

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejora de la Experiencia del Consumidor digital en la empresa Nestlé

Proyecto de Investigación y Desarrollo

María de Lourdes Uría Vallejo

**Máster Mercadotecnia
Carlos Andrés Córdova , MSc**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de mercadotecnia

Quito, Noviembre 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora de la Experiencia del Consumidor Digital en la empresa Nestlé

María de Lourdes Uría Vallejo

Carlos Córdova, Msc.
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD
Director de la Maestría en Mercadotecnia

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, noviembre, 2020

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: María de Lourdes Uría Vallejo

Código de estudiante: 00213598

C. I.: 1720438470

Lugar y fecha: Quito, noviembre 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a mi esposo Oscar Cortés, gracias a su apoyo, motivación y amor incondicional, logramos juntos otra meta de las muchas que nos faltan por alcanzar. Te amo mucho.

A mis papás que me siempre son y serán mi mayor ejemplo de que con esfuerzo, disciplina y muchas sonrisas, se disfruta el camino y se logran todas las metas. Ustedes nos inspiran a ser los mejores.

A mis hermanos que, aunque digan que ven en mi un ejemplo, soy yo la que admiro su inteligencia y pasión por vivir la vida.

A mi abuelita que fue la primera máster en nuestra familia y que ha sido, junto a mi abuelito las raíces de una familia fundamentada por el amor, trabajo duro y mucha felicidad.

A la USFQ que nuevamente me verá graduarme, esta vez con mayor madurez y compromiso por ser una profesional que trabaje por el futuro de este país.

Y finalmente agradezco a la vida por la salud para poder estudiar, trabajar y disfrutar de un año complicado, lleno de incertidumbre pero que nos hace reflexionar que la vida es ahora.

RESUMEN

En el trabajo actual se presenta un análisis sobre la experiencia del consumidor de Nestlé. Para ello se realizó a 100 consumidores la encuesta CSAT, en la cual se evidenció la oportunidad de tener más contacto a nivel digital y el poco conocimiento que tienen sobre nuevos productos o promociones a través de plataformas de e-commerce. En el desarrollo del trabajo se trabajó sobre el customer journey de un tipo de segmento de consumidor para Nestlé, con el fin de establecer estrategias digitales a corto, mediano y largo plazo que promuevan el nivel de satisfacción de la compañía.

El trabajo se divide en cuatro capítulos, en los cuales se expone la experiencia del consumidor, relevancia para la organización y sus métricas de evaluación. Así mismo se presenta la encuesta hacia los consumidores en donde evidenciamos una calificación del 85% en base al CSAT y se determinan en base al customer journey, acciones, responsables, métricas y tiempos de evaluación claros para que la empresa logre mejoras.

El presente trabajo de titulación tiene como fin servir de apoyo para procesos en los que se desee implementar un proyecto de mejora de la experiencia del consumidor frente al ecosistema digital de una compañía de consumo masivo.

Palabras clave: Experiencia del consumidor, consumo masivo, Net Promoter Score, Marketing.

ABSTRACT

The following assignment presents an analysis of customer experience in Nestlé. The methodology consisted of surveying 100 customers with the CSAT questionnaire. The results suggested that there are opportunities to develop best digital communication with consumers because there is knowledge about products and deals in the e-commerce platforms. Throughout the assignment, it was developed a customer journey analysis from a specific customer segment, in order to establish innovative digital strategies for short, medium and long timeframe that will promote the company's level of satisfaction.

The assignment is divided into four chapters, which exposes the importance of customer experience, how to measure it and how relevant is this perception for the organization. Furthermore, a CSAT questionnaire is made, with a score of 85% which helps to determine the customer journey, actions, responses and evaluation metrics in order to develop UX improvements in the company.

The purpose of the following assignment is to support the different processes that could improve customer experience in a digital ecosystem of a mass consumption company.

Key-words: customer experience, mass consumption, Net Promoter Score, Marketing.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1.....	9
CAPÍTULO 2.....	19
CAPÍTULO 3.....	26
CAPÍTULO 4.....	30
CONCLUSIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35
ÍNDICE DE ANEXOS.....	37

CAPÍTULO 1

1. Experiencia Actual

En la actualidad, Nestlé constituye la empresa más grande de alimentos y bebidas en el mundo. Una de las razones por las que ha alcanzado tal éxito se debe a su pensamiento estratégico alrededor del consumidor. En el Ecuador esto no difiere frente al mundo. Gran cantidad de las actividades de la compañía justifican sus inversiones en base al impacto generado en el consumidor. Lanzamientos, campañas de publicidad e incluso muestras gratis, deben pasar un estricto filtro que indique el propósito o necesidad que cada táctica cumple en el mercado.

La experiencia del consumidor es un factor clave para la organización. De hecho, la forma de pensar de la compañía se basa en un modelo de “centricidad del consumidor”, que como su nombre indica se basa en investigar, entender y conocer de la mejor manera a nuestros consumidores de manera que lleguemos a ser no sólo la marca número uno en su mente sino también en sus compras y al dar referencia. Para esto, Nestlé tiene varios filtros que aseguren que la experiencia del consumidor sea la más placentera. Desde un departamento de comunicaciones, el área de cumplimiento que cuida la información del consumidor o evite posibles acuerdos de precios e incluso comités en el desarrollo de productos que aseguran que la inversión impacte las necesidades del consumidor.

2. Dimensionamiento del Problema

2.1 Marco Teórico

La experiencia del consumidor abarca las respuestas cognitivas, emocionales, sociales y sensoriales de los consumidores frente a las interacciones con una marca o producto, convirtiéndolo en una estrategia orientada en los procesos, más allá de la compra

de estos. (Keyser, Lemon, & Philipp Klaus, 2015) El CX es utilizado por las compañías para generar una relación positiva y duradera entre consumidor-empresa a través de todos los puntos de contacto existentes. (Andajani, 2015) Un estudio de Harvard Business Review indica que, dentro de los puntos de contacto tenemos directos e indirectos. Los directos son iniciados por el consumidor tales como la compra, uso y servicio; mientras que los indirectos llegan hacia el consumidor en todas las estrategias de marketing como la publicidad, relaciones públicas, recomendaciones, una feria de productos, promociones en puntos de venta, anuncios digitales etc. (Meyer & Schwager, 2007) También tenemos otras perspectivas que hablan de co-creación, en la que los consumidores ya no solo son observadores sino participantes activos a los que debemos escucharlos, entenderlos y en conjunto construir experiencias personalizadas. De esta manera se da un papel relevante al consumidor que en varios estudios se lo muestra solo como el receptor de estrategias de mercadeo. (Keyser, Lemon, & Philipp Klaus, 2015) En resumen, el CX es un factor clave en la construcción de lealtad hacia las marcas, canales y servicios por parte de los consumidores. (Verhoef, y otros, 2009)

