede monitorear el proceso y contactar con soporte, el Picker o RT.
- SoyShopper: aplicación móvil que utilizan los pickers en las tablets que entrega Rappi, donde realiza el proceso de compra del pedido. Además, se puede contactar con el cliente, soporte o RT a través de una llamada telefónica o chat.
- Soy Rappi: aplicación móvil para los RT donde se acepta despachar o comprar y despachar. Se visualiza ruta de despacho, datos del pedido y ganancias por pedido, además de contacto con soporte, picker o cliente.
- Soporte (automático/robot): servicio al cliente que funciona con un algoritmo para detectar preguntas y generar respuesta, además, se encarga de devolver, dependiendo de cada cliente (% de reclamos, pedidos totales, pedidos cancelados, cantidad de reclamos y dinero devuelto anteriormente).
- WhatsApp: herramienta de comunicación entre las tiendas con pickers y el equipo de Rappi y Soporte Live.

9.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos de compra y post venta son los principales procesos que influyen en la satisfacción del cliente al momento de entregarle el servicio y en la percepción que tiene éste de la empresa.

El levantamiento de los procesos se realizó a partir de la información entregada por los trabajadores del área de Operaciones de la empresa, visitas a las tiendas, experiencia como picker y RT, usuario utilizando las aplicaciones correspondientes.

9.2.1 PROCESO DE COMPRA

El proceso de compra comienza cuando el cliente hace un pedido a través de la aplicación hasta que recibe el pedido en la dirección que éste especificó.

Este proceso cuenta con cuatro etapas generales, ver imagen N°4, donde, en cada una se realizan más de un paso. El cliente previamente realizó un registro con su nombre y teléfono celular en la aplicación.



Imagen N°4: Etapas de un pedido.
Fuente: Elaboración propia.

1. Creación del pedido: el cliente a través de la aplicación móvil o la página web realiza su pedido en los siguientes pasos:
 - Selección dirección donde va a llegar el pedido.
 - Elección de la vertical en la que desea comprar (tiendas express, farmacias, licores).
 - Selección de la tienda aliada.
 - Selección de los productos deseados, marca y unidades. En caso de no estar el producto deseado, elección de la opción a seguir por el picker o RT (sustitución o no sustituir y devolución del dinero).
 - Pago de acuerdo según preferencia, tarjeta de débito, crédito, efectivo, cupón de descuento, Rappicréditos, etc.

2. Picking: esta etapa trata de la recolección de los productos en la tienda del aliado, esta cuenta de dos formas, recolección por parte de un picker o un RT.
 - Picker: el trabajador de la tienda con la tablet en mano va recolectando los productos seleccionados por el cliente. Además, puede ir comunicándose por chat con el cliente por si éste quiere agregar algún producto o si el solicitado no se encuentra. Las sustituciones también se pueden realizar por “Live Changes” que consiste en que el picker hace la sustitución en la app y el cliente en su aplicación acepta o no el sustituto.
Luego de la recolección, el picker pide un RT para que realice el despacho y en caja escanea los productos, genera la boleta y empaca (el picker no realiza un pago, una vez a la semana, los aliados le hacen el cobro de los pedidos a Rappi). Al llegar el RT a la tienda el trabajador hace entrega de los productos, mediante un código que el RT tiene que entregarle al picker para asegurar el pedido correcto.
 - RT: el Rappitendero acepta el pedido en su aplicación y se dirige a la tienda correspondiente, luego de hacer la recolección de los productos (igual que el caso de un picker) en caja paga con dinero en efectivo o con tarjeta de crédito que Rappi le entregó. Para pagar con tarjeta primero tiene que solicitar una dispersión (que se cargue el dinero a la tarjeta) y al ser aprobada puede realizar el pago.

3. Despacho: comienza cuando el picker entrega los productos al RT o el RT sale de la tienda, hasta la entrega del producto al cliente en la dirección solicitada.

4. Recepción del pedido: inicia cuando el cliente recibe el pedido mediante la forma que eligió (entrega en persona, dejar en consejería, dejar en la entrada de la casa), el cliente tiene que entregar un código al RT para que este último pueda finalizar el pedido.

9.2.2 PROCESO DE POST VENTA

Este proceso se inicia desde que el cliente recibe su pedido en la dirección deseada hasta que termina su contacto con soporte por algún problema durante el proceso.

Luego de recibir el pedido, el cliente por medio de la aplicación de Rappi, contacta a soporte o servicio al cliente por algún inconveniente. Selecciona la categoría en la que se encuentra el problema, como se ve en la tabla 2, y luego genera un número que está asociado al reclamo. Si el cliente cuenta con los criterios establecidos por Rappi para compensación automática, se le devuelve el dinero en Rappicréditos, si no es así, pasa a revisión manual para darle solución al cliente.

9.3 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN ACTUALES

Actualmente, el principal programa de fidelización con que cuenta Rappi es el Programa de Rappi Prime, ésta es una suscripción mensual que da beneficios a los clientes en despachos gratis sobre un monto mínimo de \$4.990 pagando con tarjeta de crédito, descuento de un 50% en costos del servicio, Soporte Premium exclusivo 24/7 y ofertas únicas.

Una de las ofertas exclusivas es Prime Week, esto significa que cada día de la semana hay descuentos exclusivos en diferentes verticales, por ejemplo, lunes descuento en tiendas express y farmacia, martes en restaurantes, miércoles en RappiMall, jueves en licores, viernes en helados y chocolate, sábado en supermercado y domingo nuevamente supermercado.

Existen también, descuentos específicos al ir subiendo de nivel e ir ganando puntos por compras en la aplicación, todo cliente parte como usuario Bronce y va subiendo de nivel, Plata, Oro, hasta llegar a clientes Diamante, donde cuentan con priorización en soporte, priorización en las órdenes y con RT con mejores calificaciones.

| Categoría | Beneficios |
|------------------|---|
| Bronce | - Gana punto por pedidos |
| Plata | - Gana puntos por pedido - Soporte especializado |
| Oro | - Gana puntos por pedido - Soporte especializado - Prioridad en los pedidos |
| Diamante | - Gana puntos por pedido - Soporte especializado diamante - Prioridad en los pedidos - Rappi Tenderos con la mejor calificación toma los pedidos |

Tabla N°4: Beneficios por categoría de cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Otra estrategia es el Cross-Selling. Consiste en incentivar a un cierto grupo de clientes que solo compran en sólo una vertical específica a que utilicen otra, teniendo en

cuenta que la vertical nueva tenga sentido con las características del cliente. Esto está enfocado a clientes que tengan al menos 4 órdenes en Rappi y una en los últimos 27 días. La campaña consiste en mandar emails, notificaciones al celular, SMS o WhatsApp dos veces al mes con descuentos exclusivos como cupones o Rappi Créditos.

También, la empresa se ha asociado con algunos bancos para ofrecer beneficios distintos cada día de la semana. Ha realizado campañas de corta duración es las cuales ofrece descuentos comprando con tarjetas de crédito de Banco de Chile y Banco Santander.

Además, Rappi, cuenta con campañas de reactivación de usuarios y obtención de nuevos, ésto a través de descuentos en primeras compras y referir a amigos, regalo de Rappicréditos a nuevos usuarios o por tiempo limitado para compras específicas. Semanas de CashBack en supermercados, donde se devuelve, en solo una compra, el 30% del valor del pedido en Rappicréditos por compras sobre \$50.000 y máximo \$200.000.

9.4 RECLAMOS

Rappi cuenta con un sistema de reclamos, tickets, por parte de los clientes, donde éstos a través de la aplicación seleccionan la categoría en la que se encuentra el problema con su pedido. Estos reclamos están asociados al KPI de la empresa % Defect Rate (%DR) que son la cantidad de ticket por total de órdenes efectuadas. Al ser categorías estandarizadas, la empresa no conoce los motivos reales de los problemas de los clientes y cómo solucionarlos.

Se revisan los reclamos realizados entre marzo y abril del año 2021 que generó un Defect Rate de 7,1% en farmacia y un 7,4% en express y licores. Las categorías de reclamos de los clientes son:

| Categoría | Frecuencia | |
|-----------------------------|------------|-------------------|
| | Farmacia | Express y Licores |
| Producto llegó diferente | 28,9% | 32,2% |
| Producto llegó incompleto | 23,3% | 26,8% |
| Duda en el cobro | 17,5% | 10,5% |
| Producto en mal estado | 10,1% | 8,4% |
| Pedido cancelado | 5,9% | 6,1% |
| Pedido no llegó | 4,7% | 5,0% |
| No aplicó promoción o cupón | 3,3% | 3,5% |
| Problemas con el RT | 3,3% | 3,3% |
| Deuda en la aplicación | 2,8% | 3,0% |
| No aplicó Rappi Prime | 0,8% | 1,2% |

Tabla N°5: Categoría y frecuencia de reclamos en farmacia, express y licores
Fuente: Elaboración propia.

Producto faltante, pedido incompleto y producto en mal estado son las que generan, 62,3% y 67,4% de los reclamos en farmacia y express y licores. Estos reclamos impactan en la percepción y en la satisfacción del cliente con el servicio y si recomiendan

o no el servicio a otros. Además, es muy importante cómo se soluciona el problema ya que un cliente satisfecho no es solamente el cliente, al que se le da un servicio como espera, sino también, es el que tiene una buena experiencia con la solución de su problema.

El análisis consiste en una revisión manual de los reclamos y categorizarlos en subcategorías para entender mejor estas tres verticales. Esto se realiza por separado en farmacia, express y licores, ya que las categorías varían dependiendo de los productos de cada uno.

9.4.1 TIENDAS FARMACIA

El análisis se realiza separando las tiendas de formato cashless (compra por un empleado del local) o tiendas no cashless (compra por un RT).

| Subcategoría | Frecuencia | |
|---------------------|------------|-------------|
| | Cashless | No Cashless |
| Producto equivocado | 40,9% | 31,6% |
| Producto faltante | 10,7% | 16,8% |
| Unidades | 9,0% | 13,3% |
| No eliminar en app | 7,9% | 9,0% |
| Packs | 6,8% | 8,3% |
| Mal estado | 6,7% | 6,5% |
| Sustituto no lógico | 5,8% | 5,0% |
| Cliente | 5,5% | 5,2% |
| Error catálogo | 4,5% | 2,7% |
| No agrega producto | 1,2% | 1,0% |
| Pedido equivocado | 1,0% | 0,6% |

Tabla N°6: Subcategoría y frecuencia de reclamos en farmacia.

Fuente: Elaboración propia.

- Producto equivocado: Consiste en que el picker compra un producto parecido, pero no el solicitado.
- Producto faltante: No llega un producto que sí está en la boleta.
- Unidades: El cliente pide una cantidad de unidades de un producto y llegan las unidades equivocadas. El picker o RT no hace el cambio en la aplicación.
- No eliminó en app: Picker o RT no elimina de la aplicación un producto que no está en tienda y se le carga el valor al cliente.
- Packs: Consiste en un pack o promoción y que se confunde y llegan unidades diferentes o no los productos solicitados.
- Mal estado: El producto llega en malas condiciones, abierto, roto o no funciona.
- Sustituto no lógico: Se realiza la sustitución en la aplicación, pero por un sustituto no lógico a lo pedido por el cliente.
- Cliente: Corresponde a reclamos de cliente que el error es de ellos.
- Error catálogo: La foto del producto, descripción, o precio están erróneas lo que causa que llegue un producto no deseado o se cobre un precio diferente.
- No agrega producto: El cliente a través del chat o por la aplicación puede agregar productos y el picker o RT olvida agregarlo.

- Pedido equivocado: Llega un pedido de otra persona, el picker o el RT entrega un pedido equivocado, ya que al tener más de un pedido los confunde.

Realizando este análisis, se puede observar que las principales causas de los reclamos son por falta de disciplina de los que realizan la compra, ya que la mayoría de los problemas son por deficiente uso de la aplicación. No saber realizar los sustitutos en la app, no leer correctamente las descripciones de los productos, no eliminar productos cuando no se encuentren, no comprar las unidades solicitadas por el cliente y no contestar el chat. Además, se observa una diferencia entre la compra realizada por un RT y un picker, estos últimos generan mayor cantidad de reclamos por productos diferentes, en cambio los RT son más propensos a que falten productos o tener más errores en las unidades y packs de productos.

Por otro lado, en farmacia la mayor insatisfacción de los clientes es en relación a pedidos de medicamentos que requieren en forma inmediata, al no llegar lo solicitado o llegar un producto diferente, la respuesta de soporte es entregar Rappicréditos, lo que hace que la comodidad del servicio no funcione debido a que el cliente debe volver a realizar el pedido del medicamento, esperando que esta vez llegue el correcto o ir a comprar de forma presencial lo que necesita.

9.4.2 TIENDAS EXPRESS Y LICORES

El análisis de express y licores se realiza en conjunto ya que se comportan de manera similar y comparten tiendas. En la siguiente tabla se puede observar las diferentes categorías de los reclamos.

| Subcategoría | Frecuencia | |
|---------------------|------------|-------------|
| | Cashless | No Cashless |
| Sabor Bebida | 23,5% | 27,0% |
| Producto equivocado | 14,2% | 12,0% |
| Pack | 13,4% | 14,3% |
| Producto faltante | 10,4% | 11,0% |
| Unidades | 9,3% | 9,2% |
| Tamaño | 7,2% | 7,0% |
| Mal estado | 5,8% | 5,4% |
| Sustituto no lógico | 5,6% | 5,8% |
| No eliminar en app | 4,0% | 2,6% |
| Cliente | 3,5% | 3,2% |
| Error catálogo | 2,9% | 2,0% |
| Pedido equivocado | 0,3% | 0,2% |
| No agrego producto | 0,2% | 0,3% |

Tabla N°7: Subcategoría y frecuencia de reclamos en express y licores.
Fuente: Elaboración propia.

Adicional a las subcategorías de farmacia, en express aparecen dos subcategorías nuevas asociadas exclusivamente a productos bebestibles.

- Sabor bebida: Corresponde a reclamos relacionados solamente a errores en el sabor de la bebida solicitada por los clientes.

- Tamaño: Se refiere a reclamos de bebidas, licores, bebidas energéticas que llegan de un tamaño o cantidad equivocado.

De la información y datos obtenidos se puede concluir que al igual que en farmacia, los reclamos más frecuentes están asociados a errores de disciplina durante el uso de la aplicación. Al no encontrar el sabor de la bebida solicitada, contactar al cliente o eliminar el producto en vez de comprar una diferente. Además, en estos productos hay una imagen referencial distinta a la que el cliente puede elegir generando que el RT o picker elija mal el producto.

Al analizar los reclamos de los clientes y leer sus comentarios, una de las mayores insatisfacciones es debido a que una gran cantidad de las compras en express son productos que hacen falta y se necesitan de manera inmediata. Estos productos también se pueden encontrar en supermercados, pero éstos sólo permiten entregas en horarios definidos y además, cuando es horario vespertino la entrega queda para el día siguiente. Por esta razón, la compra se realiza por express y si no llega el producto correcto, esto genera descontento ya que son artículos que se necesitan en ese momento y no para el día siguiente.

Algo similar ocurre en la vertical de licores, donde los pedidos se requieren con inmediatez; la mayoría de las compras se generan durante la noche, principalmente los días viernes y sábados. El que un pedido no llegue o que llegue de manera incorrecta estos días provoca un gran descontento por parte del cliente.

9.5 ENCUESTA A CLIENTES

La encuesta tiene el fin de conocer a los clientes, principalmente la opinión que tienen sobre el servicio, percepción que tienen de Rappi y las preferencias que presentan sobre planes de fidelización.

La encuesta se puede ver en el anexo A, donde primero se realizan las preguntas para saber las características de los clientes, edad, género y comuna de residencia, luego conocer su frecuencia de compra a través de la aplicación y conocer si el servicio cumplió con los estándares básicos (encontró el producto y tienda donde fue buscado, satisfacción con el despacho, el tiempo de espera hasta ser entregado y con el servicio al cliente, en caso de haber sido necesario).

Luego se realiza una pregunta, donde se muestran diferentes planes de fidelización, que utiliza la competencia nacional e internacional, además de otros mercados, donde la interrogante es cuál es la que preferiría que se utilizara en Rappi.

Para terminar con la pregunta sobre su conocimiento en cuanto a las clasificaciones de clientes (bronce, plata, oro y diamante), los beneficios que entregan éstas y preguntas abiertas opcionales para saber como se puede mejorar en Rappi y que acciones los hace fieles para que elijan ésta y no otra marca.

9.5.1 ENCUESTA ONLINE

Se realiza encuesta online de elaboración propia y se envía por mail a través del software de Google Forms a los clientes que compraron durante el mes de mayo de 2021.

Se obtuvieron 304 respuestas con una tasa de respuesta de 6,01%. La muestra es estadísticamente significativa, considerando un nivel de confianza del 90% y un porcentaje de error del 5%.

Según esta encuesta, se aprecia que el 40,2% de los clientes durante el mes de mayo compró en farmacia, el 48,8% en express y el 45,3% en licores. Además, el 21,5% de los usuarios, compró en express y licores. Se observa dentro de los datos obtenidos que el 57,9% de las compras en farmacias son hechas por mujeres, y el 53,4% de las compras en express y licores son realizadas por hombres. El mayor rango etario de compradores es de 31 a 40 años, el que corresponde a un 26,7% y luego está el rango entre 25 y 30 años que tiene un porcentaje de 21,9%.

En la encuesta se consulta por la comuna de residencia, dando como resultado que el 42,4% son las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina, y con un 25,1% las comunas de Santiago y Providencia. En cuanto a la frecuencia de compra, en todas las comunas puede apreciarse que es de dos veces al mes, con un porcentaje de 34,7%.

En cuanto a la satisfacción del cliente en su experiencia de compra en Rappi, el 43,8% de los encuestados dice estar satisfecho, ya que encuentra el producto que busca en la tienda, el 25,1% representa una posición neutra o indiferente frente al despacho. En relación con el tiempo entre la compra y la llegada del producto un 23,6% encuentra estar satisfecho en este ítem y en lugar de insatisfacción con un 28,9% aparece el servicio al cliente, lo que da cuenta de un grave problema, ya que éste es un punto clave para la fidelización de los usuarios.

De la encuesta se deriva que cuando se le realizan propuestas de beneficios a los usuarios de Rappi, un 32,2% indica que prefiere la opción de lograr puntos por compras y luego poder comprar con ellos; la segunda propuesta que es un regalo o descuento por frecuencia de compra alcanza un 23,8% en cuanto a preferencia, luego a un 18,5% de los clientes le gustaría poder suscribirse a Rappi Prime después de una cantidad de compras específicas, luego un 16,1% de los clientes opta por recibir regalos por compras grandes y por último un 9,4% elige los despachos gratis después de una cantidad de compras.

Una de las preguntas importantes de la encuesta, es sobre el conocimiento de los usuarios en relación con las categorías de clientes y beneficios exclusivos en cada una de éstas; en este caso la respuesta fue decisiva para este trabajo, el 22,2% sí los conoce, en cambio el 77,8% no tiene conocimientos sobre las categorías de clientes ni sus beneficios.

Se les pregunta a los clientes por qué eligen Rappi en vez de otras aplicaciones, las respuestas que más se repiten son, por su rapidez, buena atención, exactitud en los pedidos, buena atención post venta y por las promociones.

La última pregunta de la encuesta se pide a las personas que expliquen qué acciones de una empresa los hace sentirse fieles a ella. Para los encuestados es difícil expresar que los hace ser fieles a una marca en específica; en general la fidelidad va unida a una buena experiencia desde el inicio hasta el servicio de post venta en caso de haberlo necesitado; también se puede apreciar que cuando existen promociones, regalos y/o un servicio extra, los encuestados lo valoran y lo consideran como un factor importante a tomar en cuenta.

9.5.2 ENCUESTA TELEFÓNICA

Se eligieron de manera aleatoria siete órdenes realizadas durante el mes de abril del 2021 (intencionando que fueran relativamente cercanas en el tiempo para que el cliente se acordara de la compra) de cada vertical (express, farmacia y licores). Se realizó la encuesta a los clientes llamando a través de la plataforma Lupe de Rappi.

Al analizar las respuestas de los clientes, se pudo concluir que:

En la vertical de farmacia, el 70% de las mujeres de edad entre 30 y 40 años que la utilizan lo hacen con una frecuencia de 1,5 veces por mes, siendo principalmente usado por personas del sector oriente de Santiago. Además, se observa que, en la vertical farmacia hay un mayor rango de satisfacción con el servicio y los productos buscados; la queja más recurrente en esta área fue el no hacerse responsables de los productos cuando éstos llegan cambiados y son de suma urgencia.

La categoría express es la que se presenta con un mejor tiempo de respuesta, pero también es la que presenta la mayor cantidad de reclamos por mal servicio de post venta. Siguiendo con express, y agregando licores, el 55% de quienes los utilizan son hombres entre los 30-40 años; en este punto, no se observa diferenciación por alguna comuna en específico de Santiago.

Continuando con Licores, las opiniones que más se observaron fueron que no llegan los productos pedidos, y con respecto al servicio de post venta, la respuesta más frecuente fue que los clientes están medianamente satisfechos.

Con respecto a las estrategias de fidelización, los clientes encuestados, en general prefieren mayoritariamente recibir puntos por compra y luego cambiarlos por productos y también, la posibilidad de recibir productos gratis y/o descuentos por frecuencia de compra.

El 90% de los clientes contactados no sabían que existían categorías de clientes dentro de Rappi y que, al pertenecer y continuar usando la aplicación se podía subir de categoría, con lo cual se podían obtener mayores beneficios y descuentos exclusivos.

9.6 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACTUAL

Como se enumeró anteriormente, existe una gran variedad de falencias en el servicio en las tres verticales farmacia, express y licores. Todas estas debilidades estarían afectando enormemente la entrega de un servicio profesional y efectivo, el que debiera ser la base desde donde poder cimentar una propuesta de un plan de fidelización de clientes.

En estas conclusiones sobre la calidad del servicio actual de Rappi, se utilizaron los datos y recomendaciones de la memoria de Lilian Basualto, “Plan de mejoramiento en la calidad de servicio para una aplicación móvil de servicios a domicilios”, para optar al título de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, 2021.

Este trabajo nos aporta una gran cantidad de datos útiles que muestran las reales falencias del servicio actual de Rappi y a su vez nos entrega propuestas y herramientas a través de las cuales mejorar la calidad del servicio al cliente.

Esta memoria a pesar de estar destinada al estudio de la vertical de supermercados, es muy útil, ya que todas las debilidades que se encontraron en cuanto al servicio al cliente, son en su mayoría similares a las que aparecen en las tres verticales que son estudio de esta memoria, por lo que se pueden utilizar las mismas propuestas y herramientas para mejorar la calidad del servicio.

