



El *delivery* en la pollería “El Pollo Feliz”

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Sergio Rolando García Olaechea
Jorge Armando Villalta Lara

Asesor:
Mtr. Eduardo Emilio Linares Samamé

Lima, octubre de 2019

Dedicatoria

A nuestros hijos, como ejemplo que el
aprendizaje es constante.



Agradecimientos

Mis más grandes agradecimientos a todas aquellas personas que nos apoyaron con sus experiencias en el rubro de restaurantes, a nuestras familias que nos brindaron su apoyo durante los dos años de maestría y a todas las personas que con su aliento nos ayudaron a realizar el presente documento.

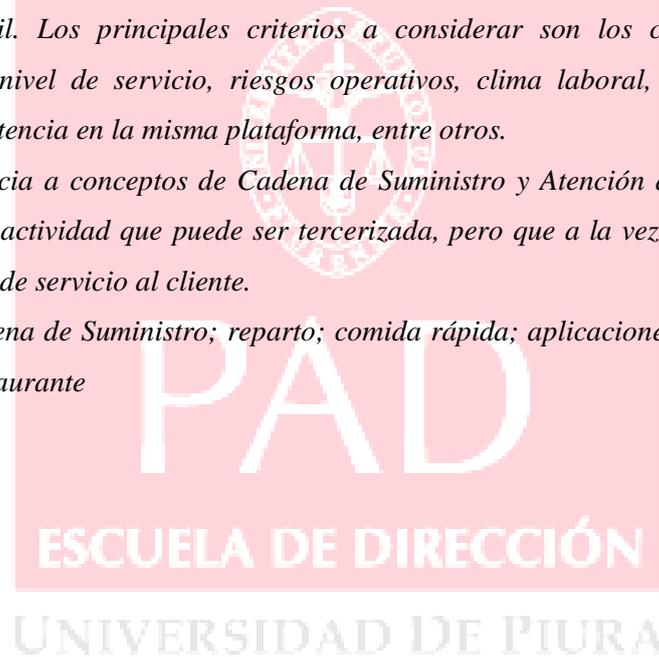


Resumen ejecutivo

El Pollo Feliz es una cadena de pollos a la brasa, que ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años y ha incursionado en el reparto a domicilio. El gerente de operaciones encuentra que la ejecución de los repartos a domicilio, también conocido como delivery, le exige demasiado tiempo y carga administrativa. Ha tenido constantes problemas de diversos tipos como ausencias, robos, alta rotación de personal, entre otros, y desea evaluar la contratación de una empresa para que se haga cargo del reparto logístico al consumidor de última milla. En el camino hacia su decisión final encuentra que el canal de plataformas móviles como Uber Eats, Rappi o Glovo podrían aumentar el volumen de ventas y al mismo tiempo resolver sus problemas de reparto. Para solucionar el caso, el lector deberá ponerse en el lugar del gerente de operaciones y deberá evaluar cómo impacta cada alternativa de reparto en el negocio actual: con operación propia, con operación de un proveedor tercero o con operación de una aplicación móvil. Los principales criterios a considerar son los costos para la empresa, estandarización del nivel de servicio, riesgos operativos, clima laboral, presencia de marca, la posibilidad de competencia en la misma plataforma, entre otros.

El caso hace referencia a conceptos de Cadena de Suministro y Atención al Cliente para que sean discutidos como una actividad que puede ser tercerizada, pero que a la vez puede generar una gran diferencia en el nivel de servicio al cliente.

Palabras clave: Cadena de Suministro; reparto; comida rápida; aplicaciones móviles; tercerización; pollo a la brasa; restaurante



Abstract

Pollo Feliz is a Peruvian-style rotisserie chicken restaurant chain, which has sustained constant growth in recent years and ventured to include food delivery services. The operations manager finds that the execution of the deliveries requires too much time and is an administrative burden. He has had constant and various types of problems such as absences, robberies, high staff turnover, among others, and is contemplating hiring a company to handle the logistics distribution to the final-mile consumer. While reaching a final decision he finds that the mobile platform channel such as Uber Eats, Rappi or Glovo could increase sales volume and at the same time solve their delivery problems. To solve the case, the reader must put himself in the place of the operations manager and must evaluate how each distribution alternative impacts the current business: with a self-managed operation, with a third-party provider operation or with a mobile application based operation. The main criteria to consider are the costs for the company, standardization of the level of service, operational risks, work environment, brand presence, the possibility of competition on the same platform, among others.

The case refers to Supply Chain and Customer Service concepts that are discussed as an activity that can be outsourced, but at the same time can generate a significant difference at client service level.

Keywords: *Supply Chain; delivery; fast food; mobile apps; outsourcing; rotisserie chicken; restaurant.*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1. El <i>delivery</i> en la pollería “El Pollo Feliz”	3
1.1. El sector de las pollerías en el Perú	3
1.2. Cadena de pollerías El Pollo Feliz	4
1.3. El proceso de venta por <i>delivery</i>	6
1.4. El repartidor	6
1.5. La tercerización del repartidor	9
1.6. La búsqueda de la conveniencia a nivel mundial	9
1.7. El <i>e-commerce</i> en Lima, Perú.....	11
1.8. Servicio de reparto con aplicaciones móviles.....	12
1.9. ¿Cómo plantear la estrategia del <i>delivery</i> ?	15
Anexos	17
Anexo 1. Cantidad de locales de las principales cadenas de pollerías en el Perú	17
Anexo 2. Pedidos por repartidor y restaurante	18
Anexo 3. Estado de resultados 2018	19
Anexo 4. Ventas del 2018 por tienda	20
Anexo 5. Ventas por Internet en el Perú	21
Capítulo 2. Teaching Note	23
2.1. Objetivos de aprendizaje del alumno	23
2.2. Método de investigación	23
2.3. Preguntas de preparación del caso.....	24
2.4. Desarrollo de las preguntas	24
2.5. Plan de desarrollo de la sesión	31
Conclusiones	33
Bibliografía	35

Tabla de anexos

Anexo TN 1. El <i>Journey</i> del Cliente	37
Anexo TN 2. Proceso del <i>Delivery</i> Actual y Tercerizado.....	38
Anexo TN 3. Proceso del <i>Delivery</i> con <i>Apps</i>	39
Anexo TN 4. Costo de Reparto Actual.....	40
Anexo TN 5. Criterios de evaluación y comparación de alternativas	41
Anexo TN 6. Tabla cruzada de ponderación	42
Anexo TN 7. Evaluación de criterios ponderados.....	43

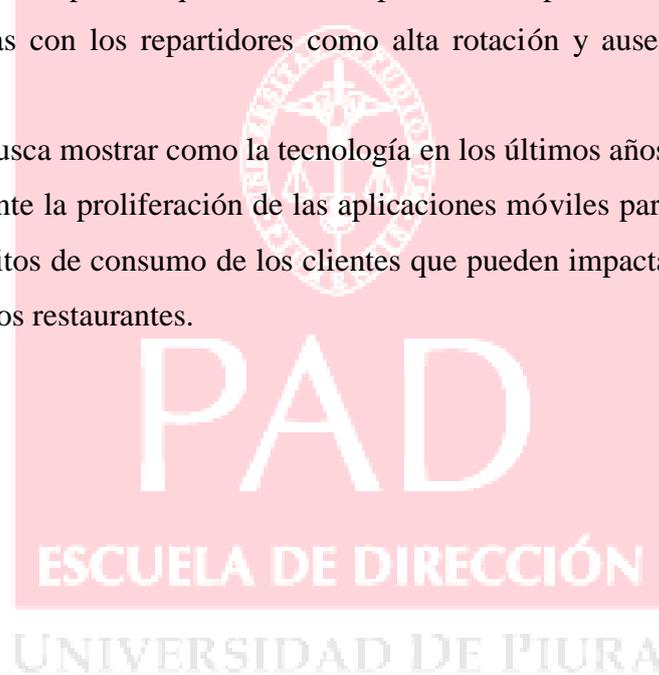


Introducción

Este caso de estudio busca mostrar los problemas diarios a los que se enfrentan los restaurantes con respecto al servicio de reparto a domicilio. Es un servicio donde el tiempo es de suma importancia para el cliente, por lo que la planificación y ejecución de los recursos relacionados con este proceso deben estar finamente alineados para poder satisfacerlo. En el sector de restaurantes en general, al igual que en el resto de empresas de servicios, la calidad percibida por el cliente tiene mucha importancia, por lo que también, es significativo que la persona que hace la entrega tenga un trato correcto y se esmere en su interacción con él.

En este caso vemos los distintos factores, internos y externos, que afectan la planificación y la ejecución de los repartos, que van desde problemas típicos durante las horas de alta demanda, problemas con los repartidores como alta rotación y ausencias, hasta problemas interpersonales.

También se busca mostrar como la tecnología en los últimos años empieza a irrumpir en este negocio mediante la proliferación de las aplicaciones móviles para *delivery*. Creando así cambios en los hábitos de consumo de los clientes que pueden impactar las ventas y el modo de competir con otros restaurantes.



Capítulo 1. El *delivery* en la pollería “El Pollo Feliz”¹

Era el mes de mayo del 2019 y Roberto Heredia, Gerente de Operaciones de Tiendas de la cadena de pollerías El Pollo Feliz se encontraba nuevamente en la duda de si debía mantener la flota propia de motocicletas para reparto a domicilio o si debía tercerizar esta actividad. Creía que la tercerización podría aumentar los costos y temía perder el control de la calidad del servicio que daba. Ya había cotizado con una empresa de reparto a domicilio y sentía que debía tomar una decisión antes de que sus problemas se multiplicaran. Pero, ¿qué otras consecuencias podrían tener esta decisión?, ¿cuál debería ser el nivel de tercerización que debería emplear?, ¿qué otras alternativas para hacer el reparto a domicilio de El Pollo Feliz podría encontrar en el mercado?

Roberto recordaba los malos momentos que había pasado este año y en especial ese mes de febrero cuando los *repartidores* (motociclistas) habían tenido una ausencia del 15% en días-hombre² y habían reportado robos en 3 de sus motorizados.

Además, tenía otra duda en su cabeza, había visto cómo sus sobrinos y en general los jóvenes, usaban cada vez más sus celulares y computadoras para hacer los pedidos a los restaurantes y ya no llamaban directamente a los teléfonos de cada tienda. Su amigo Esteban le había recomendado usar aplicaciones móviles y debía evaluar si esta alternativa, que además incluía reparto, le sería de beneficio.

1.1. El sector de las pollerías en el Perú

Se calculaba que en el año 2018 el 40% del total del mercado de comida rápida en el Perú correspondía a restaurantes que se especializaban en la oferta de pollo, ya sea en el formato de pollo a la brasa o en el formato de pollo frito, siendo indiscutiblemente el pollo a la brasa el líder de la comida rápida peruana. El sector de pollerías generaba una facturación anual de 2,137 millones de dólares americanos³ en el mercado peruano, siendo las 5 principales cadenas: Grupo Norky's con el 12%, Grupo Rocky's con el 8.3%, Kentucky Fried Chicken (Franquicias Peruanas) con el 7%, y luego Popeyes (Grupo Intercorp) y Pardos Chicken ocupando el cuarto y quinto lugar respectivamente. (Perú Retail, 20 de marzo de 2019).