Otra definición sobre la experiencia del consumidor profundiza sobre el poder que ha ganado el consumidor al ser una voz autoritaria que busca cada vez mejores experiencias con las marcas con las que el decide establecer relaciones. En el libro “Building Great Consumer Experiences” se indica que las estrategias de experiencia del consumidor son diferenciadores sustentables que prometen a las organizaciones liderar el mercado y servir como amenaza para las que no innovan y no toman este aspecto como una necesidad en el escenario competitivo actual. (Shaw & Ivens, 2002) Bernd Schmitt, en su libro “Customer Experience Management” indica que el estudio e implementación de estrategias de mejora de experiencias del consumidor busca que la compañía y sus productos lleguen incluso a ser

relevantes en la vida de estos. Ejemplifica su definición al exponer que la compra de un auto no representa solo un valor económico, sino su proyección hacia el resto de su estilo de vida. De esta manera la interacción de todo lo que está alrededor de la compra del automóvil debe basarse en lograr lealtad y aportar valor como empresa hacia el consumidor. (Schmitt, 2010)

Un trabajo de investigación de la Universidad de Indiana indica que la experiencia del consumidor se ha constituido como una industria que apoya no solo en el desarrollo de estrategias sino también de medición e investigación. De esta manera se dividen en tres grandes pilares: 1) ejecutivos, gerentes o directores de marketing, 2) proveedores de soluciones digitales para medición de la estrategia y 3) expertos o académicos del tema. (Batra, 2017)

Adicional a todo lo que rodea al consumidor, es inevitable reconocer que la experiencia de éste depende también del ambiente social. Se han identificado diferentes roles en los consumidores como el que busca ayuda/información, el conocedor, competidor, reclamador y otros. Se espera de las empresas generar excelentes experiencias en los procesos de interacción ya que en algún momento los consumidores interactuarán entre ellos y hablarán de la marca sin que ésta pueda defenderse o estar presente. Ejemplos como las recomendaciones online, posts en redes sociales o el boca a boca, son factores que influyen la experiencia del consumidor debido al ambiente. (Verhoef, y otros, 2009)

Otro factor que influye el proceso de experiencia del consumidor es la percepción hacia la marca. Por ejemplo, los consumidores de Apple creen que compran una marca más innovadora que los de IBM. De esta manera, la experiencia y conocimiento del consumidor sobre los atributos y beneficios de la marca son determinantes en la estrategia de las compañías. (Verhoef, y otros, 2009)

El panorama digital también aporta en la experiencia del consumidor. Un reporte llevado a cabo por Brian Cantor, habla sobre la experiencia del consumidor digital en la cual se necesita el apoyo integral de áreas como atención al cliente, departamento de tecnología, marketing y comunicaciones. Hace hincapié en que debe haber una cooperación en el desarrollo de estrategias conjuntas y debido a esta complejidad, éste nuevo tipo de valor agregado a la experiencia del consumidor se ha conseguido en muy pocas organizaciones. (Cantor, 2018) Un estudio llevado a cabo por este reporte indicó que, debido a que los consumidores son completamente autónomos en sus experiencias digitales con las marcas, demandan interacciones rápidas y fáciles, en las que no tengan que esperar y que se logren satisfacer sus necesidades en el primer contacto. (Cantor, 2018)

2.2 Métricas

Para el análisis del presente trabajo analizaremos diferentes métricas para la medición y análisis del constructo “Experiencia del Consumidor”.

En primer lugar, tenemos el indicador Net Promoter Score (NPS) que evalúa la lealtad del consumidor. Algunas de las variables que valora son el nivel de esfuerzo, satisfacción del consumidor y sentimientos del consumidor. El objetivo de esta métrica es analizar qué tan probable es que los consumidores recomienden y recompren sus productos. El NPS identifica en su medición tres tipos de consumidores al medirlos a través de una encuesta del 1 al 10. Del 9-10 están los promotores, los cuales no son solo leales, sino que recomiendan los productos o servicios. Del 7-8 están los pasivos, que son indiferentes antes la marca. Finalmente, del 0-6 están los detractores los cuales cambian de marcas ya que buscan novedades o simplemente forman parte del grupo de lealtad de otra marca. El NPS permite compararse con la competencia e incluso con diferentes industrias. (Shevlin, 2019) El

resultado final que busca esta métrica es tener un consumidor más que satisfecho y aportar valor, así como ganar su fidelidad. (Spiess, T'Joens, Dragnea, Spencer, & Philippart, 2014)

Existen detractores de la medición del NPS. En 2019 el periódico Wall Street Journal publicó un artículo titulado “The Dubious Management Fad Sweeping Corporate America”, el cual indicaba varias razones por las que no solo deberíamos confiarnos de la métrica del NPS para valorar el CX de nuestra compañía. En primer lugar, porque nunca se ha publicado un NPS que notifique decremento para las empresas, lo que supone que puede ser alterado fácilmente en las encuestas realizadas. Como segundo punto, no explica las verdaderas razones por las que un consumidor puede recomendar una marca, es decir se mide la intención más no el comportamiento. (Safdar & Pacheco, 2019) Entendiendo esto, también se aconseja para un correcto análisis del CX, un método con varias aproximaciones que no se centren solo en el NPS. (Keyser, Lemon, & Philipp Klaus, 2015)

Otra métrica para la valoración del CX de una empresa es la Satisfacción del Consumidor (CSAT). El CSAT calcula el promedio de satisfacción sobre las interacciones que ha tenido el consumidor con la marca o sus productos. (Morgan, 2017) Para calcular el porcentaje de satisfacción del consumidor (CSAT) se utiliza la siguiente fórmula. La suma de las encuestas que respondieron entre las variables 4 a 5, dividido sobre el total de encuestas realizadas, multiplicado por 100. (Lin, 2003) El aporte de esta métrica nos permite valorar el valor percibido o qué nivel de lealtad alcanzamos en los consumidores. (Lin, 2003)

Una métrica interesante para la comunicación digital es el “Intento del Visitador”. Ésta métrica, indica Blake Morgan en su libro sobre experiencia del consumidor, evalúa las razones por las que un consumidor entra a una página web a través de encuestas. Esta herramienta, adicional de entender la cantidad de tiempo que se destina por usuario a la

página, apoya al desarrollo de webs más estratégicas y con objetivos que cumplan necesidades puntuales. (Morgan, 2017)

La escala de medición de “Customer Experience Quality Scale” (EXQ) es otra métrica que analiza los atributos clave de la experiencia del consumidor los cuales no se encuentran en resultados de participación de mercado o en las escalas de satisfacción del consumidor. El EXQ da seguimiento a los atributos que constituyen la experiencia del consumidor al medir diferentes dimensiones de valor frente a una marca, como 1) la experiencia del producto, 2) costo transaccional 3) momento de la verdad (disponibilidad del producto) y 4) Paz mental (confianza en el producto o servicio). Al darles un valor a cada uno, no solo la compañía conoce su estado actual frente al consumidor sino qué variables deben mejorarse. (Klaus & Maklan, Towards a better measure of customer experience, 2013)

Otra métrica importante en la medición del CX es el modelo SERVQUAL el cual valora cinco factores de servicio como fiabilidad, garantía, activos tangibles, empatía y capacidad de respuesta. El modelo funciona a través de 22 preguntas divididas en dos secciones. En primer lugar, se busca analizar las expectativas ideales de un servicio que busca el consumidor y en segundo, se pregunta por el servicio que actualmente están recibiendo por la compañía analizada. El modelo SERVQUAL permite entender si las expectativas de los consumidores se acercan o son lejanas a la experiencia entregada por la compañía. (Kouthouris & Alexandris, 2005)

Otros investigadores del CX sugieren incorporar técnicas de la neurociencia para tener resultados tanto cuantitativos como cualitativos y aproximarse más a la experiencia del consumidor. Algunos recursos son “eye tracking, EEG y fMRI-scans” que actualmente se encuentran en las mayores consultoras de mercadeo como Nielsen, Kantar o Ipsos y apoyan

en un análisis más completo para las estrategias de CX. (Keyser, Lemon, & Philipp Klaus, 2015)

3. Caso de Análisis

Para el siguiente estudio analizaremos una encuesta realizada a 100 consumidores de Nestlé a través de la plataforma Qualtrics. La metodología de la encuesta fue CSAT, en la cual se asegura que todos los participantes han tenido interacciones con la marca durante el último año.

