

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Mejorar de la experiencia del consumidor en la categoría de avenas fraccionadas para la marca YA de la empresa Moderna Alimentos S.A.

Proyecto de investigación y desarrollo

Edgar Mauricio Urbina Quezada

**Carlos Córdova Zapata, Msc
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de
Master en Mercadotecnia

Quito, 13 de noviembre de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejorar de la experiencia del consumidor en la categoría de avenas fraccionadas para la marca YA de la empresa Moderna Alimentos S.A.

Edgar Mauricio Urbina Quezada

Carlos Córdova Zapata, Msc.

Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Mercadotecnia

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Posgrados

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.

Nombres y apellidos: Edgar Mauricio Urbina Quezada

Código: 00214631

Cédula de identidad: 172093699-4

Lugar y fecha: Quito, noviembre de 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UNPUBLISHED DOCUMENT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 capstone 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

A Emilia mi amada hija, que desde que llegaste a mi vida te convertiste y mi mayor impulso para ser mejor.

A Verito mi esposa que siempre será mi soporte, mi apoyo y mi compañera para hacer las cosas con el mayor empeño

A mis padres que me han dado los valores para ir formándome y creciendo personal y profesionalmente

.....

AGRADECIMIENTOS

A todas esas personas que han sido formadores durante mi vida profesional y que me que me han ido inculcando diferentes valores para ir siendo una mejor persona y un mejor profesional, todos han sido un aporte sumamente valioso y a través de sus valiosos consejos he ido aprendido de mis fracasos y aprender de mis éxitos.

A Moderna Alimentos que me han sabido dar oportunidades para desarrollarme profesionalmente y en especial a Mariel, quien con su paciencia, liderazgo, apoyo y ha sido una gran formadora y amiga.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, busca como objetivo el conocer la experiencia del consumidor de la categoría de Avena Fraccionada, a través del desarrollo de conocimiento profundo y tópicos relacionados entre el Customer Experience y el Consumo Masivo, para esto, se profundizo en aspectos como: el conocimiento de marca, el funnel de consumo, principales hábitos de consumo, NPS (Net Promoter Score) y la evaluación de los diferentes atributos de la marca YA y sus competidores a través de una Imagen Modelizada que permite entender nuestras oportunidades de mejora y definición de estrategias.

Para el desarrollo del presente trabajo se toma como referencia y fuente de información a la empresa Moderna Alimentos S.A. la cual actualmente produce y comercializa avena fraccionada, bajo la marca YA

El principal motivante para este trabajo, es surtir del conocimiento e información necesaria para los directivos, gerentes y demás involucrados en la cadena de valor de la categoría de avenas fraccionadas en Moderna Alimentos S.A. permitiéndoles una adecuada toma de decisiones y planteamiento de estrategias futuras

Palabras clave: Avena, Consumo masivo, Customer Experience, Estrategia

ABSTRACT

The objective of this degree work seeks to know the consumer experience of the Fractional Oats category, through the development of deep knowledge and related topics between Customer Experience and Mass Consumption, for this, aspects such as: brand awareness, consumption funnel, main consumption habits, NPS (Net Promoter Score) and the evaluation of the different attributes of the YA brand and its competitors through a Modeled Image that allows us to understand our opportunities for improvement and definition of strategies.

For the development of this work, the company Moderna Alimentos S.A. is taken as a reference and source of information. which currently produces and markets fractionated oats, under the YA brand

The main motivator for this work is to provide the necessary knowledge and information for executives, managers and others involved in the value chain of the fractionated oats category at Moderna Alimentos S.A. allowing them an adequate decision-making and planning of future strategies

Keywords: Oats, Mass consumption, Customer Experience, Strategy

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract	8
CAPÍTULO 1: PROBLEMA.....	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. Experiencia actual	12
2. DIMENSIONAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1. Marco Teórico	13
2.2. Métricas	15
3. CASO DE ANÁLISIS.....	18
4. SITUACIÓN ACTUAL.....	19
4.1. Métricas Estado Actual.....	20
CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO	25
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	25
1.1. Que determina la experiencia del cliente	25
1.2. Causas del nivel de experiencia en la Categoría de Avenas en la Empresa Moderna Alimentos S.A.	30
1.3. Árbol de Diagnostico.....	36
CAPÍTULO 3	37
1. DESCRIPCION DE LA SOLUCIÓN	37
1.1. Características de la Solución.....	38
2. TEORÍA DEL CAMBIO.....	38
2.1. Cuadro.....	40
3. DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN	41
3.1. Actores	41
3.2. Roles	43
3.3. Incentivos	44
3.4. Cuadro.....	46
CAPÍTULO 4	48
1. MÉTODO DE EVALUACIÓN.....	48
1.1. Grupo de Control.....	48
2. REFINAMIENTO	50
2.1. Indicadores.....	50
2.2. Línea de Tiempo.....	52
2.3. Refinamiento.....	53
2.4. Cuadro.....	55
3. RECOMENDACIONES	58
4. CONCLUSIONES.....	59
4.1. Customer Experience	59
4.2. Métrica	60

Referencias	61
ÍNDICE DE ANEXOS	63
ANEXOS	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Ejemplo Asociación de Atributos	16
Ilustración 2- Índice Evaluación Marcas.....	16
Ilustración 3 - Conocimiento 3 principales marcas	21
Ilustración 4 - Frecuencia de Consumo CATEGORIA / YA / QUAKER.....	21
Ilustración 5 - Asociación atributos marca YA.....	23
Ilustración 6 - Cálculo Índice / Imagen Modelizada (Marca YA)	24
Ilustración 7- NPS de las 2 principales marcas	24
Ilustración 8 - Customer Journey Map (1/3)	31
Ilustración 9 - Customer Journey Map (2/3)	31
Ilustración 10 - Customer Journey Map (3/3)	31
Ilustración 11 - Árbol de diagnóstico.....	36
Ilustración 12- Asociación de Atributos y Preguntas.....	64
Ilustración 13 - ¿Trabaja usted o algún miembro de su familia en alguno de estos sectores?.	65
Ilustración 14 - ¿Es usted la persona que decide y realiza la compra de los productos que se consumen en su hogar?.....	65
Ilustración 15 -¿Usted prepara y consume Avena?.....	65
Ilustración 16 - Personas evaluadas	65
Ilustración 17 - Demografía personas evaluadas.....	66
Ilustración 18 - Top 10, principales asociaciones con la palabra AVENA.....	68
Ilustración 19 - Tipo de Avena que prepara o consume.....	69
Ilustración 20 - Conocimiento de Marca.....	69
Ilustración 21 – Frecuencia de Consumo de la Categoría de Avena.....	70
Ilustración 22 - Frecuencia de Consumo de AVENA YA	70
Ilustración 23 - Frecuencia de Consumo AVENA QUAKER	70
Ilustración 24 – Tipos de preparaciones con Avena	71
Ilustración 25 - Momento de Consumo y Día de la semana	71
Ilustración 26 - Donde prefiere comprar Avena.....	72
Ilustración 27 - Como se produce la decisión de compra	72
Ilustración 28 - ¿Que hace si no encuentra Avena?	72
Ilustración 29- Total menciones por marca en Atributos.....	73
Ilustración 30 - Menciones por atributo y por marca	73
Ilustración 31 - Cálculo de valor esperado por atributo y por marca.....	74
Ilustración 32 - Índice, imagen modelizada, por atributo y por marca	74

CAPÍTULO 1: PROBLEMA

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Experiencia actual

La categoría de Avena Fraccionada ha tomado importancia dentro de Moderna Alimentos debido al alto potencial de mercado existente el cual supera los 10 millones de dólares al año (WPO Kantar World Panel, 2018); en esta categoría existe un líder rotundo que se ha convertido en un genérico, el cual es Quaker; marca que ha sabido aprovechar su reconocimiento y fortaleza para cautivar consumidores y fidelizarlos, tomando como principal atributo su tradición de más 100 años, afianzándose como líder de la categoría de Avena.

Por otro lado, para Moderna Alimentos, quien tiene dentro de su portafolio una marca igual de fuerte pero que compite en la categoría de harinas la cual es la marca: YA; al realizar una extensión de línea lanzo su producto AVENA YA, el cual poco a poco ha ido ganando espacio y aprecio por parte de los consumidores, manteniéndose aún lejos de su principal competidor.

Actualmente no existe una evaluación sobre cuál es la experiencia de consumo, y mucho menos un comparativo entre marcas que nos permita conocer aquellos atributos o diferenciadores importantes y valorados por los consumidores , además, debido a que la Avena es considerado un commodity en el cual la diferenciación no resulta un factor predominante no se tiene hallazgo desde punto de vista de consumidor de los principales atributos a explotar para seguir desarrollando consumidores adeptos a Avena YA.

2. DIMENSIONAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Marco Teórico

El Customer Experience, busca que los consumidores a través de la experiencia, les permita pensar, actuar, sentir y se relacionarse con las diferentes marcas. Bernd H. (1999); es por esto que la experiencia que las marcas brindan a nivel de los sentimientos, sensaciones, cogniciones y respuestas de comportamiento, que son generadas por los diferentes estímulos que ofrecen las marcas, generen un estímulo de compra. Kotler and Keller (2016). Para esto es importante partir de todas las respuestas subjetivas, que tiene internamente los consumidores (sensaciones, sentimientos y cogniciones), además de sus respuestas conductuales, Brakus et al. (2009). “provocadas por los estímulos relacionados con la marca que forman parte del diseño y la identidad, el empaque, las comunicaciones y los entornos de una marca" (p.53).

Adicionalmente y para definir el Customer Experience de una forma más romántica, se lo considera como el un flujo constante de fantasías, sentimientos y diversión. (Holbrook and Hirschman, 1982, p.132). y por lo general las mejores experiencias ocurren cuando el cuerpo y la mente se extiende al límite para lograr algo difícil y valioso. Csikszentmihalyi (1990). Es por esto que, “la experiencia óptima es algo que hacemos realidad” (p.3). Pero es importante considerar que existe una apreciación general del cliente, creada durante el proceso de aprendizaje, adquisición, uso, mantenimiento y disposición de un producto. (Carbone and Haeckel, 1994, p.18); debido a que todo estos eventos o sentimientos ocurren antes, durante y después de la participación (O’Sullivan and Spangler, 1998, p.23); es por este motivo que el proporcionar valores sensoriales,

emocionales, cognitivos, conductuales y relacionales que reemplazan los valores funcionales. (Schmitt, 1999, p.26). Es muy importante.

Por otro lado, “una experiencia ocurre cuando un cliente tiene alguna sensación o interés de adquirir conocimiento como resultado de la interacción con diferentes elementos en un contexto creado por el producto o la marca” (Gupta and Vajic, 2000, p.34). Permitiendo conocer todos los elementos que motiva o desmotivan a los clientes durante la experiencia de compra. Terblanche and Boshoff. (2001). Es decir que todas las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales y de comportamiento producidas durante todo el proceso de compra y que impliquen una serie integrada de interacción con personas, objetos, procesos y entorno. Bagdare and Jain (2013). Permiten a las empresas y marcas crear un entorno de experiencia en el cual los consumidores tienen un diálogo activo y cooperativo, para construir experiencias personalizadas (Prahalad and Ramaswamy, 2004, p.8). Es por esto que aquella respuesta interna y subjetiva que tienen los clientes ante el contacto directo o indirecto con una empresa. Meyer and Schwager. (2007); es la mejor manera de definir al Customer Experience.

La experiencia del cliente se origina por aquel conjunto de interacciones entre un consumidor y un producto, que provocan una reacción. Gentile et al. (2007); ya sea esta positiva o negativa. Y al hablar de las experiencias, tanto la física como la emocional deben ser positivas, atractivas, duraderas y socialmente satisfactorias en todos los niveles de la cadena de consumo las cuales se produce por una oferta de mercado diferente que requiere una interacción activa entre consumidores y las marcas (Mascarenhas et al., 2006, p.399).