Dentro de la memoria aparecen cinco puntos, los cuales son las principales falencias en la calidad del servicio. La primera es que la empresa no cuenta con un seguimiento riguroso de la calidad del servicio de entrega, falta estandarización de prácticas y protocolos orientados al cliente para asegurar condiciones adecuadas de entrada de pedidos; las capacitaciones son deficientes, debido a la falta de seguimiento y control del ofrecido servicio, cada operador realiza una capacitación diferente a sus trabajadores y como último punto aparece la comunicación externa, la que habla de una imagen de marca, cuyas promesas efectuadas no son cumplidas.

En cuanto a las propuestas de mejora de la mencionada memoria, éstas serían, en primer lugar, el diseño estandarizado y unificado del proceso de capacitación de shoppers; incluir nuevas etapas al proceso de compra del shopper, cómo el llamado telefónico al cliente al final de la compra, revisión final en carro con el pedido, en el empaque separación de bolsas por categoría de producto, sellado de bolsas con identificación del pedido y corchetear la boleta a la bolsa, enviar fotografía del pedido empacado detallando cantidad de bolsas.

Otra de las mejoras importantes, es la realización de encuestas para conocer la percepción de los clientes, realizar seguimiento de las propuestas y generar acciones correctivas; contratar a un encargado de la calidad del servicio para realizar el seguimiento y control de los estándares que deben cumplir los operadores y shoppers; crear instancias para que shoppers y líderes de sala compartan sus percepciones del servicio. Cada operador deberá realizar un seguimiento interno de sus trabajadores con los indicadores y las auditorías correspondientes, desarrollar reuniones periódicas entre la empresa y operadores para realizar seguimiento y control al estándar de calidad

establecido e incorporar un dashboard con las métricas e indicadores relevantes de supermercado.

Con estos datos se concluyó que al llevar a cabo el plan de mejoramiento propuesto en supermercados se espera aumentar en 3,6% la lealtad de los clientes actuales y disminuir el DR a 2%, así se obtiene una disminución de los costos de compensación a \$3.810.551, generando un beneficio económico mensual de \$15.301.009.

Tomando en cuenta estos datos y recomendaciones, es posible aplicar estas mejoras, adaptándolas en las verticales de express, farmacia y licores. Las principales falencias son parecidas a las de supermercado ya que las verticales se comportan de forma similar. Rappi no cuenta con un seguimiento riguroso de la calidad del servicio de entrega, falta estandarización de prácticas y protocolos orientados al cliente para asegurar condiciones adecuadas de entrada de pedidos; las capacitaciones son deficientes ya que para cada aliado con compra picker no se capacita a todos los empleados, realizándose de forma online y la capacitación de RT la realiza el área de Operaciones de RT, siendo ésta una capacitación estandarizada a través de la aplicación para todos los servicios de Rappi.

Las propuestas de mejoramiento para express, farmacias y licores que la empresa debe realizar para cumplir con los estándares de calidad esperados por los clientes son:

1. Incluir en la encuesta actual de NPS que se envía a los clientes al momento de que se finaliza el servicio, una segunda pregunta a los que realizaron una compra en un comercio con picker: ¿Qué nota le poner al servicio de tu picker (quien compró tus productos en la tienda)? De escala 1 a 5, donde 1 equivale a falta mejorar y 5 excelente. Esta pregunta tiene el objetivo de detectar de manera rápida los mejores y peores locales y en específico tiendas. Esto es necesario ya que, en la aplicación del cliente, éste solo puede evaluar el servicio del repartidor.
2. Contratar una persona encargada de la calidad de servicio de las verticales, quien realizará el seguimiento y control de los estándares que los aliados en sus tiendas tienen que cumplir. Además, ser el encargado de las capacitaciones online y presenciales a los pickers y realizar visitas a tiendas. Formará parte del equipo de Operaciones de CPGs y trabajará en conjunto al encargado de las verticales y con el equipo Comercial de CPGs.
3. Solicitar al equipo de BI¹ de Rappi Chile crear un dashboard en Power BI² con las principales métricas para el control y seguimiento de la calidad de servicio en las verticales de express, farmacia y licores.
4. Mejorar el proceso de capacitación para pickers. El encargado de calidad y servicio realizará las capacitaciones para los nuevos locales y recapacitar a los locales con una mayor cantidad de reclamos. Esta capacitación se realizará por separado por cada aliado. Esta se realizará de manera online después que el local reciba la

¹ Equipo Business Intelligence: encargados de realizar los distintos dashboards de la empresa.

² Servicio de Microsoft de visualización interactiva de datos enfocado para empresas.

Tablet entregada por Rappi. Contará con una presentación en PowerPoint en la cual se detalla el funcionamiento básico de la aplicación, presentar el estándar y protocolos del servicio de compra y las métricas de desempeño e indicadores con los cuales se les hará seguimiento. Terminando con un pedido de prueba que realizará el encargado en conjunto con los asistentes a la capacitación para ver en la práctica la aplicación.

5. Mejorar el proceso de capacitación para RT. En adicional a las capacitaciones que se realizan actualmente al momento de que un repartidor ingresa a ser parte de Rappi, implementar en conjunto con el área de Operaciones de RT, contratar un capacitador en terreno que se mueva por las tiendas y en los horarios con más concurrencia de RT de las verticales de express, farmacia y licores para ir acompañando en el proceso de compra a los repartidores y así enseñarles como realizar un pedido de manera correcta. Este capacitador será contratado a través de las empresas externas Time Jobs y Touch, que son los encargados de contratar y capacitar a los shoppers de la vertical de supermercado.
6. Crear un protocolo de entrega de un producto. Enfocado en el picking de los productos, con pasos claros como elegirlos y que hacer en los casos de que el producto deseado no se encuentre para elegir el mejor sustituto o eliminarlos de la aplicación. Luego el correcto empaque, donde se debe empacar los productos por categoría, sellar las bolsas con los "stickers" de Rappi, escribir en la bolsa el nombre del cliente, id del pedido y id del repartidor y por último, corchetear la boleta a la bolsa.

Aplicando estas propuestas de mejoramiento implica un aumento en la lealtad de los clientes en 3%, además disminuye el DR a 2%, disminuyendo los costos de compensación en los tres verticales en \$7.306.716, generando un beneficio económico mensual de \$19.539.172. Los cálculos se pueden ver en el anexo B.

10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta investigación consiste en conocer las estrategias y principales planes de fidelización de clientes que utiliza la competencia, con el objetivo de reconocer qué están haciendo y aplicar esta información en Rappi. También es importante saber que valoran y que les disgusta a los clientes de las otras marcas para usarlo a favor de la fidelización de clientes.

10.1 ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA

Las empresas analizadas fueron Cornershop, Uber Eats, Pedidos Ya, farmacias Cruz Verde, Ahumada y Salcobrand, Liquidos y La Barra, que son las principales competencias de Rappi en las verticales analizadas en esta memoria.

Cornershop cuenta con un plan de fidelización que consiste en una suscripción mensual o anual a Cornershop Pop, cuenta con los beneficios de despachos gratis por compras superiores a \$20.000 y despacho a \$1.900 por compras menores a ese monto y promociones exclusivas. Al haber sido comprado por Uber, Cornershop Pop tiene beneficios de viajes con descuentos en Uber y despachos sin costo en Uber Eats en 20 pedidos sobre un precio mínimo.

El programa de Pedidos Ya Plus consiste con una suscripción mensual que cuenta con despacho gratis por compras sobre \$2.990 pagando con tarjeta de crédito o débito. Pedidos Ya también cuenta con el programa Mis Sellos, que beneficia a cualquier usuario de la aplicación. Este programa consiste en acumular “sellos” por compras en un mismo lugar, cada 9 pedidos realizados y confirmados en un mismo restaurante, el décimo pedido en este restaurante tendrá una bonificación o descuento.

En las farmacias, cada una cuenta con un plan de socios (Club Cruz Verde, Familia Ahumada y MiSalcobrand). Cruz Verde cuenta con descuentos exclusivos por categoría de socios, Farmacias Ahumada posee descuentos exclusivos personalizados por socio y sus necesidades y Salcobrand cuenta con descuentos progresivos por número de productos y descuento utilizando su tarjeta.

En licorerías está Liquidos.cl, que es el principal comercio de licores en Rappi, el 75% de las ventas de esta vertical es de esta tienda, pero ésta es además, uno de sus principales competidores, ya que Liquidos cuenta con venta online. Esta marca cuenta con un club de socios que tiene como beneficios descuentos exclusivos, además por comprar se acumulan LiquiPuntos y éstos después sirven como dinero para comprar en la tienda online.

La Barra tiene un club de socios que cuenta con tres categorías (Copero, Catador y Bartender) y cada una ofrece beneficios exclusivos que van mejorando en la medida que se sube de categoría. Para entrar al club de socios, hay que gastar una cierta cantidad de dinero en seis meses, en un principio \$200.000 desde el registro para ser socio Copero, \$300.000 desde el registro para ser Catador y gastar mínimo \$300.000 cada 6 meses para ser Bartender.

También se habla con clientes que pertenecen a programas de fidelización de la competencia. Para esto se realizan cinco preguntas que guían la conversación, pero al ser preguntas abiertas, muchas veces las respuestas se mezclan unas con otras y responden dos o tres al mismo tiempo. Esto se realiza vía telefónica.

1. En base a las compras realizadas en “X empresa”, ¿cómo ha sido tu experiencia con tu suscripción/plan de socios?, ¿qué es lo que más rescatas de él?
2. ¿Qué beneficios agregarías a la suscripción/plan de socios?
3. ¿Qué no te gusta de la membresía de la suscripción/plan de socios?
4. ¿Qué haría que te cambiaras de la membresía de esta empresa a Rappi?
5. ¿Sientes que tienes más cercanía con alguna de estas marcas?, ¿por qué?

Las empresas analizadas fueron Cornershop, usuarios que ocupan Uber Eats con los beneficios de la membresía de Cornershop, Pedidos Ya, La Barra, Liquidos, y socios de algún programa de una farmacia.

| Fortalezas | Desventajas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Fácil inscripción - Aplicación amigable - Pedidos llegan a tiempo - Buenas recompensas/premios - Cuando ocurre un error en la entrega de un producto, se enmienda el error entregando el producto correcto - Es fácil y rápido el reclamo por un producto en mal estado, diferente o faltante - Entrega de envío gratis sin monto mínimo después de un error - Devolución de dinero a la tarjeta de crédito inmediatamente | <ul style="list-style-type: none"> - Mal funcionamiento de los beneficios - Pocos beneficios - Difícil cobrar los premios - Mucho tiempo de espera para lograr recompensa - Que no pueda ser una suscripción familiar - Exigencia de un pedido mínimo en pesos para acceder a despacho gratis - Mal servicio al cliente post venta - Desconocimiento de beneficios específicos |

Tabla N°8: Resumen respuesta de clientes de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta tabla fueron obtenidos con los datos que se consiguieron de la encuesta que se realizó a 17³ usuarios de estas aplicaciones.

Dentro de las fortalezas se aprecia que para los clientes es muy importante que la inscripción se haga de una manera fácil y la aplicación sea amigable. En general han tenido buena experiencia con los pedidos ya que éstos llegan a tiempo y en relación a las recompensas y premios los clientes piensan que son buenos. Sólo en el caso de Cornershop existe satisfacción al momento de enmendar los errores ya que se corrige entregando al poco tiempo el producto correcto, también entregando un envío gratis sin monto mínimo después de un error y además devolviendo el dinero a la tarjeta de crédito inmediatamente después de un reclamo justificado.

³ Tres clientes de Cornershop, dos de Uber Eats, dos de Pedidos Ya, Tres de La Barra, Dos de Liquidos, dos de Cruz Verde, dos de Salcobrand y uno de Farmacia Ahumada.

Otro de las fortalezas de las aplicaciones, es que el reclamo es fácil y rápido cuando un producto viene en mal estado, es diferente a lo pedido, falta un artículo dentro de la lista o hay un error en el cobro.

En cuanto a las desventajas, se puede apreciar el mal funcionamiento de los beneficios, en el caso de Cornershop donde los clientes reclaman que los descuentos asociados con Uber y Uber Eats no se hacen efectivos al momento de tratar de utilizarlos. En el caso de todas las aplicaciones, los clientes alegan los pocos beneficios con los que ellos cuentan, además se sienten disconformes cuando deben cobrar los premios por dos razones, la primera es porque no es fácil llegar a la meta y la segunda es que luego de lograr los puntos, la aplicación no es amigable para cobrarlos.

Además, algunos clientes mencionan que les gustaría que pudiera existir una suscripción familiar para poder juntar puntos en común y lograr mayores beneficios, así mismo, otros clientes mencionan que existe un desconocimiento de los beneficios de los programas con lo que cuenta cada una de las aplicaciones.

Otra desventaja que mencionan los clientes en general es que se exige un pedido mínimo en pesos para acceder a un despacho gratis, pero el valor de este pedido mínimo, es elevado en algunas aplicaciones.

Por último, una de las mayores quejas es el mal servicio al cliente post venta. Esto puede ser en las respuestas online, llamados telefónicos y el tiempo perdido en corregir el error. Estas quejas son de todas las aplicaciones, pero últimamente en específico Cornershop al unirse con Uber bajo su servicio de atención al cliente lo que ha causado muchas molestias en los usuarios.

De la tabla N°8 se concluye lo siguiente:

De las tres fortalezas más importantes, el 29,4% de los encuestados piensan que son buenas las recompensas, premios y beneficios que ofrecen estos planes, el 35,3% de los clientes encuentran que es fácil acceder a reclamos y específicamente en Cornershop, el 50% de los usuarios dice que cuando hay un error, se arregla de manera satisfactoria para el cliente.

En cuanto a las desventajas, también se desprenden tres grupos; la primera con un 64,7% se refiere al mal funcionamiento de los beneficios y su difícil obtención, el 47% reclama que exista un pedido mínimo en pesos y un 64,7% de los clientes piensa que el servicio de post venta es malo.

10.2 ESTRATEGIAS DE RAPPI EN OTROS PAÍSES

Rappi en otros países cuenta con Rappi Prime como principal plan de fidelización de clientes y varía dependiendo de las condiciones y cultura de cada país. Algunos países como México y Colombia en la suscripción Rappi Prime envían productos de regalo en algunas compras.

En los países de Colombia, Perú y México existe RappiCard, que es una tarjeta de crédito y débito física o virtual, asociada con un banco de cada país. Ésta otorga beneficios exclusivos por comprar en Rappi. El principal beneficio es el Cashback, recibir la devolución de un porcentaje de la compra a la tarjeta o en Rappicréditos dependiendo el país. Además, en Colombia, existe una asociación entre RappiCard y LifeMiles (un programa de lealtad asociado con varios comercios, como la aerolínea Avianca) para que lo devuelto en el Cashback se pueda canjear a millas de LifeMiles.

Al investigar estrategias de la competencia o empresas del rubro en otros mercados, Uber Eats está implementando en Estados Unidos, México y Costa Rica un programa de lealtad donde cada local se puede inscribir y elegir qué tipo de programa quiere y qué tipo de beneficios puede ofrecer a sus clientes. Es un programa para recompensar al cliente por comprar en un mismo lugar a través de la aplicación de Uber Eats. Este programa es pagado por la empresa que quiere inscribirse y genera que el restaurante sea más visible dentro de la aplicación, atrae nuevos clientes habituales y aumenta las ventas por lo general en un 10%.

10.3 OTRAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

Como se ha visto hace algunos años, la fidelización es una estrategia a nivel mundial ya que ha demostrado que si se aplica de forma correcta lleva al éxito a las empresas. Así también se ha visto que, de no ser bien aplicado, las empresas no han incrementado sus ingresos o finalmente han quebrado.

Por esto es tan importante realizar un estudio acabado de las mejores estrategias de fidelización que hayan sido eficaces en el mundo, y así poder aprovechar sus puntos fuertes y debilidades, y ver cómo se pueden adaptar en otros mercados y empresas.

En diferentes mercados existen variados planes de fidelización tales como Latam, que cuenta con el programa Club Latam Pass, donde se acumulan millas a través de diferentes formas (viajar, uso de las tarjetas Santander Latam Pass, compras en Copec, etc.) para poder canjearlo por diferentes opciones, principalmente en vuelos, además de descuentos y beneficios exclusivos por ser socios del programa.

También está el programa de Dólares Premium del Banco de Chile, que a través del uso de la tarjeta crédito permite acumular dólares que se pueden usar para comprar productos pagando total o parcialmente en la tienda Travel Club. Estos pueden ser productos de electrónica, línea blanca, telefonía, entre otros. Pero también, a través de otros convenios que el banco tiene, permite comprar boletos de aviones de las aerolíneas asociadas, ampliando los beneficios que los clientes pueden obtener al usar las tarjetas del banco.

Según Bederr (un emprendimiento que agrupa beneficios corporativos y locales de forma geolocalizada) los programas de fidelización se han convertido en las estrategias favoritas para aumentar la venta y las relaciones con los clientes. Estos clientes obtienen descuentos, recompensas o beneficios, generando que mejore la percepción de la marca en ellos, lo que genera una mayor frecuencia de compra.

Alguno de los mejores programas de fidelización del 2021 según Bederr son:

En Nike, al ser parte del programa NikePlus, no solo se obtienen descuentos exclusivos, sino que se pueden obtener productos exclusivos o limitados, o un acceso anticipado de la marca, además de despachos gratis. También contenido exclusivo en las diferentes aplicaciones que tiene Nike.

El programa de Sephora's Beauty Insider (marca de productos cosméticos), consiste en puntos obtenidos por cada dólar comprado tanto en la tienda física u online. Los clientes pueden elegir cómo canjear los puntos, con descuentos, Gift Cards, acceso a productos de edición limitada o clases gratuitas de belleza. El 80% de las ventas anuales de Sephora vienen de los miembros del programa de fidelización.

Target (una cadena de grandes almacenes en Estados Unidos) cuenta con una tarjeta de crédito o débito que brinda descuentos exclusivos en la marca y en otros locales. Cuenta con un 5% de descuento todos los días en compras en Target además de envío gratuito en pedidos online. Otros beneficios son descuentos en Starbucks dentro de Target, descuentos en Gift Cards para viajes, restaurantes, entradas al cine, descuentos exclusivos en fechas especiales, como el Black Friday, y más. Este programa ofrece descuentos continuos, para que siempre el cliente recuerde que hay descuentos en la marca y no deje de comprar.

11. DISEÑO DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN

11.1 FASE 1: PLATAFORMA INICIAL

Este punto es de suma importancia para lograr realizar un plan de una manera eficaz. Con ésto se logra conocer a los tipos de clientes que existen, luego conocer sus características personales como género, edad, microzona, sistema de pago, fecha de creación de cuenta, número de órdenes, si pertenece a categoría Prime, categoría de cliente, si es un cliente High Value, ticket promedio de compra y número de reclamos en la aplicación.

Las bases de datos utilizadas son vistas por separado por cada vertical. El análisis de datos se realiza mediante la visualización de los datos obtenidos por medio de Tableau. Los datos obtenidos son los que compartió Rappi sobre los clientes que han comprado al menos una vez entre mediados de octubre de 2020 y mediados de abril de 2021.

| | Farmacia | Express | Licores |
|--------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Datos | 80.342 | 172.832 | 86.512 |
| Clientes HVU | 16.999 / 21,2% | 23.593 / 13,7% | 16.953 / 19,6% |
| Clientes Prime | 27.106 / 33,7% | 42.044 / 24,3% | 29.115 / 33,7% |
| Mujeres | 46.036 / 57,3% | 76.916 / 44,5% | 36.748 / 42,5% |
| Hombres | 29.897 / 37,2% | 86.336 / 50% | 45.949 / 53,1% |
| Sin género | 4.411 / 5,5% | 9.583 / 5,5% | 3.817 / 4,4% |
| Pagan con CC | 57.045 / 71% | 103.770 / 60% | 60.991 / 70,5% |
| Pagan con efectivo | 12.026 / 15% | 46.918 / 27,1% | 14.083 / 16,3% |
| No tienen tickets | 32.423 / 40,4% | 92.855 / 53,7% | 36.002 / 41,6% |
| Sólo una orden | 4.509 / 5,6% | 38.813 / 22,5% | 6.607 / 7,6% |
| Dos órdenes | 3.846 / 4,8% | 7.351 / 4,3% | 2.953 / 3,4% |
| Tres Ordenes | 3.074 / 3,8% | 5.977 / 3,5% | 2.592 / 3% |
| Ticket promedio | \$15.510 | \$13.010 | \$14.230 |

Tabla N°9: Principales datos de los clientes de farmacia, express y licores.

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior y los gráficos N°7 al N°54 que se encuentran en el anexo C, se puede observar que la vertical de express es la que genera más ventas, pero es la que tiene el ticket promedio de compra más bajo. En farmacia el 57,3% de los clientes son mujeres, en cambio en la vertical de licores se ve una tendencia contraria, el 53,1% de los clientes son hombres. En las tres, el principal método de pago es con CC (tarjetas de crédito o débito), pero en express se aprecia un aumento de las compras con pago en efectivo, estas compras son principalmente de clientes que sólo han realizado una compra en la aplicación, además se observa en la tabla que en express el 22,5% de las personas compraron una sola vez.

Rappi comenzó a operar en Chile el año 2018. En las tres verticales se aprecia que el grueso de registros en la aplicación es entre julio de 2018 al julio de 2019, después disminuyen los registros hasta los primeros meses de la llegada de la pandemia en marzo del año 2020.

En cuanto a las edades de los clientes, el 80% de ellos se encuentran entre los 20 y los 44 años; la edad que más se repite en la aplicación es la de 30 años. Sin embargo, los clientes de 26 años son los que generan más órdenes en comparación con el resto de las edades. Se observa que las personas menores de 35 años utilizan más como medio de pago el efectivo en comparación con los mayores de 35 años que usan más las tarjetas de crédito o débito.

Como se espera, la mayoría de los clientes que son HVU (High Value User, cliente con alta probabilidad de ser más rentable) se encuentran en la categoría diamante de clientes. Además, en esta categoría sobre el 93% de los clientes tienen la suscripción de Rappi Prime.

Viendo el ticket promedio de compra por categoría de clientes, se observa que los clientes diamante gastan más en promedio por orden que las otras categorías. Los clientes plata y oro se comportan de manera parecida y los clientes bronce tienen un gasto promedio por orden menor. En farmacia es una diferencia de \$6.000 entre bronce y diamante; en express de \$11.000 de diferencia y en licores de \$9.000.