¹ Todos los nombres de las empresas y personas han sido cambiados para mantener al anonimato.

² Días-Hombre considera un día de trabajo de 8 horas correspondientes a un solo repartidor.

³ Considerar el siguiente tipo de cambio: \$ 1 = S/ 3.32.

El mercado de pollos a la brasa era un mercado altamente fragmentado con unos 30,500 locales a nivel nacional y que movió 1,327 millones de dólares americanos anuales, con una gran cantidad de restaurantes generadores de autoempleo y con necesidad de profesionalización. Sin embargo, en términos de facturación, el 39.5% estuvo en manos de las tres principales cadenas de pollos a la brasa del país: Norky's, Rocky's y Pardos Chicken que atienden a los sectores socioeconómicos A, B y C. En el Anexo 1 podemos ver la cantidad de locales que tenían las 10 principales cadenas en el Perú. Además se proyectaba que el crecimiento anual de ventas hasta el 2023 sería de 3.1% y el crecimiento en apertura de restaurantes sería de 4.4%. (Salas, 6 de agosto de 2019).

Últimamente con la mayor relevancia de las ventas por *delivery*, habían aparecido en Lima los formatos "*dark kitchen*", que eran restaurantes destinados a atender exclusivamente el canal de ventas *delivery*⁴ dejando de lado las mesas de la tienda. Según Fernando López de Castilla de la consultora Nexo Franquicia (como se cita en Salas, 6 de agosto de 2019), no había más de treinta marcas que poseyeran por lo menos cinco restaurantes y que además poseyeran mínimos estándares de gestión, asimismo mencionaba que las principales cadenas de pollo a la brasa poseían menos de 1% de locales a nivel nacional.

1.2. Cadena de pollerías El Pollo Feliz

Era una pequeña empresa de la ciudad de Lima Metropolitana que tenía 8 sucursales ubicadas en los distritos de Lima Oeste caracterizados por su clase media emergente, estos eran: San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Lince y Jesús María. Se trataba de una cadena de venta de pollos a la brasa reconocida por la buena sazón del pollo, las crujientes papas fritas y de sus sabrosas salsas de ají. Era debido a esta reputación que se formaban largas colas en sus restaurantes para disfrutar de sus agradables platos.

El primer local de la cadena de pollerías, inaugurado en el 2008 en el distrito de San Miguel en la ciudad de Lima, tuvo un ambiente diferente a sus locales actuales. Se había inspirado en aquellas pollerías de la localidad de Santa Clara, a las afueras de la ciudad de Lima, que combinaban el comedor con una zona de juegos para niños. Sin embargo, un año después de inaugurado el local, debido a la alta afluencia de clientes, esta zona de juegos fue eliminada

⁴ El canal de ventas *delivery* se refiere a todos los productos que son preparados para ser consumidos fuera del local. Se diferencia del canal de ventas tradicional del restaurante donde los productos son preparados para ser consumidos dentro del mismo local.

para ampliar el comedor y para crear un pequeño estacionamiento para los clientes que llegaban en auto.

El éxito de su primer local les permitió abrir 2 años después un segundo local en Pueblo Libre, y para el quinto año, ya poseía 2 locales adicionales ubicados relativamente cerca de los anteriores, permitiéndole así ampliar su área de cobertura sin auto-canibalizarse. En el año 2017, 9 años después de su inicio de operaciones, abrió su octavo local en Lince y una vez más tuvo una gran acogida.

Sin embargo, El Pollo Feliz veía como su éxito se veía amenazado en sus locales más antiguos por la falta de capacidad en mesas y porque dicha clientela empezaba a migrar a un restaurante de la competencia en vez de esperar a ser atendida. El Pollo Alegre, que contaba con 4 locales, fue el principal beneficiado por encontrarse relativamente cerca de los locales de El Pollo Feliz y por su estrategia de retención donde brindaba promociones y descuentos para su siguiente compra por *delivery*. Por este motivo, Roberto Heredia, decidió empezar con la venta *delivery* por teléfono iniciando con un piloto en el local de San Miguel, y al cabo de 9 meses ya atendía desde todos sus locales. Ver Anexo 2 para ver el número de repartidores por tienda. Este canal tuvo mucho éxito desde el principio, ya que el servicio era gratuito a partir de un ticket de 25 soles. Un año después, en noviembre del 2018, la facturación de venta a domicilio representaba entre el 10 y 15 % de la facturación total. En el Anexo 3 se puede apreciar el Estado de Resultados para el ejercicio 2018.

Los dueños de El Pollo Feliz proyectaban un crecimiento de *same store sales*⁵ de 3% anual y un crecimiento en locales propios de un local por año. Asimismo, exploraba el sistema de franquicias para vender en provincias ya que había escuchado que ese sistema podía generarle beneficios. Por otro lado, el sistema actual de inversiones se realizaba comprando el local donde iban a operar para luego implementarlo con todos los detalles que caracterizaban al Pollo Feliz. Los dueños se habían estado cuestionando al respecto y pensaban que podrían acelerar su proceso de expansión alquilando los locales, pero esto les generaba temor ya que estaban sujetos a un posible aumento de tarifas de arriendo si el arrendador notaba que al negocio le iba demasiado bien.

⁵ Same Store Sales: Ventas en las mismas tiendas, sin considerar el crecimiento por apertura de tiendas.

1.3. El proceso de venta por *delivery*

El Pollo Feliz inició su nuevo canal de venta entregando a los clientes regulares imanes con el teléfono de contacto y volantes con los precios. Luego cuando expandió el modelo a todos los demás restaurantes, actualizó su página web para que figuren los teléfonos de cada una de las tiendas, además de publicar imágenes del área de cobertura de cada una. Roberto había previsto que el trabajo de recepción de órdenes lo podía asumir la cajera actual ya que tenía tiempo libre. Esta cajera contestaba el teléfono saludando a nombre de la empresa y solicitaba el nombre y la dirección de entrega para verificar si estaba dentro del área de cobertura. Luego de realizada la confirmación, se procedía a tomar el pedido y se confirmaba el monto total a facturar. La cajera debía asegurarse que el cliente superara los 25 soles con el fin de no cobrar el envío, si el monto era inferior a este valor se cobraba una tarifa de 4.90 soles. Debido a esta restricción, el valor del ticket promedio de *delivery* era de 28 soles. Ver Anexo 4 para ver el detalle por tienda. Asimismo, preguntaba si el pago se realizaba en efectivo o con tarjeta de crédito, en caso de ser efectivo, se preguntaba con qué billetes se pagaría. Una vez terminada la llamada, la cajera enviaba la orden a la cocina y estas eran atendidas con prioridad sobre las órdenes del comedor ya que se buscaba una atención rápida a domicilio. Los pedidos que salían de la cocina se acumulaban en una zona del mostrador junto a la cual se había colocado un mapa de la zona, y era responsabilidad de uno de los mozos de la tienda ordenar los pedidos por orden de llamada y entregarlos a los motociclistas, transmitiendo la prioridad de los mismos.

Los fines de semana eran los días con mayor venta empezando por el viernes en la noche, mientras que los días de menor venta eran los lunes y martes. Asimismo, existían 2 momentos pico en el día en donde se recibía mayor cantidad de pedidos: Almuerzo (de 1 pm a 3 pm) y Cena (de 7 pm a 10 pm).

1.4. El repartidor

Normalmente las personas que entraban a trabajar como repartidores eran hombres de entre 35 y 45 años, quienes debían traer su propia motocicleta. El sistema de compensación era una mezcla de sueldo fijo y sueldo variable: el sueldo fijo equivalía al sueldo mínimo vital⁶, y el sueldo variable equivalía a S/ 2.50 por cada pedido adicional sobre los 260 pedidos

⁶ Sueldo mínimo vital en Perú es de 930 soles, pero el costo empresa es de 1,275 soles mensuales. Incluye 12 sueldos, gratificaciones, CTS y contribución a Essalud.

mensuales⁷. Los conductores además recibían sus remuneraciones de acuerdo a ley: 14 sueldos al año y pago de su CTS⁸; y el seguro de salud era cubierto por la empresa de acuerdo a ley con el aporte a Essalud. Con respecto a los seguros contra accidentes, cada repartidor debía asegurarse de contar con el SOAT⁹ vigente.

La empresa, en un principio les pagaba la gasolina que habían consumido durante las horas de trabajo, pero debido a que era muy laborioso y complicado sacar el consumo por persona y llevar el control exacto, se decidió pagar el variable de S/ 2.50 por pedido adicional en vez de los S/ 2.00 iniciales.

Todos los motociclistas estaban en la planilla de El Pollo Feliz, sin embargo, la rotación de repartidores era superior al 100% anual, cambiándose de empresa, por ejemplo, a una cadena de farmacias, debido a que el ingreso variable por pedido era superior en S/ 0.10.

Otro punto a comentar es que existía un ligero sentimiento aspiracional de los cocineros y cajeros por ser motociclistas, ya que estos además de atender las órdenes de los clientes, en las horas valle debían barrer la acera y el estacionamiento de vehículos, limpiar las mesas, la cocina e incluso los baños, mientras que los motociclistas no tenían ninguna obligación adicional en las horas de baja demanda. Inclusive se tuvo un caso donde un cocinero joven solicitó que se le pudiera financiar una moto para volverse repartidor, Roberto lo tomó como una oportunidad para reducir la rotación de repartidores y lo financió descontándole las cuotas mensuales de su salario. Lamentable fue su sorpresa cuando a los 2 meses el trabajador reportó el robo de su vehículo y a su vez renuncia. A pesar de que se hizo la denuncia en la comisaría a Roberto le quedó la duda sobre si fue un engaño hacia la empresa, por lo que no volvió a realizar este tipo de incentivos.

Normalmente los repartidores eran asignados al mismo restaurante, sin embargo, cuando existían ausencias era responsabilidad del administrador del restaurante conseguir un reemplazo de otro restaurante de la cadena. Este tipo de reemplazos eran ineficientes ya que los repartidores, al no estar habituados a la zona, perdían tiempo en la búsqueda de las direcciones y tardaban demasiado en entregar los pedidos, los cuales a veces llegaban fríos. Esto generaba un efecto en cadena en las horas pico que hacía que los nuevos pedidos se atrasaran por falta del retorno de los motorizados. En estas ocasiones Roberto había llegado al extremo de

⁷ Considerar 4.3 semanas por mes.

⁸ La ley peruana impone el depósito de la CTS (Compensación por Tiempo de Servicio) en una cuenta aparte del empleado, siendo este un ahorro obligatorio en caso el empleado cese en sus actividades laborales.