La totalidad de las respuestas cognitivas, afectivas, y sensoriales, “en un espectro de negativo a positivo, evocado por todos los estímulos encontrados en las fases de consumo pre, durante y post afectadas por factores situacionales y relacionados con la

marca”, filtrados a través de diferencias personales de consumidores, que finalmente dan como resultado resultados diferenciales relacionados con los consumidores y las marcas (Godovykh and Tasci, 2020, p.5). Es por esto, que la forma en que las personas describen las experiencias a medida que ocurren y luego hablan de ellas, sigue siendo un misterio y, por lo tanto, debe ser de interés para los investigadores, empresas y marcas. Getz (2007)

2.2. Métricas

Para identificar las métricas en el Customer Experience, de la categoría de Avena y la marca YA, es importante conocer el conjunto de interacciones entre un consumidor y un producto, para lo cual tomaremos como métodos de medición de Customer Experience, los siguientes:

2.2.1. Métodos de Medición

- a. **Imagen Modelizada:** para esto es importante primero desarrollar una asociación de todos los atributos en la categoría de Avena, los cuales son: Producto, Disponibilidad, Funcionalidad, Marca, Precio y Presentación; para cada atributo se realiza una serie de preguntas en la cual los evaluados eligen su preferencia de marca hacia cada atributo. No todas las marcas tienen el mismo tamaño dentro de una categoría. Las marcas más grandes tienen en general mayor asociación de atributos (mayor cantidad de menciones) que las marcas más pequeñas. Para responder a nuestra pregunta debemos relativizar el tamaño de la marca, Pero, no sólo el tamaño de la marca; también relativizamos el tamaño del atributo.

Atributo	Pregunta	Marcas Respuesta		
Funcionalidad	¿Qué producto ofrece versatilidad para varios usos o preparaciones?			

Ilustración 1 – Ejemplo Asociación de Atributos

- Para determinar el tamaño de la marca, identificaremos todas las menciones que ha tenido la marca en todos los atributos (TOTAL MARCA)
- Conocemos el total de menciones en un Atributo (TOTAL MENCIONES)
- Y conocemos el total de menciones de todas las marcas en todos los atributos (TOTAL MENCIONES ATRIBUTOS)
- Conociendo todas estas variables, para lograr determinar el VALOR ESPERADO, se procede con el siguiente calculo: Atributo a evaluar - Es de Buena Calidad

Total Menciones Atributo Calidad	1.337
Total Menciones Marca (todos los atributos)	8.618
Total Menciones Todas las marcas (todos los atributos)	20.174
VALOR ESPERADO	$(8.618 \times 1.337) / 20.174 = 571$

Por otro lado, para obtener el Índice, tomamos los valores obtenidos por la marca y dividimos por el Valor Esperado. En el cual si:

INDEX > 110
Fortaleza Relativa

90 < INDEX < 110
Valor Esperado

90 < INDEX
Debilidad Relativa

Ilustración 2- Índice Evaluación Marcas

- b. Net Promoter Score:** este es un indicador que permite medir la lealtad y la satisfacción del cliente, para de esta manera descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca a otra persona.
- c. Conocimiento de Marca y Categoría:** para este indicador se realiza una batería de mediciones entre las cuales tenemos:
- Asociación de palabras con la categoría de avenas, es decir que se le viene a la mente al momento de hablar de Avena
 - Tipo de Avena que consume regularmente en su hogar, ya sea en Hojuelas, Molida u Hojuelón
 - Top of Mind, Conocimiento de marcas y Marca Favorita; en el cual se evalúa la primera marca que se le viene a la mente al momento de hablar de la categoría de Avena y de forma inducida el conocimiento de las marcas existentes; para culminar con la marca favorita dentro de la categoría.
- d. Funnel de Consumo:** para esta evaluación se parte del Conocimiento Total de Marcas, tras conocer la marca preferida de los consumidores, y a su vez evaluar la frecuencia de consumo que tiene el producto, y de esta manera realizar un comparativo entre la categoría, la marca YA y su principal competidor.
- e. Hábitos de Consumo:** para resolver dentro del conocimiento de la categoría se evaluarán aspectos tales como:
- Los factores motivantes para la compra de la categoría de Avena

- Tipos de preparaciones que suele realizar con el producto
- Momento de consumo durante el día, y días de preferencia consumo de Avena
- Lugar de compra preferente
- Influencia y persona que define la compra del producto en el hogar
- Definición de qué hacer si no encuentro mi marca preferida

Como se evidencia conoceremos a nivel de medidas tanto subjetivas como objetivas, y así conocer las expectativas que nuestro producto está cumpliendo con los consumidores. Además, analizaremos el efecto de la experiencia de la marca y del producto hacia el cliente, el efecto de la intención de compra, y ciertos hábitos de consumo importantes dentro de la categoría de avenas.

3. CASO DE ANÁLISIS

La empresa Moderna Alimentos S.A. nace en el año 2001 tras la fusión entre los varios molinos en el país como lo son Molino Electro Moderno, Panificadora Moderna, Molinos el Cóndor, Molinera Manta y Molinos la Unión; en la actualidad la compañía posee 2 divisiones de negocio importantes que son: Negocio Industrial y el Negocio Consumo Masivo. El Negocio Industrial se enfoca en un Marketing Sectorial orientando sus esfuerzos a panaderías ofreciendo Harinas Industriales y Subproductos para panificación; por otro lado, el Negocio Consumo Masivo, busca con sus productos llegar a consumidores a través de sus marcas a hogares a través de Canales como el Tradicional, Moderno y TAT entre otros.

La empresa Moderna Alimentos posee 5 negocios dentro de su división de Consumo Masivo que son: Pastas, Harina Fraccionada, Premezclas, Avenas y Pan Empacado.

Dentro de la Categoría de Pastas posee las Marcas de Fideos Santorino y Fideos Cayambe; la Categoría de Harina Fraccionada posee la Marca YA, Estrella de Octubre y marcas Blancas como Supermaxi, Aki, Tariko; la Categoría de Avenas posee la marca YA y marcas blancas, la Categoría de Pan Empacado posee las marcas Moderna y Buen Pan, y por último la Categoría de Premezclas tiene las marcas YA, Moderna y marcas blancas.

Los productos elaborados dentro de la categoría de Avenas son elaborados a base 100% Avena, la cual es importada principalmente de Chile el cual posee una calidad reconocida a nivel mundial. Por otro lado, respecto al negocio de Avenas se divide en subcategorías como son Avena en Hojuelas, Avena en Hojuelones y Avena Molida. Desde el año 2015 la estrategia de marketing se enfocó en apalancar al negocio a una marca con una trayectoria y prestigio como es la Marca YA, líder en la categoría de Harina Fraccionada; la cual aproximadamente desde el año 2012 realizó extensiones de línea para introducir a su portafolio productos como Pasta y Avena, las cuales no tenían una estrategia definida, lo cual generó que la marca YA pierda en gran parte aquella cercanía que había ganado a lo largo del tiempo con sus consumidoras.

Moderna Alimentos, busca siempre promover el bienestar de la gente, ya que con su lealtad, entusiasmo y confianza logra tener un modelo de negocio innovador, exitoso y sostenible, enfocado en la elaboración y comercialización de alimentos verdaderos, nobles y completos.

4. SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Métricas Estado Actual

Para la definición de las métricas, partimos de nuestro estudio que se realizó a través de redes sociales. En esta se evaluaron a un total 687 personas, que cumplieron con los Filtros requeridos para que su respuesta sea evaluada y su respuesta no se vea sesgada hacia alguna preferencia emocional. (ANEXO 2.)

4.1.1. Evaluación Demográfica:

Desde el punto de vista demográfico (ANEXO 3), los aspectos más relevantes de la evaluación tenemos:

Genero	Femenino	93%
Edad	Entre 25 y 45 años	76%
Región	Guayaquil y Resto Costa	69%

4.1.2. Conocimiento de Marca y Categoría:

Partiendo desde la evaluación de la categoría es importante conocer las Asociaciones que tiene la Avena, es decir con que asocian los consumidores al momento de hablar de avena, mostrándonos lo siguiente (ANEXO 4), en el cual las 3 principales asociaciones son las palabras: SABOR, SALUDABLE y NUTRITIVA.

Por otro lado, desde el punto de vista de tipo de avena que consumen tenemos que el: 84% consume Avena en Hojuelas y el 10% consume Avena Molida. (ANEXO 5)

Además, tras la evaluación de conocimiento general de marca en la categoría se tiene que QUAKER tiene un conocimiento total del 99%, la marca YA tiene un conocimiento total del 97% y la marca TARIKO, tiene un conocimiento total del 24% (ANEXO 5)

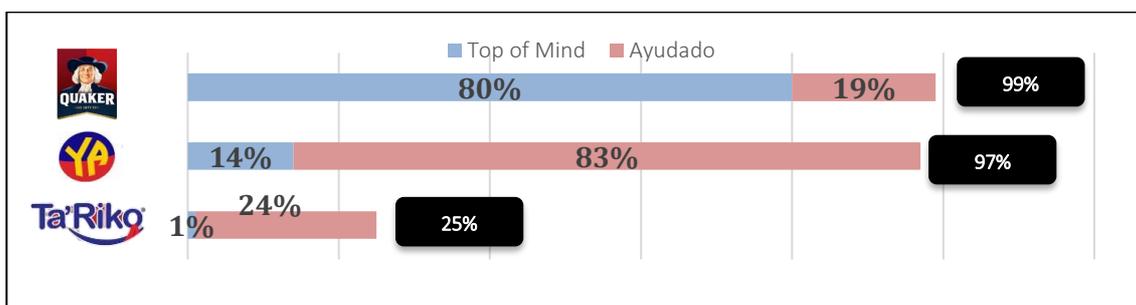


Ilustración 3 - Conocimiento 3 principales marcas

4.1.3. Funnel de Consumo

Tras el entendimiento de la marca preferida por parte de las consumidoras en la evaluación de Conocimiento de Marca, se evalúa la frecuencia de Consumo, en la cual nuestro interés realizar una comparativa entre la Categoría, la marca YA y la Marca Quaker, en la cual se evidencia que el consumo de Avena es fuerte con un 96% entre 1 a 3 veces por semana (ANEXO 5)

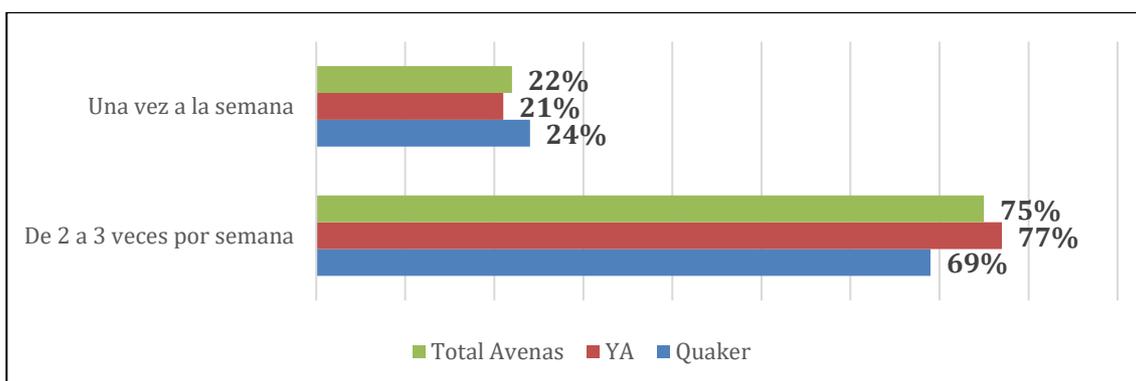


Ilustración 4 - Frecuencia de Consumo CATEGORIA / YA / QUAKER

4.1.4. Hábitos de Consumo:

A través de la evaluación de los Hábitos de Consumo, podemos tener un planteamiento adecuado en el Customer Journey dentro de toda la cadena de valor.