En farmacia el porcentaje de órdenes realizadas por mujeres es mayor, pero el promedio de reclamos por género, lo realizan más los hombres, esto quiere decir, que más mujeres compran en farmacia, pero los hombres generan más reclamos. En express y en licores el promedio de reclamos por género son similares. Por categoría, los clientes se comportan de manera similar en las tres verticales, la categoría diamante genera menos reclamos por órdenes, 6,5%, luego lo siguen los clientes de la categoría oro, con un 7%, los clientes plata 8% y por último, los clientes bronce con un 20% de reclamos.

La microzona que genera más órdenes es Las Condes Poniente, seguido por Providencia, el sector de Los Dominicos en la comuna de Las Condes y Campus Oriente en la comuna de Ñuñoa. Observando el número de clientes por zona, Las Condes Poniente es el que cuenta con más clientes dentro de una zona, además cuenta con más clientes HVU. Providencia, Los Dominicos, Campus Oriente y el sector de La Moneda tienen un número similar de clientes, pero el sector de La Moneda en la comuna de Santiago, es el que presenta menos clientes HVU en comparación con las otras microzonas.

Las microzonas que se encuentran fuera de la ciudad de Santiago son las que generan una menor cantidad de reclamos por órdenes (menor a 4%) y a su vez, mayor cantidad de reclamos por orden (mayor a 32%), pero tiene un gasto promedio por orden de compra menor, aproximadamente \$8.500 y una proporción de órdenes totales menor a 12%. Las microzonas que se encuentran entre un 4% y 32% de reclamos por órdenes son las ubicadas en Santiago, siendo un 12% el promedio de reclamo por orden y con un gasto promedio por orden de \$16.000.

11.2 FASE 2: DECISIONES CLAVES

Una de las claves para conocer el mercado al que uno se va a dirigir es dividirlo en pequeños grupos, buscando características y necesidades similares. Se busca encontrar que los grupos sean lo más heterogéneos posible, en relación a sus

características con los otros grupos y lo más homogéneos en relación a sus características dentro de su propio grupo.

También estos grupos deben ser significativos, ya que es importante, que su tamaño sea considerable para que sea justificable que se traten de manera distinta. Además, estos grupos deben ser identificables, esto significa que sean diferentes unos de otros. Finalmente, los grupos deben ser alcanzables, esto es, que la empresa pueda llegar a ellos e implementar estrategias diferentes para cada grupo.

Se utiliza un algoritmo de clustering. Para este algoritmo se usó la base del punto anterior, donde las variables son: ID del cliente, género, edad, comuna, microzona dentro de la comuna, sistema de pago, fecha de registro, órdenes realizadas, si es cliente Prime, categoría de cliente (bronce, plata, oro y diamante), si es cliente HVU (High Value User, cliente que tiene una probabilidad alta de ser un cliente muy rentable), sistema operativo del celular, ticket promedio de compra y número de reclamos.

Se determinó el número de clusters con el método Elbow, el cual consiste en hacer un gráfico lineal donde el eje horizontal es K, el número de clusters, y cuando se presenta un cambio brusco, en forma de codo, representa el número óptimo de clusters a seleccionar como se puede ver en el siguiente gráfico.



Gráfico N°6: Regla del codo.
Fuente: Elaboración propia.

Usando este método se encuentra que el número de clusters K es 6. Éste es un número adecuado y permite tener grupos más robustos y manejables, donde el segmento más grande contiene el 37% de los casos y el menor un 6%. Estos seis grupos hacen más sentido con la caracterización de los clientes y los análisis de esta memoria. En la siguiente tabla se encuentran los porcentajes de clientes en cada cluster, donde los grupos más pequeños equivalen a un 8% de los clientes cada uno, éste representa una masa crítica suficiente y aceptable para la realización de acciones focalizadas para fidelizarlos.

| Cluster | % |
|---------|-----|
| 1 | 37% |
| 2 | 16% |
| 3 | 20% |
| 4 | 13% |
| 5 | 8% |
| 6 | 6% |

Tabla N°10: Porcentaje de personas por cluster
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los seis segmentos encontrados, en base a lo encontrado anteriormente.

Cluster 1: El primer cluster cuenta con los clientes que sólo han realizado una compra en la aplicación, son principalmente clientes que compran en la vertical de Express. Son casi en su totalidad clientes no HVU y que no han contratado la suscripción de Rappi Prime.

Cluster 2: Son los clientes que han realizado dos o tres compras en la aplicación, menos de un 6% tiene la suscripción Prime y casi en su totalidad no son clientes HVU.

Cluster 3: Utilizan la aplicación de forma más frecuente que los del grupo anterior, dos o tres veces al mes. Sobre el 45% tiene la suscripción Prime y aproximadamente un 13% de clientes HVU.

Cluster 4: Compran en promedio una vez a la semana, sobre el 80% de los clientes tiene suscripción Prime y sobre el 70% son clientes HVU.

Cluster 5: Clientes leales, sobre el 95% son clientes HVU y tienen la suscripción Prime, realizan aproximadamente dos órdenes a la semana y tienen un ticket promedio de \$20.000. Son principalmente de Las Condes, Providencia, Vitacura y algunos de Ñuñoa, La Reina y Santiago Centro.

Cluster 6: Clientes más leales, son todos HVU y el 100% de ellos pagan la suscripción de Rappi Prime para tener despachos gratis en todos los pedidos, realizan en promedio entre dos o tres compras a la semana y sus compras tienen un valor mayor a \$23.000. Principalmente clientes de Las Condes, Providencia y Vitacura.

Una vez ya tomadas en consideración todas las características que permiten dividir a los clientes en distintos grupos, es posible decidir el tipo de programa de fidelización a usar, ya que el paso anterior es decisivo para comenzar con este paso.

Se debe tomar en cuenta que la mayoría de los programas de fidelización de clientes son gratuitos y están abiertos para todas las personas que quieran adherirse a ellos. Existen tres grandes tipos de programas de fidelización, éstos son, los de acumulación de puntos, los programas basados en tarjetas y los clubes de clientes.

Los planes de acumulación de puntos consisten en dar al cliente puntos en relación al dinero gastado en un establecimiento. Algunos puntos pueden canjearse por regalos o descuentos en futuras compras, estos planes de acumulación de puntos se vienen usando hace muchos años en todo el mundo, ya que son muy efectivos y se han ido adaptando a los tiempos siempre con el esquema de estímulo-respuesta.

Estos programas necesitan un esfuerzo por parte del consumidor, ya que necesitan juntar y conservar los puntos para lograr la recompensa. En general ésta determina el grado de compromiso del cliente con el programa.

En el caso de Rappi Chile cuenta con un plan de acumulación de puntos, sin embargo, por los estudios realizados en esta memoria se aprecia la necesidad de un rediseño, ya que, en estos momentos, la empresa no ha logrado retener a los clientes con los beneficios de las categorías, luego de estar un tiempo en la empresa, emigran a otras marcas.

Tomando en cuenta que Rappi Chile tiene implementado un plan de acumulación de puntos que consiste en cuatro categorías de clientes con beneficios en cada categoría y con una plataforma para misiones (actividades que cumple el cliente para obtener puntos extra y así subir de categoría) que no está activa; se utiliza este plan como base para esta memoria, en vez de crear algo desde cero. Se realizan cambios y mejoras para lograr un plan atractivo para los clientes y lograr un compromiso por parte de éstos con la marca y así lograr su lealtad.

11.3 FASE 3: INFRAESTRUCTURA

Para realizar el diseño informático del plan de acumulación de puntos, se utiliza como base la infraestructura actual de los niveles de clientes actuales de Rappi Chile, enriqueciéndose con nuevas categorías y mejoras. Para la posible habilitación se realizan reuniones por Google Meet con el Head de BI quien sostiene que es factible la realización de nuevas categorías de clientes y mejoras en cuanto a beneficios.

En relación con los aspectos legales, se mantienen reuniones presenciales con la Head de Legal de Rappi Chile a quien se le expone las nuevas variantes del plan actual para discutir su posible factibilidad y riesgos legales. Después de un estudio de las nuevas condiciones, se determinó que es posible cambiar e implementar este plan, con los términos y condiciones adecuados para cumplir con todas las normas legales vigentes.

En cuanto a los aspectos organizativos, se mantienen reuniones con el Head de Groceries (CPG's) y el Head de RRHH. En estas reuniones se les expresa la intención de crear un área nueva que sea la responsable de fidelización de clientes, la que será la encargada de llevar a cabo este plan. En un inicio esta nueva área comenzará con una sola persona responsable. En la medida que se muestren buenos resultados y que se vean reflejados en la fidelización de clientes, y esto a su vez incrementa los ingresos, se podrá aumentar el número de personas que participarán en esta nueva área.

11.4 FASE 4: ASPECTOS OPERATIVOS

Al plan actual de Rappi que cuenta con cuatro categorías (bronce, plata, oro y diamante), se le agregan dos nuevas categorías (cobre y platino). Además, se agregan nuevos beneficios por categoría, éstos irán cambiando dependiendo de la época del año (descuentos y beneficios asociados a días de fiesta o celebraciones) y las promociones y campañas que estén vigentes en Rappi en ese momento. Los principales beneficios por categoría se pueden apreciar en la siguiente tabla.

| Categoría | Multiplicador | Beneficios |
|------------------|----------------------|--|
| Cobre | 1,0x | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos se multiplican por 1x - Un despacho gratis al mes |
| Bronce | 1,5x | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos se multiplican por 1,5x - Dos despachos gratis al mes |
| Plata | 2,0x | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos se multiplican por 2x - Dos despachos gratis al mes |
| Oro | 2,5x | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos se multiplican por 2,5x - Soporte especializado - Dos despachos gratis al mes + dos costos por servicio gratis |
| Platino | 3,0x | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos se multiplican por 3x - Soporte especializado - Prioridad de asignación en los pedidos - Promociones distintas una a la semana, cambiando entre farmacia, express y licores - Tres despachos gratis al mes + tres costos por servicio gratis |
| Diamante | 4,0x | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos se multiplican por 4x - Soporte especializado con ejecutivo - Tiempo de respuesta de soporte máximo 2 horas - Prioridad en la asignación de pedidos - Promociones distintas cada semana en farmacia, express y licores - 5% de Cashback - Producto llega incorrecto o no llega, se envía de nuevo - Regalo o descuento en el día de cumpleaños - Tres despachos gratis al mes + tres costos por servicio gratis |

Tabla N°11: Beneficios por categoría del plan de fidelización.

Fuente: Elaboración propia.

Estos beneficios de la tabla son fijos, pero se irán agregando beneficios adicionales que tendrán una duración definida (una semana, sólo un fin de semana, los fines de semana de un mes específico, etc.). Estos se informarán al cliente a través de mensajes SMS, mails o notificaciones de la aplicación.

Además de las seis categorías y sus beneficios asociados, se utiliza la plataforma actual de misiones, éstas son actividades que pueden realizar los clientes de cualquier categoría para ir acumulando puntos extras a las compras. Estas misiones van a ir cambiando y renovando cada dos meses. Además, se van agregando nuevas acorde a

las festividades y promociones de Rappi en su momento. Una vez cumplida una misión el cliente no la puede volver a realizar hasta que se cumpla el tiempo de renovación. Las misiones tienen como principal motivo para los clientes acelerar su crecimiento de categoría y para la empresa aumentar la frecuencia de compra de los clientes, ya sea dentro de una misma vertical, entre diferentes verticales o dentro de un mismo local. Esto apunta al área de la fidelización comportamental de los usuarios.

Algunos ejemplos de misiones:

- Compra dos veces en una misma vertical en una misma semana sobre \$14.000 cada pedido y se multiplica por 2x los puntos después los de la compra.
- Compra en dos verticales distintas dentro una misma semana y gana 50 puntos.
- Compra en un local que no hayas comprado nunca y gana 20 puntos.

Ejemplo de misiones en días festivos:

- Día de la Madre: Compra tu regalo en la sección de belleza en farmacia y multiplica tus puntos por 2x.
- Día del Padre: Compra tu regalo en la sección de packs en licores y multiplica tus puntos por 2x.
- Navidad: Compra alguno de los packs de regalo y multiplica tus puntos por 2x.

Se gana un punto por cada \$1.000 gastado en la aplicación en las verticales que estén asociadas al plan, estos puntos se van acumulando en períodos de tres meses definidos (del 01/01 al 31/03, del 01/04 al 30/6, del 01/07 al 30/09 y del 01/10 al 31/12) al término del período se reinician los puntos de la categoría en que se encuentre el cliente, un cliente nunca disminuye de categoría.

Además de los beneficios en cada nivel, lo que influye principalmente en la lealtad comportamental de los clientes, hay que preocuparse de la lealtad afectiva, para generar un compromiso por parte el cliente y que no sólo compre por los beneficios y descuentos, sino que lo haga porque está realmente comprometido emocionalmente con la marca. Para esto es muy importante:

1. Solucionar los problemas de manera rápida y efectiva a los clientes, principalmente en las categorías platino y diamante.
2. Enviar correos personalizados a los clientes, en específico a los clientes más valiosos, los que compran y gastan más en la aplicación. Saludos por las festividades nacionales y cumpleaños.
3. Mantener una relación constante con los clientes, escucharlos y atenderlos. Llamar a los clientes platinos, hablar con diez clientes diferentes semanalmente para ver cómo se sienten con la aplicación, servicio y con el plan y sus beneficios.
4. Analizar los datos y métricas de los clientes de manera constante, para analizar su comportamiento, logrando con esto, personalizar y mejorar los beneficios.
5. Dar a conocer a los clientes las propuestas de Rappi, como causas, proyectos que apoya y por supuesto sobre la venta de todos los productos que se pueden adquirir a través de ellos.

Una vez implementado el plan de fidelización de clientes es importante realizar una evaluación económica con los principales costos y beneficios para analizar la factibilidad de éste.

11.4.1 COSTOS Y BENEFICIOS

Actualmente Rappi Chile utiliza para incentivar a los clientes registrados a que utilicen la aplicación y realicen un pedido, enviando a través de mensajes de texto o mails promocionales con descuentos y/o despachos gratis en verticales en específico. Algunos de estos mensajes son:

“Para qué cocinar si puedes entrar y ordenar? Tienes \$3.000 RappiCréditos”

“\$5.500 OFF en Farmacia. En tu primera compra, pedido mínimo \$10.000”

“Disfruta \$5.000 de regalo pidiendo más de \$5.000 en licores y envío gratis con Prime”

“Tienes dos pedidos con despacho gratis esta semana. No te lo pierdas”

Estos mensajes se asocian con los beneficios de las nuevas categorías. Esto genera beneficios para los clientes sin incurrir en costos adicionales para el plan de fidelización. Los nuevos mensajes son:

“No te pierdas los dos despachos gratis al mes de tu categoría BRONCE”

“50% OFF en snack con tu categoría PLATA. Pide tu antojo favorito para recargar energía. Compra mínima \$4.000. Max. dcto. \$6.000”

Así, todos los costos de los despachos gratis ofrecidos en las categorías serán a través de las promociones actuales y no son nuevos costos para la empresa.

Los principales costos de la propuesta planteada son⁴:

1. Sueldo del encargado de la implementación y supervisión del plan de categoría de clientes y misiones. Se estima en \$1.300.000⁵ líquido mensual con una jornada de trabajo de 40 horas semanales.
2. Se estima que las promociones de los clientes platino y diamante tienen un costo para Rappi de \$457.708.822 anuales.
3. Los costos del beneficio de cashback de 5% es de \$641.908.714 anuales.
4. El costo de despachar productos equivocados o faltantes es de \$20.094.534 anuales.

El costo total en un principio del plan de fidelización de acumulación de puntos es de \$1.119.712.070 para el primer año desde la implementación de este.

⁴ Costos detallados en anexo D.

⁵ Sueldo promedio del cargo de acuerdo con computrabajo.cl

Estimando la ganancia neta del plan, se realiza el cálculo separado por vertical, suponiendo que las ganancias se observan cuando el plan está completamente en marcha. Para este cálculo se afecta a los clientes nuevos semanales desde la implementación completa del plan y al 77,8% de los clientes actuales, ya que este porcentaje de clientes afirmó en la encuesta que no sabía la existencia de las categorías de clientes.

Efectivamente, al implementar el plan, los clientes antiguos van a percibir las mejoras y, por lo tanto, el porcentaje de clientes retenidos se incrementará. Este grupo de clientes no serán considerados para los efectos de este cálculo, a pesar de que los antiguos clientes que conocen del plan van a reportar incremento en sus compras. Realizando un cálculo más ácido, no se toma en cuenta que los clientes pueden aumentar la frecuencia de compra e irse incorporando nuevos clientes durante el tiempo, mediante la recomendación del servicio.

El cálculo se realiza a un año, ya que al ser una empresa en un mercado dinámico donde las condiciones pueden cambiar rápidamente; este cálculo en un año más podría variar por distintos motivos, como cambios en la industria, los competidores y sus estrategias, los clientes, nuevas tecnologías y cambios en la sociedad. En la tabla N°12 se observan los beneficios de aumentar la retención en un 6%, sobre el aumento en un 3% por las mejoras en el servicio y mantener ésta desde la séptima semana.

Se determina que la retención aumenta en un 6% en conjunto con líder de Operaciones de CPGs y el líder de Operaciones de Turbo de Rappi. Se espera que la retención aumente a los niveles actuales que tiene el nuevo servicio Turbo, éste trae una nueva propuesta de negocio con un servicio de excelencia, con una calidad mejorada y tiempos de entrega menores que cuenta con una retención del 30% de clientes en la semana 8.

Además, la retención se mantiene desde la octava semana como se puede apreciar en el gráfico N°4 de la sección 2.2, que muestra que una buena retención se mantiene o aumenta desde la séptima u octava semana.

| | Farmacia | Express | Licores |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Aumento en el GMV anual | \$1.334.940.303 | \$4.869.305.969 | \$1.213.576.891 |
| Ganancia neta anual | \$153.572.704 | \$701.763.927 | \$159.905.599 |
| Ventas anuales adicionales | 109.207 | 499.032 | 113.710 |

Tabla N°12: Aumento en el GMV y beneficios del plan de fidelización por vertical.

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos de la tabla N°12 y los datos del anexo D, las ganancias anuales del plan de fidelización son de \$1.015.242.23. A esto se le agrega el beneficio económico de disminuir los gastos de compensación anuales al implementar las mejoras en la calidad de servicio, logrando disminuir el DR a un 2%, lo que implica un ahorro de \$234.470.064 anuales. Al calcular la diferencia entre los costos y las ganancias del plan, se obtiene una ganancia de \$130.000.224.

Al mirar sólo estas tres verticales, el plan no entrega un gran beneficio para Rappi. Pero para la compañía, el área de CPGs, donde se encuentran las verticales de farmacia, express y licores, pierde dinero en su operación ya que su principal objetivo es captar nuevos clientes que ingresen a la empresa, para que luego vayan a las otras áreas que son más rentables, como restaurantes, Rappi favor o mercado gourmet. El plan impacta fuertemente en el crecimiento, aumentando su GMV anual y generando 721.949 compras extras que antes no se hubiesen realizado de 30.780 clientes nuevos.

Se podrán implementar nuevos beneficios pagados por la marca o generar alianzas con tiendas y entregar descuentos exclusivos para compras en éstas para que siga aumentando la fidelización de clientes. Los costos que esto genera serían compartidos entre Rappi y la marca, debido a que ambos se benefician con el incremento en las compras.

Otras cifras que avalan la necesidad de tener un plan de fidelización de clientes:

- 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).
- 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 en 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)

11.4.2 INDICADORES

Los indicadores relevantes que miden el rendimiento del plan propuesto de fidelización de clientes para las verticales de farmacia, express y licores. Estos fueron determinados en conjunto con el equipo de operaciones de CPGs y validados por el área de Marketing, con el propósito de una buena medición de lo esperado en este proyecto.

1. Retención de clientes semanales

- Objetivo: Ver cuantos clientes vuelven a comprar en Rappi.
- Descripción: Tasa de clientes finales menos clientes nuevos dividido clientes iniciales en un periodo de tiempo.
- Origen de la información: Periscope.
- Encargado: Encargado del plan categoría de clientes.
- Frecuencia de medición: Semanal y mensual.
- Meta de la empresa: Aumentar a un 30% de retención en la séptima semana y que se mantenga en el tiempo.
- Rangos:
 - Malo: bajo el 25% en la séptima semana y decrece.
 - Bueno: entre el 26% y 34% en la séptima semana y se mantiene.

- Excelente: Sobre el 35% y se mantiene o aumenta en el tiempo.

2. Clientes nuevos por categoría.

- Objetivo: Medir cuántos clientes nuevos hay por categoría.
- Descripción: Tasa de clientes nuevos en comparación a clientes antiguos.
- Origen de la información: Periscope.
- Encargado: Encargado del plan categoría de clientes.
- Frecuencia de medición: Mensual
- Meta de la empresa: 3% de clientes nuevos en las categorías oro, platino y diamante.

3. Encuesta NPS sobre la expectativa del cliente.

- Objetivo: Cumplir con la expectativa del cliente y que sean leales.
- Descripción: Número que mide en una escala de 0 a 10 la probabilidad de un cliente recomiende Rappi a un familiar o amigo.
- Origen de la información: Encuesta por mail
- Encargado: Encargado del plan categoría de clientes.
- Frecuencia de medición: Cada dos semanas se les manda a los clientes que compraron en ese tiempo.
- Meta de la empresa: mínimo 5026
- Rangos:
 - Malo: Bajo 34 puntos
 - Aceptable: entre 35 y 50 puntos
 - Bueno: Sobre 50
 - Excelente: Sobre

11.5 FASE 5: LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO

El plan de fidelización de esta memoria se valida en un principio con la empresa, se presenta el plan con las nuevas propuestas al líder del área de CPGs, al líder de Operaciones de CPGs y al Líder de Marketing. Además, se reconoce a los posibles usuarios a través de una encuesta telefónica donde se les da a conocer el plan, mostrándoles las categorías, los beneficios asociados a cada una y explicándoles su funcionamiento.

Se contacta con nueve clientes de las tres verticales (tres clientes de cada una) elegidos al azar con un objetivo ilustrativo para conocer la percepción de clientes sobre el plan. Estos clientes deben haber realizado una orden, dos órdenes y tres o más órdenes en el mes de agosto.

Se eligen estos tres tipos de clientes para ver las percepciones de diferentes tipos de clientes. Se les presenta las seis categorías y los diferentes beneficios asociados de cada una, luego se expone las misiones y su función. Después de explicar el plan se les pregunta a los clientes, ¿juntaría puntos en la aplicación para ir subiendo de categoría con este plan? y ¿qué le parecen los beneficios de cada categoría. Del total de entrevistados el 70% de los clientes afirmaron que sí participaron en el plan juntando

puntos. El 55% encuentra que los beneficios de las primeras cuatro categorías no son atractivos, pero si son atractivos los beneficios de las categorías platino y diamante. Se espera que sea así, que las categorías más altas cuenten con mejores beneficios, para que el cliente tenga la motivación de seguir subiendo y llegar a esas recompensas.