⁹ SOAT: Es el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito que busca cubrir a las personas que resulten heridas en un accidente de tránsito.

contratar taxis para mantener el nivel de servicio, pero esta práctica era muy costosa y dejaba en déficit la utilidad del pedido. El costo promedio del viaje de ida y vuelta en el taxi era de unos 12 soles.

Uno de los beneficios que Roberto encontró con los repartidores era que podía establecer un puente de comunicación entre tiendas para poder hacer envíos urgentes cuando faltaba algún insumo en los restaurantes. Este uso se hizo habitual y afianzó el sentido de colaboración entre restaurantes y los unió como empresa. Sin embargo, estos viajes que realizaban los repartidores eran considerados como un viaje de reparto, por lo que tenía un costo adicional para la empresa.

La zona de reparto de la tienda estaba dividida en cuadrículas para una mejor referencia, y se habían diseñado para que el tiempo de recorrido de una moto desde la tienda hasta uno de los clientes no sea mayor a 15 minutos, por lo que un viaje redondo de ida y vuelta les tomaba normalmente no más de 30 minutos. Un repartidor podría realizar de 1 a 3 entregas por viaje de ida y vuelta (tiempo promedio de 30 minutos), y el número de entregas que se realizaban resultaba del tiempo estimado de consolidación de pedidos. Normalmente se esperaba un máximo de 7 minutos desde que entraba un pedido hasta que salía de la tienda para poder consolidarlo con hasta dos pedidos adicionales. Luego, el motociclista los repartía según el orden indicado en el restaurante, es decir, los pedidos más antiguos se entregaban primero sin respetar la cercanía, ya que a cada uno de los pedidos se les daba un tiempo referencial de 40 minutos desde el corte de la llamada.

Roberto alguna vez había considerado ofrecer un servicio de 30 minutos o gratis, pero rápidamente cambió de opinión por el alto riesgo de entregar tarde en las horas pico. Además, después de una conversación con un amigo con experiencia en el sector de comidas rápidas, Roberto quedó totalmente alarmado sobre la posibilidad de que un motociclista pudiese entregar un pedido tarde, cobrarlo al cliente y declararlo como una entrega de cortesía por tardanza.

Por otro lado, 3 repartidores en los últimos 2 meses habían sido asaltados al final de la hora pico, quitándoles todo el efectivo que habían acumulado durante ese periodo. Por esta razón, Roberto solicitó liquidar todos los pedidos al regresar a los restaurantes y antes de realizar el siguiente viaje. Sin embargo, la solicitud no se cumplía totalmente ya que en las horas pico se priorizaba el flujo de despacho sobre la liquidación de los pedidos entregados, para atender al cliente lo más pronto posible y además porque los repartidores querían llevar más pedidos para aumentar sus ingresos. Afortunadamente, la masificación de los P.O.S.

portátiles¹⁰ disminuyó el monto que los motociclistas deberían cargar consigo durante toda la jornada disminuyendo este riesgo.

1.5. La tercerización del repartidor

Roberto estaba muy preocupado porque todos los domingos tenía problemas de inasistencias de los repartidores, muchos de esos días Roberto se dedicaba casi exclusivamente a buscar un reemplazo para poder atender la demanda. Además, el ratio de rotación de los repartidores había hecho que tenga casi siempre abierto el proceso de reclutamiento. Roberto reflexionaba que en los últimos meses había dedicado su tiempo principalmente a tratar temas relacionados a los repartidores y no en el negocio en sí mismo. Debido a esto se puso en contacto con una empresa de reparto y *courier* y solicitó una cotización para tercerizar toda la operación de reparto a domicilio.

El Rápido era una empresa que tenía experiencia haciendo repartos a domicilio de restaurantes en Lima con aparentes buenos resultados. El Rápido, tenía planes de expansión, y por esto, cuando recibió la solicitud de Roberto no tardó en cotizar sus servicios. El modelo de El Rápido era asignar una flota de motociclistas exclusivos para cada restaurante, y si alguno faltara a trabajar podría reemplazar al repartidor por otro de un negocio diferente que se encontrara de descanso sin que esto tuviera un recargo para el restaurante. El repartidor estaría en la planilla de El Rápido y vestiría su uniforme característico. La oferta de El Rápido por entregas fue de un precio plano de 4.90 soles por pedido entregado con ciertas condiciones. La primera condición fue que se asignaría un repartidor por cada 90 pedidos por semana por restaurante o el redondeo al entero superior; la segunda fue que la distancia máxima de reparto sería de 2 km; la tercera, fue que se renegociaría la tarifa si el sueldo mínimo vital o la gasolina subían en 5% o más; y la última condición, fue que si no llegaban a ningún acuerdo en esta renegociación del tarifa, El Rápido quedaba libre de seguir brindando el servicio y se retiraría 1 semana después de cerrada dicha negociación sin que ello implique el pago de alguna penalidad.

1.6. La búsqueda de la conveniencia a nivel mundial

En las grandes ciudades se ha generado una tendencia hacia la búsqueda de la conveniencia, los consumidores urbanos de estas ciudades buscan adoptar soluciones que les

¹⁰ POS: Point of Sales, terminales para el pago mediante tarjeta de crédito o débito

ayuden un poco a simplificar sus vidas, ya que el tiempo se ha vuelto un recurso escaso por el estilo de vida cada vez más ajetreado y por la alta cantidad de horas que se desperdician para movilizarse, especialmente en ciudades con una alta densidad vehicular. Estas soluciones han venido de la mano del desarrollo de nuevas tecnologías que a su vez permiten la creación y proliferación de nuevos modelos de negocios, como el *e-commerce*. Esto hizo que el lugar natural de crecimiento del *e-commerce* en bienes de consumo de alta rotación¹¹ (BCAR) hayan sido las grandes ciudades, siendo las familias jóvenes con hijos pequeños los principales consumidores de este canal.

Estos cambios en las formas de comprar de los consumidores han empujado a las empresas a adaptarse rápida y continuamente para no quedar atrasadas frente a su competencia o frente a la entrada de nuevos competidores.

Dentro del área de la conveniencia se menciona que hay tres temas en los que el público se ha centrado mayoritariamente para los BCAR: Experiencias de Consumo, Experiencias de Compras y Experiencias de Relacionamiento.

Experiencias de consumo: La comida ya preparada o lista para preparar rápidamente, no solo cubren la necesidad de ahorrar tiempo, sino también de personalización de acuerdo a los gustos del cliente, especialmente para aquellos que muestran gran preocupación por comer de forma saludable. Para el 2018 se estima que la tercera parte de los clientes en el mundo hacían uso de servicios de reparto de comida, preparada o sin preparar, y que por lo menos un 11% lo hacía semanalmente. Las comidas para llevar de proveedores callejeros, de comida rápida y de servicio rápido están en aumento, 57% de los consumidores a nivel global han visitado un local de comida rápida en los últimos seis meses (The Nielsen Company, 2018, pp. 11-13).

Experiencias de compra: En general cuando los consumidores piensan en conveniencia, piensan en el comercio minorista y más aún, si viene acompañado del formato electrónico. Actualmente, debido al espacio menor en los hogares, las compras se hacen cada vez con mayor frecuencia y en menores volúmenes, representando una oportunidad para las tiendas más pequeñas, ya que suelen encontrarse cerca del camino entre el trabajo y el hogar. Debido a esto es que las tiendas de formatos pequeños experimentan actualmente un crecimiento mayor a las tiendas de formato grande (supermercados).

¹¹ Bienes de consumo de alta rotación son productos que se venden rápido y de costo relativamente bajo, como: abarrotes, verduras, papel higiénico, cerveza o algunas medicinas como aspirinas.

Las tiendas físicas nunca van a desaparecer, siempre va a existir la necesidad de ver y palpar los productos, especialmente si se habla de alimentos frescos. Sin embargo, el uso de la tecnología puede mejorar mucho la experiencia del usuario, y no solo de ventas online o del formato *click-and-collect*¹², sino del uso de la tecnología en la misma tienda para agilizar y facilitar el proceso de compras (The Nielsen Company, 2018, pp. 14-19).

Experiencias de relacionamiento: El desarrollo de la tecnología, primero con el Internet y luego con los teléfonos móviles, ha generado una superconectividad que no existía una década atrás. Ahora los clientes tienen acceso a gran cantidad de información la cual viene muchas veces de redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, etc.), por lo que se hace necesario que los negocios minoristas dirijan sus campañas publicitarias a estos nuevos medios. Además, esto le permite conocer y escuchar a sus clientes para poder dar un mejor servicio y ajustar sus estrategias. El 55% de los consumidores han comprado un producto después de conocerlo primero en las redes sociales (The Nielsen Company, 2018, p. 20).

1.7. El e-commerce en Lima, Perú

Viendo las tendencias de crecimiento en el comercio electrónico, se puede apreciar que la búsqueda de la conveniencia ya ha llegado a Lima al igual que ha sucedido en otras ciudades del mundo que comparten las mismas características, la de acoger a millones de habitantes y tener un estilo de vida donde el tiempo es un recurso escaso.

Se estima que cerca del 80 % del *e-commerce* en el Perú se concentra en la ciudad de Lima (Perú Retail, 9 de abril de 2019). Además según estudio hecho por Euromonitor International, citado por BlackSip (BlackSip, 2019), el *e-commerce* generó ventas de 1,933 millones de soles en el 2018 entre todos los segmentos. De todas las ventas electrónicas, cerca del 4 % es generado por el sector de Alimentos y Bebidas, y se esperaba que sus ventas mediante este canal crecieran 23% para el año 2019 y luego mantuvieran un crecimiento de un 17% para los siguientes 4 años. Ver Anexo 5.

Las ventas electrónicas de comida estaban recibiendo un fuerte empuje gracias al ingreso de nuevos jugadores en años recientes, como son las aplicaciones móviles para *delivery* y/o *courier* (Glovo, Uber Eats, Rappi, etc.). Estas nuevas plataformas permitieron que pequeños

¹² *Click-and-Collect* es una forma de venta en línea en donde la compra se hace a través de Internet, pero el producto se recoge en la tienda o en otro lugar especificado.

negocios pudieran aumentar su red de clientes de forma importante, principalmente porque funcionan como un *market place*¹³ donde las marcas logran gran visibilidad.

1.8. Servicio de reparto con aplicaciones móviles

Roberto recordaba las sugerencias de su sobrino para que incursionara con estas nuevas empresas de reparto, que había visto proliferar por toda la ciudad con sus cajas de colores brillantes montadas en la parte trasera de las motocicletas. Además, recordaba el artículo que había leído el día anterior en versión web de una reconocida revista donde comentaban el impacto en ventas que había generado las aplicaciones en varios restaurantes. Hasta hace solo dos años atrás no sabía nada de este tipo de empresas, y ahora veía a sus repartidores en cada momento por toda la ciudad, su explosión había sido impresionante.