Tras las evaluaciones realizadas tenemos los siguientes aspectos importantes como:

- Las bebidas de preferencia en consumo son las: BEBIDAS CALIENTES / BEBIDAS FRIAS / SOPAS O CREMAS / REPOSTERIA (ANEXO 7)
- El 48% de los consumidores de Avena no tiene un día preferido para su consumo (ANEXO 7)
- El 65% del consumo de Avena se da entre el Desayuno y la Media Mañana (ANEXO 7)
- El 65% de las compras de Avena se da en SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS (ANEXO 8)
- El 69% de las compras de Avena se las realiza con previa planificación (ANEXO 8)
- El 43% de los consumidores considera comprar OTRA MARCA si no encuentra de la de su preferencia

4.1.5. Atributos / Imagen Modelizada:

Para la marca de Avena YA los atributos en que tiene mayor relevancia son la Disponibilidad (81%), Rendimiento (85%) y Versatilidad (82%), por otro lado, los aspectos como oportunidades de mejora en la percepción del consumidor son: Innovación (28%), Vinculación con la Familia (55%), y Marca por la cual está dispuesta a pagar más (28%), posteriormente se realiza

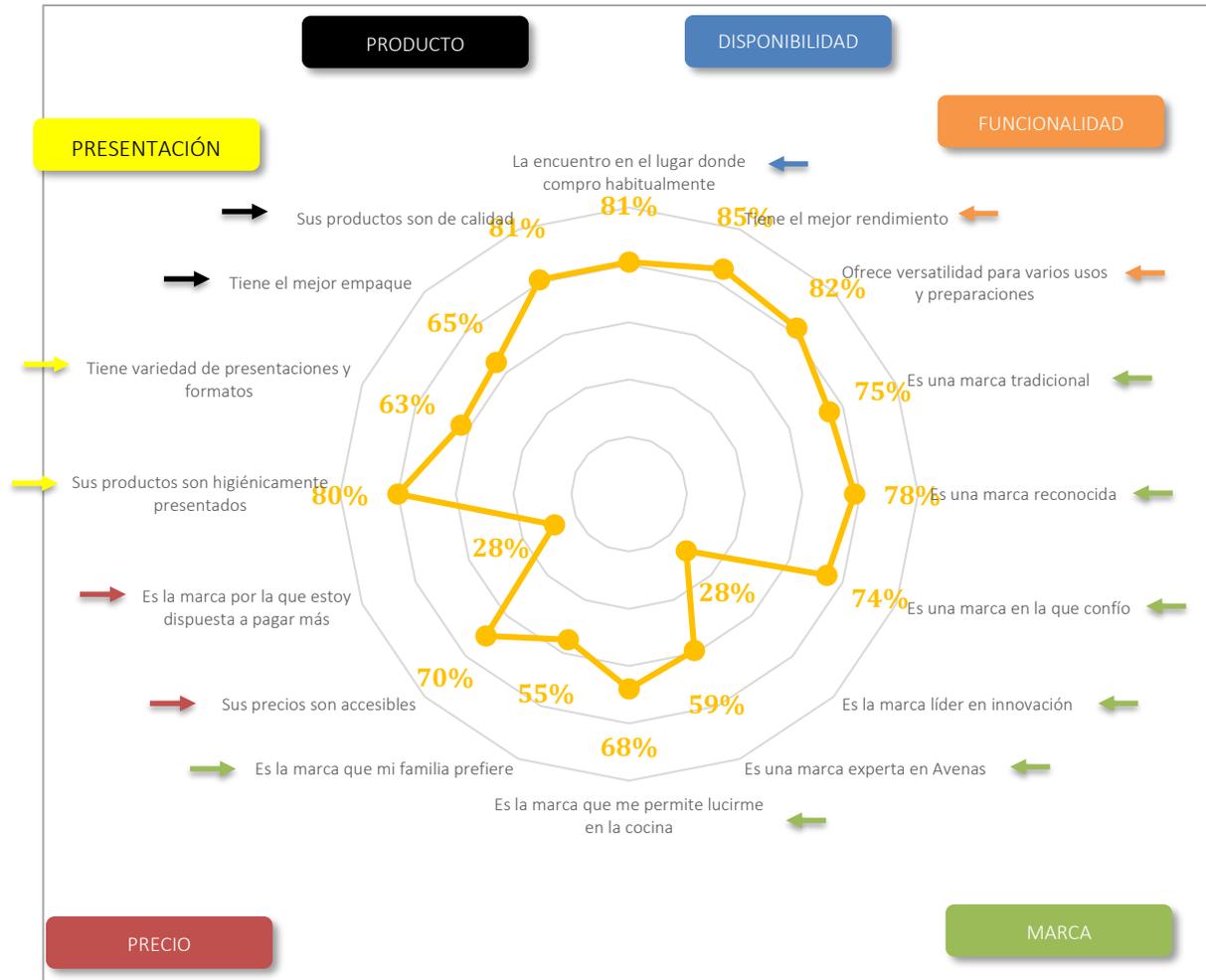


Ilustración 5 - Asociación atributos marca YA

Tras obtener los resultados en los atributos podemos obtener la imagen modelizada de Avena YA la cual nos presenta los siguientes resultados:

Index >110% - Fortaleza Relativa				
90% < Index < 110% - Valor Esperado				
90% < Index - Debilidad Relativa				
		YA MENCIONES	YA VALOR ESPERADO	INDEX
	TOTAL MENCIONES	7.370		
ATRIBUTOS	MEJOR RENDIMIENTO	581	605	96%
	VERSATILIDAD	564	575	98%
	DISPONIBILIDAD	554	598	93%
	CALIDAD	559	568	98%
	TRADICION	514	536	96%
	HIGIENE	547	580	94%
	MARCA RECONOCIDA	534	543	98%
	CONFIA EN LA MARCA	509	507	100%
	PRECIO ACCESIBLE	484	490	99%
	DISPUESTA A PAGAR MAS	194	183	106%
	VARIAS PRESENTACIONES	436	408	107%
	INNOVACION	192	175	110%
	EXPERTA EN AVENA	408	384	106%
	LUCIRME EN COCINA	467	432	108%
	FAMILIA PREFIERE	380	388	98%
MEJOR EMPAQUE	447	399	112%	

Ilustración 6 - Cálculo Índice / Imagen Modelizada (Marca YA)

4.1.6. Net Promoter Score:

En nuestra evaluación y con la finalidad de generar un comparativo se evaluó el NPS de las 2 marcas principales, en la cual los resultados obtenidos nos permiten generar un comparativo y obtener nuestro índice de Customer Experience.

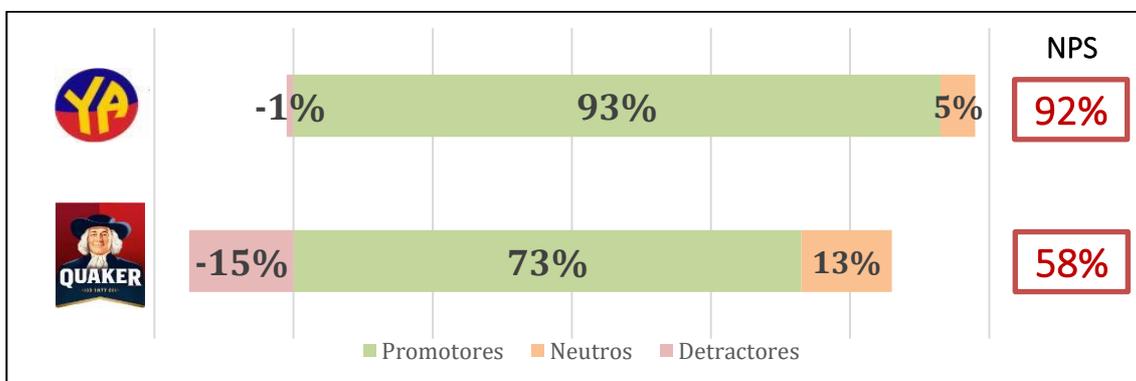


Ilustración 7- NPS de las 2 principales marcas

CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Que determina la experiencia del cliente

Para determinar el adecuado Customer Experience es importante saber que “Los clientes filtran consciente e inconscientemente un aluvión de pistas, en forma de experiencias, y las organizan en conjuntos de impresiones, algunas racionales y otras más emocionales” Berry and Carbone (2007)

Por lo cual es importante comprender los factores que pueden afectar a la experiencia. En la literatura existe ciertas variables que más afectan la experiencia del cliente. Entre los cuales tenemos:

1.1.1. Fiabilidad

Dentro del Customer Experience la Fiabilidad busca enfocarse en la capacidad que tienen las marcas o empresas, para cumplir con su promesa. En el modelo de Gummesson (1994, en Rosendo y Lagunas, 2012, p.22), tienen un significado importante los conceptos de promesa, confianza y satisfacción, que mencionan que la relación se gestiona a través de la promesa, que se proyecta desde el marketing externo, se desarrolla mediante el marketing interno y se asegura mediante la interacción con los clientes, a los que se implica en el proceso. Con la finalidad de tener una relación duradera e índices importantes de satisfacción.

Bernd H. Schmitt en *Experiential Marketing* (1999, p. 40), nos indican que las expectativas que se generan, relacionadas con la promesa y la confianza; se satisfacen con experiencias. Es por esto que Customer Experience es una pieza clave del ecosistema relacionado con el Marketing Experiencial.

1.1.2. Facilidad

Por medio de la Facilidad, las empresas y marcas buscan definir el esfuerzo que realizan los consumidores para relacionarse con la misma. Es por esto que en ciertas categorías de productos, los consumidores buscan expresar algo de lo que son, o de lo que aspiran a ser (Belk, 1988). Como se conoce las marcas son símbolos que se han convertido en un modo de satisfacción de necesidades de definición personal. Kristof (1996). Adicionalmente este autor propone vínculos diferenciadores que explican la relación entre empresas y personas, las cuales son: características, valores, y rasgos de la personalidad compartidos, la existencia de objetivos comunes y la satisfacción de necesidades individuales por parte de la empresa.

1.1.3. Capacidad de respuesta

Este término se enfoca en aquel nivel de asertividad en dar respuesta. Valdivia (2017). A través indica que la calidad en la atención que brinda una marca o empresa influye en la fidelización de los clientes; Debido a que la capacidad de respuesta de los colaboradores influye en la fidelidad, además que la seguridad y la empatía son factores para lograr un cliente fiel, por esto es importante realzar el hecho de brindar un excelente servicio, con una respuesta ante las inquietudes y necesidades de los clientes lo más ágil posible. Por lo tanto, para generar un estado

de cercanía entre el consumidor y la marca o empresa que sea significativa para el consumidor, con un enorme potencial de generación de respuestas comportamentales positivas respecto a la misma. Bhattacharya (2003).

1.1.4. Marca

Desde el punto de vista de la marca y su influencia con el Customer Experience, la misma tiene consecuencias por sus atributos que influyen en la experiencia. La relación con una marca, “implica un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se sustenta sobre un acuerdo común con respecto a temas fundamentales y flexibilidad para aceptar temas secundarios”. Amigo R. (2016); por lo tanto, si los clientes no respetan o valoran a la marca, no se establece aquella conexión emocional que desarrolla la experiencia.