11.5.1 SEGUIMIENTO

Para llevar a cabo de manera correcta y eficaz el nuevo plan de acumulación de puntos se necesita un plan de seguimiento con las tareas a realizar y su encargado.

El encargado del funcionamiento del plan contará con las siguientes actividades:

- Monitorear los indicadores: Hacer un seguimiento periódico de los indicadores para saber si los indicadores se están comportando de acuerdo con lo esperado.
- Llamado a clientes: Llamar semanalmente a diez clientes diferentes de la categoría diamante para saber su experiencia, su satisfacción dentro de la aplicación y recoger recomendaciones de ellos.
- Analizar métricas y datos de los clientes: Analizar las métricas a través de gráficos y tablas para tener una mirada más amplia del funcionamiento del plan para detectar si hay relaciones, dependencias de variables que pueden estar afectando el buen funcionamiento. Ejemplos: Si aumenta la frecuencia de compra por categoría, si están utilizando los beneficios, qué clientes los utilizan más, en qué lugares o en qué tiendas se utilizan más beneficios o se realizan más compras.
- Reunión con encargados de marketing y con KAM: Reuniones con los encargados de marketing para discutir nuevas estrategias para retener y fidelizar a los clientes, cómo poder ir mejorando el plan y con los KAM (persona del área de comercial encargada de la relación con la tienda aliada) de cada aliado para realizar nuevas promociones en conjunto.

El seguimiento es el último paso después de haberse implementado el plan de acumulación de puntos, es de vital importancia porque permite conocer en detalle si el plan está siendo efectivo y en el caso de necesitar mejoras o cambios poder hacerlas a tiempo para entregar un servicio de primer nivel.

12. CONCLUSIÓN

Con el paso del tiempo las empresas han visto cómo han ido perdiendo clientes día a día debido a la numerosa competencia que existe hoy en día en todos los rubros. Los usuarios deciden cambiarse fácilmente cuando no les complace del todo el servicio por cualquier motivo, en algunos casos puede ser durante el proceso de compra que incluye la creación del pedido, picking, despacho y recepción de los productos; o también pueden decidir cambiarse después de utilizar el servicio post venta al no quedar conforme con éste. Otro de los factores importantes para la fuga de clientes, son las mejores promociones, descuentos y beneficios que ofrecen otras empresas.

En la medida que las empresas pierden clientes, deben ir captando nuevos usuarios para incrementar sus ventas e ir creciendo, pero los clientes no son infinitos, por lo que si no se retienen como usuarios fieles, llega un punto en que no existen nuevos clientes para captar y por ende las compañías no incrementarán sus ventas, pudiendo sólo mantenerse e incluso llegando a grandes pérdidas.

Rappi Chile no es ajeno a este problema, ya que están en conocimiento de que la fuga de clientes es muy alta, esto debido a diferentes factores, como se muestra en las tablas N°5, N°6 y N°7 donde se ven en detalle los motivos de descontento de los clientes.

En general los clientes presentan variados reclamos, puede ser porque llegó un producto diferente, el pedido llegó incompleto, productos en mal estado, no se aplica la promoción, problemas con el RT, etc. Todos estos motivos hacen que el usuario quede descontento y muchas veces presente reclamos, los cuales no son bien resueltos. Mejorar la calidad del servicio es importante porque ese es el primer paso para que un cliente piense en mantenerse en una empresa; ahora bien, un buen marketing relacional es fundamental como estrategia de fidelización de clientes.

A diferencia del marketing tradicional que está principalmente enfocado en el producto; el relacional tiene el objetivo de desarrollar una relación entre la marca y el cliente, y además, de proporcionar beneficios a los clientes que le dificulten el cambio hacia la competencia y que creen mayores niveles de lealtad. El marketing de relaciones no sólo está enfocado hacia los clientes, sino también hacia otros agentes que la empresa actúa como proveedores y competidores para crear valor a través de esfuerzos de cooperación y colaboración.

Un buen marketing debe estar siempre enlazado a una difusión efectiva, para dar a conocer la marca y sus beneficios. En el caso de Rappi Chile, durante la investigación que se realizó en esta memoria, se pudo verificar por medio de encuestas que los actuales clientes no conocen las categorías de clientes y sus beneficios. Esto provoca que los usuarios no utilicen el sistema de puntaje para subir de categoría, lo que implica que no se comprometan con la marca. Por otra parte, las recompensas son poco atractivas, intangibles y no tienen relación con el nivel de categoría alcanzado por un cliente.

Por todas estas razones antes mencionadas, las empresas hoy en día buscan mejores formas de relacionarse con sus clientes, no enfocándose en el producto y el acto

de compra, sino buscando la forma de aumentar la satisfacción y la confianza de los clientes, generando un incremento en la fidelización y retención de clientes que tiene como objetivo aumentar la rentabilidad de la empresa y su imagen.

Como se pudo apreciar durante el desarrollo de este trabajo, la fidelización tiene diferentes significados dependiendo de los distintos autores, sin embargo, para esta memoria la fidelización y lealtad son sinónimos.

Dentro de la fidelización existen dos dimensiones fundamentales, la dimensión afectiva y la comportamental. La primera habla de una actitud positiva hacia la empresa donde el cliente se siente satisfecho, siente confianza y un compromiso con ella. En esta dimensión el cliente muestra un componente afectivo de lealtad que incluye un lazo emocional y mental hacia la marca.

La segunda dimensión, la comportamental, se refiere a los intercambios realizados con la empresa, esto quiere decir, las veces que el cliente compra, la cantidad y la variedad de los productos adquiridos; todos estos son indicadores de la fidelidad. Si tomamos esta dimensión, no es suficiente para mantener un cliente fiel porque no tiene un componente afectivo con la marca, por otra parte, si el cliente tiene sólo el compromiso afectivo y no compra, tampoco bastaría, por esto, para lograr una verdadera fidelidad es necesario cumplir con ambas dimensiones.

Cuando se logra obtener una real fidelidad en un cliente, éste es fiel a la marca, teniendo un gran compromiso con la empresa, realizando compras repetidas durante mucho tiempo, incluso cuando se presenten situaciones donde los competidores se esfuercen para atraerlo. Basado en esto, lograr clientes fieles es fundamental para lograr el objetivo comercial de las empresas, el que sería aumentar y consolidar clientes y rentabilizar el negocio.

Una de las principales estrategias de marketing utilizadas hoy en día, es la fidelización de clientes, dentro de éstas, una de las herramientas más utilizadas son los planes de fidelización, ya que presentan un conjunto de incentivos que buscan lograr la fidelidad del consumidor hacia la marca. Entre mayor sea la frecuencia de compra de los clientes, mejores serán las recompensas o beneficios. Los planes de fidelización logran identificar a los clientes más rentables para mantener su lealtad e incrementar las ventas.

Para efectos de esta memoria se analizaron las fortalezas y debilidades que existen en las verticales de farmacia, express y licores de Rappi Chile, utilizando todos los datos reunidos para adaptar y mejorar el actual plan de fidelización que utiliza esta empresa en todas sus verticales.

Una de las debilidades que se puede apreciar actualmente en el área de CPGs, donde están las verticales de farmacia, express y licores, es la pérdida de dinero en su operación, debido a que su principal objetivo es captar nuevos clientes, considerando que posteriormente utilizarán otras áreas de la compañía las cuales son más rentables como restaurantes, Rappi favor o mercado gourmet.

El actual plan de fidelización se basa en un sistema de puntos, misiones y categorías donde están divididas en cuatro, estas son: bronce, plata, oro y diamante.

Como mejora de ese plan, se agregaron nuevas categorías, quedando en total seis, estas son: cobre, bronce, plata, oro, platino y diamante.

En relación a los beneficios por categoría se implementaron mejoras, ya que antes los beneficios eran intangibles y muchas veces no reales, lo que para los clientes hacía que las recompensas fueran poco atractivas, por lo que olvidaban su existencia. Además, el cliente no lograba un vínculo emocional con la empresa; ahora se hará hincapié en la atención personalizada, con un seguimiento del cliente donde su voz será escuchada y donde será recompensado por mantener un compromiso fiel hacia la marca.

Así como el aspecto afectivo será de vital importancia, también lo será el aspecto comportamental. El plan de esta memoria busca entregar incentivos reales, tangibles, atractivos y fáciles de usar para que el cliente pueda acceder a ellos y lograr ir subiendo de categorías, lo que beneficia a la empresa ya que el cliente se compromete más emocionalmente y comportamentalmente realizando mayor cantidad de compras.

Además del beneficio económico que genera el plan de fidelización para Rappi, cumple con el objetivo del área de CPGs, que es no generar utilidades, pero traer clientes nuevos o mantenerlos y a éstos llevarlos a las áreas más rentables de la empresa.

Otra importante ventaja para Rappi, es que este plan de fidelización se puede aplicar en las otras verticales, no sólo en farmacia, express y licores las que se han descrito en esta memoria. También se puede hacer uso de las categorías, beneficios y misiones para realizar ventas cruzadas, esto significa incentivar a comprar en más de una vertical de manera prolongada en el tiempo y con una cierta frecuencia que influya en las ventas de la marca, como así también, consolidar más su presencia en el mercado chileno.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. **AAKER, D & DAY, G. (2010)**. "Investigación de Mercado". Editorial McGraw Hill.
2. **ALCAIDE CASADO, J. (2010)**. "Fidelización de Clientes". Madrid, España, Editorial ESIC.
3. **BARE INTERNATIONAL. (2018)**. "¿Qué es el NPS y para qué sirve?". [en línea] <<https://www.bareinternational.cl/que-es-el-nps-y-para-que-sirve/>> [consulta: 20 de agosto de 2021]
4. **BASUALTO OSORIO. L. C. (2021)**. "Plan de mejoramiento en la calidad de servicio para una aplicación móvil de servicios a domicilio". [Memoria para optar al título de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional - Universidad de Chile.
5. **BEDERR. (2021)**. "Los mejores programas de loyalty del 2021 (de Nike a Rappi)". [en línea]. <<https://www.bederr.com/post/los-mejores-programas-de-loyalty-del-2021-de-nike-a-rappi>> [consulta: 20 de junio de 2021]
6. **BENAVENT (2000)**: "Les ntic et le marketing stratégique: Les enjeux de la compétition". Revue Francaise de Gestion, juillet.
7. **BENNETT, R. y S. RUNDLE-THIELE (2002)**: "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches". Journal of Brand Management, vol. 9, no 3, págs. 193-209.
8. **BIOBIO CHILE. (2020)**. "Uber concreta su fusión tecnológica con Cornershop: conoce cómo funcionarán". [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/07/07/uber-concreta-fusion-cornershop-una-misma-app-conoce-funcionaran.shtml>> [consulta: 10 de julio de 2021]
9. **BLOEMER, J. y K. RUYTER de (1998)**: "On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty". European Journal of Marketing, vol. 32, no 5/6, págs. 499-513.
10. **BOLTON, R. N., P. K. KANNAN y M. D. BRAMLETT (2000)**: "Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value". Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no 1, págs. 95-108.
11. **BOSCH, MÁXIMO y GOIC, MARCEL. [200-]**. Modelos de Segmentación. [Diapositivas] (memoria de segmentación de clientes).
12. **CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO. (2020)**. "Informe Económico". [en línea] <<https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>> [consulta: 3 de diciembre de 2020]
13. **CHICA MESA, JUAN CARLOS (2005)**. "Del Marketing de Servicios al Marketing Relacional". Revista Colombiana de Marketing. [en línea] <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=109/10900606>> [consulta: 3 de diciembre de 2020]
14. **DAY, G. S. (1969)**: "A two dimensional concept of brand loyalty". Journal of Advertising; vol. 9; no3; págs. 29-35.
15. **DRÈZE, X.; S. HOCH y M. PURK (1994)**: "Explorating Relationship Marketing". American Greetings Research Council. Cleveland.
16. **DUHIGG, C. (2012)**. "El Poder de los Hábitos". Nueva York, Estados Unidos, Editorial Urano.
17. **ECOMMERCE NEWS. (2020)**. "Ecommerce Chile: La guía más completa del mercado". [en línea] <<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/ecommerce-chile.html>> [consulta: 15 de agosto de 2021]

18. **FORBES. (2020).** “Rappi vive un buen 2020: sus planes de crecimiento se aceleran con la pandemia”. [en línea] <<https://forbes.co/2020/09/15/negocios/rappi-vive-un-buen-2020-sus-planes-de-crecimiento-se-aceleraron-con-la-pandemia/>> [consulta: 2 de diciembre de 2020]
19. **FORBES. (2021).** “Rappi eleva su valuación a US5.200 millones tras levantar US500 millones en ronda de inversión” [en línea] <<https://forbes.co/2021/07/19/negocios/rappi-eleva-su-valoracion-a-us5-200-millones-tras-levantar-us500-millones-en-ronda-de-inversion/>> [consulta: 25 de julio de 2021]
20. **GARANTI, Z., & KISSI, P. S. (2019).** “The effects of social media brand personality on brand loyalty in the Latvian banking industry: The mediating role of brand equity”. *International Journal of Bank Marketing*.
21. **GARCÍA GÓMEZ. B. (2009).** “Los programas de fidelización de clientes en establecimientos detallistas: un estudio de su eficacia” [Tesis de doctorado, Universidad de Valladolid]. <<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/33109>>
22. **HERNÁNDEZ, R. (2013).** “La fidelización en las redes sociales”. [en línea] <<http://www.webkard.com/karding/fidelizacion-redes-sociales/>> [consulta: 26 de diciembre de 2020]
23. **HUERTA BUSTOS. M. A. (2011).** “Segmentación de clientes de tienda retail especialista” [Memoria para optar al título de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional - Universidad de Chile.
24. **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 noviembre de 2020]
25. **KIM, B.; SHI, M. y K. SRINIVASAN (2001):** “Reward programs and tacit collusion”. *Marketing Science*; vol. 20; no 2; págs. 99-120.
26. **KINSTA. (2020).** “Estadísticas de Ecommerce para 2020 – Chatbots, Voz, Omni-Channel Marketing”. [en línea] <<https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-ecommerce/>> [consulta: 4 de diciembre de 2020]
27. **KOPALLE, P. K.; A. KRISHNA, y J. L. ASSUNCAO (1999):** “The Role of Market Expansion on Equilibrium Bundling Strategies,” *Managerial and Decision Economics*; vol. 20; págs. 365-377.
28. **KOTLER, P. (2002).** “Marketing management: Analysis, planning, and control”. New Jersey, Estados Unidos, Editorial Prentice Hall.
29. **LA REPÚBLICA. (2019).** “Un viaje al interior de la contabilidad de Rappi: así son las cuentas de la startup colombiana que se convirtió en unicornio”. [en línea] <<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: 8 de julio de 2021]
30. **LEDGER, G. (2020).** “El difícil sueño de Rappi”. [en línea] <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-dificil-sueno-de-rappi>> [consulta: 8 de julio de 2021]
31. **LEE CHILE. (2019).** “El auge de la industria del delivery”. [en línea] <<https://www.leechilelee.cl/auge-industria-delivery/>> [consulta: 25 de mayo de 2021]

32. **LOCALYTICS. (2017).** “Mobile Apps: What’s a good retention rate” [en línea] <<https://uplandsoftware.com/localytics/resources/blog/mobile-apps-whats-a-good-retention-rate/>> [consulta: 19 de junio de 2021]
33. **LOGISTEC. (2019).** “¿Cómo se mueve en Chile la industria del Delivery?”. [en línea] <<https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2449-como-se-mueve-en-chile-la-industria-del-delivery>> [consulta: 25 de mayo de 2021]
34. **MACHINE LEARNING PARA TODOS (2019).** “Segmentación utilizando K-means en Python”. [en línea] <<https://machinelearningparatodos.com/segmentacion-utilizando-k-means-en-python/>> [consulta: 21 de julio de 2021]
35. **MALHOTRA, N. (2008).** “Investigación de Mercado”. Editorial Pearson Educación.
36. **MIMOUNI, A. y P. VOLLÉ (2003):** “Bénéfices percus de la fidélisation et qualité relationelle: Une application exploratoire au secteur du transport aérien”. Working paper, número 313 (Marzo), Centre de Recherche DMSP.
37. **MORGAN, R.M. y S. D. HUNT (1994):** “The commitment-trust theory of relationship marketing”. Journal of Marketing; vol. 58, no 3; págs.20-38.
38. **PEDIDOS YA. (2018).** “Mis Sellos: Terminos y Condiciones” [en línea] <<https://www.pedidosya.cl/blog/mis-sellos-terminos-y-condiciones>> [consulta: 19 de junio de 2021]
39. **RAPPI. (2021).** “Términos y Condiciones del programa de fidelización de la RappiCard, relacionados con el canje de cashback en millas LifeMiles”. [en línea] <<http://promos.rappi.com/colombia/2021/programa-de-fidelizacion-de-la-rappicard-relacionados-con-el-canje-de-cashback-en-millas>> [consulta: 19 de junio de 2021]
40. **REEVES, C. & BEDNAR, D. A. (1994).** “Defining quality: Alternatives and Implications”. The Academy of Management Review, 19(3), 419-445.
41. **REINARES, P. & PONZOA, J. (2004).** “Marketing Relacional: Un Nuevo Enfoque Para la Solución y Fidelización de Clientes”. Madrid, España, Editorial Alhambra.
42. **REYNOLDS, K. E. y S. E. BEATTY (1999):** “Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing”. Journal of Retailing; vol. 75; no1; págs. 11-32.
43. **SAN MARTÍN, S.; J. GUTIÉRREZ y M.C. CAMARERO (2003):** “Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor”. Revista Española de Investigación y Marketing; vol. 7; no 2; págs. 97-127.
44. **SCHNARCH KIRBERG, A. (2011).** “Marketing de fidelización: cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables”. Bogotá, Colombia. Editorial ECOE Ediciones.
45. **SHARP, B. y A. SHARP (1997):** “Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns”. International Journal or Research in Marketing; vol. 14; no. 4; págs. 473-486.
46. **SMITH, A.; L. SPARKS; S. HART y N. TZOKAS (2003):** “Retail loyalty schemes: Results form a consumer diary study”. Journal of Retailing and Consumer Services; vol. 10; no 3; págs. 109-119.
47. **SOLÉ, M. L. (2003).** “Los Consumidores del Siglo XXI”. Madrid, España.
48. **UBER EATS. (2021).** “Atrae nuevos clientes habituales con un programa de lealtad” [en línea] <<https://restaurants.ubereats.com/cl/es/loyalty-program/>> [consulta: 19 de junio de 2021]
49. **VERHOEF (2002):** “The joint effect of relationship perceptions, loyalty program and direct mailings on customer share development”. ERIM Report Series Research in Management.

50. **WEI, A.** (2020). "Research on green exhibition technology and construction of the application evaluation system". [en línea] <https://www.researchgate.net/publication/332655228_Research_on_Green_Exhibition_Technology_and_Construction_of_the_Application_Evaluation_System> [consulta: 26 de diciembre de 2020]
51. **ZEITHAML, V., BERRY, L., & PARASURAMAN, H. (1990).** "Delivering quality service: Balancing customer perception and expectations". Editorial McGraw Hill.

14. ANEXOS

14.1 ANEXO A: Encuesta a clientes.

¡Hola!

Estamos buscando saber tu opinión sobre Rappi, el servicio y la percepción que tienes sobre Rappi.

La encuesta no te tomará más de 5 minutos y será de gran ayuda para ir mejorando.

¡Muchas gracias!

1. ¿En qué tipo de tienda has comprado? *
 - a) Farmacia
 - b) Express
 - c) Licores

2. ¿Con qué género te identificas? *
 - a) Femenino
 - b) Masculino
 - c) Prefiero no decir

3. ¿A qué rango de edad perteneces? *
 - a) Menor a 18
 - b) 18 – 24
 - c) 25 – 30
 - d) 31 – 40
 - e) 41 – 50
 - f) 51 o más

4. ¿En que comuna resides? *

.....

5. En el último mes, ¿Cuántas veces has comprado en Farmacia, Express y/o Licores?
 - a) 1 vez
 - b) 2 veces
 - c) 3 veces
 - d) 4 veces
 - e) 5 o más veces

6. Del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Qué tan satisfecho estás con tu experiencia de compra en Rappi?
 - a) ¿Encontraste la tienda y el producto que buscabas?
 - b) ¿Estás satisfecho con el despacho?
 - c) ¿Estás satisfecho con el tiempo desde que compraste y recibiste el producto?
 - d) ¿Estás satisfecho con el servicio al cliente si fue necesario en tu compra?

7. ¿Cuáles de las siguientes propuestas te gustaría más ver en Rappi?
- a) Puntos por comprar en la aplicación y después comprar con ellos
 - b) Productos de regalo en compras grandes
 - c) Regalo o descuento por frecuencia de compra
 - d) Despachos gratis después de una cantidad de compras
 - e) Suscribirse a Rappi Prime gratis después de una cantidad de compras específica
8. ¿Sabías que Rappi cuenta con categorías de clientes y beneficios exclusivos en cada categoría?
- a) Si
 - b) No
9. ¿Qué te hace elegir Rappi en comparación a otras aplicaciones u empresas que entreguen el mismo servicio?
-
10. ¿Que acciones de otras empresas, hacen que seas fiel para que siempre compres en ellas?
-

14.2 ANEXO B: Cálculos de beneficios de la propuesta de mejora en la calidad del servicio.

Considerando que en promedio las verticales de farmacia, express y licores tienen 24.200, 83.000 y 31.500 pedidos mensuales respectivamente, de los cuales el 7,1%, 7,4% y 7,4% presentan algún reclamo en cada vertical, equivalente a 10.191 pedidos. Y, que estos reclamos poseen un costo de compensación de \$26.845.888⁶ mensual, se concluye que cada pedido insatisfecho tiene un costo de compensación de \$2.634.