El objetivo del análisis busca entender y valorar el nivel experiencia del consumidor a nivel de la satisfacción del cliente frente a todas las interacciones que ha tenido con las marcas que constituyen Nestlé. Sin embargo, el estudio busca profundizar en la experiencia digital del consumidor, ya sea a nivel de comunicación, e-commerce o publicidad digital. Como antecedente, en Nestlé, el canal de e-commerce representa un 3% del total de las ventas y es el de mayor crecimiento a la fecha. De igual manera, el mayor valor económico invertido en publicidad es televisión, tomando en cuenta que es el medio que más decrece en el contexto ecuatoriano. Con estos datos, buscamos analizar si existen nuevas necesidades del consumidor que posiblemente no estemos satisfaciendo y así, explorar mayor inversión en canales tanto de comunicación como de venta.

4. Situación Actual

Del total de encuestados, el 98% ha tenido contacto el último año con la empresa Nestlé, de esta manera sabemos que las interacciones son actuales.

Antes de analizar el CX se buscó conocer en la segunda pregunta, el canal de compra en el que más compran los encuestados productos Nestlé. Como lo vemos en el Anexo 1, el 62,75% hace sus compras en autoservicios, el 15% las tiendas de barrio y es interesante que el 13,07% lo hace a través de Tipti. La aplicación digital Tipti trabaja colaborativamente con

Corporación Favorita, por lo que es interesante conocer que una app ya es considerada dentro de los canales que conforman el Pareto de la compañía, sin embargo, a nivel corporativo no tiene tanta relevancia.

Para la tercera pregunta realizamos la encuesta con la métrica CSAT. La pregunta, ¿qué tan satisfecho está con sus interacciones con Nestlé? (compra de productos, concursos, publicidad, promociones), muestra el Anexo 2 un resultado del 37% Extremadamente Satisfecho y 34% de Algo Satisfecho. Tomando en consideración la investigación sobre la medición tenemos una calificación del 71% la cual es alta para la base de encuestados. Tomando en cuenta el reporte de American Customer Satisfaction Index, la cual mide anualmente el valor del CSAT y lo compara versus la industria y otras compañías, Nestlé tiene un puntaje en Estados Unidos del 82%. (American Customer Satisfaction Index, 2020) Pese al valor que tenemos sobre la satisfacción propia del consumidor, en la pregunta tres cuatro tenemos un porcentaje del CSAT completamente alto. La pregunta fue, basado en sus últimas interacciones con Nestlé, ¿qué tan probable es que recompre nuestros productos? El resultado da un total de 93% indicando que hay una altísima probabilidad de recompra (ver Anexo 3). De esta manera vemos que existe una relación positiva con las marcas, tomando en cuenta que el reto más importante para una compañía es asegurar la recompra de sus productos (Nagengasta, HeinerEvanschitzky, MarkusBlut, & ThomasRudolph, 2014)

La quinta pregunta es una de las más importantes porque indica el nivel de recomendación. Tomando en cuenta que se ha evidenciado que la recomendación es la mejor métrica para predecir “no solo la recomendación hacia otros sino sus propios comportamientos de compra”. (Cooil & Andreaseean, 2008) El puntaje para la pregunta, Basado en sus interacciones con Nestlé, qué tanto recomendaría a un amigo/familiar la

compra y uso de productos Nestlé?, alcanzó un 90% en la medición de CSAT. (Ver Anexo 4)

En la investigación, la literatura recomendaba sobre la medición del CSAT hacer más preguntas adicionales a las métricas para profundizar sobre oportunidades de mejora.

La pregunta, “cuando quiere buscar información sobre productos, promociones, concursos de Nestlé a qué medios acude”, busca ampliar la investigación de la experiencia sobre el consumidor, ya que independientemente del porcentaje de satisfacción, debemos analizar todos los puntos de contacto que tiene el consumidor y conocer si la empresa acciona en los más importantes. Como vemos en el Anexo 4, redes sociales fue el medio al que más recurren los encuestados, con un 58,12%. Como lo dijimos anteriormente, el medio de mayor inversión es televisión, el cual solo el 14% de los encuestados indica buscar información.

La última pregunta cualitativa fue, ¿a través de qué medios le llega publicidad de productos/promociones o concursos de Nestlé? En este punto buscamos alinear expectativas sobre los medios en que verdaderamente llega la publicidad versus la búsqueda del consumidor. Como vemos en el Anexo 5, existe una polarización entre Facebook 25,9%, Instagram 24,6% y TV 27,9%. Un dato interesante es que tan solo 8 personas indicaron que la publicidad aparece a través de Google y Youtube, considerando que son los medios digitales que deben aparecer dado que los encuestados buscan en un 20% información sobre la empresa en websites/páginas web (Anexo 4) y muchas de las búsquedas parten desde Google.

Como recomendación final de la literatura, para que la métrica del CSAT sea más completa es importante que los encuestados tengan la oportunidad de dar su comentario y así no solo cerrarse a la información medible sino también a la opinión de los consumidores. Para el presente análisis, se preguntó, “por favor ayúdenos con un comentario sobre su

experiencia en las interacciones con Nestlé” y se agruparon los mayores insights de mejora o satisfacción de los encuestados:

1. Justo equilibrio entre calidad y precio.
2. No mantengo mucha interacción con la marca Nestlé.
3. No saben dónde se comunican los nuevos productos, promociones o premios.

Para esta pregunta, Qualtrics (plataforma encuestadora) analizó el sentimiento de las respuestas. Es interesante ver qué pese al alto porcentaje de CSAT, encontramos 60% de respuestas negativas en base al nivel de interacción con la marca Nestlé (Anexo 6). De esta manera vemos que los consumidores aceptan los productos, los recompran e incluso los recomiendan, pero no necesariamente se sienten relacionados a un nivel sentimental alto. Por esto, encontramos grandes oportunidades de mejora para incrementar las interacciones desde Nestlé hacia su consumidor.

La valoración de la experiencia del consumidor de Nestlé en Ecuador, bajo la métrica CSAT es del 83%.

Bajo esta calificación que, si bien es alta y se encuentra en el promedio de la industria de alimentos medida por la ACSI de Estados Unidos, vemos una gran oportunidad de trabajar sobre las interacciones de la empresa hacia sus consumidores y así fortalecer su indicador de Satisfacción del Consumidor.