1.1.5. Precio

Un aspecto a considerar es el precio y como afectan las políticas en la experiencia, esta experiencia relacionada al precio está basada en las perspectivas de un consumidor y la fijación de un precio se enlaza con el “valor sentimental, su calidad, fácil acceso o por la seguridad que este genera”. Santana, Gómez y García, (2019). Por otro lado, Schmitt (1999) este proceso como “la creación de experiencias”. Es por esto que las empresas se encuentran en una guerra de precios y es importante generar valor agregado diferenciado, el cual requiere una alta dosis de creatividad, para estimular los sentidos (Singhal y Khare, 2015).

1.1.6. Conveniencia

La Conveniencia se enfoca en la disponibilidad, además del uso de los canales de comunicación. Es por esto que la comunicación para el Customer Experience, se centra en el aspecto social y la interrelación personal, esta será el medio por el cual las diferentes áreas intercambien información. Martínez (2003). Asimismo, este intercambio de información puede llegar ser contraproducente debido a que si no se transmite de manera adecuada los mensajes estos se pueden llegar a interpretar mal y ocasionar problemas (Tarodo, 2014).

1.1.7. Atmósfera

Para un adecuado Customer Experience la Atmósfera es importante debido a que en el marketing experiencial tiene la finalidad de llevar al consumidor a un ambiente adecuado en la atmosfera en el que se desarrollan las actividades de los clientes Villanueva y García, (2017). Y las experiencias de compra “crean valor tanto hedónico como utilitario” Babin y Attaway, (2000), de acuerdo a Carpenter et al., (2005) se conoce que la atmósfera crea valor al consumidor. Es por esto que relación directa entre la estética y el valor hedónico y además que la armonía atmosférica provoca valor hedónico, debido a que se asocia con el reconocimiento y procesamiento de un ambiente. Belletal, (1991)

1.1.8. Surtido

Al momento de hablar de surtido, se entiende como aquella evaluación que dan los consumidores sobre la oferta de productos. Es por esto que Addis M., (2016) señala que las empresas deben enfatizar en la diferenciación de sus ofertas, de tal manera

que se perciban como únicas y de esta manera convertirse en una “creadora de experiencias”.

1.1.9. Empatía

Este efecto del trato simpático por parte de cualquier colaboradores, permite definir a la empatía como una experiencia adquirida por las emociones de los demás, a través de las perspectivas tomadas de estos y de la simpatía. Feshback N., (2004). Para esto el marketing interno promueve el desarrollo de estrategias dirigidos a motivar y el rendimiento de todos los empleados de la empresa, lo que facilita la consecución de los objetivos organizativos con los clientes finales en el mercado externo Gounaris, (2008).

1.1.10. Conocimiento

Esta habilidad permite medir el nivel de preparación de los empleados para la prestación del servicio, es por esto que la gestión del personal en las empresas, dado que estos son los encargados últimos de la dar el servicio y “condicionan de modo muy importante su nivel de calidad”. Shiu y Yu, (2010)., Para estos es importante que los empleados estén conscientes de la importancia del consumidor y del papel que éste juega, para que de esta manera tenga el interés en conocer sus deseos y necesidades para poder satisfacerlos. Counduit y Mavondo, (2000). Es por esto que debe darse una predisposición hacia la implicación con los clientes y la creación servicios, lo cual se intermedia a través de los de la empresa (Nasution y Mavondo, 2008)

1.2. Causas del nivel de experiencia en la Categoría de Avenas en la Empresa Moderna Alimentos S.A.

El entender porque los consumidores de la categoría de Avena tienen ciertos comportamientos, es importante para la empresa Moderna Alimentos, para esto el Customer Journey Map (CJM), nos permite entender de mejor manera a los consumidores de Avena. A través del CJM, entendemos la interacción de los consumidores a lo largo del tiempo, y a través de los diferentes canales con los que interactúa. Para desarrollar estrategias basadas en la experiencia del cliente se debe comprender el CJM, partiendo desde entender las expectativas previo a la experiencia de compra, como las evaluaciones cuando la experiencia finaliza. Para esto las marcas entregan a los consumidores ciertas “pistas”, y el conocimiento y organización de aquellas “pistas”, que pueden satisfacer y superar las expectativas emocionales de los clientes, son las que se deben conocer y gestionar de forma adecuada.

Estas pistas pueden generar valor y una preferencia para una experiencia particular; y un adecuado uso de herramientas para la gestión de experiencia nos permite generar ventajas competitivas difíciles de igualar.

Es importante conocer que aquellas pistas que conforman el Customer Experience, es decir los elementos que puedan percibirse o reconocerse por su ausencia; cada pista entrega un mensaje al consumidor y el conjunto de todas esas pistas es el Customer Experience.

Para esto en la Categoría de Avena Fraccionada con la Marca YA tenemos el siguiente CJM:

Acciones	DISPONIBILIDAD	PRECIO		PRESENTACIÓN		FUNCIONALIDAD		PRODUCTO
	LO ENCUENTRO	PRECIO ACCESIBLE	DISPUESTO A PAGAR MÁS	VAREIDAD DE PRESENTACION	HIGIENA EMPACADA	RENDIMIENTO	VERSATILIDAD PREPARACIONES	CALIDAD
Puntos de Contacto	PDV (CANAL MODERNO / TRADICIONAL / TAT / ASS)	PUNTO DE VENTA CANAL DELIVERY PAGINA WEB	PUNTO DE VENTA CANAL DELIVERY PAGINA WEB MERCADERISTA	PUNTO DE VENTA	EMPAQUE PAGINA WEB REDES SOCIALES	PAGINA WEB REDES SOCIALES EMPAQUE	PAGINA WEB REDES SOCIALES	EMPAQUE PAGINA WEB REDES SOCIALES MEDIOS DIGITALES
¿Que está pasando?	NO EXISTE DISPONIBILIDAD EN GYE (MI COMISARIATO) Y EN MUCHAS TIENDAS DE BARRIO	YA ES PARITY EN PRECIO A QUAKER	EXISTE UNA DESVALORIZACION DE LA CATEGORIA, DADO POR EL LIDER	EXISTEN VAREIDAD DE GRAMAJES, FORMATOS Y SABORES EN LA CATEGORIA	ES INDISPENSABLE: "NO ESTOY DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTO QUE NO VENGA CON EL HIGIENE DEL CASO"	EL TAMAÑO DE LA HOJUELA DE AVENA DEFINE EL RENDIMIENTO	¿QUE NOMAS PUEDO PREPARAR CON AVENA?	LA DEFINE EL LIDER DE LA CATEGORIA CON SU PERFIL
¿Que está sintiendo?	NO LA ENCUENTRO EN MI LUGAR DE PREFERENCIA DE COMPRA	EL PRECIO NO ES UN PROBLEMA, TODAS LAS MARCAS ESTAN EN EL MISMO RANGO DE PRECIO	¿POR QUE DEBERIA PAGAR MÁS?	ENCUENTRO LO QUE NECESITO, Y SE ADAPTA A MI BOLSILLO		QUIERO QUE ME RINDA MAYOR CANTIDAD DE VASOS DE COLADA		QUAKER TIENE LA MEJOR CALIDAD

Ilustración 8 - Customer Journey Map (1/3)

Acciones	PRODUCTO		MARCA					
	EMPAQUE	MARCA TRADICIONAL	MARCA RECONOCIDA	MARCA EN LA QUE CONFIO	MARCA LIDER INNOVACION	MARCA EXPERTA EN AVENA	ME PERMITE LUCIRME	MI FAMILIA PREFIERE
Puntos de Contacto	EMPAQUE PRODUCCION COMPRAS	PAGINA WEB HARINAY A	PAGINA WEB MEDIOS ATL MEDIOS BTL REDES SOCIALES	EMPAQUE PRODUCTO REDES SOCIALES	EMPAQUE PRODUCTO PRODUCCION I&D	REDES SOCIALES PAGINA WEB MEDIOS ATL	PRODUCTO EMPAQUE PAGINA WEB	PRODUCTO EMPAQUE
¿Que está pasando?	EL PLASTICO PREDOMINA EN LOS EMPAQUES	QUAKER ES LIDER RECONOCIDO POR TRADICION: "LA LEGITIMA"	QUAKER RECONOCIDA EN AVENA, YA RECONOCIDA EN HARINAS	NO ME ES POSIBLE CONFIA EN YA,	NO SE RECONOCE LA EXISTENCIA DE INNOVACION EN AVENA	QUAKER ES VALIDADO Y ACREDITADO COMO EL EXPERTO EN AVENAS HASTA EL PUNTO DE CONVERTIRSE EN UN GENERICO DE LA CATEGORIA, AVENA = QUAKER	LA MARCA OFRECE VAREIDAD DE PREPARACIONES PARA QUE PERMITA LUCIRSE	SUS ATRIBUTOS, SABOR, CALIDAD Y RECONOCIMIENTO HACEN QUE PREFIERA CIERTA MARCA, Y QUE MI FAMILIA SIEMPRE LA QUIERA
¿Que está sintiendo?	NO SOY RESPONSABLE CON EL AMBIENTE POR EL CONSUMO DE PLASTICO		INTRODUCCION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES QUE HAN IDO GANANDO ESPACIO POR SUS BENEFICIOS FUNCIONALES	SERA QUE VIENE CON HARINA	¿EXISTE INNOVACION EN AVNEA?		QUIERO SERNITRME RECONOCIDA POR MI FAMILIA	

Ilustración 9 - Customer Journey Map (2/3)

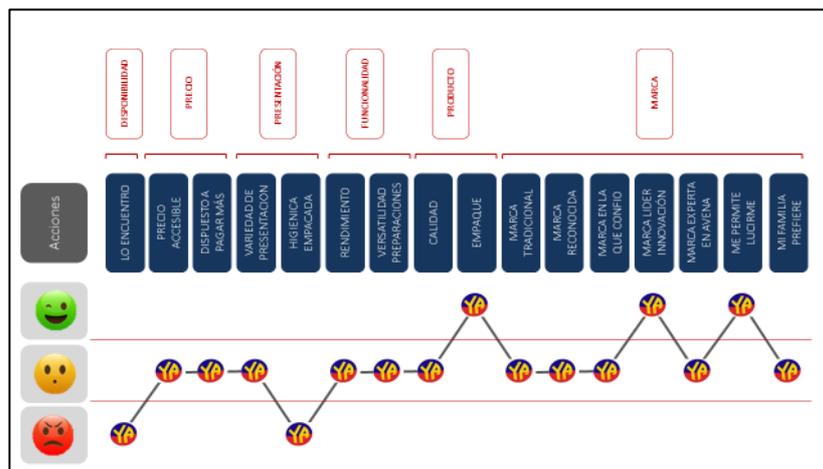


Ilustración 10 - Customer Journey Map (3/3)

1.2.1. Justificación de las causas

Tras la investigación realizada se identificaron varios aspectos que son lo que generan un inadecuado Customer Experience de la Marca YA en la Categoría de Avena, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

1.2.1.1. Disponibilidad:

Actualmente la empresa Moderna Alimentos no tiene una adecuada distribución numérica, es decir que su cobertura no se equipara al de grandes compañías, lo cual es una debilidad debido a que los consumidores buscan su producto de preferencia en tiendas o micro mercados a los que la empresa no llega en su totalidad, permitiendo que los clientes migren con otras marcas. Tal como se evidencia en el Anexo 8.