Saavedra (19 de junio de 2019), en su artículo sobre restaurantes, afirmaba que:

Las ventas de María Almenara, La Panka y Pacífico Poke Bar¹⁴ se incrementaron cerca de 30% en promedio tras trabajar con estas aplicaciones. “Las ventas por *app*¹⁵ representaban 10% de los ingresos totales en el 2017 y llegarán al 30% este año. Solo en mayo registramos más de 9,000 pedidos por *apps*”, dice Carlos Armando de la Flor, gerente general de la pastelería María Almenara. Pese al mayor número de pedidos gracias a las *apps*, el *ticket* promedio es bajo. “En las *app* en promedio es entre S/25 y S/30, mientras que en nuestros restaurantes es casi S/45”, indica Denisse Nossar, fundadora de La Panka. La guerra de precios que existe entre aplicaciones explicaría esta situación. Los restaurantes tienen que lanzar constantemente promociones para no perder exposición frente a otros. La Panka, por ejemplo, alcanza los 1,000 pedidos con promociones y menos de 300 sin éstas. “Con promociones la marca tiene una exposición mucho mayor”, coincide Schaerer, de Hoteles Casa Andina. Los que tengan alianzas con las tres aplicaciones de *delivery* tendrán aún más exposición (párr. 2).

¹³ Un Market Place es un sitio web en donde convergen vendedores de distintas marcas y compradores para realizar una transacción comercial.

¹⁴ María Almenara, La Panka y Pacífico Poke Bar, son restaurantes de la ciudad de Lima.

¹⁵ *App* es la abreviación en inglés de Aplicación Móvil. En el caso se hace alusión a *App* como la aplicación móvil de *delivery* o reparto.

Después de leer este artículo, Roberto sentía que se estaba quedando atrás frente a la competencia y que por lo menos tenía que averiguar cómo era que funcionaban estas aplicaciones de *delivery*. Evaluaba también los problemas que se le generaban frecuentemente cuando en ocasiones tenía mucha demanda y no contaba con repartidores suficientes mientras que en otros momentos le sobraban.

Por este motivo Roberto decidió ponerse en contacto con un antiguo amigo, Esteban Vega, que había montado junto a unos socios un restaurante que trabajaba con una de estas empresas de *delivery* por aplicación móvil, Rappi. Su restaurante era de comida japonesa y sushi con una orientación casual y dirigida al público joven. Tenía tres locales, dos en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima y el tercero recién inaugurado meses atrás en la ciudad de Arequipa.

En la reunión con Esteban, Roberto entendió que estas empresas de *delivery* negociaban las tarifas con cada marca como un porcentaje de las ventas, podía ser desde 25 al 30 % si eras una empresa con pocos volúmenes de envíos, y si eras una marca de volúmenes medios te pedían entre 18 y 25%. Para una marca de muchos envíos (un corporativo) te podían pedir un 15 %, pero que en realidad todo dependía de cómo se negociaba, y en esta negociación se podía aprovechar la guerra por el dominio que estaban desarrollando, Rappi, Glovo y Uber Eats. Por ejemplo, la marca de Esteban logró negociar una tarifa de menos del 15% de las ventas. Esteban comentó además que Rappi estaba en una etapa de ingresar con fuerza al mercado nacional y estaba usando una estrategia de trabajar en exclusividad con marcas fuertes y reconocidas. Incluso dentro de la negociación una marca podía lograr que se le financie una cocina oculta (*dark kitchen*) como fue en su caso, y a cambio de la financiación su marca firmaba un acuerdo de exclusividad con esta aplicación móvil. Esteban mencionó que fue una negociación de meses, de tira y afloja.

Al preguntar sobre cómo es que el restaurante recibía el pago por las ventas realizadas, Esteban le mencionó que las empresas de aplicación consolidaban todos los pedidos de los restaurantes y pagaban a la marca de forma programada, semanal o quincenal; en el caso de Rappi, este pagaba una vez a la semana, mientras que Glovo y Uber Eats pagaban cada dos semanas.

Esteban también contó que dentro de la facturación por el canal *delivery*, el canal directo¹⁶ en ese momento representaba menos del 30% de sus ventas, mientras que la facturación con Rappi estaba sobre el 70%. Según él, la gran diferencia era que el valor promedio del ticket de venta: mientras que en la venta *delivery* directa llegaba a unos 100 soles, en las ventas *delivery* por *app* era casi la mitad; de este modo concluía que el canal de *apps* se movía mucho en función del precio y las promociones. Además, le comentó que dentro del canal *delivery* directo sus pedidos ingresaban de dos formas distintas: por la central telefónica (80%) y por la plataforma de la página web (20%). Indicaba que la desventaja de la central telefónica frente a las plataformas digitales (página web o aplicaciones móviles), era que cada pedido podía tomar entre 5 y 6 minutos por el volumen de la venta, para lo cual se necesitaba una persona dedicada a esto, pero era importante mantenerlo para poder dar servicio a todo el público, especialmente a las personas sobre los 50 años y para los pedidos de mayor volumen (comidas familiares), donde pedir vía *app* o web no daba la misma calidad de servicio. Esteban también comentó que el canal *delivery* representaba el 55% de su venta total. Además, mencionó que su objetivo dentro de este canal para el 2020 era que las ventas a través de Rappi no representaran más del 70% y que por este motivo aún mantenía 3 repartidores propios de los 6 que tenía antes.

Durante la conversación Esteban también mencionó que una gran ventaja de Rappi era su nivel de innovación, cada 3 semanas actualizaba su aplicación, mejoraba la calidad de su servicio, y brindaba información de los movimientos, preferencias de los clientes, lugares donde se concentraban los pedidos, horas, comidas favoritas, etc. Y que toda esta información Rappi la procesaba de forma automática y se la entregaba de forma gratuita en forma de consejos y sugerencias. Por ejemplo, le decía que menús o combinaciones se vendía más, le sugería que combos armar, que promociones hacer, etc.

Como experiencia también contó que el radio de operación de los repartidores de Rappi era de 4.5 a 5 km a la redonda, pero esto dependía mucho de la velocidad con que se procesaban los pedidos. Por ejemplo, en determinado momento su marca se demoraba más de 40 minutos en procesar el pedido por problemas operativos propios, y Rappi los penalizó reduciendo la cobertura a menos de 4 km para así mantener el nivel de servicio en tiempo de los repartidores.

Después de esta reunión Roberto estaba confiado en que podría llegar mediante negociación a obtener por lo menos ese 15%, sería difícil, pero confiaba en su poder de

¹⁶ Canal directo se refiere a los pedidos que son recibidos sin intermediarios (*apps*), y que puede realizarse por vía telefónica o por la página web del mismo restaurante.

convicción y en la marca de su empresa; sin embargo, le preocupaba el 20% de la venta *delivery* que se realizaba en efectivo. Por otro lado, El Pollo Feliz nunca había cobrado los envíos a sus clientes y estas aplicaciones cobraban entre 5 y 8 soles por pedido. Roberto pensaba que si elegía esta aplicación los clientes preferirían otras opciones que no cobren el envío y por otro lado, estar en la misma aplicación con otras pollerías lo pondrían en competencia de precios.

1.9. ¿Cómo plantear la estrategia del *delivery*?

Roberto estaba preocupado porque los continuos problemas relacionados con los repartidores requerían de mucho esfuerzo de parte de los administradores, y pensaba que alguna empresa tercera podría realizar el servicio de reparto y aliviarles este trabajo, sin embargo, tenía temor que el nivel de servicio fuera inferior al que ofrecía actualmente. ¿Sería una buena opción tercerizar con El Rápido u otra empresa similar? ¿estaría considerando en la evaluación todos los factores económicos y de nivel de servicio del reparto a domicilio?

Por otro lado, El Pollo Feliz no tenía una plataforma digital como las grandes cadenas de pollerías, las cuales incluían una opción de compra electrónica; mientras que la opción de aplicaciones móviles como Glovo, Rappi o Uber Eats le ofrecían la opción de digitalizarse sin la necesidad de invertir en una plataforma propia, agregando la ventaja que tendría una flota de conductores a demanda. Roberto pensó en todos los posibles problemas que podría tener cambiando las alternativas de compra y los procesos de reparto por *delivery*. Se cuestionaba si el cliente lo vería de la misma manera, si sería un error competir en las plataformas móviles entendiendo que hay guerra de precios, si sus clientes actuales tomarían a bien el hecho de que le cobren el envío en lugar de un reparto gratis. A Roberto le entusiasmaba la idea de crecer en ventas con las *apps*, pero no tenía claro los riesgos que podría asumir con esta decisión y si era el camino correcto para la organización.

Anexos

Anexo 1. Cantidad de locales de las principales cadenas de pollerías en el Perú

Cadena de Pollo a la Brasa	N° de locales
Norky's	130
Rocky's	101
Pardos Chicken	32
Villa Chicken	19
Las Canastas	17
Las Leña	14
El Corralito	13
La Panka	12
Don Belisario	12
Campollo	10

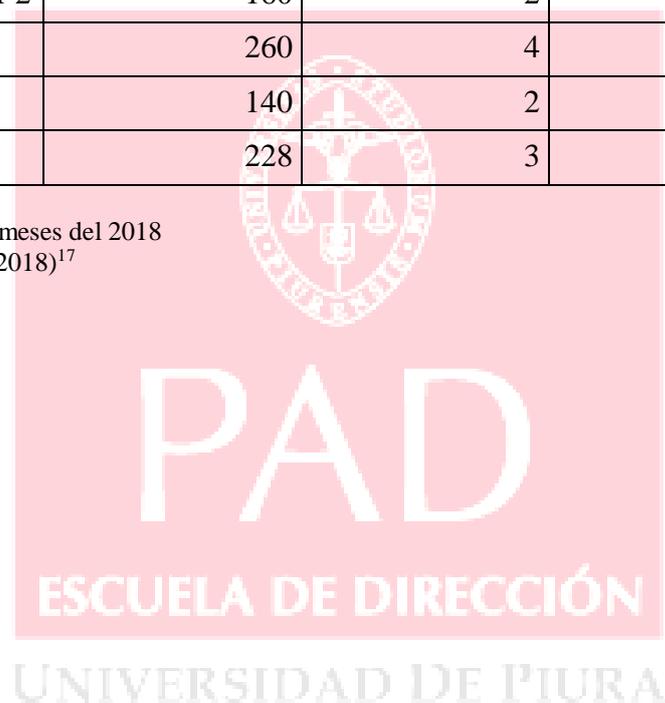
Fuente: Salas (6 de agosto de 2019)



Anexo 2. Pedidos por repartidor y restaurante

Restaurante	Pedidos <i>Delivery</i> semanales (*)	Número de repartidores	Pedidos por repartidor semanal
San Miguel 1	148	2	74
San Miguel 2	148	2	74
Pueblo Libre	160	2	80
Magdalena del Mar 1	222	3	74
Magdalena del Mar 2	160	2	80
Jesús María	260	4	65
Lince 1	140	2	70
Lince 2	228	3	76