Indicador	Cuantitativo	Cualitativo	Total
Satisfacción del Consumidor	71%	60%	66%
Recompra	93%		93%
Recomendación	90%		90%
		Total CSAT:	83%

CAPÍTULO 2

1. ¿Qué determina a la experiencia del cliente?

Cuando llega el momento de ejecutar estrategias para la experiencia del cliente a nivel digital, se debe profundizar sobre la experiencia y los elementos que valoran los consumidores en el proceso de satisfacción.

En primer lugar, es importante analizar el término “experiencia”, definido como el conocimiento acumulado (Schmitt B. , 2011) y profundizando sobre el marketing, son el conjunto de percepciones, sentimientos y pensamientos de los consumidores cuando interactúan con productos o servicios. (Schmitt B. , 2011)

Uno de varios factores que determinan la experiencia del consumidor está en el desarrollo de una cultura enfocada en el cliente o también conocida como “cliente-centrismo”. Llegar a esta mentalidad como compañía requiere el compromiso desde la cabeza de la organización, alinear todos los procesos y sistemas y que todos los departamentos estén al tanto del objetivo cultural de la compañía. (Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006) El alcanzar una cultura de “cliente-centrismo” busca desarrollar una relación cercana y rentable a lo largo del tiempo con el consumidor y potenciar el valor agregado que ofrece la empresa para evitar ser copiada por los competidores. (Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006) Estudios han revelado que una compañía que adopta una cultura centrada en el consumidor incrementa su espectro de innovaciones y mejora continua cuando sus empleados están abiertos a compartir sus aprendizajes y mejores prácticas hacia el resto de los colaboradores. Este tipo de comunicación no aplica solo para áreas como marketing o ventas sino a todas las que han generado actividades enfocadas en el cliente y que fomentan una experiencia del consumidor positiva. (Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006)

Otro de los determinantes de la experiencia del consumidor está en los canales en los que participa nuestro producto o servicio en comparación con la competencia y aceptar que el consumidor no visita uno en específico. Una estrategia de omni-canalidad puede representar una excelente inversión para la experiencia del consumidor. (Peltola & Nieminen, 2015) Al igual que la cultura enfocada en el cliente, un negocio que desarrolle un pensamiento omni-canal debe contar con el apoyo de la organización, motivación de los colaboradores y métricas claras de lo que se espera y se medirá en el proceso. Tomando en cuenta que las empresas han desarrollado un tipo de información, procesos y reportería en el canal tradicional (no-digital) y otra muy diferente en el digital, se entiende por qué para los consumidores el mensaje no siempre llega de la misma manera o un canal suele tener menor impacto que otro. (Peltola & Nieminen, 2015) Como resultado de una estrategia omni-canal a favor del CX, se debe recolectar la información del consumidor, asegurar disponibilidad, información del producto y visibilidad del precio en todos los puntos de contacto y canales donde navegue nuestro consumidor. (Morgan, 2017)

Otro determinante de la experiencia del consumidor son los colaboradores de la compañía, los cuales son apoyo en la diferenciación de marca, no solo por el nivel de servicio entregado, sino que su compromiso se traspa a lo percibido por el consumidor. Es vital que los colaboradores conozcan la esencia de la marca, así como su propuesta de valor a través del desarrollo de estrategias de marketing interno. (Mosley, 2007) Es imperativo para una compañía entrenar y motivar al personal interno de manera profunda para que los colaboradores entiendan que no son meros “entregadores de mensajes” sino proveedores de experiencias y parte fundamental de los puntos de contacto para los consumidores. (Mosley, 2007)

1.1. Causas del nivel de experiencia en Nestlé

Debido a que Nestlé tiene más de 15 categorías las cuales tienen diferentes “buyer personas”, nos basaremos en el tipo de consumidor que busca comprar productos para cocinar recetas fáciles y rápidas el cual a través de un estudio de mercado nos representa el 30% de la población ecuatoriana. Debido a la pandemia, este segmento se ha vuelto estratégico para la compañía dado el incremento de volumen y frecuencia de compra en el canal e-commerce para productos de preparación dentro del hogar. (Kantar, 2020)

		PROCESO				
		CONOCIMIENTO	CONSIDERACIÓN	COMPRA	USO	RECOMPRA RECOMENDACIÓN
OBJETIVOS DEL CONSUMIDOR		Comprar productos en línea para hacer recetas fáciles y ricas	Analizar ofertas tanto en precio como calidad para sus compras en línea	Comprar en línea la mejor opción que le permita cocinar rápido y fácil y que su experiencia sea excelente y segura que saldrá bien.	Dar correcto, consciente y fácil uso de los productos comprados.	Buscar un valor agregado para re comprar en línea y hacer recetas fáciles y ricas.
PUNTOS DE CONTACTO		-TV -Instagram -Mailing -Facebook -Google Search -Online ads -Amigos/familia	-Website -E-retailers -Packaging y beneficios en línea. -Recomendaciones online. -Recomendaciones familiares/amigos -Recetas en donde estén los productos. -Redes sociales	-Experiencia de compra e-retailer -E-retailer botón de compra. -Experiencia en la entrega. -Descuentos en la plataforma -Paquetería de entrega -Stocks -Desempeño del producto -Calificación de la entrega y estado del producto.	-Recetas en línea -Recetas en el empaque -Redes sociales -Website de recetas -TV -BTL	-Descuentos en la re compra. -Plan de fidelización. -Concursos en redes sociales. -1800 Nestlé para quejas o reclamos. -Actividades BTL/beneficios en línea.
RESPONSABLES DEL PROCESO		<ul style="list-style-type: none"> Marketing Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Área digital Ventas (canal e-commerce) 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Ventas IT Support Servicio al Cliente Logística Demand Planners Producción 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing IT Support Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Ventas Comunicaciones
CX EXPERIENCIA						
OBSERVACIONES		-Es importante estar en los puntos de contacto que maneja el buyer persona. -La comunicación debe ser clara sobre nuestra propuesta de valor. -Son consumidores ultra conectados y se debe tener suficiente contenido para ser novedosos.	-El contenido en el website debe ser relevante. -La codificación de ser completa con info, foto actual y beneficios del portafolio en los e retailers. -Dar seguimiento a las recomendaciones online y actuar sobre las que necesiten mejora. -En este punto servir como inspiración en recetas y dar contenido que nos haga relevantes y necesarios en la preparación de platos.	-Al depender del e-retailer debemos ser sus aliados en la experiencia de uso de la app. -Asegurarnos de la estrategia de precio para evitar malestar del consumidor. -Asegurar stock del producto. -La entrega del producto debe ser una buena experiencia por lo que nos debemos aliar con e-retailers que agreguen valor. -Asegurar la calidad del producto.	-Ser aliados del consumidor al inspirarlo y enseñarle a usar los productos. -Es importante que todo producto que tengamos responda a recetas fáciles y ricas como busca el buyer persona. -Asegurar la re compra al dar apoyo al consumidor.	-Es importante que los consumidores sean escuchados si tienen sugerencias. -Las redes sociales deben buscar la re compra. -Aliarse con los e retailers para recompra a través de recordatorios o ser la 1era opción desde la 1era compra. -Dar valor a los comentarios de los consumidores. -Desarrollo de campañas, implementación de descuentos para premiar la preferencia de Nestlé.