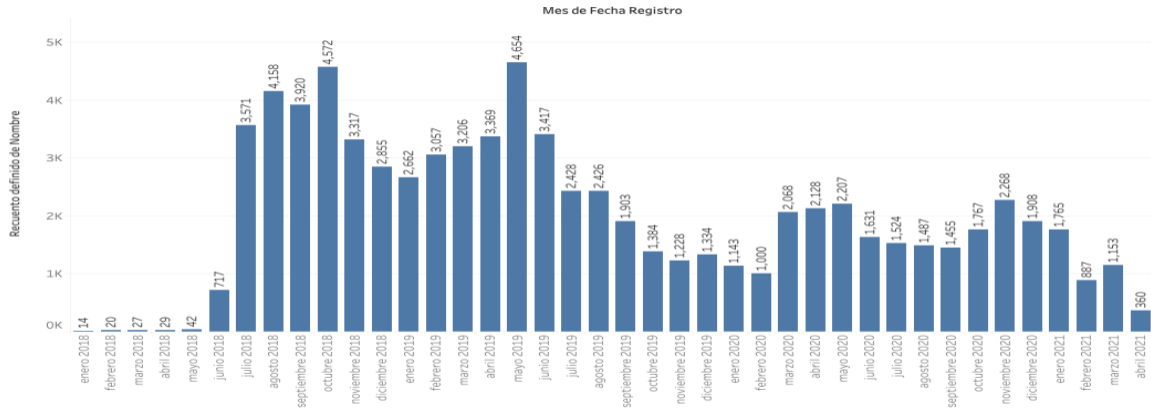
Luego, si se logra disminuir el DR a 2% mensual en las tres verticales, equivale a tener 2.774 ($24.200 * 0,02$, $83.000 * 0,02$ y $31.500 * 0,02$) pedidos insatisfechos de los pedidos realizados mensualmente, cuyo costo de compensación mensual es de \$7.306.716 ($2.774 * \2.634).

El beneficio de la propuesta de mejora en el servicio en relación a la disminución del costo de compensación es, el costo compensación actual, menos el costo de compensación disminuyendo el DR al 2%, es decir, $\$26.845.888 - \$7.306.716 = \$19.539.172$ mensuales.

⁶ Dato obtenido de la intranet de Rappi.

14.3 ANEXO C: Gráficos de la caracterización de clientes en farmacia, express y licores.

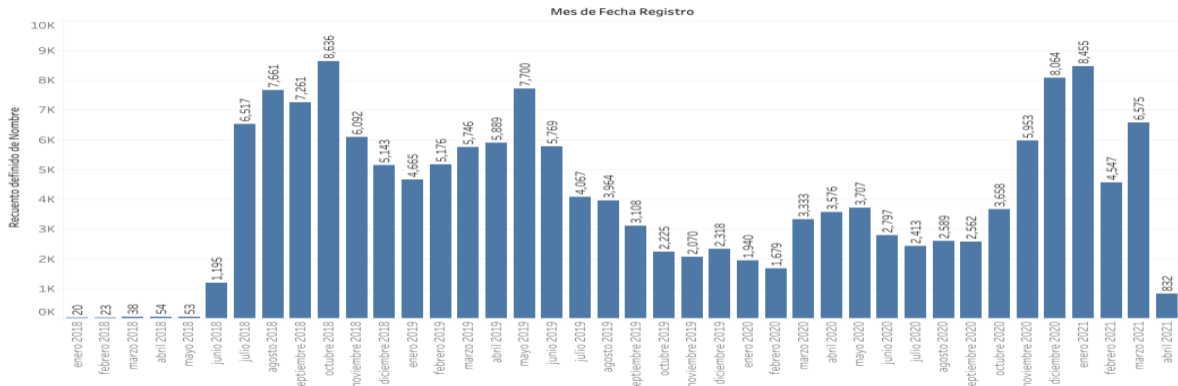
Ingreso mensual de clientes en farmacia



Recuento definido de Nombre para cada Fecha Registro mes. Las marcas se etiquetan por recuento definido de Nombre. Los datos se filtran en Fecha Registro año, lo que conserva 2018, 2019, 2020y2021. La vista se filtra en recuento definido de Nombre, lo que incluye todo.

Gráfico N°7: Fecha de registro cliente en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

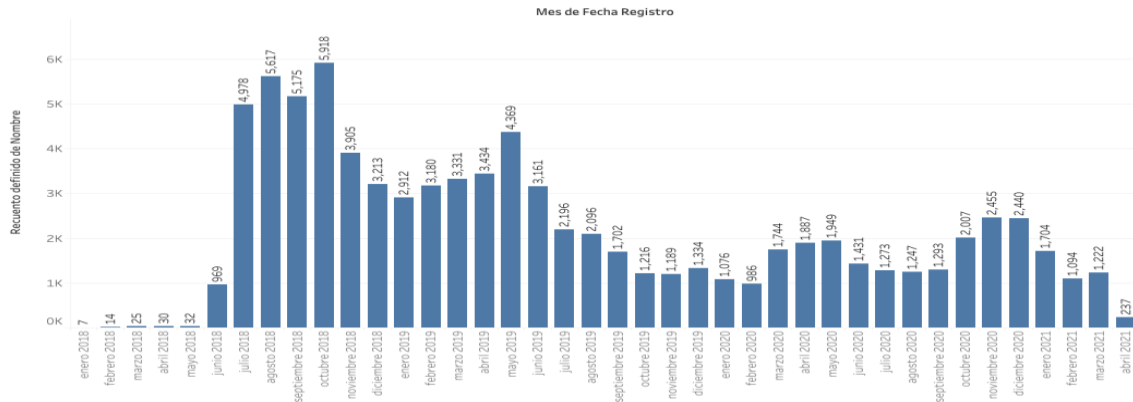
Ingreso mensual de clientes en express



Recuento definido de Nombre para cada Fecha Registro mes. Las marcas se etiquetan por recuento definido de Nombre. Los datos se filtran en Fecha Registro año, lo que conserva 2018, 2019, 2020y2021. La vista se filtra en recuento definido de Nombre, lo que incluye todo.

Gráfico N°8: Fecha de registro cliente en express.
Fuente: Elaboración propia.

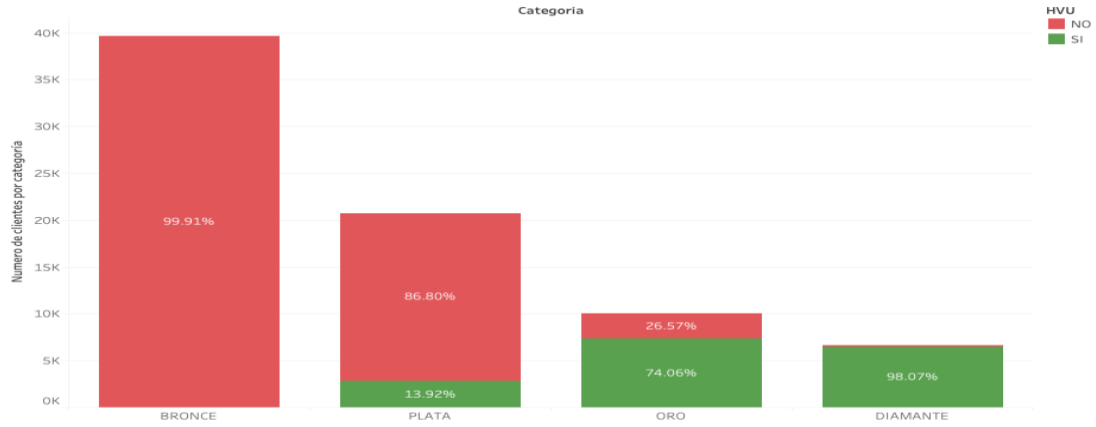
Ingreso mensual de clientes en licores



Recuento definido de Nombre para cada Fecha Registro mes. Las marcas se etiquetan por recuento definido de Nombre. Los datos se filtran en Fecha Registro año, lo que conserva 2018, 2019, 2020y2021. La vista se filtra en recuento definido de Nombre, lo que incluye todo.

Gráfico N°9: Fecha de registro cliente en licores.
Fuente: Elaboración propia.

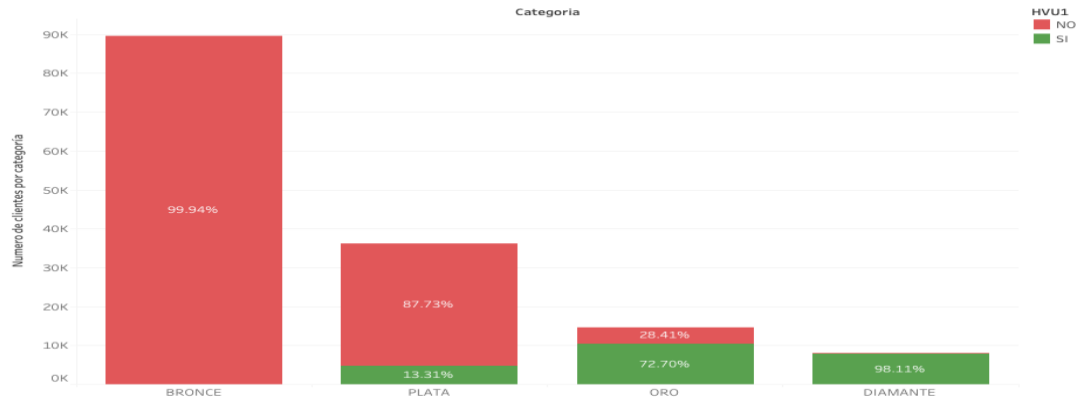
Cientes HVU por categoría en farmacia



Recuento definido de Nombre para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de HVU. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre.

Gráfico N°10: Clientes HVU por categoría en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

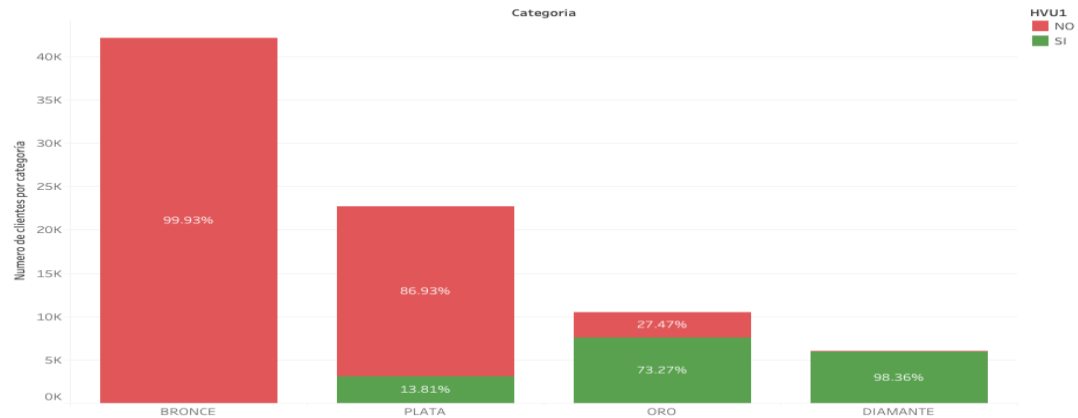
Cientes HVU por categoría en express



Recuento definido de Nombre para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de HVU1. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre.

Gráfico N°11: Clientes HVU por categoría en express.
Fuente: Elaboración propia.

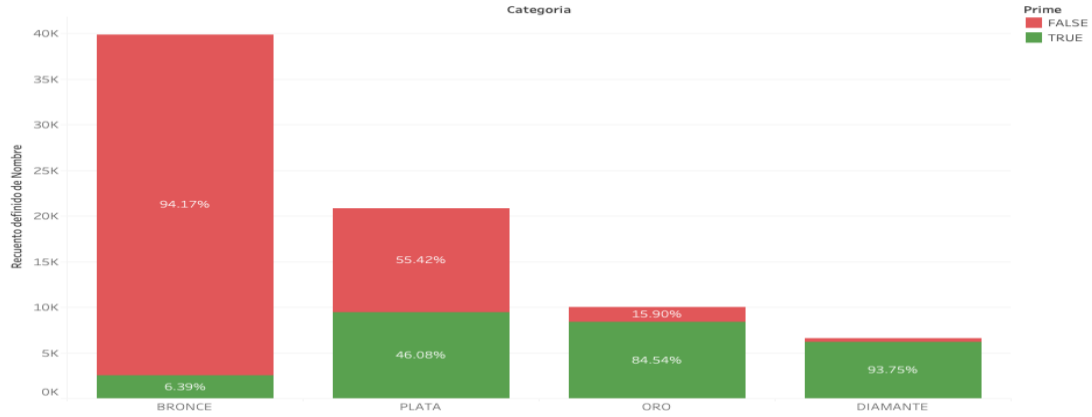
Cientes HVU por categoría en licores



Recuento definido de Nombre para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de HVU1. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre.

Gráfico N°12: Clientes HVU por categoría en licores.
Fuente: Elaboración propia.

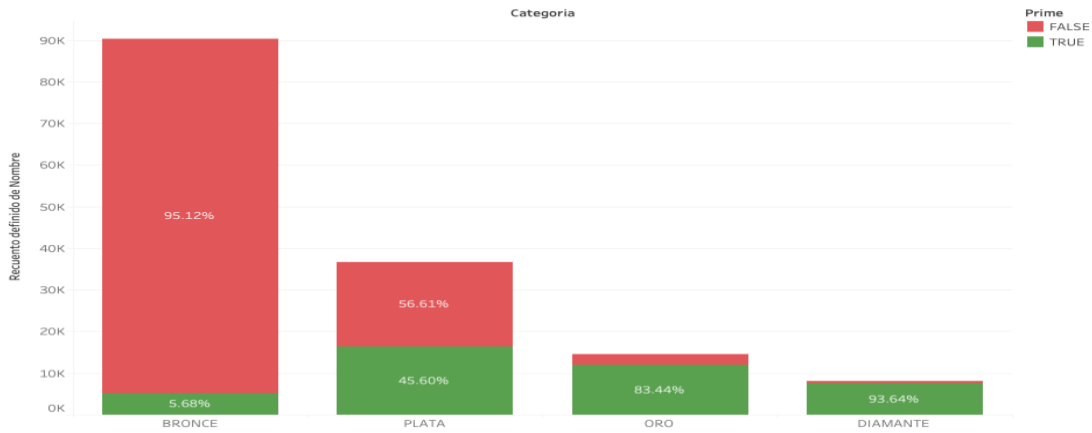
Clientes Prime por categoría en farmacia



Recuento definido de Nombre para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Prime. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre.

Gráfico N°13: Clientes Prime por categoría en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

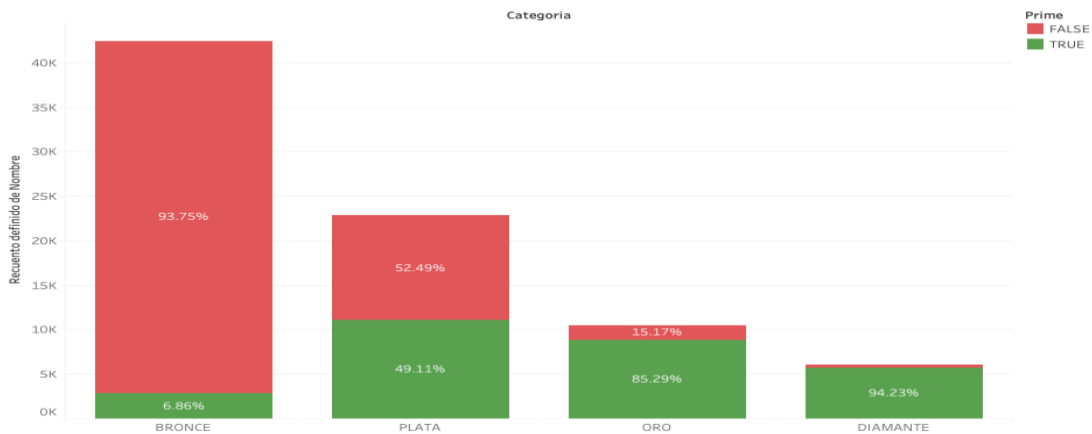
Clientes Prime por categoría en express



Recuento definido de Nombre para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Prime. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre.

Gráfico N°14: Clientes Prime por categoría en express.
Fuente: Elaboración propia.

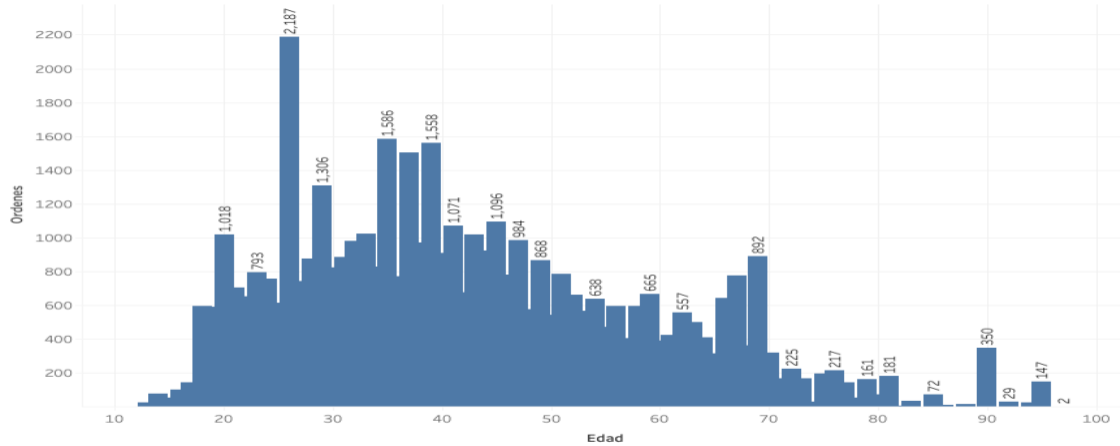
Clientes Prime por categoría en licores



Recuento definido de Nombre para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Prime. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre.

Gráfico N°15: Clientes Prime por categoría en licores.
Fuente: Elaboración propia.

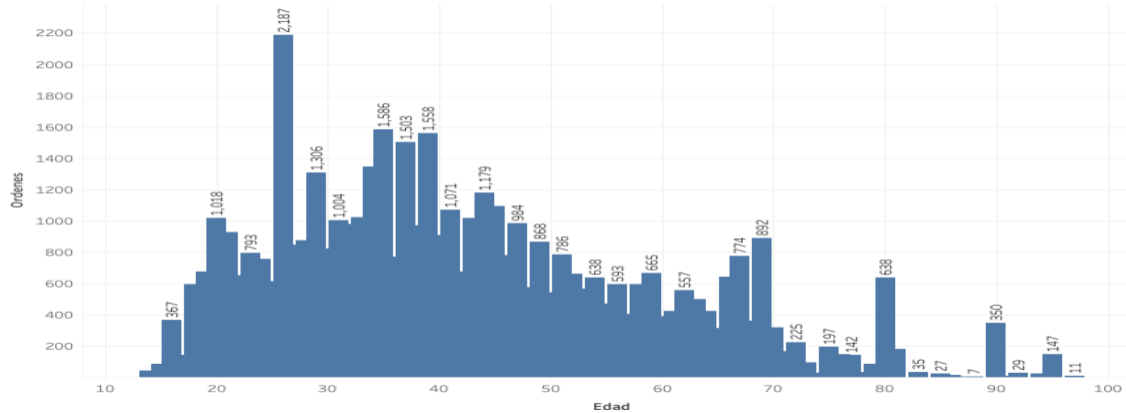
Órdenes por edad en farmacia



Edad vs. Órdenes. Las marcas se etiquetan por suma de Órdenes. Los datos se filtran en Órdenes como un atributo y Fecha Registro año. El filtro Órdenes como un atributo va de 1 a 2,187. El filtro Fecha Registro año conserva 2018,2019,2020y2021. La vista se filtra en Edad, lo que conserva solo los valores no NULL.

Gráfico N°16: Cantidad de órdenes por edad en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

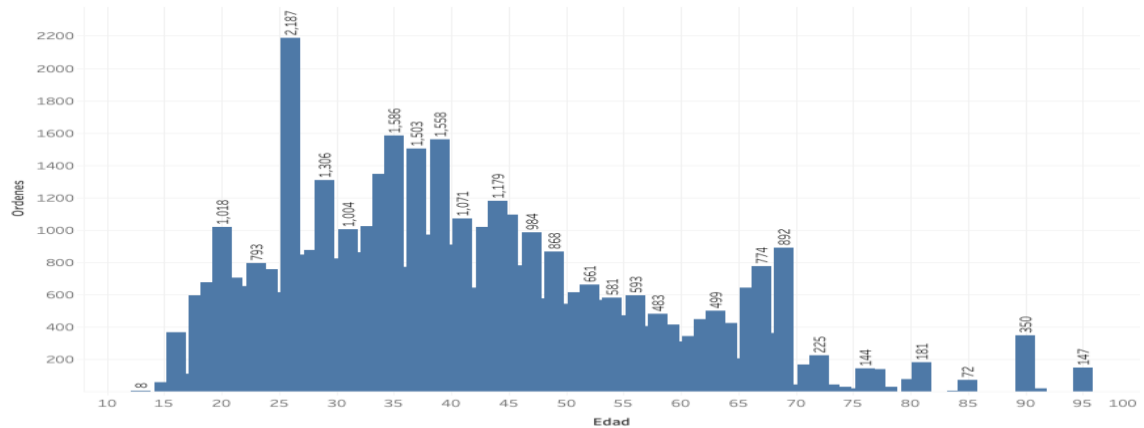
Órdenes por edad en express



Edad vs. Órdenes. Las marcas se etiquetan por suma de Órdenes. Los datos se filtran en Órdenes como un atributo, Fecha Registro año y Edad como un atributo. El filtro Órdenes como un atributo va de 1 a 2,187. El filtro Fecha Registro año conserva 2018,2019,2020y2021. El filtro Edad como un atributo va de 14 a 97. La vista se filtra en Edad, lo que conserva solo los valores no NULL.

Gráfico N°17: Cantidad de órdenes por edad en express.
Fuente: Elaboración propia.

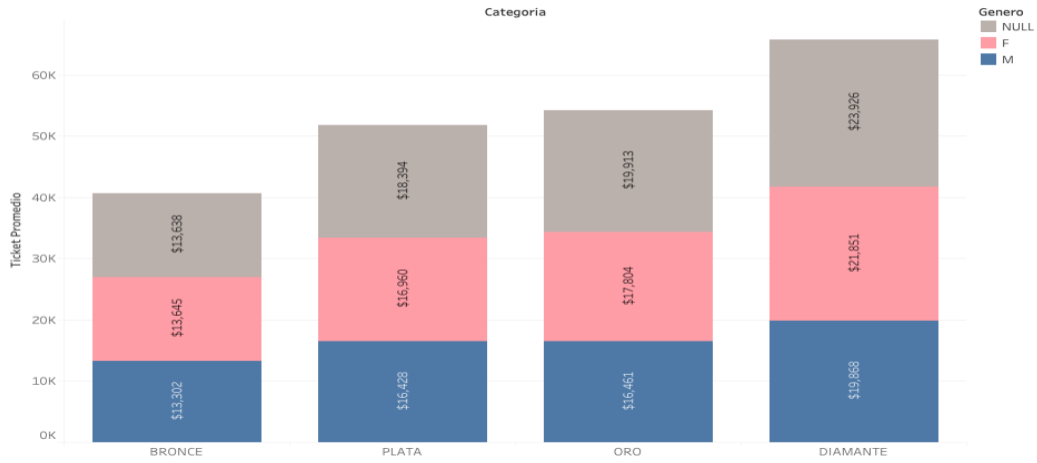
Órdenes por edad en licores



Edad vs. Órdenes. Las marcas se etiquetan por suma de Órdenes. Los datos se filtran en Órdenes como un atributo y Fecha Registro año. El filtro Órdenes como un atributo va de 1 a 2,187. El filtro Fecha Registro año conserva 2018,2019,2020y2021. La vista se filtra en Edad, lo que conserva solo los valores no NULL.