1.2.1.2. Presentación:

Este aspecto se ha tornado como negativo por parte de los consumidores, sobre todo en aquellos casos en los que compran en Bodegas Mayoristas, en las cuales los manejos del producto no son los adecuados, presentando un mal aspecto al consumidor

1.2.1.3. Precio:

Actualmente la estrategia de Avena Ya es estar parity frente a su principal competidor que es Quaker, lo cual hasta cierto punto a desvalorizado la categoría en vista de que los precios que se ofrecen a los consumidores son en ciertos casos

sumamente bajos. Este aspecto ha generado que los consumidores no estén dispuestos a pagar más por la fijación que tiene el líder de la categoría, y pone en desventaja a los competidores que buscan diferenciación en un commodity como lo es la Avena.

1.2.1.4 Funcionalidad:

El aspecto de la funcionalidad está dado por el rendimiento que tiene el producto, y la versatilidad que ofrece para múltiples preparaciones y recetas. Este aspecto es muy importante sobre todo en su principal uso el cual es colada (Anexo 8). Además de que el líder de la categoría al representar más del 70% de la participación de mercado de la categoría, genera que los mismos se acostumbren al formato de producto que ofrecen, lo cual es valorado por el consumidor. En este aspecto hablamos del tamaño de la hojuela y el tostado, el cual varía directamente del proveedor de la importación de la misma.

1.2.1.5. Marca:

El aspecto de la Marca y la percepción es sumamente importante para el consumidor, en vista de que asocia a la misma con la experiencia, ya sea esta positiva o negativa. Además que la marca puede ser el principal motivo por el cual un consumidor compra, sobre todo si el principal competidor y líder es un genérico como Quaker; en estos aspectos el Quaker toma fuerza al ser Marca Tradicional, Marca Reconocida y Experta en Avenas; lo cual viene dado la trayectoria del líder; adicionalmente aspectos como la Innovación en avenas, no son visibles para los consumidores, debido a que el producto es un genérico, además de que los

productos de innovación tienen altos precios para estar presentes en todos los canales.

El aspecto de que la marca sea la preferida por la familia y de que permita al ama de casa lucirse en casa, son aspectos relevantes pero que vienen dado con más fuerza por la factibilidad del producto.

1.2.2. Causas priorizadas

Dentro de las causas prioritarias de un Bajo Nivel de Customer Experience tenemos:

- Disponibilidad de producto en Punto de venta:

La empresa Moderna Alimentos no posee una distribución directa a puntos de venta en canal tradicional, y en muchos de sus productos no tiene el alcance esperado en Canal Moderno. Esto genera un bajo nivel de CX debido a que el consumidor busca sus productos en los diferentes Puntos de Venta, y al momento de no encontrarlos genera que los mismos reemplacen el producto o cambien por otros productos sustitutos. La disponibilidad es importante ya que el generar un conocimiento de la marca sin que el producto esté disponible es contraproducente, debido a que genera inconformidad generando la migración mencionada.

- Rendimiento del producto vs Competencia:

Dentro de los principales usos de la Avena esta dado en las coladas, o conocido comúnmente por el genérico como el “Quaker”. Este aspecto es importante ya que

el consumidor estima obtener de una preparación estándar una cantidad de vasos de bebida, y si el producto ofertado no cumple esta promesa de valor esperada por el cliente, genera que el mismo busque la opción de avena que cumpla esta expectativa.

- No somos una Marca tradicional y reconocida en la categoría:

Debido a la amplia trayectoria de la marca Quaker en la categoría de avena con diferentes productos o variedades a partir de la avena, además de la importante fuerza de marca que tiene Quaker, hace que la misma sea reconocida a nivel local e internacional; esto se vuelve en un aspecto relevante, ya que los consumidores se acostumbran a un performance de marca y de producto esperado, es decir que los consumidores consumen tradicionalmente Quaker, lo cual les convierte en líderes, y se convierte en una complicación para marcas con menor fuerza en capitalizar mercado.

- No se tiene la calidad esperada del producto:

Al competir con una marca tradicional, que tiene un perfil de producto al cual los consumidores están acostumbrados; se ha convertido en una barrera el ofrecer perfiles de producto que sean mejores o diferentes, por ejemplo, el tamaño de la hojuela. A pesar de que podamos decir que nuestro producto técnicamente tiene el mejor perfil, en muchas veces mejor aceptado en otras regiones de Latinoamérica, el perfil del líder de la categoría ha generado un nivel de aceptación que, a los consumidores, no les permite aceptar un perfil que sea sumamente diferente.

1.3. Árbol de Diagnostico

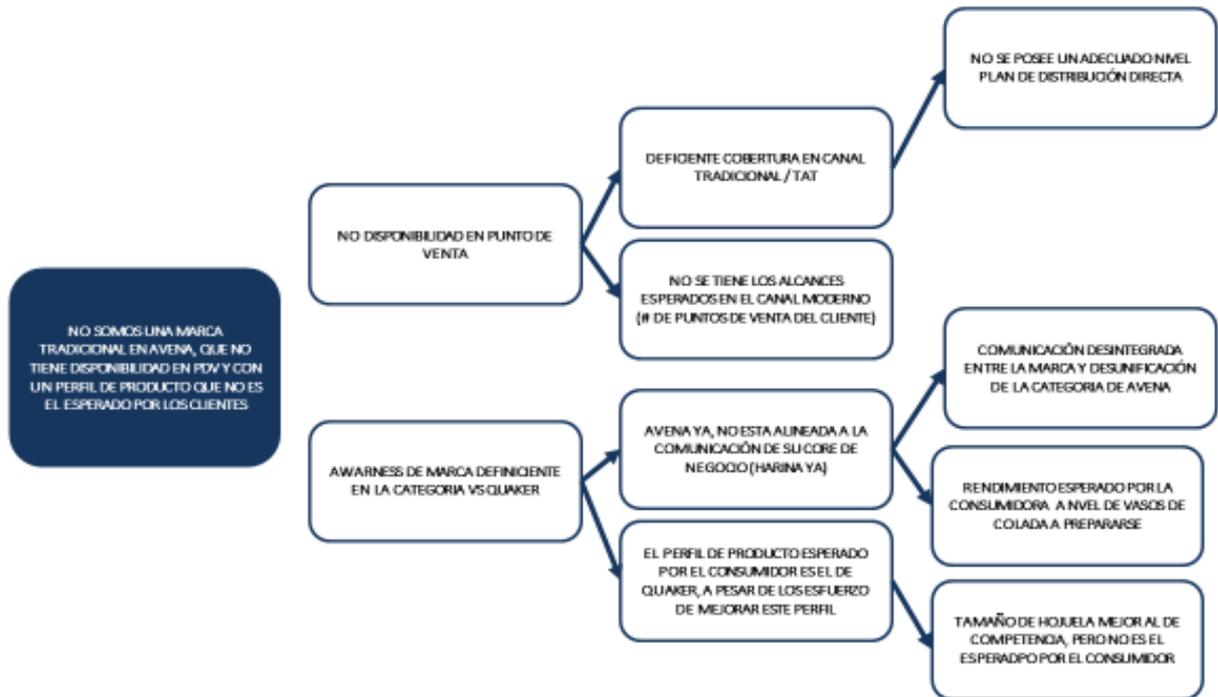


Ilustración 11 - Árbol de diagnostico

CAPÍTULO 3

1. DESCRIPCION DE LA SOLUCIÓN

La Marca YA, al no ser una marca tradicional dentro de la categoría de Avena, que además no tiene una disponibilidad en Puntos de Venta, y tampoco tiene un producto con un perfil que es el esperado por el cliente, la solución está basada en 3 pilares importantes, el primero es el desarrollo de un plan de comunicación que permita desarrollar el Awareness de la marca dentro de la categoría de tal manera que permita que los potenciales consumidores consideren al producto en el momento de la verdad, acompañado de actividades o planes para desarrollo del producto en los diferentes canales a través de actividades o planes de trade-marketing que garanticen la rotación, garantizando los espacios en las perchas de los diferentes puntos de venta.

Adicionalmente es importante considerar que se debe plantear objetivos importantes desde el lado de cobertura o distribución numérica en los puntos de venta, los cuales a corto y media plazo es imposible alcanzar con una cobertura directa, debido a la implicación que tendría desde el lado implementación logística, portafolio de producto, y producto de amplia rotación como para tener una capacidad optima de visitas a clientes de forma eficiente; esto sobre todo a nivel de TAT (Tienda a Tienda); es por esto que los planes de desarrollo a través de Distribuidores y Súper Distribuidores (alianzas estratégicas), son importantes buscando garantizar a los diferentes clientes de la cadena la atraktividad a través de Margen y Rotación del producto.

Otro aspecto a considerar es el llegar a tener un perfil de producto que sea adecuado para el consumidor, la marca YA siempre ha buscado tener un perfil de Hojuela que

cumpla ciertas características técnicas que superen a los competidores como el tamaño de la hojuela (para el rendimiento) o incluso el tostado de la misma (para el sabor adecuado); pero debido a la tradición de nuestro competidor y líder en el mercado, los consumidores se han acostumbrado a este perfil de producto, generando que los mismos busquen al momento de reemplazar su producto, cumpla estas características.

1.1. Características de la Solución

- Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría, buscando como estrategia principal el generar Awareness de la marca dentro de la categoría de Avena.
- Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca, con planes de incentivos, Merchandising, visibilidad en punto de venta, y apoyo con mercaderismo constante para ganar espacios en percha como indicador principal el Share of Shelve
- Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el Distribuidor, El Tendero y con Precios que sean adecuados para la compra de los consumidores
- Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría

2. TEORÍA DEL CAMBIO

Plan para desarrollo de Autoservicios Independientes:

Mayor acercamiento entre vendedor y el cliente -> Ganar más espacios en percha -
 > Mayor disponibilidad de producto en punto de venta -> Fomenta el Sell Out en PDV ->
 Se llega a mayor cantidad de hogares con el producto -> Se incrementa la penetración en
 hogares -> Se fomenta el consumo del producto -> Genera posterior recompra por ama de
 casa -> Incrementa las ventas del Cliente -> Ganamos Market Share vs la competencia.

Entendimiento y acciones sobre la cobertura actual a Puntos de Venta:

Se entiende el comportamiento del Canal TAT para la Categoría de Avena -> Planes
 de acción para fortalecimiento del canal y cliente -> Determinación de clientes a activar o
 clientes a buscar -> Capacitación de clientes, dependientes y vendedores sobre el manejo
 de la línea y objeciones -> Salida a campo por parte del equipo de ventas -> Concrete de
 negocios -> Fidelización de tendero a través de promociones -> Rotación de producto en
 la Tienda -> Disponibilidad de producto hacia el consumidor

Desarrollo de Marca Ya en Categoría de Avena:

Campaña de comunicación de Avena YA en medios masivos y digitales ->
 Consumidores conocen a la Marca YA en Avena -> Se genera predisposición de compra -
 > Cliente toma como opción a la Marca Ya para la compra -> Utiliza el producto -> Valida
 sus atributos y beneficios funcionales -> Considera el producto para recompra ->
 Incremento de la Rotación del producto en Punto de Venta -> Permite ganar orgánicamente
 más espacio en percha -> Desarrolla más disponibilidad de producto en Punto de Venta ->
 Incremento de Participación de mercado versus Quaker

Importación de Avena de acuerdo a perfil de producto requerido:

Mejora en Costos de Materia Prima -> Ajuste de perfil de producto buscando paridad versus Quaker -> Mejora en la perspectiva del cliente al momento de recibir el producto final -> Usos de productos adecuados a los que el mercado espera -> Incremento de la percepción de calidad