(*) Promedio de los 12 meses del 2018
Fuente: El Pollo Feliz (2018)¹⁷



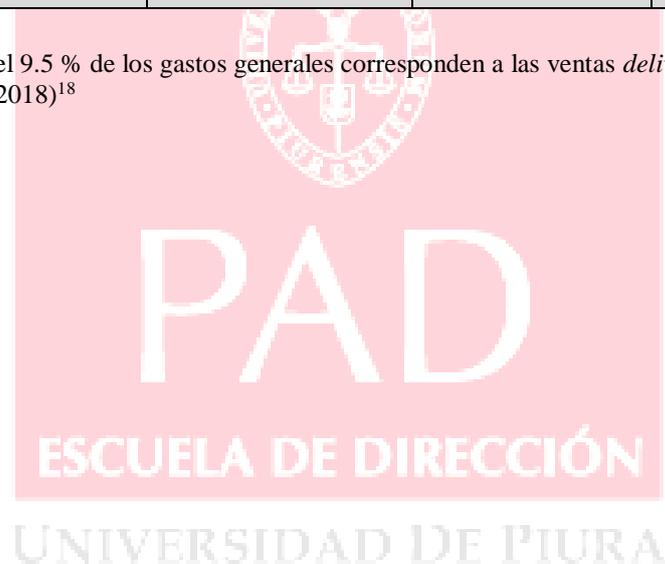
¹⁷ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 3. Estado de resultados 2018

Estado de resultados 2018 (en Soles)

	Tienda		Delivery		Total	
Ventas mensuales	1,179,118	100.0%	176,481	100.0%	1,355,598	100.0%
Costo de Ventas	- 571,872	-48.5%	- 85,593	-48.5%	- 657,465	48.5%
<i>Materia Prima</i>	- 495,229	-42.0%	- 74,122	-42.0%	- 569,351	42.0%
<i>Mano de Obra</i>	- 76,643	-6.5%	- 11,471	-6.5%	- 88,114	6.5%
Utilidad Bruta	607,246	51.5%	90,888	51.5%	698,133	51.5%
Gastos Generales	- 422,126	-35.8%	- 44,312	-25.1%	- 466,438	-34.4%
Reparto	-	0.0%	- 28,355	16.1%	- 28,355	-2.1%
Utilidad antes de Impuesto	185,119	15.7%	18,221	10.3%	203,340	15.0%

Nota: se considera que el 9.5 % de los gastos generales corresponden a las ventas *delivery*.
 Fuente: El Pollo Feliz (2018)¹⁸



¹⁸ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 4. Ventas del 2018 por tienda

Ventas *delivery* (promedio mensual 2018)

Restaurante	Pedidos <i>delivery</i> mensuales	Ticket promedio	Ventas mensuales	% Ventas	Ventas Totales
San Miguel 1	636	27.4	17,437	10.1%	172,647
San Miguel 2	636	27.0	17,183	12.5%	137,462
Pueblo Libre	688	28.9	19,883	12.5%	159,066
Magdalena del Mar 1	955	27.8	26,538	14.0%	189,556
Magdalena del Mar 2	688	27.9	19,195	12.5%	153,562
Jesús María	1,118	28.7	32,087	15.0%	213,911
Lince 1	602	27.1	16,314	12.5%	130,514
Lince 2	980	28.4	27,843	14.0%	198,881
	6,304	28.0	176,481	13.0%	1,355,598

Fuente: El Pollo Feliz (2018)¹⁹



¹⁹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 5. Ventas por Internet en el Perú

Ventas por Internet en el Perú (millones de Soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
Moda (ropa y calzado)	18.3	51.8	81.4	124.3	180.6	260.8	358.0	472.9	601.4	738.5	898.8
Belleza y cuidado personal	-	7.4	17.8	31.8	37.9	46.2	52.3	57.9	63.1	112.9	202.3
Electrodomésticos	9.3	10.9	12.6	14.6	16.7	20.3	23.7	26.7	29.8	33.3	36.9
Eléctronica de consumo	243.1	285.1	320.8	363.3	416.0	511.5	600.4	672.8	752.9	833.0	913.4
Salud	3.5	4.6	5.8	7.6	14.5	18.1	22.6	25.1	27.8	31.7	35.7
Comida (y bebida)	9.7	10.6	32.9	45.1	58.9	80.0	98.7	116.7	137.6	159.7	183.8
Artículos y muebles para el hogar	1.5	1.8	2.1	2.4	2.7	3.3	3.8	4.2	4.7	5.2	5.7
Productos multimedia	98.3	116.2	134.3	154.9	177.1	212.6	242.7	266.3	290.7	315.7	339.9
Accesorios Personales	45.5	51.2	57.4	64.7	74.2	89.4	103.6	115.8	129.1	143.6	158.2
Cuidado y artículos para mascotas	-	-	1.3	1.9	2.9	3.8	4.8	6.1	7.6	8.8	9.9
Juguetes y artículos para niños	0.6	0.7	0.7	0.8	0.9	1.0	1.2	1.3	1.3	1.4	1.5
Videojuegos	0.7	0.9	1.0	1.2	1.5	1.8	2.2	2.5	2.9	3.4	3.8
Otros	181.0	239.2	332.4	434.3	535.7	679.1	816.0	909.1	995.6	1,044.6	1,043.9
TOTAL	611.6	780.4	1,001.4	1,248.7	1,522.1	1,933.1	2,339.0	2,689.9	3,060.7	3,448.9	3,851.6

* Proyecciones

Fuente: BlackSip (2019)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Objetivos de aprendizaje del alumno

- Fortalecer el conocimiento y evaluar integralmente los aspectos relacionados a la última milla²⁰: Costo de atender, interacción con el cliente, velocidad de atención y control sobre la cadena de distribución, que podrían afectar el nivel de servicio. Asimismo, se deberá considerar su impacto en la estructura de costos, en los procesos operativos, en las facilidades de estacionamiento en la casa del cliente, en los tiempos de desplazamiento, en los riesgos de accidentes, entre otros.
- Interiorizar como los conceptos del servicio al cliente pueden verse afectados por la presentación del producto y por el trato del repartidor, su imagen, y las frases que utiliza.
- Entender el impacto de los canales de venta, no solamente relacionado a los costos y nivel de servicio de la última milla, sino además, considerando como afecta en la conveniencia del cliente, el *journey*²¹ que realiza para hacer un pedido y las oportunidades que tienen los restaurantes al utilizar cada canal. De esta manera, entender como la conveniencia de las aplicaciones móviles afectan el negocio de manera que la ubicación, la practicidad, el ahorro de tiempo de comprador, la diversidad de productos y la velocidad de respuesta mueven este canal. Por otro lado, entender la diferencia entre restaurantes físicos y las cocinas oscuras (*dark kitchen*).
- Establecer criterios para la evaluación de tercerización de una operación logística, donde los costos, la eficiencia, la efectividad, el control, la comunicación con el proveedor, y la información son fundamentales para la toma de decisión. Asimismo, se debe considerar la posibilidad de retroalimentación del cliente final y el aseguramiento de la marca.

2.2. Método de investigación

La metodología consistió en la elaboración de un caso, el cual nace del deseo de entender a mayor detalle la logística de la última milla de los restaurantes y su proliferación del reparto a domicilio gracias a la llegada de las aplicaciones móviles de *delivery* en los últimos 2 años. El Pollo Feliz representa a una cadena de pollerías con 8 restaurantes que cuenta con datos del

²⁰ La última milla se trata del último paso en la distribución, en la cual se tiene contacto con el cliente final.

²¹ *Journey* del cliente hace referencia al "viaje" que sigue un cliente en la experiencia de compra durante sus distintas etapas: desde que tiene la necesidad de algo, hasta que esta necesidad queda cubierta.

sector recopilados a partir de entrevistas a gerentes de restaurantes donde una fuente importante de ingreso era la venta por *delivery*, específicamente restaurantes de comida rápida que cuenta con canales de venta por teléfono, página web o aplicaciones móviles.

Por otro lado, con el fin de establecer el contexto del sector de pollerías y comida rápida, y de las tendencias de *e-commerce* a nivel mundial y local, se recurrió a fuentes secundarias y de conocimiento público que se encontraba disponible en páginas web, estudios y reportes especializados. Por último, la solución del caso toma como referencia experiencia en consultoría logística de los autores.

2.3. Preguntas de preparación del caso

- Describir el sector de pollerías y restaurantes
- ¿Cuál es *journey* del cliente que tiene la venta telefónica con repartidores propios, la venta telefónica con repartidores tercerizados, y la venta tercerizada con aplicaciones repartidores de aplicaciones móviles?
- ¿Cuál es el proceso de *delivery* para el restaurante que tiene la venta telefónica con repartidores propios, la venta telefónica con repartidores tercerizados, y la venta tercerizada con repartidores de aplicaciones móviles?
- ¿Cuál es el costo de reparto con los repartidores propios?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene El Pollo Feliz con su operación actual?
- ¿Cuáles son las diferencias entre la situación actual, tercerizar el reparto con una empresa, y tercerizar con las aplicaciones móviles?
- ¿Las aplicaciones móviles generan una ventaja competitiva o una desventaja? ¿Qué alternativa elegiría?

2.4. Desarrollo de las preguntas

2.4.1. Describir el sector de pollerías y restaurantes

- El 40 % del mercado peruano de comida rápida está elaborada en base a pollo, y equivale a 2,137 millones de dólares.
- Las 3 principales cadenas de restaurantes en bases a pollo tienen el 27.3% de la facturación del mercado (pollo frito + pollo a la brasa).
- Dentro del mercado de restaurantes en base a pollos, tenemos que el pollo a la brasa es el 62%, moviendo 1,327 millones de dólares.

- De estos 1,327 millones de dólares de facturación de pollo a la brasa, el 39.5% (524 millones de dólares) está en manos de las 3 principales cadenas del Perú.
- En conjunto estas 3 cadenas cuentan con 263 locales (0.86%) de un total estimado de 30,500 locales en todo el Perú.
- Se proyecta que el crecimiento anual de ventas hasta el 2023 será de 3.1% y el crecimiento en apertura de restaurantes será de 4.4%.

2.4.2. ¿Cuál es el *journey* del cliente que tiene la venta telefónica con repartidores propios, la venta telefónica con repartidores tercerizados y la venta tercerizada con repartidores de aplicaciones móviles?

Se hace hincapié en el proceso de compra ya que tiene un alto impacto en las actividades del *delivery*, ya que a partir de las alternativas de pago, en algunos casos el repartidor deberá hacer funciones de cobro de efectivo, cobro con POS o simplemente dejar el pedido. Ver el Anexo TN 1 para un resumen comparativo del *journey* del cliente.