1.1.1. Justificación de las causas

Una vez levantado el “Customer Journey Map” enlistamos varias causas por las que atribuimos que la experiencia del consumidor no lleva un KPI verde/positivo y es amarillo

indicando oportunidades de mejora. Analizando el cuadro anterior y las encuestas realizadas enumeramos las siguientes causas:

Fase Conocimiento

- No tenemos una estrategia en su totalidad digital. Por ejemplo, en el caso de pauta, las estrategias de SEM y Search no está del todo activas o correctamente implementadas.
- No todas las marcas desarrollan estrategia de mailing para llegar a su target.
- Pautar en televisión es demasiado costoso, perjudicando el presupuesto para el resto de los canales de comunicación.
- Nestlé no se ha comunicado como una empresa con marcas que pueden ser aliadas o inspiradoras para recetas de cocina. Mucha gente posiciona a la empresa como dulces por marcas como Amor, María, Tango.

Fase Consideración

- A nivel de e-retailers no tenemos todos los productos estratégicos para el canal codificados o la información no está completa ya que faltan fotos o descripciones del producto; generando que el consumidor no compre porque no tiene seguridad de la información.
- No existe una política de definición de precios concreta para el canal ya que muchos e-retailers toman el precio de la cadena que distribuyen.
- Las páginas web no todas están actualizadas por lo que el consumidor al entrar no siempre tiene toda la información a su disponibilidad.
- En la pauta digital, cuando un consumidor busca una receta, Nestlé no siempre sale dentro de las primeras búsquedas, por lo que impedimos la consideración, compra y prueba de marcas.

- Los amigos y familiares en las encuestas consideran que es un producto de gran calidad, pero no necesariamente se sienten conectados o tienen aprecio por la empresa, perjudicando la recomendación a otros.

Proceso recompra / recomendación

- No tenemos una alianza con los e-retailers para analizar satisfacción del consumidor tras la prueba del producto.
- No hay planes de fidelización o métricas en e-commerce que aseguren que retenemos a nuevos clientes.
- Los reportes de actividades de los e-retailers son aún muy básicos y no dan mucha información relevante para entender el perfil del consumidor que nos prefiere.

1.1.2. Causas priorizadas

Con todas las causas explicadas que están impidiendo una excelente experiencia del consumidor, se elegirán las dos más importantes sobre las que se desarrollarán en adelante posibles acciones de mejora:

- Deficiente estrategia de comunicación digital.
- Bajo desarrollo comercial y de comunicación en el canal de e-commerce.

2. Árbol de diagnóstico



CAPÍTULO 3

1. Descripción de la solución

La solución para Nestlé en cuanto a la baja experiencia del consumidor en el ámbito digital será un programa de mejora digital para la compañía.

El programa se enfocará en dos objetivos. En primer lugar, en acelerar el desarrollo del canal e-commerce. Tomando en cuenta que la pandemia agilizó la penetración de e-commerce en el Ecuador un 40% vs 2019 y que, tras el diagnóstico del capítulo anterior, la empresa no está lista para ser competitiva en este canal de ventas; es vital tener una estrategia sólida que permita ser competitivos para los e-retailers y consumidor.

El segundo objetivo se centrará en la comunicación digital de la compañía. Dado la gran cantidad de horas que una persona usa su celular, es necesario fortalecer el contenido digital que generan las marcas. Esto abarca el desarrollo de páginas web relevantes y actualizadas, estrategias de búsqueda automatizadas tanto orgánica como paga, comunicación coherente y en sintonía de las marcas en todas las plataformas donde publiciten y un plan consistente y duradero a mediano y largo plazo.

De esta manera el programa busca atender los dos mayores retos que la compañía no ha sabido potenciar y que en este año cobró gran relevancia debido a la pandemia por la necesidad de las marcas de responder a las nuevas realidades digitales del consumidor.

1.1 Características del Programa de Mejora Digital

- Equipo responsable de la estrategia, ejecución y evaluación del programa.
- Será medible cada mes.
- Formación en estrategia de comunicación digital a los colaboradores internos.

2. Teoría del Cambio

Causa Subyacente	Características del Programa	Teoría del Cambio
Deficiente estrategia de comunicación digital	Formación en estrategia de comunicación digital a los colaboradores internos	Mayor conocimiento --> Desarrollo de planes estratégicos --> Implementación de mejoras digitales --> mejora en la experiencia del consumidor
	Definición de marcas prioritarias en el primer año para el desarrollo de comunicación digital	Priorización de necesidades --->Eficiencia en el trabajo al definir marcas relevantes --> Desarrollo de planes diferenciados por tipo de consumidor --> Monetización de las marcas con planes especializados.
Bajo desarrollo comercial y de comunicación en el canal e-commerce	Establecer un equipo responsable de la estrategia, ejecución y evaluación del programa.	Equipo holístico con objetivos claros -->disminución de procesos y tiempo perdido --> Definición de planes y metas en un tiempo determinado ---> evaluación continua y con fechas límites ---> mejora en la comunicación con e-retailers ---> Crecimiento en ventas --> mejor experiencia de venta para el consumidor

3. Diseño de la implementación

3.1 Actores

CEO, directores de negocios, Gerentes de marcas, Gerente de Comunicación, Analista de e-commerce, analista de comunicación digital.

3.2 Roles

- CEO: El rol del CEO es quien presentará el Programa de mejora Digital de Nestlé. Como primer representante de la compañía tendrá la responsabilidad de liderar el programa a través de la delegación de dueños de cada proceso y así poder estar al tanto rápidamente de los avances y resultados.

- Directores de Negocio: el rol de los directores constituye en ser los líderes tanto del proceso de mejora en la comunicación digital como en el de aceleración del e-commerce como canal de ventas. En su cargo está definir los participantes de cada proceso, delegar las responsabilidades y definir fechas de reportería para dar seguimiento a los planes de acción mensuales. Adicional serán los responsables de comunicar el plan de incentivos a todos los equipos involucrados en el programa.
- Gerentes de Marca: Su rol es la implementación de los planes de acción de cada proceso y entrega de información para la fecha indicada por los directores.
- Analista de e-commerce: Su rol es el de dar seguimiento a los procesos operativos como contacto con proveedores, facturación, comunicación con los e-retailers.
- Analista de comunicación digital: Su rol es el seguimiento operativo con las agencias digitales, tanto en agenda de reuniones, comunicación con compras para licitaciones y facturación.

Adicional todos los participantes del equipo tendrán que tomar un curso de capacitación llamado “E-Business Academy” que implementó Nestlé Global y que consta de varias sesiones de entrenamiento el cual abarca tanto estrategias de comunicación como de e-commerce.

3.3 Incentivos

- CEO: Para el CEO su mayor interés radica en mayores ventas y rentables. Si bien el canal e-commerce en Nestlé no representa un porcentaje de ventas alto, a nivel global es un objetivo que busca la compañía por lo que Ecuador debe fortalecer su estrategia digital. Ya que el CEO no busca un incentivo económico, es el reconocimiento global de la empresa su mayor motivador.