2.1. Cuadro

Causa Subyacente	Característica del Programa	Teoría del cambio
No se posee una adecuada distribución directa para llegar a tener cobertura de PDV	Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca	Acercamiento entre vendedor y cliente -> Ganar más espacios en percha -> Disponibilidad de producto en punto de venta -> Fomentar el Sell Out en PDV -> Incremento de hogares con el producto -> Incrementa la penetración en hogares -> Fomento de consumo del producto -> Recompra por ama de casa -> Incremento de ventas del Cliente -> Ganamos Market Share vs la competencia.
	Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el Distribuidor	Se entiende el comportamiento del Canal TAT en la Categoría de Avena -> Planes de acción para fortalecimiento de canal y cliente -> Definición de clientes a activar o clientes a buscar -> Capacitación de clientes, dependientes y vendedores sobre el manejo de la línea y objeciones -> Salida a campo por parte del equipo de ventas -> Concrete de negocios -> Fidelización de tendero a través de promociones -> Rotación de producto en el PDV -> Disponibilidad de producto hacia el consumidor
Comunicación desintegrada de la marca, y des unificación de la categoría de Avena	Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría	Campaña de comunicación de Avena YA en medios masivos y digitales -> Consumidores conocen a la Marca YA en Avena -> Se genera predisposición de compra -> Cliente toma como opción a la Marca Ya para la compra -> Utiliza el producto -> Valida sus atributos y beneficios funcionales -> Considera el producto para

		recompra -> Incremento de la Rotación del producto en Punto de Venta -> Permite ganar orgánicamente más espacio en percha -> Desarrolla más disponibilidad de producto en Punto de Venta -> Incremento de Participación de mercado versus Quaker
Rendimiento esperado de la consumidora a nivel de preparación (Vasos de colada)	Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría	Mejora en Costos de Materia Prima -> Ajuste de perfil de producto buscando paridad versus Quaker -> Mejora en la perspectiva del cliente al momento de recibir el producto final -> Usos de productos adecuados a los que el mercado espera -> Incremento de la percepción de calidad
Tamaño de hojuela mejor que el de la competencia, pero no esperado por el consumidor		

3. DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1. Actores

Causa: No se posee una adecuada distribución numérica en los puntos de Venta

- Equipo de Ventas
- Distribuidores
- Trade Marketing
- Logística
- Tenderos
- Consumidores

Causa: Comunicación desintegrada de la marca, y des unificación de la categoría de Avena

- Agencia de Publicidad

- Investigación de Mercados
- Equipo de Marketing
- Dirección Comercial
- Ventas
- Consumidores
- Medios de Comunicación

Causa: Rendimiento esperado de la consumidora a nivel de preparación

- Compras
- Marketing
- Investigación y desarrollo
- Calidad
- Producción
- Proveedores de Avena
- Equipo Exportaciones

Causa: Tamaño de hojuela mejor que el de la competencia, pero no esperado por el consumidor

- Calidad
- Investigación y desarrollo
- Investigación de mercado
- Marketing

3.2. Roles

Causa: No se posee una adecuada distribución numérica en los puntos de Venta

- Equipo de Ventas: llegada al cliente, busca de oportunidades de negocios y concretar ventas
- Distribuidores: Comprador directo a la compañía, y vendedor directo a los clientes directos como Tenderos y Mayoristas
- Trade Marketing: desarrollador del plan de crecimiento de Distribuidores, Mayoristas y Tenderos para adecuada rotación de producto en Punto de Venta.
- Logística: distribución del producto ya sea directamente al tendero o al distribuidor intermediario
- Tenderos: Contacto con Distribuidor o la compañía para el abastecimiento y gestores de venta hacia el consumidor final
- Consumidores: Comprador directo del producto en base a disponibilidad

Causa: Comunicación desintegrada de la marca, y des unificación de la categoría de Avena

- Agencia de Publicidad: desarrollador de conceptos creativo, planning y estrategia de comunicación
- Investigación de Mercados: entendimiento del target, aspectos relevantes del consumidor y adecuada comunicación estratégica
- Equipo de Marketing: planteamiento de estrategia y objetivos de comunicación hacia el consumidor
- Dirección Comercial: aprobador de planes de comunicación y comerciales
- Ventas: bajada de plan de comunicación a dependientes, con debido conocimiento de estrategia y objetivos

- Consumidores: aquellas personas expuestas a la comunicación y quienes definirán el entendimiento de la misma.
- Medios de Comunicación: canal por el cual se llega al consumidor con el mensaje

Causa: Rendimiento esperado de la consumidora a nivel de preparación

- Compras: abastecimiento de Materia prima, para este caso es la hojuela de avena
- Marketing: conocimiento del consumidor, que rendimiento es el esperado
- Investigación y desarrollo: pruebas y validaciones e laboratorio para llegar al perfil esperado
- Calidad: Validación de producto en laboratorio interno que cumpla las características técnicas requeridas para comercialización
- Asuntos regulatorios: validación de atributos nutricionales y composición de la materia prima
- Producción: definición de capacidades y comportamiento de planta para el uso de una nueva hojuela
- Proveedores de Avena: búsqueda de perfil de avena requerido por el cliente (Moderna Alimentos)
- Equipo Exportaciones: búsqueda, análisis y comparativo de perfiles con proveedores

3.3. Incentivos

Causa: No se posee una adecuada distribución numérica en los puntos de Venta

- Equipo de Ventas: Comisiones de ventas de acuerdo a incrementos de volumen del mercado

- Distribuidores: Incrementos de ventas, incrementando su capacidad de distribución y llegada a tenderos y mayoristas
- Trade Marketing: ejecución exitosa, foto del éxito y sell out de puntos de venta
- Logística: disminución de costos logísticos de acuerdo a capacidades e incremento de cargas y llegada a puntos de venta
- Tenderos: incremento de margen y rotación
- Consumidores: obtener el producto en sus domicilios

Causa: Comunicación desintegrada de la marca, y des unificación de la categoría de Avena

- Agencia de Publicidad: Fee de agencia y valores por campaña en su desarrollo y aprobación
- Investigación de Mercados: conocimiento integrado del consumidor, armado de bases consolidadas de centro de conocimiento
- Equipo de Marketing: negocio con potencial de crecimiento, incremento de ventas y margen de contribución
- Ventas: Comisiones de ventas por incremento de volúmenes
- Consumidores: producto adecuado, que no lo conocían pero que cumple sus requerimientos.
- Medios de Comunicación: fee de agencia generado por pauta.

Causa: Rendimiento esperado de la consumidora a nivel de preparación / Tamaño de hojuela mejor que el de la competencia, pero no esperado por el consumidor

- Compras: mejorar los costos de material prima una vez colocado el producto en nuestra planta de producción.
- Marketing: mejorar la rentabilidad del negocio e incrementar los volúmenes de ventas a clientes
- Investigación y desarrollo: desarrollar un perfil adecuado para el consumidor en base al conocimiento técnico
- Calidad: mejorar los parámetros del producto a comercializarse
- Producción: equiparar las líneas y perfiles de producción para generar eficiencias en planta.
- Proveedores de Avena: equiparar los perfiles de venta de producto.
- Equipo Exportaciones: gestión de desempeño adecuada

3.4. Cuadro

Actores	Roles	Incentivos
Equipo de Ventas	Llegada al cliente, busca de oportunidades de negocios y concretar ventas	Comisiones de ventas de acuerdo a incrementos de volumen del mercado
Distribuidores	Comprador directo a la compañía, y vendedor directo a los clientes directos como Tenderos y Mayoristas	Incrementos de ventas, incrementando su capacidad de distribución y llegada a tenderos y mayoristas
Trade Marketing	Desarrollador del plan de crecimiento de Distribuidores, Mayoristas y Tenderos para adecuada rotación de producto en Punto de Venta.	Ejecución exitosa, foto del éxito y sell out de puntos de venta
Logística	Distribución del producto ya sea directamente al tendero o por medio de distribuidor intermediario	Disminución de costos logísticos de acuerdo a capacidades e incremento de cargas y llegada a puntos de venta
Tenderos	Contacto con Distribuidor o la compañía para el abastecimiento y gestores de venta hacia el consumidor final	Incremento de margen y rotación

Consumidores	Comprador directo del producto en base a disponibilidad	Obtener el producto en sus domicilios
	Aquellas personas expuestas a la comunicación y quienes definirán el entendimiento de la misma.	Producto adecuado, que no lo conocían pero que cumple sus requerimientos.
Agencia de Publicidad	Desarrollador de conceptos creativo, planning y estrategia de comunicación	Fee de agencia y valores por campaña en su desarrollo y aprobación
Investigación de Mercados	Entendimiento del target, aspectos relevantes del consumidor y adecuada comunicación estratégica	Conocimiento integrado del consumidor, armado de bases consolidadas de centro de conocimiento
Equipo de Marketing	Planteamiento de estrategia y objetivos de comunicación hacia el consumidor	Negocio con potencial de crecimiento, incremento de ventas y margen de contribución
Dirección Comercial	Aprobador de planes de comunicación y comerciales	Resultados de rentabilidad el negocio frente a accionistas
Ventas	Bajada de plan de comunicación a dependientes, con debido conocimiento de estrategia y objetivos	Comisiones de ventas por incremento de volúmenes
Medios de Comunicación	Canal por el cual se llega al consumidor con el mensaje	Fee de agencia generado por pauta.
Compras	Abastecimiento de Materia prima, para este caso es la hojuela de avena	Mejorar los costos de material prima una vez colocado el producto en nuestra planta de producción.
Marketing	Conocimiento del consumidor, que rendimiento es el esperado	Mejorar la rentabilidad del negocio e incrementar los volúmenes de ventas a clientes
Investigación y desarrollo	Pruebas y validaciones e laboratorio para llegar al perfil esperado	Desarrollar un perfil adecuado para el consumidor en base al conocimiento técnico
Calidad	Validación de producto en laboratorio interno que cumpla las características técnicas requeridas para comercialización	Mejorar los parámetros del producto a comercializarse
Asuntos regulatorios	Validación de atributos nutricionales y composición de la materia prima	Cumplimiento de requerimientos legales (ARCSA)
Producción	Definición de capacidades y comportamiento de planta para el uso de una nueva hojuela	Equiparar las líneas y perfiles de producción para generar eficiencias en planta.
Proveedores de Avena	Búsqueda de perfil de avena requerido por el cliente (Moderna Alimentos)	Equiparar los perfiles de venta de producto.
Equipo Exportaciones	Búsqueda, análisis y comparativo de perfiles con proveedores	Gestión de desempeño adecuada

CAPÍTULO 4

1. MÉTODO DE EVALUACIÓN

El método RCT como sus siglas lo indican Pruebas Controladas Aleatorias, son un tipo de evaluaciones de impacto que se realiza de forma aleatoria a quien recibe un programa, y si quien recibe es parte del grupo de control o no. Para esto se compara los resultados entre los dos o más grupos, y de esta manera se logra determinar el impacto que estamos teniendo con el programa.

Para el caso de nuestro estudio y determinar resultados de una forma investigativa se puede aplicar el RCT a las diferentes Características del Programa, debido a que cada una ataca una causa diferente, desde el lado de los dolores que tienen los consumidores, con la finalidad de evaluar si la afectación del programa genera resultados positivos o no. Es decir, se puede evaluar desde los segmentos a nivel socioeconómico se puede ejecutar el plan por ciudades, por comportamientos, que son datos con los que contamos tras nuestra evaluación y para el caso más crítico que llevamos que es el nuevo perfil de producto de avena, que implica importaciones, se puede mantener lotes con diferentes productos y realizar la evaluación.

1.1. Grupo de Control

Para nuestro caso se desarrollará la ejecución de la metodología y los grupos de control para a cada una de las Características del Programa, debido a que cada una de las

mismas ataca a una Causa y a su vez su ejecución ataca diferentes frentes de mejor de Avena YA en la categoría.