Venta telefónica con repartidores propios: Los clientes necesitan de un *top of mind* para poder realizar un pedido a la cadena de restaurantes. En este sentido será necesario que el cliente conozca la marca de la empresa, el número telefónico o página web y finalmente tenga una idea de la oferta en la carta. Debido a que existe comunicación entre un vendedor y un comprador, existe la posibilidad de vender un poco más y aumentar el ticket de compra si se ofrecen promociones. Una vez confirmada la orden es necesario que el cliente confirme el método de pago. En este caso se puede tener 2 tipos de pago, el primero es el pago en efectivo y el segundo es el pago con tarjeta usando un POS inalámbrico. En el caso de pagos con efectivo es necesario que el cliente indique el monto con el que va a pagar para que el repartidor lleve la cantidad exacta de dinero para así no tener problemas a la hora de entregar el vuelto. El cliente recibe su pedido aproximadamente en el tiempo que se le indicó, este podría ser menor o mayor. Una vez que recibe el pedido debe realizar el pago con el método escogido, sin embargo, si desea cambiar el método, esto podría ser imposible si el repartidor no tiene el monto de vuelto o no ha llevado el POS.

Venta telefónica con repartidores terceros: De cara al cliente, el *journey* de venta es similar al realizado con repartidores propios, sin embargo pueden haber algunas diferencias como el nivel de atención y la predisposición que pueden tener para cumplir sus labores las cuales son parte de la cultura de la empresa y podrían no verse reflejados.

Venta tercerizada con repartidores de aplicaciones móviles: El *top of mind* del cliente es de la aplicación móvil y no necesariamente la cadena de restaurantes, puede ser que tengan en mente algún tipo/estilo de comida pero no necesariamente a la marca. El cliente entra a la aplicación y empieza a navegar visualizando las distintas ofertas entre distintas marcas hasta encontrar algo que se le acomode. Normalmente el cliente de estas aplicaciones busca alternativas para saciar su hambre y se fijan mucho en los precios y promociones. Tomando esta premisa se puede concluir que el cliente elegirá lo que más le convenga, y por lo tanto las promociones guiarán la decisión de compra. Debe tomarse en consideración que generalmente los usuarios de las aplicaciones móviles realizan sus pagos en la misma aplicación y, por ende, cuando el repartidor llega al domicilio a entregar el pedido, el cliente recibe el pedido sin tener una mayor interacción con el repartidor.

2.4.3. ¿Cuál es el proceso de *delivery* para el restaurante que tiene la venta telefónica con repartidores propios, la venta telefónica con repartidores tercerizados y la venta tercerizada con repartidores de aplicaciones móviles?

Reparto propio y tercerizado: En este caso se recibe la llamada telefónica en el restaurante y se valida la dirección para ver si está en la zona de reparto. Luego se toma el pedido del cliente y se confirma que el monto es superior a S/ 25. Dependiendo de esto se define si el costo del envío lo asume el cliente o la tienda. Después el pedido pasa a la cocina para ser preparado con prioridad respecto a los pedidos tomados en la propia tienda. Una vez que el pedido está listo, se espera un máximo de 7 minutos para consolidarlo con otro pedido antes de que salga con el repartidor. Antes de que el repartidor salga con los pedidos, este prioriza la entrega a los clientes en orden de llamada y en base a su experiencia define la mejor ruta. El repartidor sale de la tienda y al momento de llegar a la dirección de entrega toca la puerta, saluda y se asegura que el pedido sea lo que solicitó el cliente. Luego cobra según el método de pago (efectivo o tarjeta). Después de todo esto el repartidor continúa hacia otra dirección para entregar otro pedido consolidado, o en su defecto regresa a la tienda. Una vez que llega a la tienda liquida el pedido con la cajera. Ver Anexo TN 2.

Reparto con repartidores de aplicación móvil: La tienda acepta el pedido en la *tablet* que le proporciona la empresa por aplicación móvil. Después el pedido pasa a la cocina para ser preparado con prioridad respecto a los pedidos tomados en la propia tienda. Una vez que el pedido ya está a pocos minutos de salir de la cocina, se procede a solicitar a un repartidor de la *app* (usando la *tablet*) para que vaya acercándose al local. Luego una vez que el pedido está listo para ser despachado, el repartidor de la *app* toma el pedido (solo un punto de destino) y

sale de la tienda. Ya al momento de llegar a la dirección de entrega toca la puerta, saluda y se asegura que el pedido sea lo que solicitó el cliente, lo entrega y procede a retirarse. Ver Anexo TN 3.

Cuando se comparan ambos procesos, se distingue que el proceso con *apps* es más automatizado y tiene menos etapas, y, por lo tanto, se reduce la posibilidad de error en el proceso completo. Por otro lado, la exclusividad de este servicio le cuesta al cliente, pero el nivel de servicio en términos de temperatura, tiempo y presentación no es controlado por el restaurante, sujetándose a los estándares y controles que pueda tener la aplicación móvil.

2.4.4. ¿Cuál es el costo de reparto con los repartidores propios?

Para hacer el cálculo del costo de reparto se debe remitir al Punto 1.4. “El Repartidor”, en donde se especifica el sueldo básico de 1,275 soles y variable de 2.50 soles por pedido adicional a partir de los 260 pedidos mensuales o 60 semanales. Por otro lado, los datos de pedidos por repartidor se dan en el Anexo 2 del caso donde se especifica la cantidad de pedidos promedio que hace un repartidor dependiendo del local.

El cálculo del costo se realiza en el Anexo TN 4, en el cual se puede hacer seguimiento de los cálculos. Asimismo, el cálculo del costo por pedido final se realiza ponderando la cantidad total de pedidos por tienda.

2.4.5. ¿Qué ventajas y desventajas tiene El Pollo Feliz con su operación actual?

Ventajas:

- Marca reconocida por su buena sazón.
- Clientes frecuentes.
- Posicionamiento de marca en varios distritos de clase media de la ciudad de Lima.
- Local agradable con personal amable.
- Servicio de reparto a domicilio.
- Poseen sus propios locales.
- Motociclistas a disposición para hacer otros trabajos.
- Control sobre la logística del reparto.
- Control del nivel de servicio que se quiere entregar a los clientes.

Desventajas:

- Falta de capacidad de mesas en restaurantes.

- Comprar sus propios locales restringía los recursos financieros de expansión.
- Barreras de entrada bajas y con producto copiable.
- Limitación en la cantidad de clientes que llegan a conocer la marca.
- No existen motociclistas de reemplazo.

2.4.6. ¿Cuáles son las diferencias entre la situación actual, tercerizar el reparto con una empresa, y tercerizar con las aplicaciones móviles?

En el Anexo TN 5 se puede revisar la comparación entre las tres alternativas de reparto a domicilio y se evalúan varios criterios los cuales se comentan a continuación:

Costos del restaurante: Para el caso de reparto propio, son 4.50 soles por pedido tal como se ha calculado en el Anexo TN 4. En comparación El Rápido ha dado una tarifa flat de 4.90 soles por pedido según la cotización indicada en el subcapítulo “La tercerización del repartidor”. Por su parte las *apps* no cobran el reparto al restaurante sino una comisión de venta, la cual podría variar, pero en el Punto 1.5. “Servicio de reparto con aplicaciones móviles” Roberto espera lograr un 15% de comisión como máximo, por lo que el costo para la empresa sería a lo mucho 4.20 soles por pedido, considerando un pedido de 28 soles promedio según se indica en el Punto 1.8. “El proceso de venta por *delivery*”. Este 15% de comisión representa una mejora con respecto al costo de 16.1% que tiene actualmente para el canal de ventas *delivery*, el cual se puede apreciar en el Anexo 3.

Costos de Cliente: En la situación actual y con la tercerización, el costo de reparto es gratis para el cliente siempre y cuando haya hecho un pedido superior a 25 soles. Por su parte, las *apps* cobran al cliente un costo de reparto de entre 5 y 8 soles por envío.

Canales: Los canales de venta actuales son el restaurante y por teléfono. Si bien existe una página web con la carta, los pedidos solo se pueden hacer a través de los teléfonos detallados en esta. Por su parte, las *apps* son plataformas que permiten realizar la transacción de venta mayormente con tarjetas de crédito.

Impacto en el volumen de ventas: Con los repartidores propios o terceros la venta solo se mantiene, mientras que con las *apps* se crea un nuevo canal de venta y por ende se puede crecer. Asimismo, según los comentarios de Esteban y del artículo que leyó Roberto, las ventas pueden crecer mucho más si se hacen ofertas y promociones.

Cobertura: Se definió que la cobertura es de 2 Km para los repartidores propios o terceros, sin embargo, las *apps* dan coberturas de 4.5 Km con lo cual el mercado potencial de los restaurantes periféricos se amplía.

Nivel de servicio: En este caso se puede clasificar en cuatro diferentes subcriterios. El primero es la temperatura, donde si un pedido llega rápido llegará caliente y de ser así, el sabor permanece intacto. Se puede exigir a los repartidores propios y terceros que se cumpla con los tiempos y por lo tanto es controlable. Sin embargo, a los motociclistas de las *apps* no se puede exigir y por ende a pesar de que podría tener el mismo nivel de servicio, no se trata de un proceso controlable. El segundo subcriterio es el tiempo, que en el caso del reparto propio es controlable ya que se puede dosificar menos pedidos por ruta o priorizar según convenga. Por otro lado, con El Rápido se puede exigir pero el control se dará solo si es conveniente para El Rápido ya que sus costos y rentabilidad se ven involucrados. Por su parte, las *apps* tienen un sistema aleatorio, a veces tocarán repartidores cercanos y eficientes, mientras que en otros repartidores con un recorrido más lejano y menos expertos. El tercer criterio es la presentación, donde el subcriterio abarca el producto y también la presentación del repartidor. Siendo así, se puede controlar que los productos lleguen en buen estado en los casos de reparto propio y tercero mediante capacitaciones y recomendaciones de aseo personal. Sin embargo, con las *apps*, el personal coloca los productos en su mochila, y su aseo podría ser malo. Por último, el subcriterio de la interacción con el cliente es fuerte considerando que al momento de relacionarse lo que el cliente ve es a la empresa por lo que se puede crear un estándar de la empresa para los propios, en el caso de El Rápido podría ser un estándar desarrollado por el mismo proveedor o asumir el de El Pollo Feliz. Y finalmente para el caso de las *apps*, no se visualiza un estándar.

Inasistencias: Los efectos de las inasistencias resaltan de diferente forma entre cada una de las alternativas. Cuando un repartidor falta en el sistema con repartidores propios, es responsabilidad del supervisor resolver como reemplazarlo, llegando al punto de tener que contratar taxis para hacer los *deliveries*. Cuando un repartidor falta en el sistema tercerizado, es la empresa de reparto la que hace un reemplazo con repartidores de otros negocios que podrían estar con disponibilidad. Por último, en las *apps* no hay problema con las inasistencias ya que al ser todos los pagos variables, los repartidores aprovechan las horas pico para trabajar y así ganar más.