- Directores: Dentro de los planes de desarrollo de la compañía, se evaluará el logro de resultados positivos del Programa de Mejora Digital y será un KPI para alcanzar nuevas posiciones dentro y fuera del país.
- Gerentes de Marca: Dentro del plan de recursos humanos el cual mide en una escala del 1 al 3 los logros alcanzados en el año y conforme a eso se define un bono del 15% del total del salario anual, se evaluará sus resultados a los participantes del comité de aceleración digital y tendrán la posibilidad de incrementar el bono hasta el 20%.
- Analistas e-commerce y de comunicación digital: Dentro de su evaluación de recursos humanos su bono del 10% del total del salario anual pasará al 15% si logran cumplir los objetivos del plan de aceleración digital.

3.4. Cuadro

Actores	Roles	Incentivos
CEO	Liderar el plan de aceleración digital tanto en comunicación como comercial	Reconocimiento de Nestlé global de Ecuador como país con resultados positivos en el ecosistema digital.
Directores de Negocio	Determinar los participantes de cada proceso, definir responsables y entregar fechas de reportería para dar seguimiento a los planes de acción mensuales.	Plan de crecimiento para posiciones dentro y fuera del país.
Gerentes de Marca	Implementación de los planes de acción y entrega de información.	Aumento del 15% al 20% del bono anual por resultados.
Analista de e-commerce	Contacto con proveedores, facturación, comunicación con los e-retailers.	Aumento del 10% al 15% del bono anual por resultados.
Analista de comunicación digital	Agendar reuniones con las agencias, comunicación con compras para licitaciones y facturación.	

CAPÍTULO 4

1. Método de Evaluación

Para la siguiente evaluación utilizaremos la metodología de “prueba controlada aleatorizada” (RCT), la cual constituye en la selección aleatoria de participantes que tengan características idénticas, dividirlos entre el grupo de tratamiento y el de control y analizar el impacto del grupo que recibió versus el que no. Este tipo de prueba evita sesgos si la población escogida tiene las mismas características.

1.1. Grupo de control

Para el siguiente RCT utilizaremos dos grupos para controlar y analizar los resultados. El primero será a quien se trabajará sobre el proyecto de aceleración digital y el segundo sobre una unidad de negocio que también tiene ventas en el canal de e-commerce y tiene campañas digitales, pero no se le capacitará ni enfocará sobre la digitalización de la compañía.

2. Refinamiento

Para el equipo de aceleración digital nos basaremos en la formación de la estrategia digital a los colaboradores internos en la que esperamos tres etapas de cambios que podremos medir versus el equipo que con el que no se trabaje este proyecto. De esta manera, si llegamos al objetivo final el cual es la mejora en la experiencia del consumidor, la compañía invertirá con mayor seguridad en la capacitación de la compañía entera.

Dentro de los cambios esperados están el mayor conocimiento sobre marketing digital y de e-commerce, para así tomar decisiones y desarrollar planes más estratégicos e incluso más rentables.

2.1. Indicadores

Como indicadores de medición está la culminación del curso de capacitación de marketing digital que será impartido en modo en línea para dar flexibilidad a los colaboradores de realizarlo en cualquier momento. A partir de esto se espera como segunda fase el cumplimiento de KPIs digitales en los planes de marketing digital de las marcas como optimización de bounce rates, alcances, porcentaje de conversión y las ventas de e-commerce.

Finalmente se espera un crecimiento del indicador de experiencia del consumidor CSAT, que analizamos al inicio de este documento, creciendo del 83% al 90%.

2.2. Línea de Tiempo

Dentro de los parámetros de tiempo esperamos que la capacitación digital se cumpla durante un período de dos meses desde el lanzamiento del proyecto y el área de recursos humanos será el encargado de dar seguimiento.

Posterior a esto se harán análisis mensuales para verificar el cumplimiento de los indicadores y las áreas encargadas serán ventas, mercadeo y comunicaciones.

Por último, se harán presentaciones semestrales con los resultados de la metodología CSAT para analizar el posicionamiento de la compañía antes sus consumidores frente al CX.

2.3. Refinamiento

Dentro del refinamiento de cada cambio se espera que los colaboradores que son parte del proyecto de aceleración digital terminen el curso y si no lo hacen se analizará la posibilidad de dar incentivos y separar espacios dentro del horario de oficina para que se cumpla con el curso.

En segundo lugar, al analizar los indicadores digitales, si no encontramos mejora se revisará nuevamente la estrategia, inversión de esta y si tras un trimestre no se cumplen los objetivos se establecerán KPIs más realistas.

Por último, si no vemos mejoras en la metodología de CSAT se analizará nuevamente el diagnóstico general de la empresa para entender qué otros factores están perjudicando o impidiendo la mejora de la experiencia del consumidor.

2.4. Cuadro

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	TOC ETAPA 1	TOC ETAPA 2	TOC ETAPA FINAL
Formación en estrategia digital a los colaboradores internos	Mayor conocimiento sobre marketing digital / e-commerce	Construcción de planes estratégicos efectivos e implementación de mejoras digitales	Mejora en la experiencia del consumidor
Indicador	Culminar el curso de capacitación en línea de marketing digital	KPIs digitales con mejora: Bounce rate, alcances, conversión, ventas e-commerce.	Crecimiento del indicador CSAT de 83% a 90%.
Línea de tiempo	Dos meses desde el inicio de la capacitación	Análisis mensual	Análisis semestral
¿Quién recibe los datos del indicador?	RRHH	Ventas, mercadeo y comunicaciones	RRHH/Mercadeo/Ventas /Comunicaciones
Refinamiento	Si no culminan en dos meses --> dar incentivos ---> Establecer horas laborales para que cumplan con el curso.	Si no hay mejoras, analizar la estrategia nuevamente, analizar la inversión y definir objetivos más alcanzables	Si no hay cambios en los resultados -->refinar el diagnóstico.

3. Recomendaciones

Muchas veces las empresas con larga trayectoria asumimos que los consumidores conocen nuestros productos, promociones y son cercanos a las campañas de comunicación cuando no necesariamente sucede. Por ello es importante preguntar a través de métricas de

CX qué tanto recomienda, cuánta cercanía tiene o si recompraría a las marcas. Una vez tengamos información es importante reconocer las limitaciones del negocio y activar planes enfocados siempre hacia el consumidor.

La capacidad de activar un ecosistema digital es más compleja que tener redes sociales, una página web o invertir en estrategias de search. Es necesario que toda la compañía adopte una cultura digital siempre y cuando haya sido capacitada. No se puede esperar que los colaboradores sean más estratégicos si no invertimos en ellos y se debe fomentar el trabajo en equipo y colaborativo para evitar que el trabajo en silos complique el mensaje hacia nuestro consumidor.

El seguimiento constante y refinamiento de los proyectos es importante para poder mejorar en el camino. Para la compañía debe ser un compromiso no solo el llegar a los indicadores sino asegurar el acompañamiento y dar los insumos adecuados para hacerlo.