En el caso del: Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca; es importante entender que se tiene un total de 93 clientes que se les tiene identificados en esta categoría de Autoservicios Independientes, y que cumplen las condiciones, para lo cual se maneja 2 Grupos de control (41 Clientes y 42 clientes), en ambos grupos de control se realizara una ejecución de desarrollo para la categoría, en la cual la primera se realizara una ejecución con los planes desarrollados y en el segundo se omitirá estos planes y más bien se mantendrá los planes orgánicos que se maneja como compañía Moderna Alimentos.

En el caso de: Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el Distribuidor; los planes de desarrollo se deben ejecutar a nivel sectorial, es decir se realizara el plan de ejecución a nivel de grupos de control (Costa / Guayaquil) y (Sierra / Quito), en ambos casos se ejecutara acciones específicas tanto para el Distribuidor, Súper Distribuidor, Tendero y Consumidor, y diferenciadas con la finalidad de que al evaluar los grupos de control y las actividades, y a su vez se pueda comparar los resultados a nivel de Distribución Numérica y definir la mejor ejecución posterior.

En el caso del: Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría; dentro del plan de comunicación se tiene previsto el desarrollo de actividades ATL / BTL / OHH / DIGITAL, con la finalidad de tener un adecuado plan de comunicación es importante tener una amplia cobertura de touchpoints, para lo cual y con la finalidad de soportar la estrategia presentada anteriormente, se definirá los siguientes grupos de control

(Costa / Guayaquil) y (Sierra / Quito), y así determinar, si trabajamos sobre una característica o causa, cuál de estas nos permite los mejores resultados.

En el caso de: Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría; resulta más complicado debido a que las importaciones se deben realizar por lotes completos de un solo perfil o esto puede generar incremento en costos que no se pueden soportar en el negocio. Por lo cual para el manejo de grupos de control se sugiere desarrollar un estudio que permita evaluar ambos perfiles de forma cualitativa y cuantitativa con usuarias de la categoría en el cual se prepare nuestras opciones de perfil de Avena versus el líder de la categoría y de esta manera conocer sus percepciones y aspectos que consideren de mejora.

2. REFINAMIENTO

Para el refinamiento se desarrolló un cuadro en el cual se detalla de mejor manera en cada una de las causas y características los diferentes indicadores, línea de tiempo y refinamiento.

2.1. Indicadores

Los indicadores para cada Característica a desarrollar son los siguientes:

Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca:

- Socialización de plan con evento en conjunto con todo los clientes e indicaciones del plan: # de clientes asistentes / # clientes totales ASIS

- Elaboración de plan de incentivos para clientes ASIS: # clientes negociados e incremento de ventas en clientes
- Desarrollo de Merchandising para punto de venta (Ganar espacios / Publicidad PDV): Share of Shelve (40% percha)

Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el

Distribuidor:

- Estudio de mercado para conocer índices de cobertura actual y preferencia de compra: # tiendas cobertura actual
- Elección de potenciales distribuidores para desarrollo de plan: # de distribuidores definidos con cobertura nacional (mínimo 5).
- Gestión de planes comerciales para el desarrollo de Distribución Numérica: 20% de distribución numérica con drop de \$4

Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría:

- Desarrollo de concepto de campaña y socialización al equipo directivo: Aprobación total del directorio en tiempo definido.
- Ejecución del plan de comunicación en todos los touchpoints: Ejecución del plan al 100% en el tiempo definido.
- Socialización de plan de comunicación a equipos de ventas directos y dependientes: Socialización al 100% de equipos en tiempo definido.

Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría:

- Desarrollo de perfil adecuado con áreas de Investigación y desarrollo de Moderna y proveedor: Parity o superior a Quaker según indicadores técnicos.

- Importación de producto y planes de producción: Costo de producción igual o menor a perfil actual.
- Aceptación final del producto por parte de consumidores: Evaluación comparativa con consumidores (Rendimiento / Sabor).

2.2. Línea de Tiempo

La Línea de Tiempos para cada Característica a desarrollar son los siguientes:

Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca:

- Socialización de plan con evento en conjunto con todo los clientes e indicaciones del plan: Al finalizar el evento.
- Elaboración de plan de incentivos para clientes ASIS: Reporte semanal de indicadores.
- Desarrollo de Merchandising para punto de venta (Ganar espacios / Publicidad PDV): Una vez al mes tras levantamiento de equipo.

Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el Distribuidor:

- Estudio de mercado para conocer índices de cobertura actual y preferencia de compra: Post medición de estudio de mercado.
- Elección de potenciales distribuidores para desarrollo de plan: Revisión de status semanal.

- Gestión de planes comerciales para el desarrollo de Distribución Numérica: Revisión mensual.

Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría:

- Desarrollo de concepto de campaña y socialización al equipo directivo: Post reunión del CAD.
- Ejecución del plan de comunicación en todos los touchpoints: Revisión de status semanal.
- Socialización de plan de comunicación a equipos de ventas directos y dependientes: Revisión semanal con el equipo.

Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría:

- Desarrollo de perfil adecuado con áreas de Investigación y desarrollo de Moderna y proveedor: Revisión trimestral de comparativo técnico vs competencia.
- Importación de producto y planes de producción: Revisión mensual de estatus de exportación.
- Aceptación final del producto por parte de consumidores: Evaluación semestral tras estudio.

2.3. Refinamiento

Los refinamientos para cada Característica a desarrollar son:

Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca:

- Socialización de plan con evento en conjunto con todo los clientes e indicaciones del plan: Si no se socializa el plan, el cliente se siente desplazado y parte poco importante para este desarrollo, el evento da realce al desarrollo.
- Elaboración de plan de incentivos para clientes ASIS: El cliente ASI busca incentivos comerciales, los cuales si no llega a tener es muy complicado que reemplace su marca actual por la nuestra.
- Desarrollo de Merchandising para punto de venta (Ganar espacios / Publicidad PDV): Si no desarrollamos un Plan de Merchandising para rotación, no se puede tener la preferencia esperada por el consumidor.

Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el

Distribuidor:

- Estudio de mercado para conocer índices de cobertura actual y preferencia de compra: La falta de un estudio inicial no nos permite conocer nuestra situación actual cuantificada para futuros indicadores.
- Elección de potenciales distribuidores para desarrollo de plan: Debido a que no se tiene desarrollado a los distribuidores es importante que se de este paso para la captación del plan.
- Gestión de planes comerciales para el desarrollo de Distribución Numérica: El que no tengamos planes comerciales, no tenemos las herramientas para cautivar a los clientes, tenderos y consumidores.

Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría:

- Desarrollo de concepto de campaña y socialización al equipo directivo: Sin un concepto de comunicación que permita tener un marketing relacional, no podremos cautivar al mercado.
- Ejecución del plan de comunicación en todos los touchpoints: La correcta ejecución en los touchpoints permite desarrollar adecuadamente el Awareness buscado en la categoría.
- Socialización de plan de comunicación a equipos de ventas directos y dependientes: Si no se socializa al equipo y se ejecuta los planes es imposible desarrollar el plan de forma adecuada.

Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría:

- Desarrollo de perfil adecuado con áreas de Investigación y desarrollo de Moderna y proveedor: Es importante conocer previamente el perfil que buscamos versus el competidor, previo a realizar cualquier cambio con proveedores.
- Importación de producto y planes de producción: Una vez definido el perfil es importante gestionar la importación como tal, además de empezar a trabajar con los planes de producción para la migración al nuevo perfil.
- Aceptación final del producto por parte de consumidores: Se debe validar a base de información real si nuestro perfil está cumpliendo las expectativas buscadas por el consumidor.

2.4. Cuadro

Característica del Programa	TOC 1	TOC 2	TOC FINAL
-----------------------------	-------	-------	-----------

Plan para Autoservicios Independientes, como principal canal de crecimiento y ventana para el desarrollo de la marca	Socialización de plan con evento en conjunto con todo los clientes e indicaciones del plan	Elaboración de plan de incentivos para clientes ASIS	Desarrollo de Merchandising para punto de venta (Ganar espacios / Publicidad PDV)
Indicador	# de clientes asistentes / # clientes totales ASIS	# clientes negociados e incremento de ventas en clientes	Share of Shelve (40% percha)
Línea de Tiempo	Al finalizar el evento	Reporte semanal de indicadores	Una vez al mes tras levantamiento de equipo
¿Quién Recibe los datos?	Gerencia Nacional de Ventas y Trade Marketing	Administración de ventas	Jefe de Desarrollo y gestión Comercial / Gerente de Negocio
Refinamiento	Si no se socializa el plan, el cliente se siente desplazado y parte poco importante para este desarrollo, el evento da realce al desarrollo	El cliente ASI busca incentivos comerciales, los cuales si no llega a tener es muy complicado que reemplace su marca actual por la nuestra	Si no desarrollamos un Plan de Merchandising para rotación, no se puede tener la preferencia esperada por el consumidor

Característica del Programa	TOC 1	TOC 2	TOC FINAL
Entendimiento de la cobertura actual de nuestros distribuidores y súper distribuidores, con un adecuado planteamiento de objetivos, cadenas de precios que tengan conveniencia para el Distribuidor	Estudio de mercado para conocer índices de cobertura actual y preferencia de compra	Elección de potenciales distribuidores para desarrollo de plan	Gestión de planes comerciales para el desarrollo de Distribución Numérica
Indicador	# tiendas cobertura actual	# de distribuidores definidos con cobertura nacional (mínimo 5)	20% de distribución numérica con drop de \$4
Línea de Tiempo	Post medición de estudio de mercado	Revisión de status semanal	Revisión mensual
¿Quién Recibe los datos?	Jefe de Investigación de Mercados / Marketing e I&D	Jefe de Canal TAT	Jefe de Canal TAT / Gerente Nacional Ventas

Refinamiento	La falta de un estudio inicial no nos permite conocer nuestra situación actual cuantificada para futuros indicadores	Debido a que no se tiene desarrollado a los distribuidores es importante que se de este paso para la captación del plan	El que no tengamos planes comerciales, no tenemos las herramientas para cautivar a los clientes, tenderos y consumidores
---------------------	--	---	--

Característica del Programa	TOC 1	TOC 2	TOC FINAL
Plan de comunicación y desarrollo de marca YA en la categoría	Desarrollo de concepto de campaña y socialización al equipo directivo	Ejecución del plan de comunicación en todos los touchpoints	Socialización de plan de comunicación a equipos de ventas directos y dependientes
Indicador	Aprobación total del directorio en tiempo definido	Ejecución del plan al 100% en el tiempo definido	Socialización al 100% de equipos en tiempo definido
Línea de Tiempo	Post reunión del CAD	Revisión de status semanal	Revisión semanal con el equipo
¿Quién Recibe los datos?	Gerente de Negocio	Jefe de Marca	Gerente de Ventas / Jefes de Canal
Refinamiento	Sin un concepto de comunicación que permita tener un marketing relacional, no podremos cautivar al mercado	La correcta ejecución en los touchpoints permite desarrollar adecuadamente el Awareness buscado en la categoría	Si no se socializa al equipo y se ejecuta los planes es imposible desarrollar el plan de forma adecuada

Característica del Programa	TOC 1	TOC 2	TOC FINAL
Ajuste del perfil de producto con la importación de Avena que permita tener un producto con un perfil parity al líder de la categoría	Desarrollo de perfil adecuado con áreas de Investigación y desarrollo de Moderna y proveedor	Importación de producto y planes de producción	Aceptación final del producto por parte de consumidores
Indicador	Parity o superior a Quaker según indicadores técnicos	Costo de producción igual o menor a perfil actual	Evaluación comparativa con consumidores (Rendimiento / Sabor)
Línea de Tiempo	Revisión trimestral de comparativo técnico vs competencia	Revisión mensual de estatus de exportación	Evaluación semestral tras estudio