Gráfico N°18: Cantidad de órdenes por edad en licores.
Fuente: Elaboración propia.

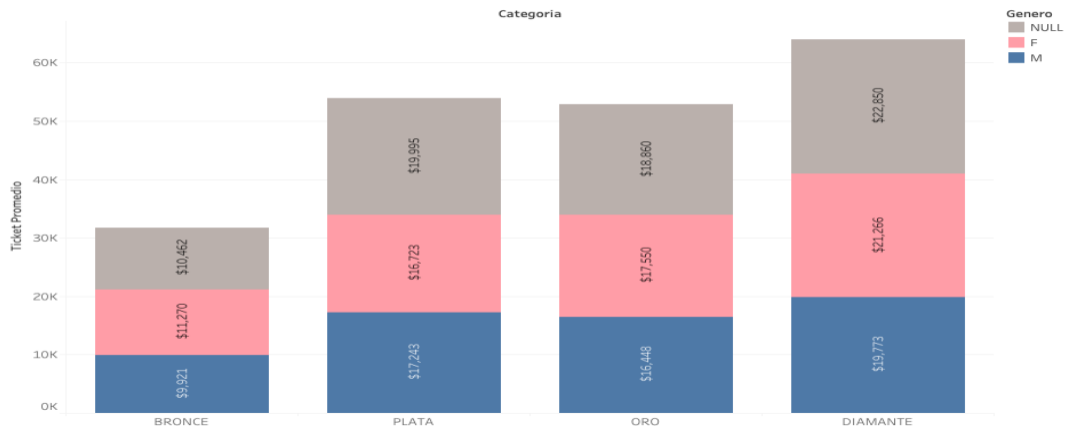
Ticket promedio por categoría y género en farmacia



Promedio de Ticket Promedio para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.

Gráfico N°19: Ticket promedio por categoría y género en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

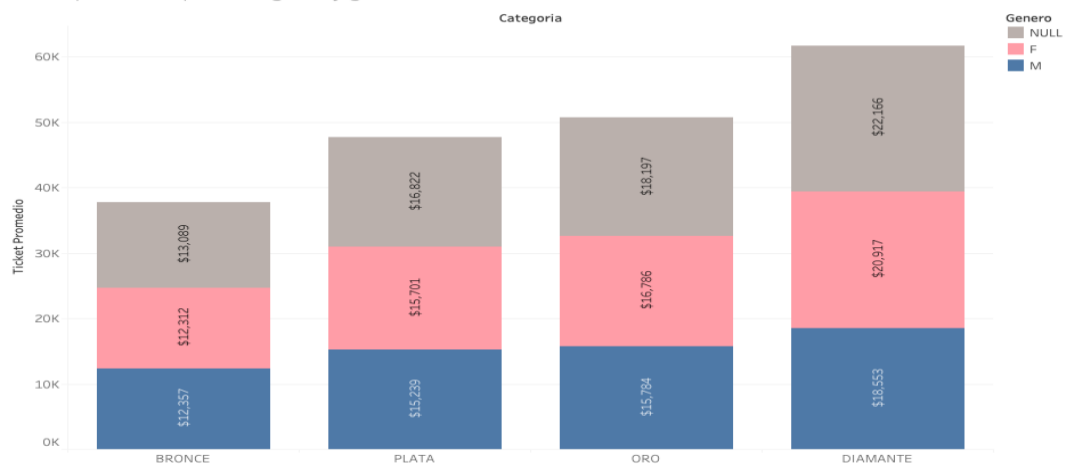
Ticket promedio por categoría y género en express



Promedio de Ticket Promedio para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.

Gráfico N°20: Ticket promedio por categoría y género en express.
Fuente: Elaboración propia.

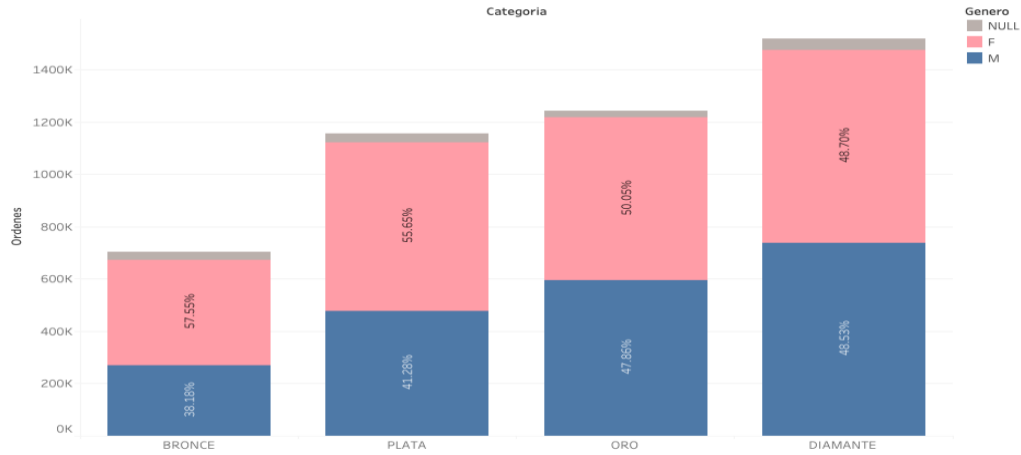
Ticket promedio por categoría y género en licores



Promedio de Ticket Promedio para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.

Gráfico N°21: Ticket promedio por categoría y género en licores.
Fuente: Elaboración propia.

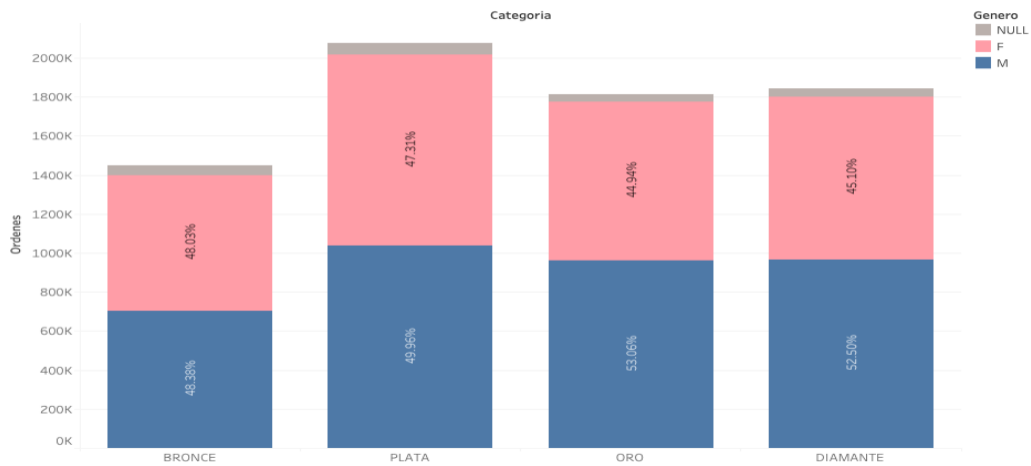
Porcentaje de órdenes por categoría y género en farmacia



Suma de Órdenes para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por % de total Órdenes.

Gráfico N°22: Porcentaje de órdenes por categoría y género en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

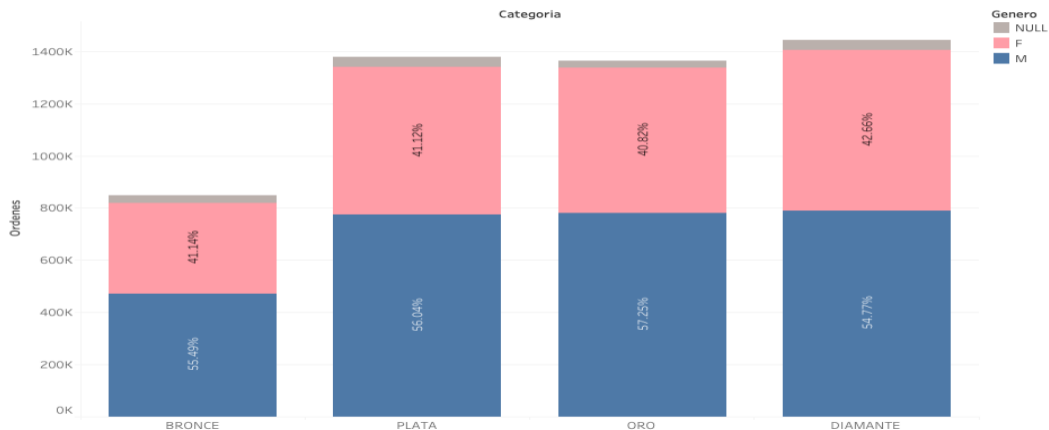
Porcentaje de órdenes por categoría y género en express



Suma de Órdenes para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por % de total Órdenes.

Gráfico N°23: Porcentaje de órdenes por categoría y género en express.
Fuente: Elaboración propia.

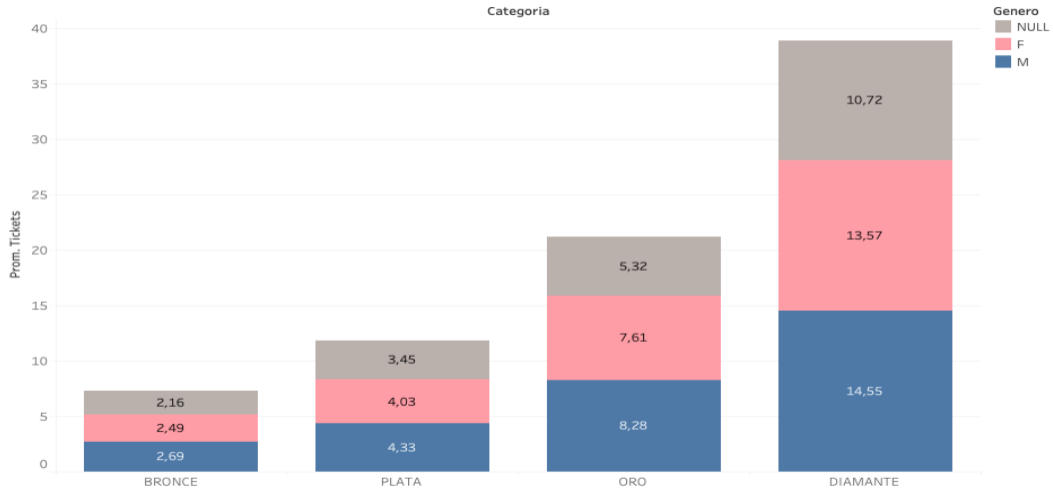
Porcentaje de órdenes por categoría y género en licores



Suma de Órdenes para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por % de total Órdenes.

Gráfico N°24: Porcentaje de órdenes por categoría y género en licores.
Fuente: Elaboración propia.

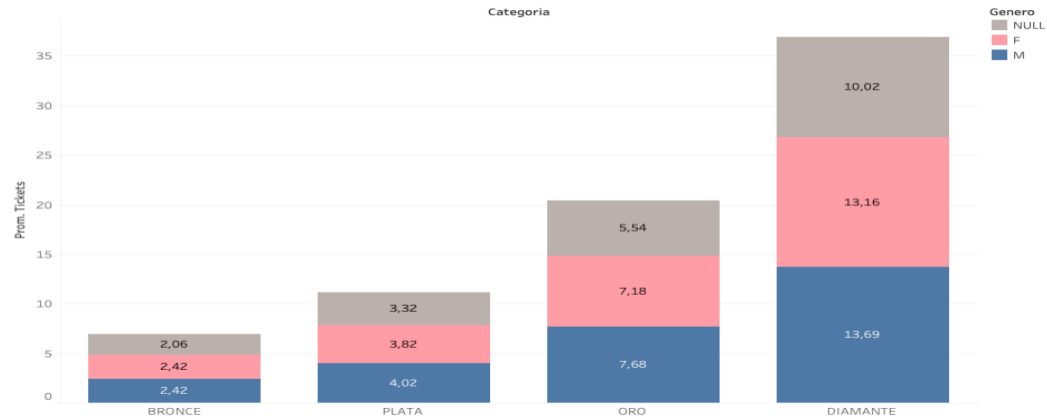
Promedio de tickets por categoría y género en farmacia



Promedio de Tickets para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por promedio de Tickets.

Gráfico N°25: Promedio de tickets por categoría y género en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

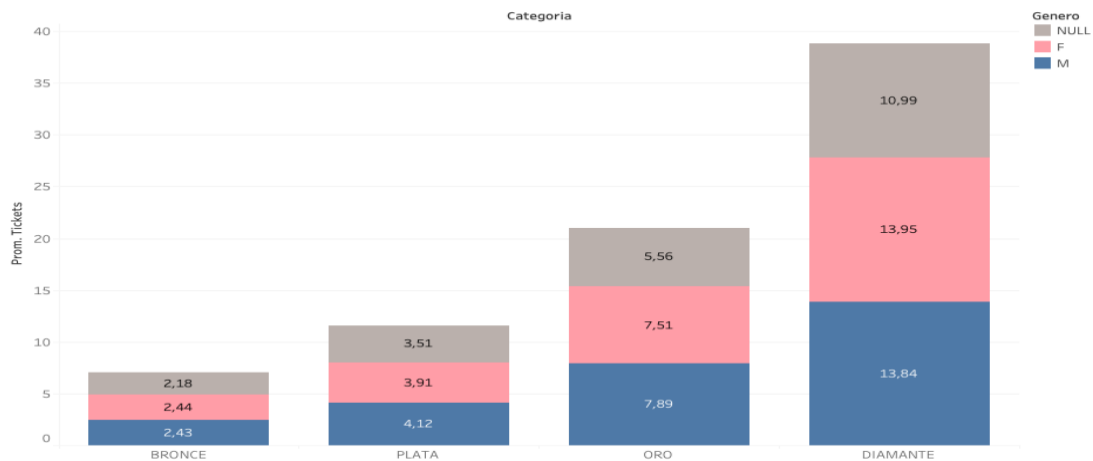
Promedio de tickets por categoría y género en express



Promedio de Tickets para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por promedio de Tickets.

Gráfico N°26: Promedio de tickets por categoría y género en express.
Fuente: Elaboración propia.

Promedio de tickets por categoría y género en licores



Promedio de Tickets para cada Categoría. El color muestra detalles acerca de Género. Las marcas se etiquetan por promedio de Tickets.

Gráfico N°27: Promedio de tickets por categoría y género en licores.
Fuente: Elaboración propia.

Número de órdenes por microzona en farmacia

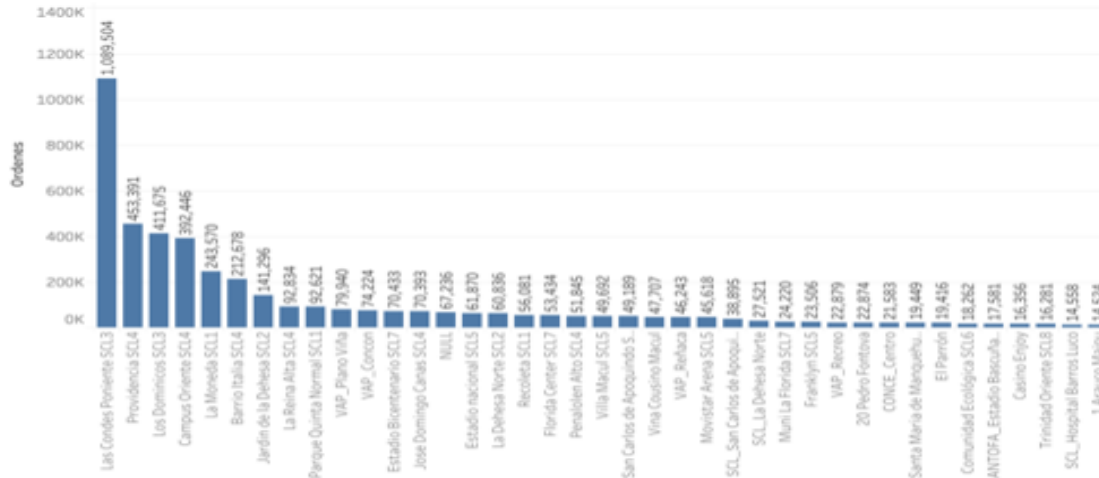


Gráfico N°28: Número órdenes por microzona en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

Número de órdenes por microzona en express

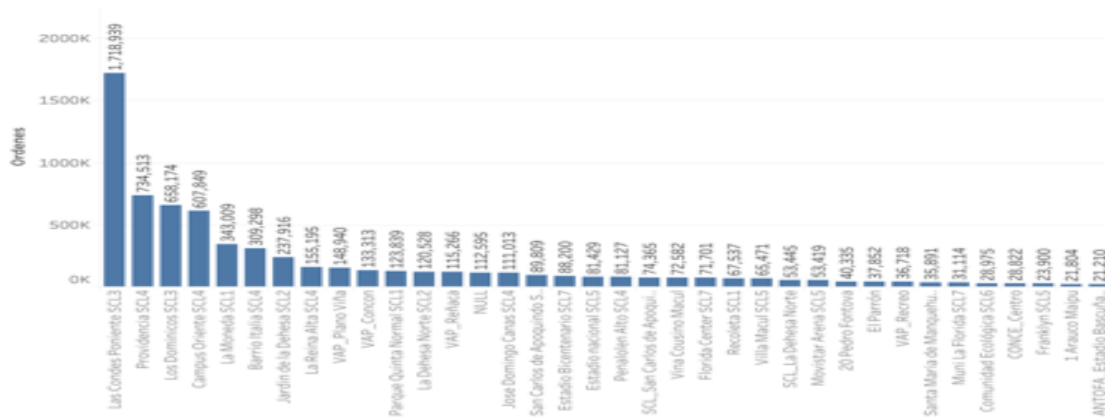


Gráfico N°29: Número órdenes por microzona en express.
Fuente: Elaboración propia.

Número de órdenes por microzona en licores

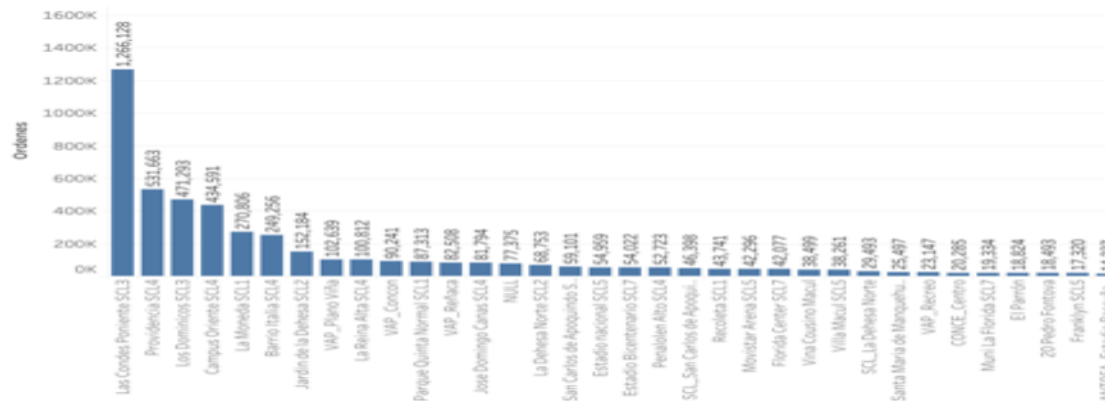


Gráfico N°30: Número órdenes por microzona en licores.
Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes HVU por microzona en farmacia

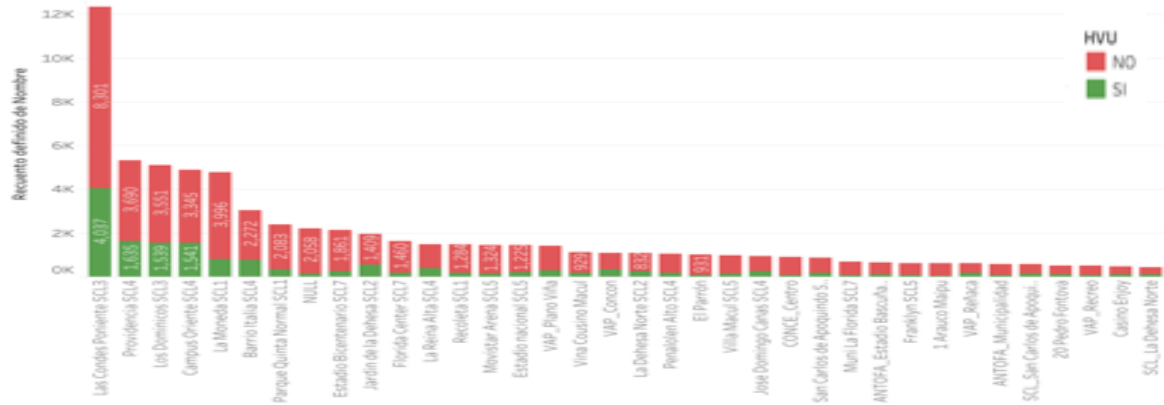


Gráfico N°31: Número de clientes HVU por microzona en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes HVU por microzona en express

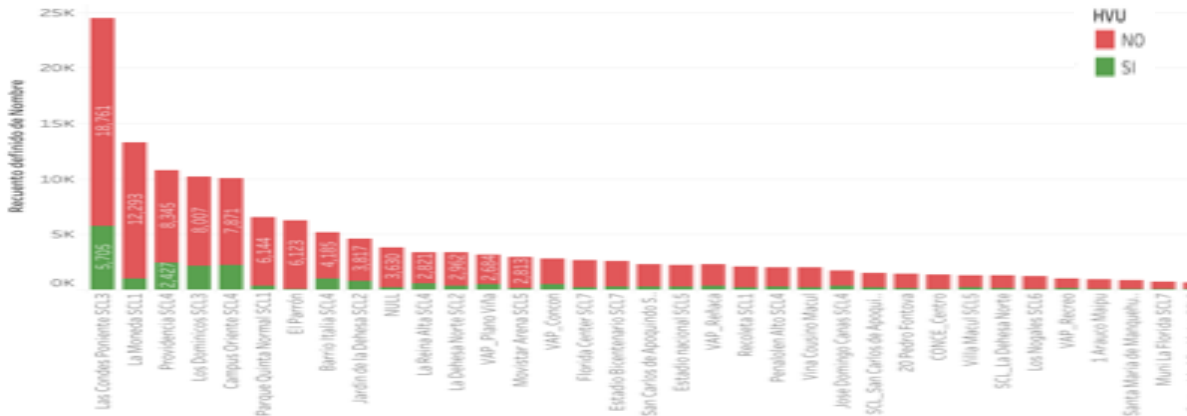


Gráfico N°32: Número de clientes HVU por microzona en express.
Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes HVU por microzona en licores