Continuidad del servicio: Cuando se tiene una estructura de repartidores propios, estos pueden renunciar en cualquier momento, es más, con una rotación del 100% se puede decir que efectivamente este es un problema. Por otro lado, cuando se terceriza, este problema podría seguir existiendo, pero las obligaciones son tercerizadas por otro al que se le puede exigir

Aspectos sociales: La estabilidad laboral de los repartidores solo se da con los que están en planilla, es decir para los casos de El Pollo Feliz y El Rápido. Por otro lado, existe un impacto social con el uso de las *apps* al no estar en planilla y sin beneficios laborales.

Accidentes: Los responsables por la seguridad del repartidor son la empresa, el proveedor o el mismo repartidor respectivamente.

Clima laboral: En el caso de los repartidores propios existe un sentimiento aspiracional dentro de la empresa. Cuando se trabaja con un tercero, podría haber un choque cultural entre empresas ya que los valores y perfiles podrían ser compatibles o no. Por su parte con el repartidor de las *apps*, la interacción es mínima y además el repartidor cambia todo el tiempo.

Robos de dinero en efectivo: Cuando hay un robo en el sistema de reparto actual, el costo lo asume El Pollo Feliz, pero cuando hay un robo a los repartidores de El Rápido se le puede exigir a dicha empresa que asuma el costo respectivo. Sin embargo, en el caso de las *apps*, el riesgo disminuye radicalmente ya que la mayoría de pagos se realizan con tarjeta de crédito.

2.4.7. ¿Las aplicaciones móviles generan una ventaja competitiva o una desventaja? ¿Qué alternativa elegiría?

Se realizó una tabla cruzada de ponderación, ver Anexo TN 6, asignando un peso a cada criterio con el objetivo de reducir subjetividades al momento de compararlos. La tabla se lee de la siguiente forma: empezado por la izquierda, si el criterio de la fila es más o igual de importante que el de la columna, se le asigna el valor 1; y si por el contrario, el criterio de la fila es menos importante que el de la columna, se le asigna el valor 0. Al sumar los valores de cada fila se obtiene un valor y su peso por criterio. Luego en el Anexo TN 7, se comparan las dos opciones que tiene Roberto con respecto al modelo actual de reparto, donde se asigna el puntaje de 100 cuando el criterio es definitivamente más favorable que el modelo actual, y el puntaje de 50 cuando el criterio es medianamente favorable. Por otro lado, se asigna el puntaje de -100 cuando el criterio es definitivamente desfavorable con respecto al modelo actual, y el puntaje de -50 cuando el criterio es medianamente desfavorable.

En conclusión, si bien existen algunos criterios negativos de las aplicaciones móviles, se puede concluir que generan una ventaja competitiva. En comparación, los criterios positivos tienen un mayor peso y al compararlos como se ve en el Anexo TN 7, podemos identificar como los criterios más fuertes son el incremento en las ventas y la apertura de canales de venta. De esta manera, dicho canal ofrece además de solucionar los problemas operativos de Roberto, oportunidades de captar más clientes y aumentar la facturación. Asimismo, los costos del restaurante podrían reducirse y así aumentaría la rentabilidad. Otras ventajas están al aumentar

la cobertura de reparto, asegurar la continuidad del servicio, aumentar la utilización de la cocina y eliminar el problema de la ausencia del personal y la responsabilidad ante accidentes. Se debe tomar en cuenta además, que este canal puede ser aprovechado por la competencia.

Sin embargo, para lograr ventajas competitivas, se debe entender la dinámica comercial de dichas aplicaciones, adaptarse y aprovechar los análisis de data que estas ofrecen. Además, la falta de liquidez que conlleva recibir pagos semanales, requiere de una disciplina financiera para evitar problemas de flujo de caja. Las principales desventajas están relacionadas al nivel de servicio, siendo la temperatura de la comida, el tiempo de entrega, la presentación del producto y la interacción con el cliente, partes en las cuales las aplicaciones móviles no han estandarizado completamente sus servicios.

2.5. Plan de desarrollo de la sesión

El caso está diseñado para ser desarrollado en una sesión de 75 minutos:

- 10 min - Describir el sector de pollerías y restaurantes.
- 10 min - Describir el proceso de compras de cada canal.
- 15 min - Describir el proceso de *delivery* según canal.
- 10 min - ¿Qué ventajas y desventajas tiene El Pollo Feliz con su operación actual?
- 5 min - Desarrollar el costo de reparto con los repartidores propios.
- 20 min - Detallar criterios evaluación y alternativas.
- 5 min - ¿Las aplicaciones móviles generan una ventaja competitiva o una desventaja?
¿Qué alternativa elegiría?

UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Después de haber revisado todos los datos y haber ponderado los criterios en los Anexos TN 6 y TN 7, podemos concluir que iniciar la operación con las *apps* sería el camino más atractivo para Roberto, ya que obtuvieron un puntaje total de casi 26 puntos versus las otras 2 alternativas que quedaron igualados en casi cero. Sin embargo, elegir solo una alternativa es limitar la posibilidad de crecimiento que puede tener la empresa, por lo cual, también deberá mantener el canal de venta por teléfono actual, considerando que la opción de tercerizar el reparto sería más atractiva con una mejor negociación de las condiciones de continuidad.

Las *apps* tienen la ventaja de que sus costos para el negocio, siempre que estén bien negociados, serían menores, aumentarían las ventas y la cobertura en kilómetros. Además, la asistencia del personal de reparto ya no sería problema y la continuidad del servicio dependería únicamente de la negociación con la aplicación, sin embargo, dicha negociación sería más favorable mientras más venta se realice por dicho canal. Por su parte, los riesgos estarían en el nivel de servicio ya que la temperatura, el tiempo, la presentación, y la interacción con el cliente no son controlables.

Dado que sugerimos tener varios canales de *delivery* abiertos, recomendamos que, luego de haber mejorado la negociación con El Rápido, se utilice la opción de tercerizar el reparto. Se debe tomar en consideración que el principal punto negativo de El Rápido ha sido la continuidad del servicio, ya que de producirse algún cambio grave en los costos de combustible o sueldos básicos, estos intentarían negociar un aumento y de no llegar a un acuerdo se podrían retirar en tan solo una semana dejando a El Pollo Feliz sin alternativas de reparto. Dentro de la negociación que debe hacerse con El Rápido se deberá incluir una función polinómica²² para el cálculo de los fletes a cobrar.

²² En el sector de transporte los contratos consideran ponderaciones según las variables que más inciden en el costo del flete.

Bibliografía

- BlackSip. (2019). *Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019*. Obtenido de <http://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2019>
- Perú Retail. (9 de abril de 2019). *¿Cuánto aporta el ecommerce al PBI del Perú?* Obtenido de <https://www.peru-retail.com/cuanto-aporta-el-ecommerce-al-pbi-del-peru/>
- Perú Retail. (20 de marzo de 2019). *Perú: Pollerías lideran el mercado de fast food con más del 40% de participación*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/pollerias-peruanas-lideran-el-mercado-de-fast-food-con-el-40-de-participacion/>
- Saavedra, A. (19 de junio de 2019). Restaurantes multiplican ventas por delivery apps, las dark kitchens son el siguiente paso. *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/servicios/363378-restaurantes-multiplican-ventas-por-delivery-apps-las-dark-kitchens-son-el-siguiente-paso/>
- Salas, L. (6 de agosto de 2019). Pollos a la brasa: ¿Cuáles son las apuestas de crecimiento de la industria? *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pollos-brasa-son-apuestas-crecimiento-industria-pollerias-norkys-rokys-pardos-chicken-canastas-noticia-662294-noticia/>
- The Nielsen Company. (7 de agosto de 2018). *The Quest for Convenience*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/whitepaper-the-quest-for-convenience-aug-2018.pdf>