CONCLUSIONES

Customer experience

El análisis de la experiencia del consumidor nos permite entender más allá de nuestra percepción sobre compañía. Es una visión “ácida” de las oportunidades de mejora. El entendimiento del CX a nivel digital permitirá a Nestlé adoptar nuevas herramientas de trabajo, formar equipo multidisciplinarios que a través de la capacitación continua sean capaces de desarrollar estrategias consistentes en el tiempo y siempre basándose en el consumidor.

De igual manera para alcanzar buenos resultados del CX es indispensable el seguimiento a las métricas y el ajuste a tiempo de los indicadores para invertir los recursos de manera correcta y alcanzar los resultados planificados.

Métrica

La métrica llevada a cabo fue el CSAT que nos guio a la mayor falencia de Nestlé con sus consumidores, que es la experiencia a nivel digital y la falta de conocimiento de las marcas o promociones de éstas en este ecosistema.

Es importante dar continuidad a esta métrica a través de la ejecución de los planes aquí presentados y medir la experiencia del consumidor cada seis meses de manera que se puedan tomar medidas de ajuste en tiempos considerables y dar el tiempo suficiente a los equipos para que analicen y evalúen las mejoras.

REFERENCIAS

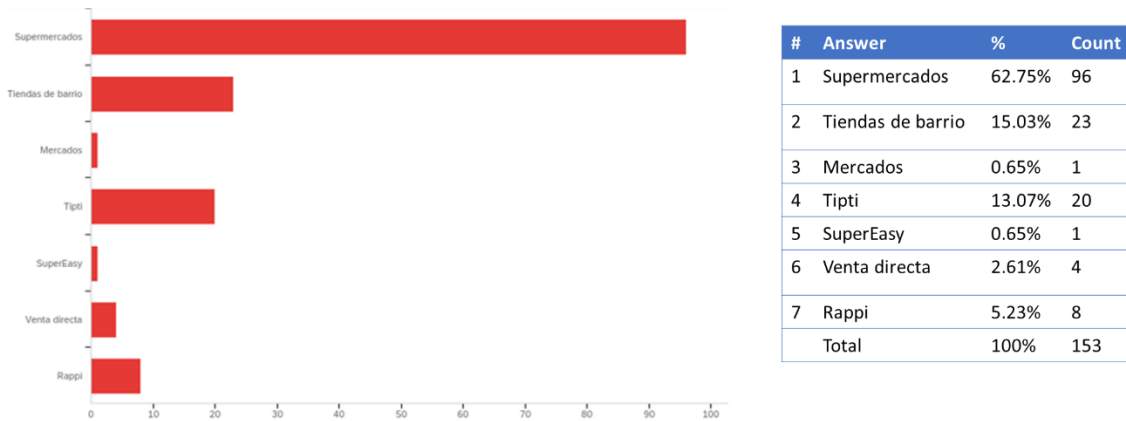
- American Customer Satisfaction Index*. (2020).
- Andajani, E. (2015). *Understanding Customer Experience Management in Retailing*. Elsevier. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.082>
- Batra, M. M. (2017). Customer Experience--An Emerging Frontier in Customer. *Competition Forum*.
- Cantor, B. (2018). *The Digital CX*. Constumer Contact Week. Obtenido de https://plsadaptive.s3.amazonaws.com/eco/files/event_content/8KWtd3auxfUxwNp48czrk64Hl6SFlqxwY9kUOCnq.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIFDCUHI33FU3JW5A%2F20200703%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_reque
- Cooil, B., & Andreasean, T. W. (2008). *The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation and share-of-wallet*. Marketing Science.
- Keyser, A. D., Lemon, K. N., & Philipp Klaus, a. (2015). *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience*. Marketing Science Institute Working Paper Series.
- Klaus, P. (2012). *EXQ_ A Multiple-item Scale for Assessin Service Experience*. Journal of Service Management. doi:10.1108/09564231211208952
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 227-246. doi:10.2501/IJMR-2013-021
- Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. *Journal of Sport Tourism*, 101-111.
- Lin, C. C. (2003). *A critical appraisal of customer satisfaction and e-commerce*. MCB UP Ltd.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Costumer Experience*. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience.pdf?1413332186=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUnderstanding_Customer_Experience.pdf&Expires=1593800980&Signature=LikcGzjpVpQDg7MCVklBRMLH~wUjzSz
- Morgan, B. (2017). *More is More How the Best Companies Go Farther and Work Harder to Create Knock-Your-Socks-Off Customer Experiences*. New York : Routledge.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the epoyer brand. *Journal of Brand Management*, 123-134. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550124
- Nagengasta, L., HeinerEvanschitzky, MarkusBlut, & ThomasRudolph. (2014). *New Insights in the Moderating Effect of Switching Costs on the Satisfaction Repurchase Behavior Link*. Journal of Retailing . doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.001>
- Peltola, S., & Nieminen, M. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. *Lecture Notes in Computer Science*. International Conference on HCI in Business.

- Safdar, K., & Pacheco, I. (15 de Mayo de 2019). *The Wall Street Journal*. Obtenido de The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/the-dubious-management-fad-sweeping-corporate-america-11557932084>
- Schmitt, B. (2011). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. Now Publishers Inc.
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer Experience Management*. John Wiley & Sons.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A. P., & Staelin, R. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 113-124.
doi:10.1177/1094670506294666
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan .
- Shevlin, R. (21 de Mayo de 2019). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2019/05/21/its-time-to-retire-the-net-promoter-score/#50636c556bbb>
- Spiess, J., T'Joens, Y., Dragnea, R., Spencer, P., & Philippart, L. (2014). *Using big data to improve customer experience and business performance*. Bell Labs Technical Journal. doi:10.1002/bltj.21642.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 31-41.

ÍNDICE DE ANEXOS

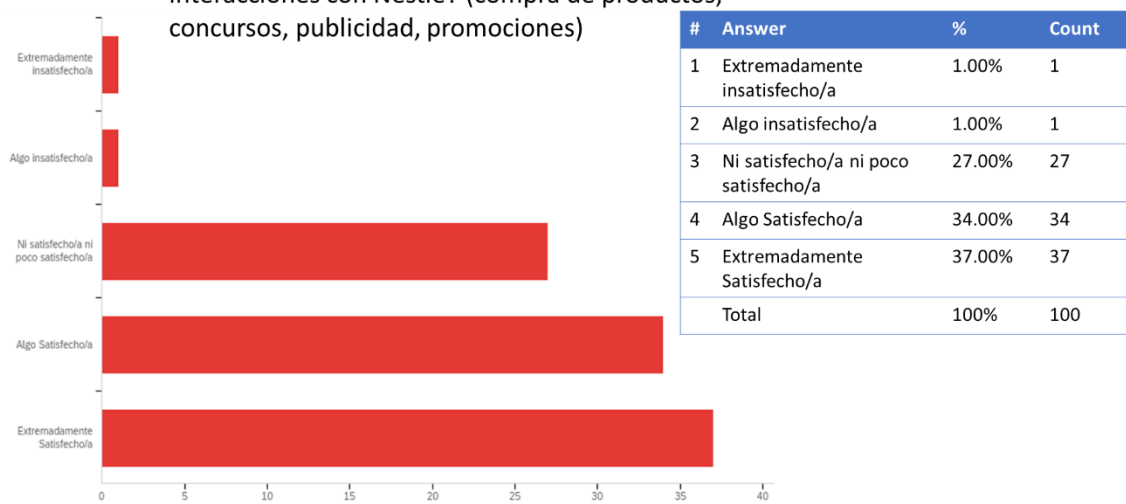
Anexo 1

Q2 - ¿Cuáles son los canales de compra de sus productos Nestlé? Puede marcar más de uno si considera.