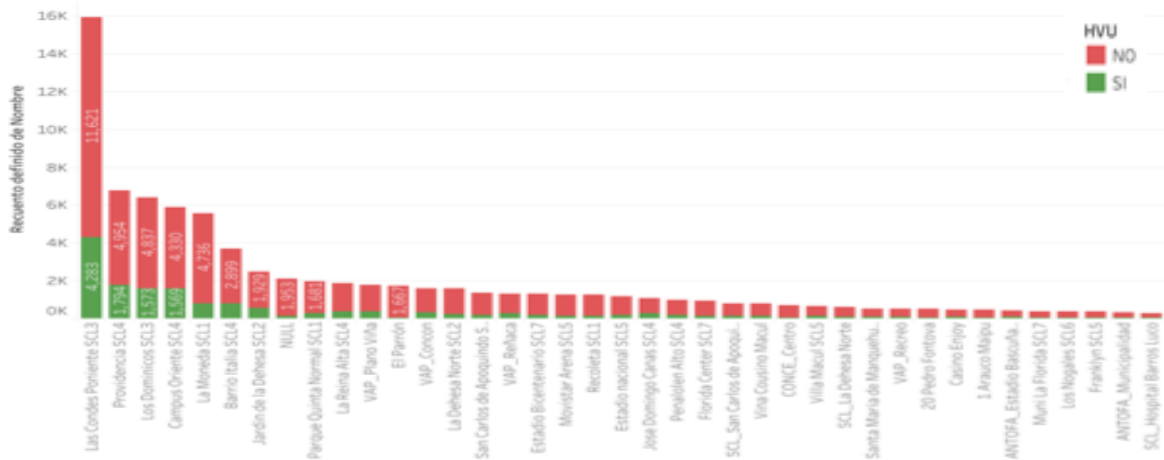


Gráfico N°33: Número de clientes HVU por microzona en licores.
Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes por categoría por microzona en farmacia

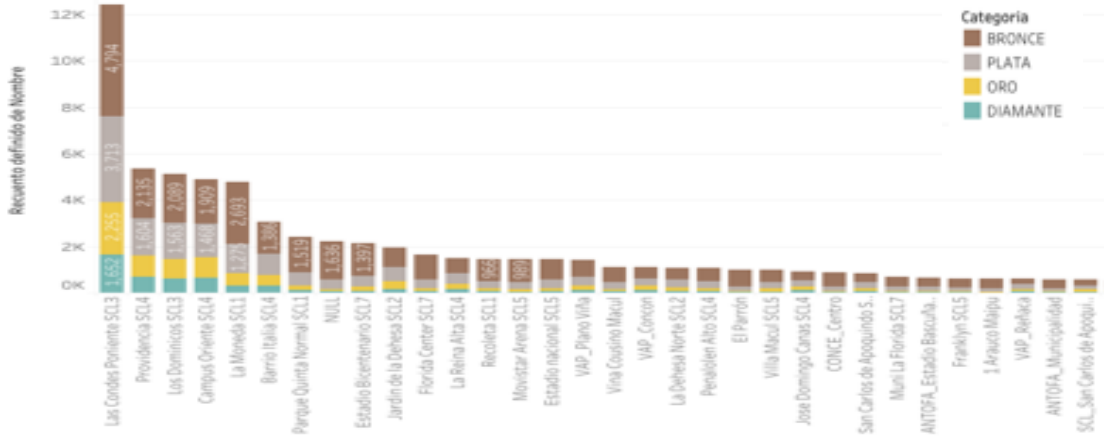


Gráfico N°34: Número de clientes por categoría y por microzona en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes por categoría por microzona en express

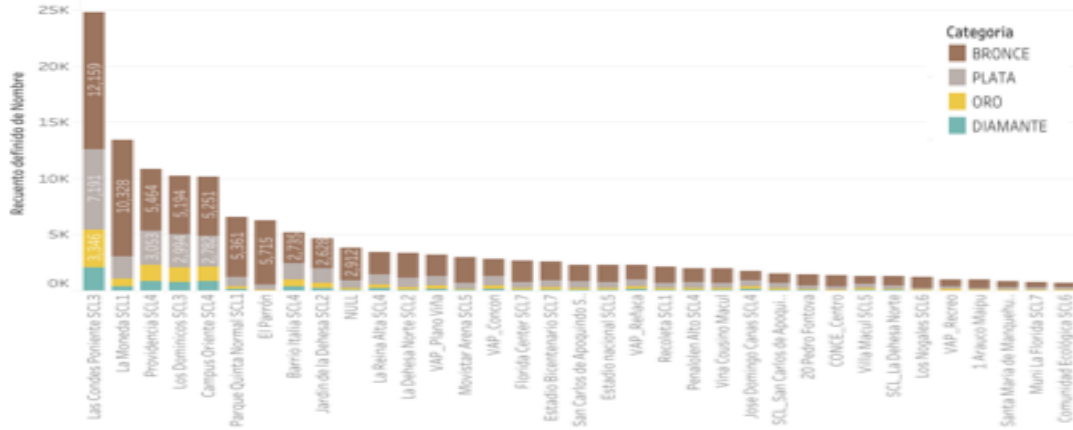


Gráfico N°35: Número de clientes por categoría y por microzona en express.
Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes por categoría por microzona en licores

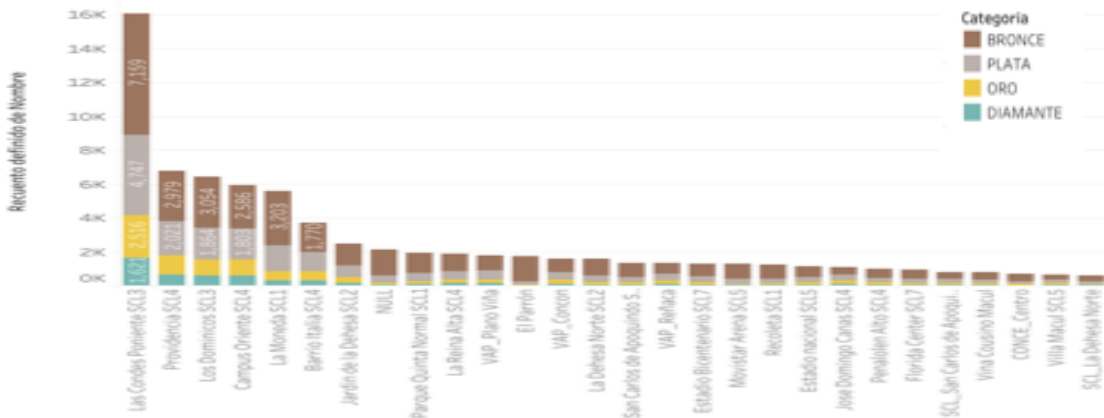


Gráfico N°36: Número de clientes por categoría y por microzona en licores.
Fuente: Elaboración propia.

Método de pago por edad en farmacia

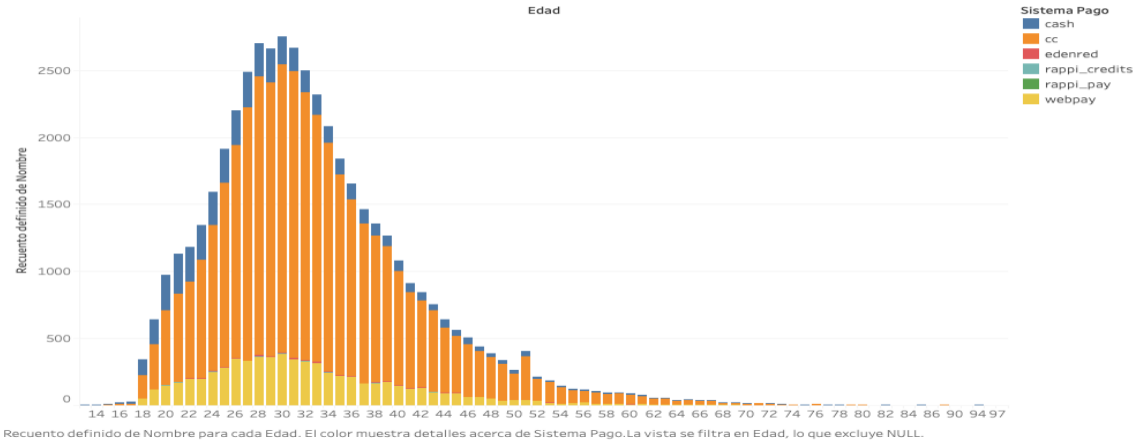


Gráfico N°37: Método de pago por edad en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

Método de pago por edad en express

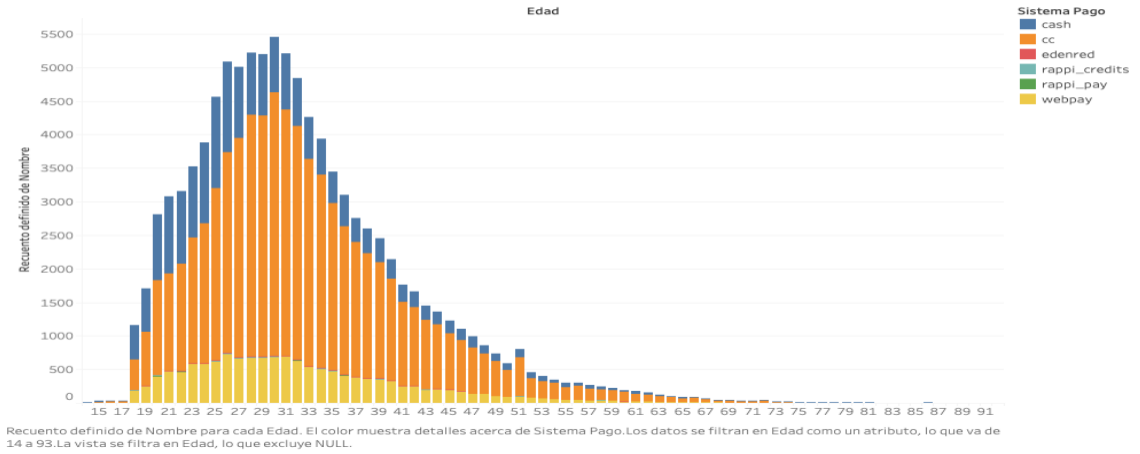


Gráfico N°38: Método de pago por edad en express.
Fuente: Elaboración propia.

Método de pago por edad en licores

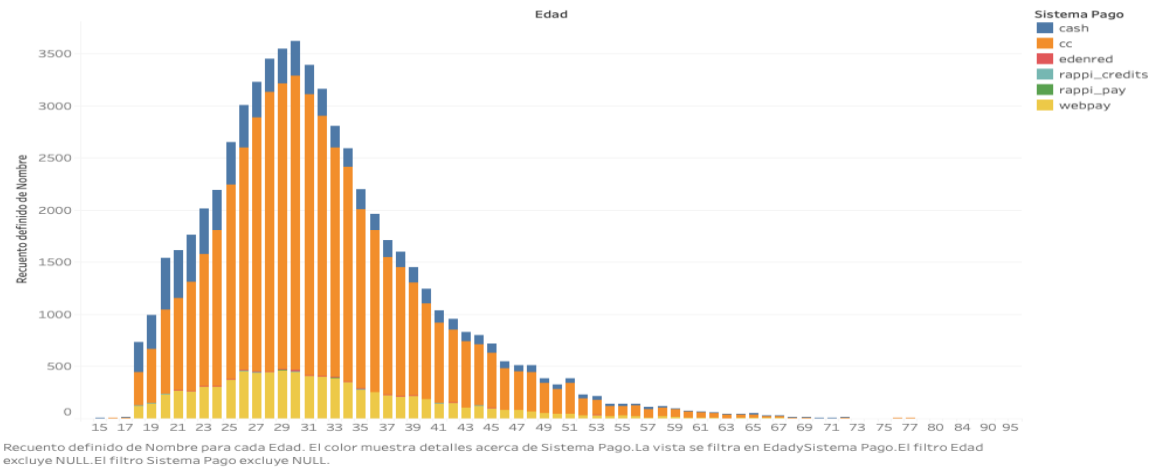
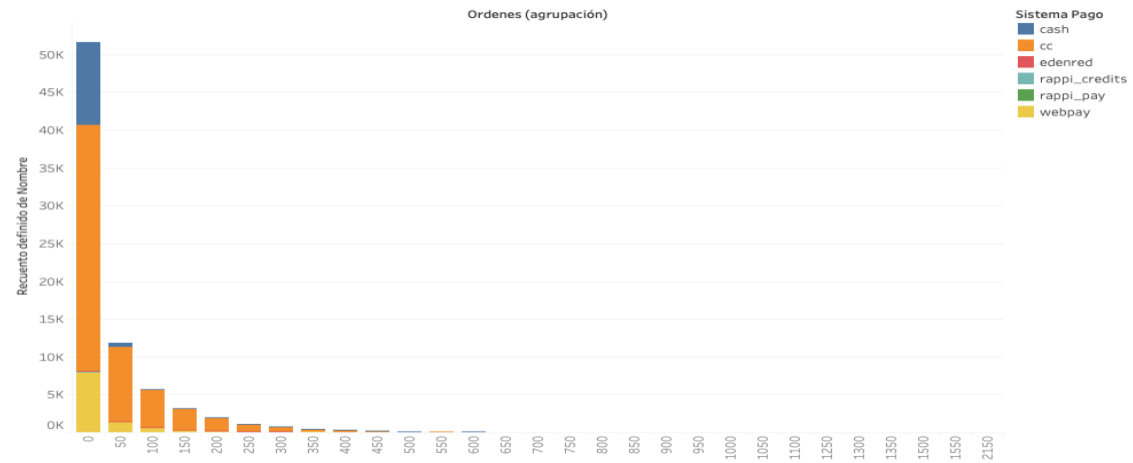


Gráfico N°39: Método de pago por edad en licores.
Fuente: Elaboración propia.

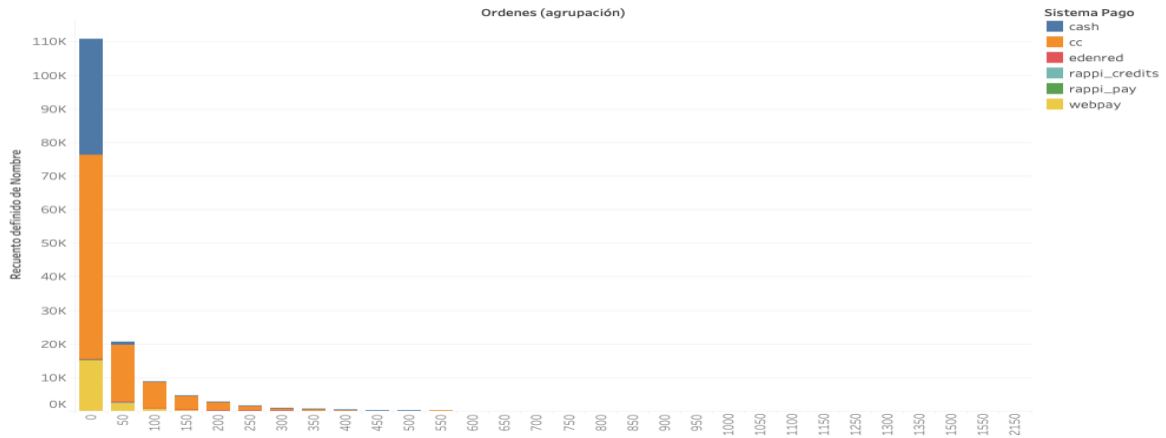
Método de pago por cantidad de órdenes en farmacia



Recuento definido de Nombre para cada Órdenes (agrupación). El color muestra detalles acerca de Sistema Pago.

Gráfico N°40: Método de pago por cantidad de órdenes en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

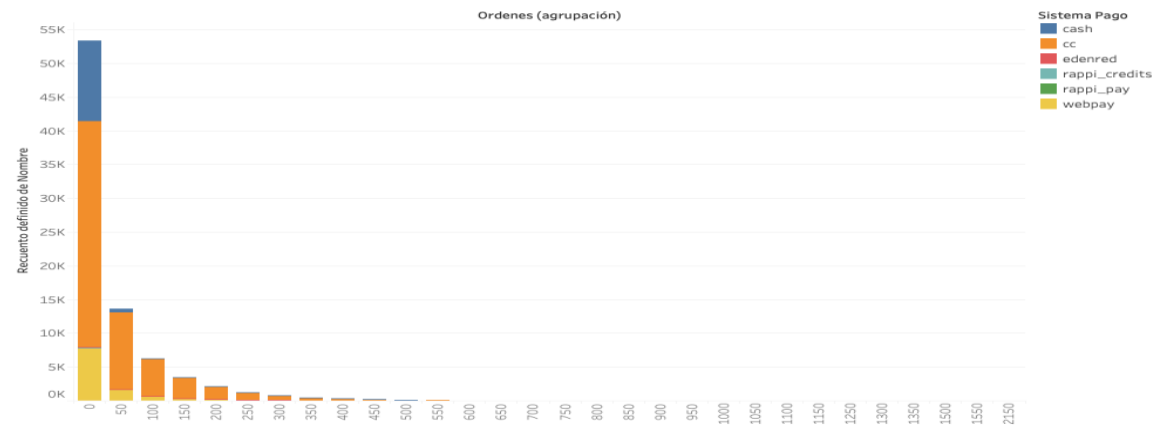
Método de pago por cantidad de órdenes en express



Recuento definido de Nombre para cada Órdenes (agrupación). El color muestra detalles acerca de Sistema Pago.

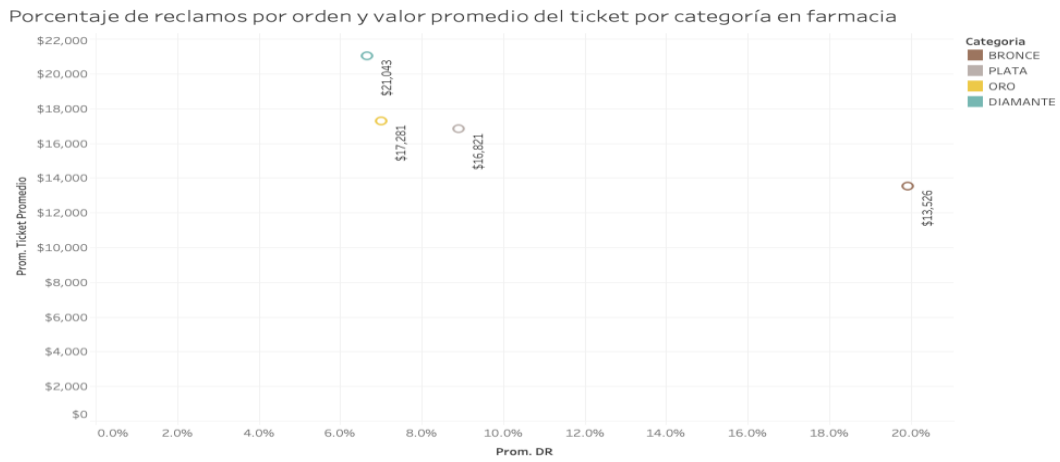
Gráfico N°41: Método de pago por cantidad de órdenes en express.
Fuente: Elaboración propia.

Método de pago por cantidad de órdenes en licores

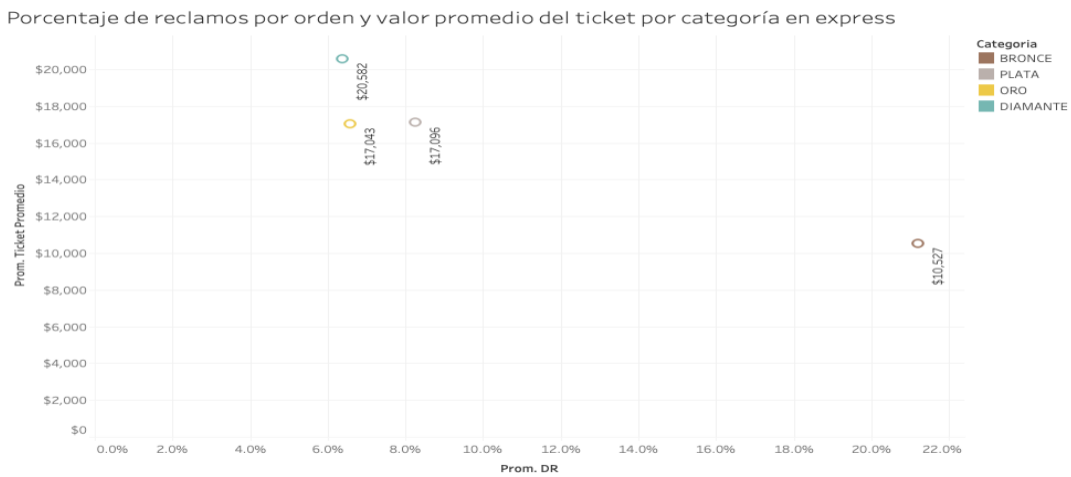


Recuento definido de Nombre para cada Órdenes (agrupación). El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. La vista se filtra en Sistema Pago, lo que excluye NULL.