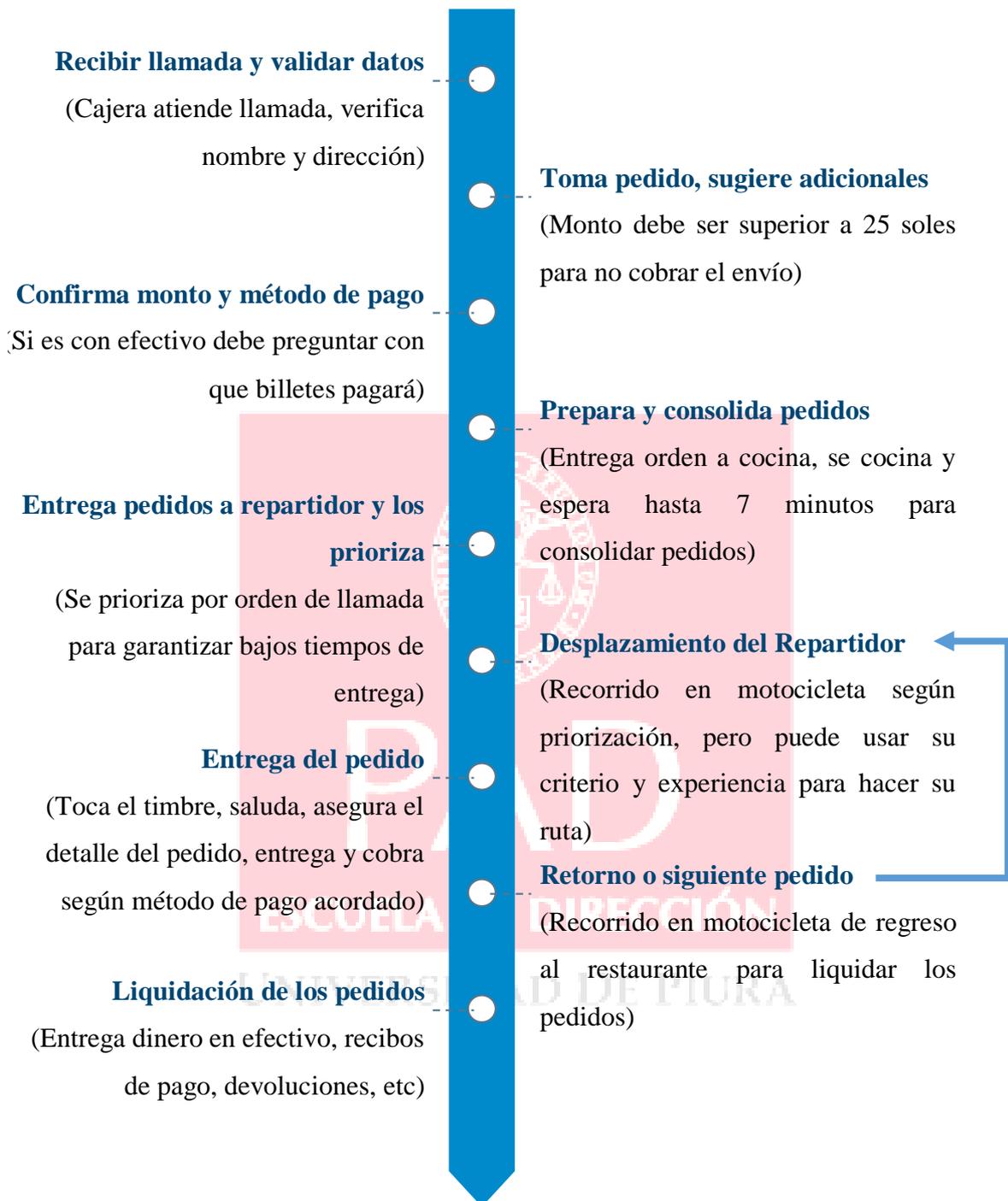
Anexos TN

Anexo TN 1. El *Journey* del Cliente

Venta telefónica	Venta por <i>app</i>
1. Existe Top of Mind y cliente desea comprar un platillo específico y de un restaurante en particular.	1. El cliente tiene Top of Mind de la aplicación móvil y busca entre varios restaurantes un platillo, este podría cambiar mientras está navegando en la aplicación.
2. Cliente llama por teléfono sabiendo que existe en la carta y solicita lo que desea. A veces el operador puede sugerir adicionales en oferta para aumentar el ticket de compra.	2. El cliente elige lo que más le conviene enfocándose mayormente en ofertas publicadas en la Aplicación móvil, siendo la mayoría de los usuarios sensibles al precio e imágenes.
3. Una vez confirmada la disponibilidad, se le asigna un tiempo de entrega y se consulta el método de pago que puede ser tarjeta de crédito o efectivo. De este último será necesario que indique con que billete pagará para que se le envíe el vuelto respectivo.	3. Una vez confirmada la disponibilidad, se cobra la compra generalmente con tarjeta de crédito y es imposible anularlo. Dentro del pago se suma un monto adicional por el envío.
4. El repartidor puede haber realizado el envío en el tiempo asignado o en mayor tiempo. Hace entrega del pedido y realiza el cobro contra entrega. El repartidor deberá llevar un POS cargado con este fin.	4. El cliente puede visualizar el status de su pedido y hacer seguimiento en tiempo real. Al llegar el pedido al domicilio solo deberá recibirlo sin hacer ninguna transacción adicional.

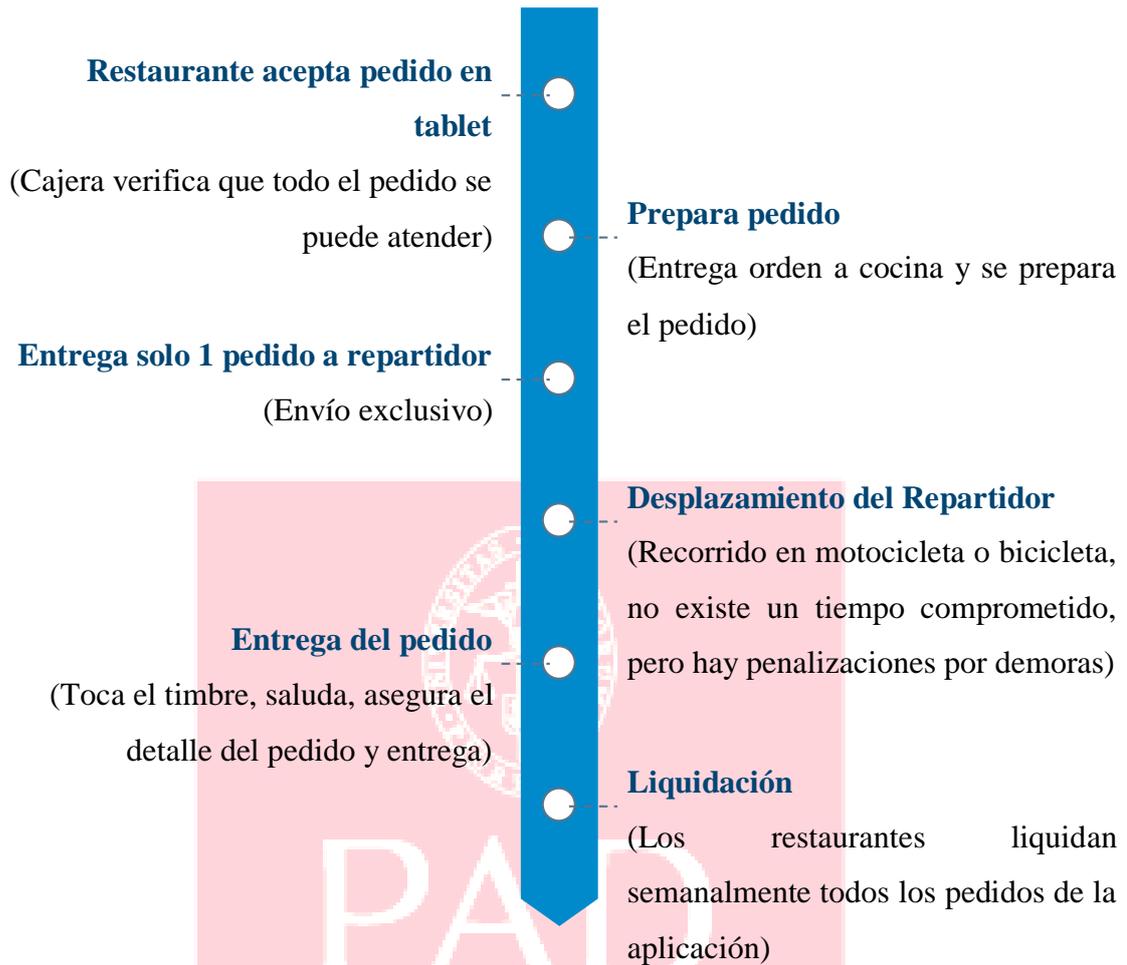
Fuente: elaboración propia

Anexo TN 2. Proceso del *Delivery* Actual y Tercerizado



Fuente: elaboración propia

Anexo TN 3. Proceso del *Delivery* con *Apps*



Fuente: elaboración propia

Anexo TN 4. Costo de Reparto Actual

Restaurante	Pedidos por repartidor semanal (A)	# mínimo de pedidos por semana (B)	Diferencia (pedidos-mínimo) (C = A - B)	Costo adicional por sobre los 60 pedidos por semana (D)	Costo semanal adicional por repartidor (E=CxD)	Costo empresa por empleado (sueldo básico) (F)	Semanas por mes (G)	Sueldo Total (H=F+ExG)	Costo / pedido (I=H ÷ (AxG))
San Miguel 1	74	60	14	2.50	35	1275	4.3	1426	4.48
San Miguel 2	74	60	14	2.50	35	1275	4.3	1426	4.48
Pueblo Libre	80	60	20	2.50	50	1275	4.3	1490	4.33
Magdalena del Mar 1	74	60	14	2.50	35	1275	4.3	1426	4.48
Magdalena del Mar 2	80	60	20	2.50	50	1275	4.3	1490	4.33
Jesús María	65	60	5	2.50	13	1275	4.3	1329	4.75
Lince 1	70	60	10	2.50	25	1275	4.3	1383	4.59
Lince 2	76	60	16	2.50	40	1275	4.3	1447	4.43
Promedio ponderado por el número de pedidos totales									4.50

Fuente: elaboración propia



Anexo TN 5. Criterios de evaluación y comparación de alternativas

Criterios	Propio	El Rápido	APP
Costos del Restaurante	4.50 soles / pedido	4.90 soles / pedido	4.20 soles / pedido de 28 soles (15%)
Costos del Cliente	-	-	5 soles / envío
Canales	Solo teléfono	Solo teléfono	Aplicación móvil
Impacto en el volumen de ventas	Neutro	Neutro	Incremento
Cobertura	Radio de 2 Km.	Radio de 2 Km.	Radio de 4.5 Km.
<u>Nivel de Servicio</u>			
Temperatura	Controlable	Controlable	No controlable
Tiempo	Controlable	Exigible	Aleatorio
Presentación	Controlable	Controlable	No controlable
Interacción con el cliente	Estándar de la marca	Estándar del proveedor	Sin estándar visible
Asistencia del personal	Supervisor debe resolver. Lo solucionan con taxis	Reemplaza con repartidores de otros clientes	Todos los repartidores disponibles.
Continuidad del servicio	Puede renunciar un repartidor en cualquier momento	Se puede retirar si existe cambios en los costos después de una semana	Mucha disponibilidad, se reemplazan rápido
Condiciones Laborales	Repartidor en planilla de El Pollo Feliz	Repartidor en planilla de El Rápido	Repartidor independiente de la aplicación móvil
Responsabilidad ante accidentes	Empresa es responsable	Proveedor es responsable	Repartidor es responsable
Clima Laboral	Aspiracional dentro de la empresa	Choque cultural entre empresas	No hay choque cultural
Robos de efectivo del día	Asume el Pollo Feliz	Asume El Rápido	Asume el repartidor. Muy bajo riesgo de sufrir robos

Fuente: elaboración propia

Anexo TN 6. Tabla cruzada de ponderación

Criterios	Criterios															Σ	Peso
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1 Costos del Restaurante	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	8	7%
2 Costos del Cliente	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	4%
3 Canales	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	11%
4 Impacto en el volumen de ventas	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	12%
5 Cobertura	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	9	8%
Nivel de Servicio																	
6 Temperatura	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	9%
7 Tiempo	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	11	10%
8 Presentación	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5	4%
9 Interacción con el cliente	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	7	6%
10 Asistencia del personal	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	8	7%
11 Continuidad del servicio	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	10	9%
12 Condiciones laborales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2%
13 Responsabilidad ante accidentes	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	10	9%
14 Clima Laboral	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2%
15 Robos de efectivo del día	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
Total																100%	

Fuente: elaboración propia

Anexo TN 7. Evaluación de criterios ponderados

Criterios	Peso	Propio		El Rápido		APP	
		Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.
Costos del Restaurante	7%	0	0.00	-50	-3.51	50	3.51
Costos del Cliente	4%	0	0.00	0	0.00	-100	-3.51
Canales	11%	0	0.00	0	0.00	100	11.40
Impacto en el volumen de ventas	12%	0	0.00	0	0.00	100	12.28
Cobertura	8%	0	0.00	0	0.00	100	7.89
<u>Nivel de Servicio</u>							
Temperatura	9%	0	0.00	0	0.00	-100	-8.77
Tiempo	10%	0	0.00	0	0.00	-100	-9.65
Presentación	4%	0	0.00	0	0.00	-100	-4.39
Interacción con el cliente	6%	0	0.00	0	0.00	-100	-6.14
Asistencia del personal	7%	0	0.00	50	3.51	100	7.02
Continuidad del servicio	9%	0	0.00	-100	-8.77	100	8.77
Condiciones laborales	2%	0	0.00	0	0.00	-100	-1.75
Responsabilidad ante accidentes	9%	0	0.00	100	8.77	100	8.77
Clima Laboral	2%	0	0.00	-100	-1.75	0	0.00
Robos de efectivo del día	1%	0	0.00	100	0.88	100	0.88
Total			-		- 0.88		26.32

Fuente: elaboración propia