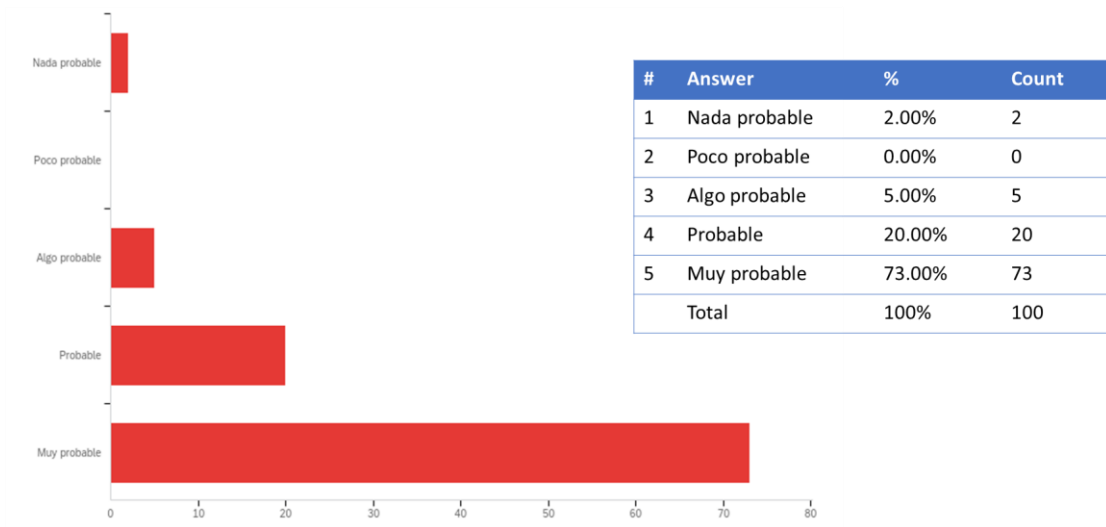
Anexo 2

Q3 - En general, qué tan satisfecho está con sus interacciones con Nestlé? (compra de productos, concursos, publicidad, promociones)



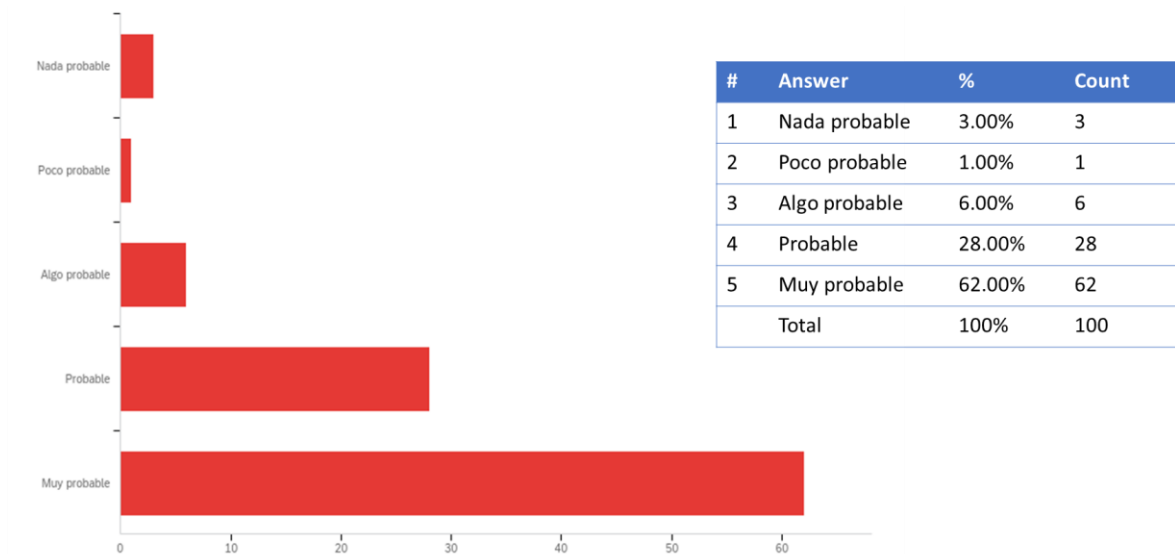
Anexo 3

Q4 - Basado en sus últimas interacciones con Nestlé, qué tan probable es que re compre nuestros productos?



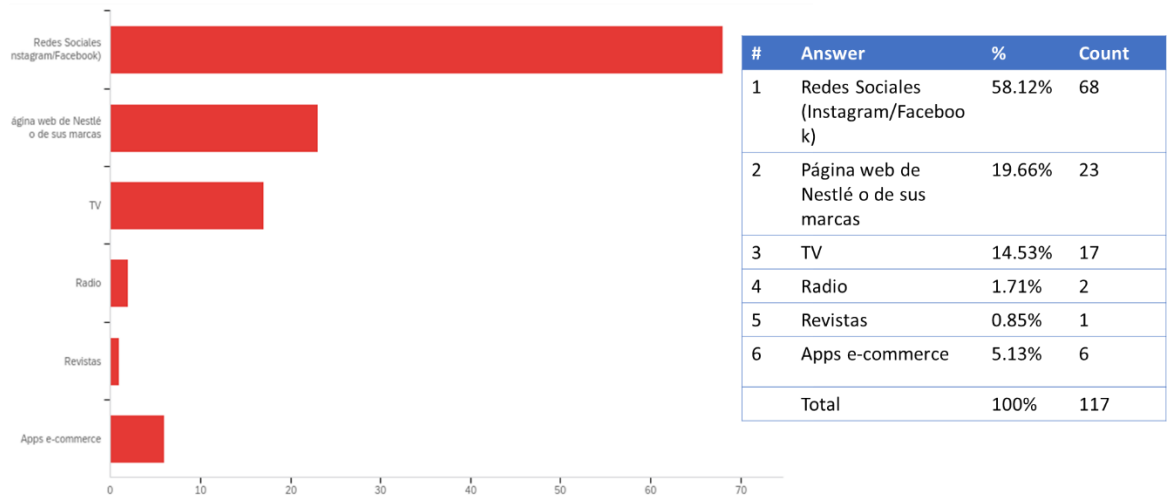
Anexo 4

Q5 - Basado en sus interacciones con Nestlé, qué tanto recomendaría a un amigo/familiar la compra y uso de productos Nestlé?



Anexo 5

Q6 - Cuando quiere buscar información sobre productos, promociones, concursos de Nestlé a qué medios acude:



Anexo 6

Q7 - ¿A través de qué medios le llega publicidad de productos/promociones o concursos de Nestlé?