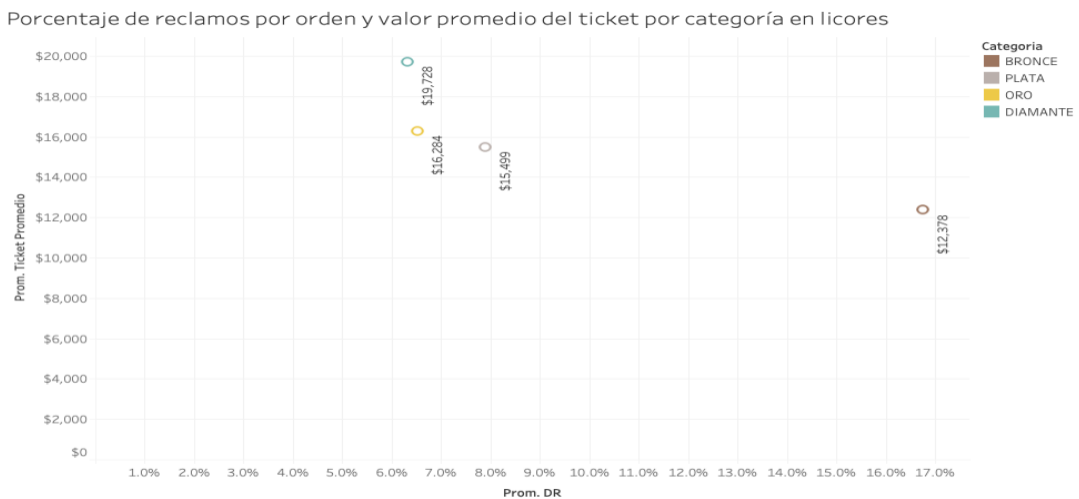
Gráfico N°42: Método de pago por cantidad de órdenes en licores.
Fuente: Elaboración propia.



Promedio de DR vs. promedio de Ticket Promedio. El color muestra detalles acerca de Categoría. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.
Gráfico N°43: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por categoría en farmacia.
 Fuente: Elaboración propia.

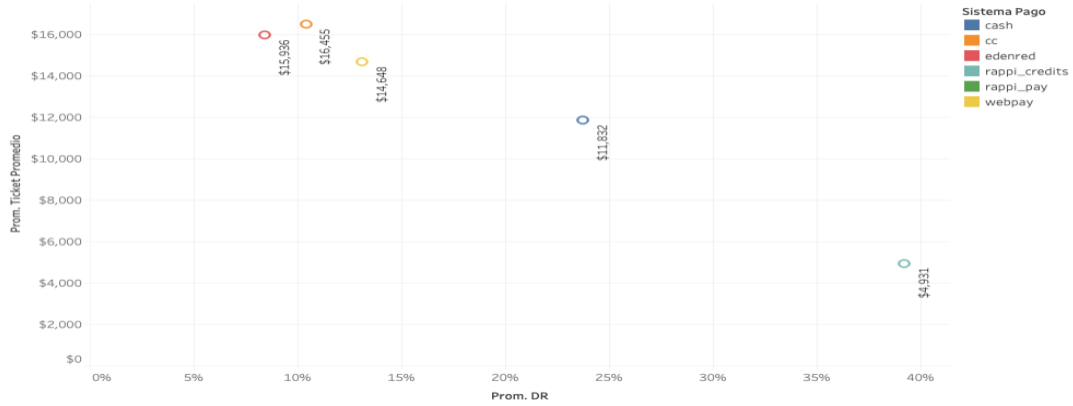


Promedio de DR vs. promedio de Ticket Promedio. El color muestra detalles acerca de Categoría. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.
Gráfico N°44: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por categoría en express.
 Fuente: Elaboración propia.



Promedio de DR vs. promedio de Ticket Promedio. El color muestra detalles acerca de Categoría. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.
Gráfico N°45: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por categoría en licores.
 Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por método de pago en farmacia

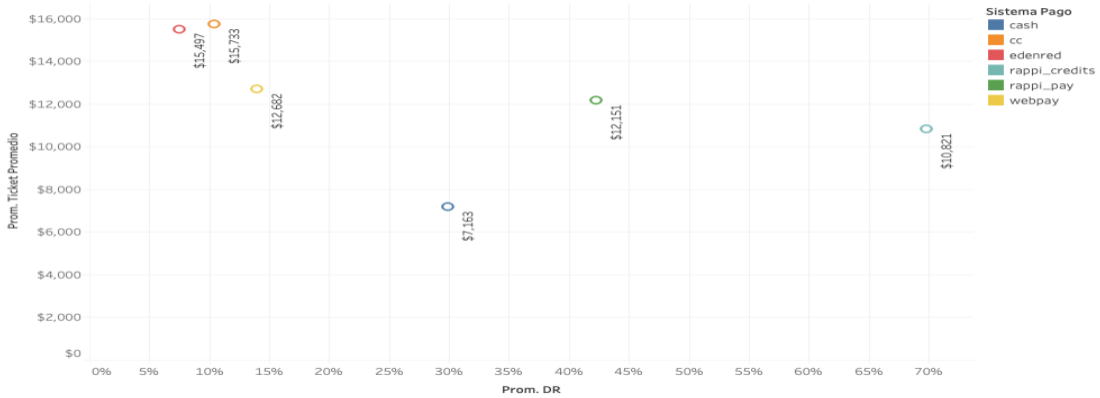


Promedio de DR vs. promedio de Ticket Promedio. El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.

Gráfico N°46: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por método de pago en farmacia.

Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por método de pago en express

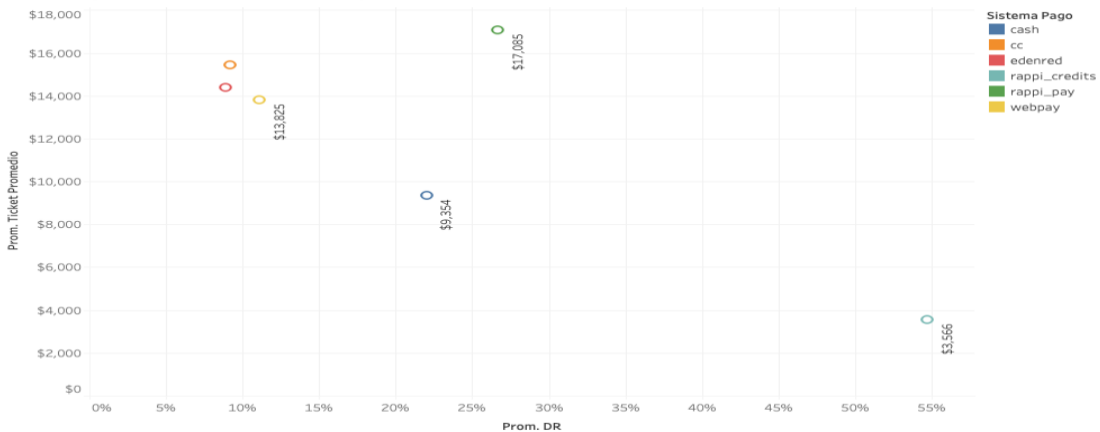


Promedio de DR vs. promedio de Ticket Promedio. El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. Las marcas se etiquetan por promedio de Ticket Promedio.

Gráfico N°47: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por método de pago en express.

Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por método de pago en licores



Promedio de DR vs. promedio de Ticket Promedio. El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. La vista se filtra en Sistema Pago, lo que excluye NULL.

Gráfico N°48: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por método de pago en licores.

Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por microzona en farmacia

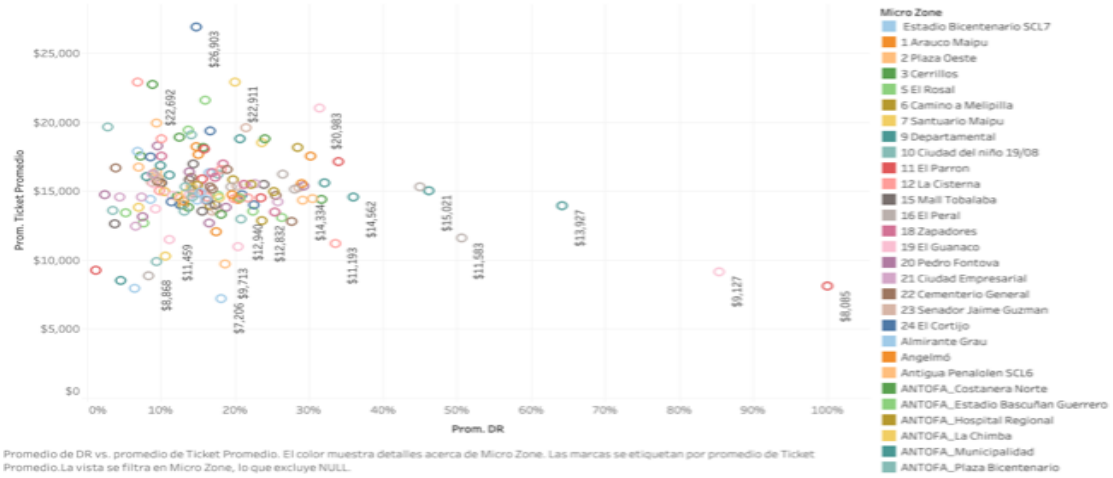


Gráfico N°49: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por microzona en farmacia. Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por microzona en express

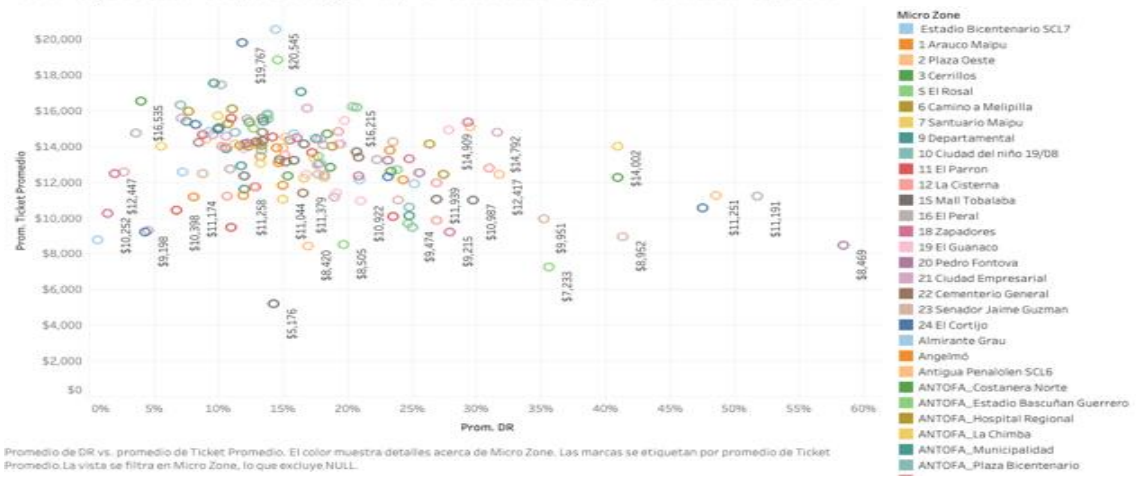


Gráfico N°50: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por microzona en express. Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por microzona en licores

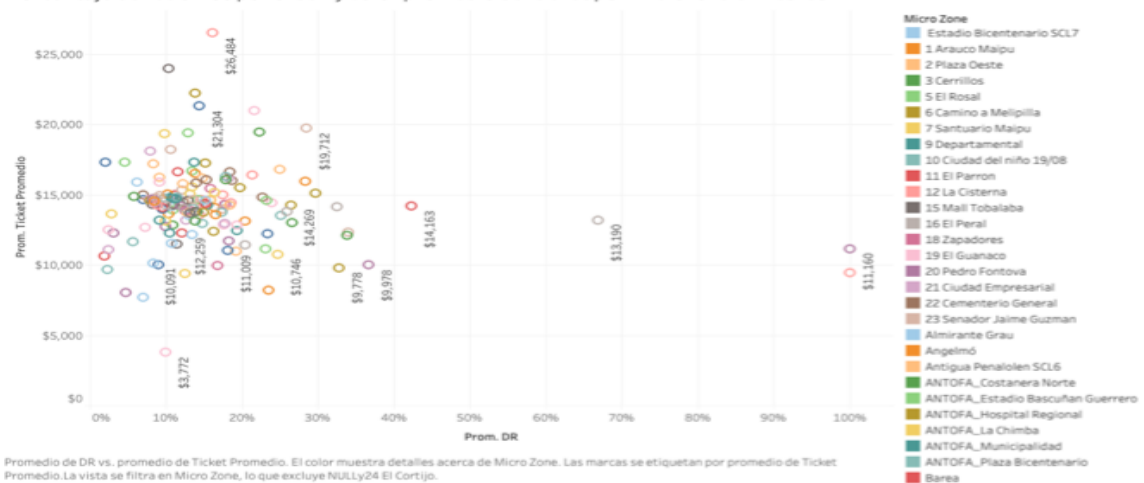
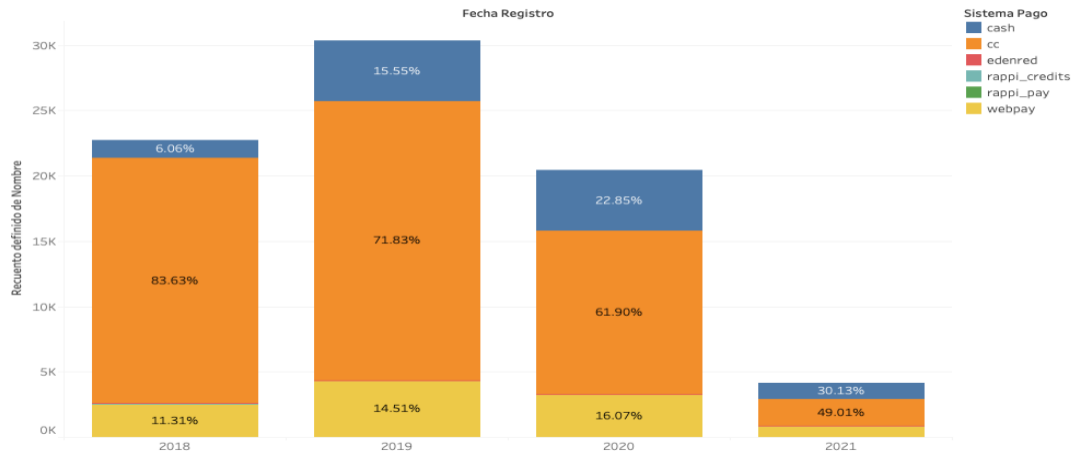


Gráfico N°51: Porcentaje de reclamos por orden y valor promedio del ticket por microzona en licores. Fuente: Elaboración propia.

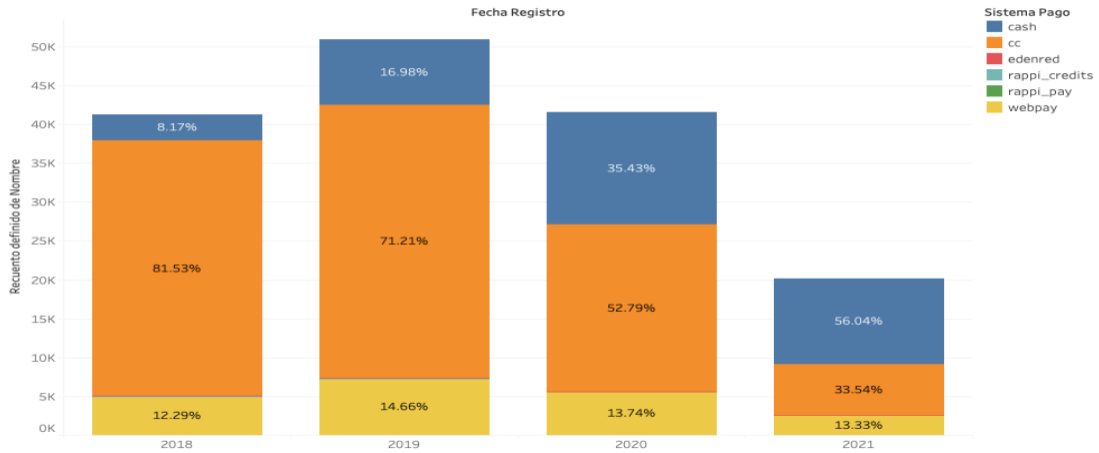
Medio de pago por fecha de registro en farmacia



Recuento definido de Nombre para cada Fecha Registro año. El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre. La vista se filtra en Fecha Registro año, lo que conserva 2018,2019,2020y2021.

Gráfico 52: Método de pago por año de registro en farmacia.
Fuente: Elaboración propia.

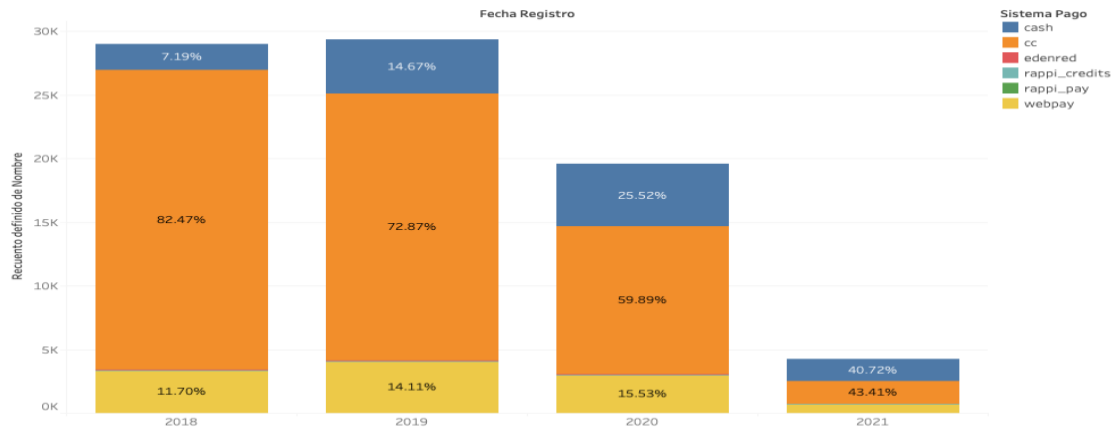
Medio de pago por fecha de registro en express



Recuento definido de Nombre para cada Fecha Registro año. El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre. La vista se filtra en Fecha Registro año, lo que conserva 2018,2019,2020y2021.

Gráfico N°53: Método de pago por año de registro en express.
Fuente: Elaboración propia.

Medio de pago por fecha de registro en licores



Recuento definido de Nombre para cada Fecha Registro año. El color muestra detalles acerca de Sistema Pago. Las marcas se etiquetan por % de total Recuento definido de Nombre. La vista se filtra en Fecha Registro año y Sistema Pago. El filtro Fecha Registro año conserva 2018,2019,2020y2021. El filtro Sistema Pago excluye NULL.

Gráfico N°54: Método de pago por año de registro en licores.
Fuente: Elaboración propia.

14.4 ANEXO D: Cálculo de beneficios y costos de la estrategia de fidelización.

Para realizar los beneficios se del plan se utilizó la diferencia de clientes nuevos con las retenciones actuales de Rappi y la retención esperada de la implementación del plan como se pueden ver en la siguiente tabla.

| Semana | Retención actual | Retención con el nuevo plan |
|----------|------------------|-----------------------------|
| 1 | 100,0% | 100,0% |
| 2 | 58,0% | 67,0% |
| 3 | 32,0% | 41,0% |
| 4 | 29,0% | 38,0% |
| 5 | 26,0% | 35,0% |
| 6 | 24,0% | 33,0% |
| 7 | 23,0% | 32,0% |
| 8 | 21,0% | 30,0% |
| 9 | 20,0% | 30,0% |
| 10 | 18,0% | 30,0% |
| 11 | 17,0% | 30,0% |
| 12 | 16,0% | 30,0% |
| 13 | 14,0% | 30,0% |
| 14 | 13,0% | 30,0% |
| 15 | 12,0% | 30,0% |
| 16 | 9,0% | 30,0% |
| 17 | 7,0% | 30,0% |
| 18 | 5,0% | 30,0% |
| 19 y más | 2,8% | 30,0% |

Tabla N°13: Retención actual y esperada con el plan propuesto.
Fuente: Elaboración propia.

Además, se utilizan los siguientes datos de los clientes nuevos y totales semanales en cada vertical, obtenidos de la intranet de Rappi y el análisis de datos del punto 11.1:

| | Clientes nuevos semanales | Compra promedio semanal | Ticket Promedio |
|----------|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| Farmacia | 388 | 0,75 | \$15.510 |
| Express | 1773 | 1,1 | \$13.010 |
| Licores | 404 | 0,9 | \$14.230 |

Tabla N°14: Clientes semanales, compra promedio semanal y ticket promedio por vertical.
Fuente: Elaboración propia.

Anualmente se vería un incremento del GMV y un beneficio, ver tabla N°15. En promedio Rappi gana \$2,5⁷ dólares por orden.

⁷ Dato obtenido de la intranet de Rappi en relación al año 2020.

| | Farmacia | Express | Licores |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Aumento del GMV anual | \$1.334.940.303 | \$4.869.305.969 | \$1.213.576.891 |
| Ganancia neta anual | \$153.572.704 | \$701.763.927 | \$159.905.599 |
| Ventas anuales adicionales | 109.207 | 499.032 | 113.710 |

Tabla N°15: Aumento en el GMV y beneficio anual por vertical.
Fuente: Elaboración propia.

La ganancia anual del plan de fidelización es de \$1.015.242.23. A esto se le agrega el beneficio económico de disminuir los gastos de compensación anuales, al disminuir el DR a un 2%, lo que implica un ahorro de \$234.470.064 anuales. El beneficio que reportaría la empresa es de \$1.249.712.294 anuales.

Calculando los costos:

1. Para las promociones de los clientes Platino, son \$10.000 en costos de Rappi por cliente al mes, y el 8% de los clientes totales son platino. $10.000 * 8% * (\text{clientes totales en farmacia, express y licores al mes } 77.525) * 12 \text{ meses} * 30\% (\text{clientes que canjean promociones}^8) = \$223.272.596 \text{ anual.}$
2. Promoción para los clientes Diamante, son \$14.000 en costos de Rappi por cliente al mes, y el 6% de los clientes totales son platino. $14.000 * 6% * (\text{clientes totales en farmacia, express y licores al mes } 77.525) * 12 \text{ meses} * 30\% (\text{clientes que canjean promociones}^9) = \$234.436.226 \text{ anual.}$
3. Promoción del 5% de cashback para clientes Diamante, son \$22.000 (ticket promedio) * 6% * Clientes totales de las tres verticales al mes (77.525) * 10 (compras mensuales) * 5% (cashback) * 12 meses = \$641.908.714 anual.
4. Envío de productos equivocados a los clientes Diamantes, esto sólo será un gasto extra el envío, ya que actualmente a los clientes se le compensa con el valor total del producto faltante o equivocado. $6% * \text{Clientes totales de las tres verticales al mes } (77.525) * 2\% (\text{Porcentaje de reclamo}) * \$1800 (\text{Costo de despacho de un pedido}) * 12 \text{ meses} = \$20.094.534 \text{ anual.}$

Total costos = \$1.119.712.070 anuales.

La ganancia final, descontando los costos a los beneficios reportados por empresa, de las órdenes adicionales que se realizan es de \$130.000.224 anuales.

⁸ Dato obtenido de la intranet de Rappi.

⁹ Dato obtenido de la intranet de Rappi.