¿Quién Recibe los datos?	Jefe de I&D / Jefe de Marca	Gerente de Compras / Jefe Financiero	Jefe de Investigación de Mercados e I&D
Refinamiento	Es importante conocer previamente el perfil que buscamos versus el competidor, previo a realizar cualquier cambio con proveedores	Una vez definido el perfil es importante gestionar la importación como tal, además de empezar a trabajar con los planes de producción para la migración al nuevo perfil	Se debe validar a base de información real si nuestro perfil está cumpliendo las expectativas buscadas por el consumidor

3. RECOMENDACIONES

- En el presente estudio investigativo, se tomaron ciertos aspectos importantes para el desarrollo de la marca YA en la categoría de Avena, pero es importante considerar otros aspectos que revela la investigación como funcionalidad, precio y presentación; los cuales también pueden generar fuentes de salto importantes para la marca.
- El desarrollo de canales ya sean estos ASIS (Autoservicios Independientes), TAT (Tiendas), Mayoristas, Emergentes y demás; son de gran importancia en el desarrollo comercial y por lo general tienen gran responsabilidad de las cabezas de Ventas y Trade, pero Marketing dentro del negocio y tras el conocimiento del experiencia del usuario en canales, es el responsable directo de dar los direccionamientos estratégicos para el adecuado desenvolvimiento que permita generar un adecuado desarrollo de las marcas.
- El desarrollo de una extensión de línea para una marca que está desarrollada en un segmento diferentes como YA en la categoría de Harina, tiene que tener un

seguimiento y una búsqueda importante de satisfactores del mercado y consumidor, debido a que el comportamiento del consumidor y los aspectos relevantes que buscan en cada categoría difieren. El entendimiento del cliente es sumamente importante

- El mejor producto no es necesariamente el que técnicamente cumple los parámetros de evaluación, y mucho menos si existe un líder tan desarrollado como Quaker que a pesar de que su producto no es el mejor técnicamente, para el consumidor es así, es el mejor. Es importante considerar al momento del desarrollo de un producto la perspectiva del consumidor, conocer los aspectos relevantes al momento de preparar y probar y ajustar el producto al perfil que estos buscan.

4. CONCLUSIONES

4.1. Customer Experience

- Como es conocido a nivel general de debido a la crisis por el COVID, Moderna Alimentos debe entender que los escenarios y relaciones con los clientes han cambiado notablemente; debemos manejar de forma eficiente aspectos como la digitalización de las empresas, el cierre de muchos negocios, el crecimiento del e-commerce, y otros cambios. Lo importante es reinventarse y reajustarse; y sobre todo entender que los clientes o consumidores sufren consecuencias, por lo tanto, se debe mejorar notablemente la experiencia al máximo.
- Dentro del marketing relacional, la empatía es sumamente importante y sobre todo en los momentos de crisis, es por esto, que lo primero que debemos hacer es escuchar

a nuestros clientes y consumidores y de esta manera conocer sus inquietudes o dificultades.

- Es importante identificar los pains (dolores) de los clientes y consumidores, y hacerles saber que como empresa y marca estamos ahí para ayudarles. En los momentos difíciles y es necesario cuidar los clientes, ya sea a través de darles facilidades para que siga confiando en nuestra marca y de esta forma nos adopten a través de un vínculo emocional.

4.2. Métrica

- La consecución en obtener métricas de forma constante de experiencia del cliente es clave para la empresa Moderna Alimentos, y debe ser una práctica constante para conocer qué tan satisfechos se encuentran los consumidores y clientes, y así saber su lealtad hacia las marcas; de esta manera se llega a conocer el avance de las estrategias creadas por la marca, para satisfacer a los clientes y de esta manera determinar y conocer los aspectos que necesitan ser mejorados.
- A través de las métricas es la mejor manera de definir parámetros de segmentación y de enfoque, saber en donde de verdad debemos desarrollar los esfuerzos.
- Para las empresas que no tienen medición de aspectos de Customer Experience, es importante ahondar para no solo conocer la satisfacción general hacia la marca o empresa, sino es importante saber en dónde están los Pains de los consumidores, pero adicionalmente no es solo conocer sino tomar acciones claves y estratégicas que permitan mejorar. La medición per-se no genera cambio, sino las acciones que se tomen frente a los problemas encontrados

REFERENCIAS

- Ali K., (2013). *Análisis del efecto de la equidad del cliente en las intenciones de recompra*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2222-6990.
- Anders G., Johnson M., & Roos I., (2015). *Los efectos de la satisfacción del cliente, las dimensiones del compromiso de la relación y los factores desencadenantes en la retención del cliente*. Journal of American Association Marketing Vol. 69 210–218 ISSN: 0022-2429.
- Sahin A. (2012). *Los efectos de la experiencia de marca y la calidad del servicio en la intención de recompra*. African Journal of Business Management Vol.6 (45), pp. 190-201.
- Brakus J., Schmitt B., Zarantonello L. (2009). *Experiencia de marca; ¿Qué es? ¿Cómo se mide? ¿Afecta la lealtad?* pp. 52-68.
- Chinomona and Maxwell, (2013). *Satisfacción del cliente, confianza y lealtad como predictores de la intención de recompra*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 4 No 14, ISSN 2039-9340.
- Hussain S., (2012). *El impacto de las marcas en las intenciones de compra del consumidor*. Asian Journal of Business Management 4(2): 105- 110, ISSN: 2041-8752
- Iglesias O., Singh J. (2011). *The role of brand experience*. Journal of Brand Management, Vol. 18, pp. 570 – 582.
- Kalid and Azizah (2014). *La evolución del marketing experiencial*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 2, No. 1 ISSN: 2222-6990
- Hellier K. (2013). *Customer repurchase intention*. European Journal of Marketing Vol. 37 No. 11/12, 2013 pp. 1762-1800.
- Khandabi et al., (2014). *The effect of relationship marketing on customer*. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231– 6345 Vol. 4 (S1), pp. 1545-1552.
- Kotler P., and Armstrong G. (2014). *Principios de Marketing 14ª Edición*. New Jersey: Pearson Educations, Inc.
- Kotler P., and Keller K. (2016). *Dirección de Marketing 15ª Edición*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chinomona R., (2013). *The Influence Of Brand Experience On Brand Customer Satisfaction*. International Business & Economics Research Journal –Volume 12, pp. 10.
- Lovelock C, and Jochen W. (2011). *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. New Jersey: Pearson.

Qader Khalid, (2012). *The Evolution of Experiential Marketing*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 1 ISSN: 2222-6990.

Haryono S.(2015). *Los efectos de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente*. European Journal of Business and Management Vol.7, pp. 12.

Thomson M., MacInnis D, and Park, C (2010), “The ties that bind”, Journal of Consumer Psychology, Vol. 15 No. 1, pp. 77-91.

Laurence V. (2012). *Marca Real*. New York: AMACOM (A division Of American Management Association).

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – ASOCIACIÓN DE ATRIBUTOS	64
ANEXO 2 - FILTROS PARA EVALUACIÓN	65
ANEXO 3 - DEMOGRAFÍA DE EVALUADOS	66
ANEXO 4 – ASOCIACIÓN DE PALABRAS CON CATEGORIA AVENA	67
ANEXO 5 - CONOCIMIENTO DE MARCA.....	69
ANEXO 6 – FUNNEL DE CONSUMO DE AVENA	70
ANEXO 7- HÁBITOS DE CONSUMO.....	71
ANEXO 8 - DECISIÓN DE COMPRA.....	72
ANEXO 9 - IMAGEN MODELIZADA.....	73

ANEXOS

ANEXO 1 – ASOCIACIÓN DE ATRIBUTOS

Atributo	Pregunta de Evaluación	
DISPONIBILIDAD	LUGAR COMPRA	La encuentro en el lugar donde compro habitualmente
FUNCIONALIDAD	RENDIMIENTO	Tiene el mejor rendimiento
FUNCIONALIDAD	VERSATILIDAD	Ofrece versatilidad para varios usos y preparaciones
MARCA	TRADICION	Es una marca tradicional
MARCA	MARCA RECONOCIDA	Es una marca reconocida
MARCA	CONFIA EN LA MARCA	Es una marca en la que confío
MARCA	INNOVACION	Es la marca líder en innovación
MARCA	EXPERTA EN AVENA	Es una marca experta en Avenas
MARCA	LUCIRME EN COCINA	Es la marca que me permite lucirme en la cocina
MARCA	PREFERENCIA EN CASA	Es la marca que mi familia prefiere
PRECIO	PRECIO ACCESIBLE	Sus precios son accesibles
PRECIO	DISPUESTA A PAGAR MAS	Es la marca por la que estoy dispuesta a pagar más
PRESENTACIÓN	HIGIENE	Sus productos son higiénicamente presentados
PRESENTACIÓN	VARIOS FORMATOS	Tiene variedad de presentaciones y formatos
PRESENTACIÓN	MEJOR EMPAQUE	Tiene el mejor empaque
PRODUCTO	CALIDAD	Sus productos son de calidad

Ilustración 12- Asociación de Atributos y Preguntas

ANEXO 2 - FILTROS PARA EVALUACIÓN

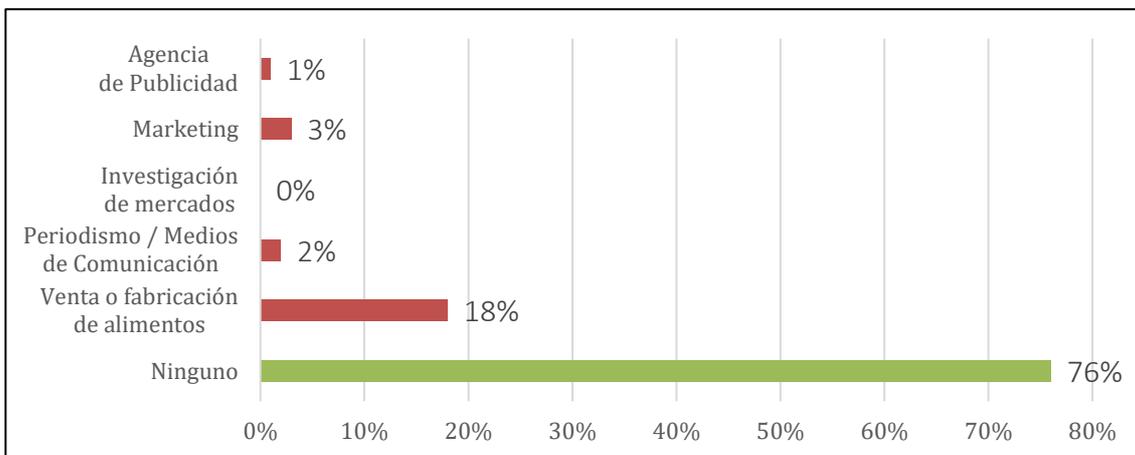


Ilustración 13 - ¿Trabaja usted o algún miembro de su familia en alguno de estos sectores?

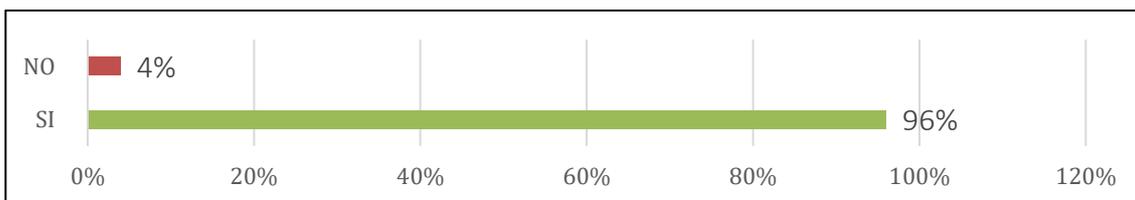


Ilustración 14 - ¿Es usted la persona que decide y realiza la compra de los productos que se consumen en su hogar?

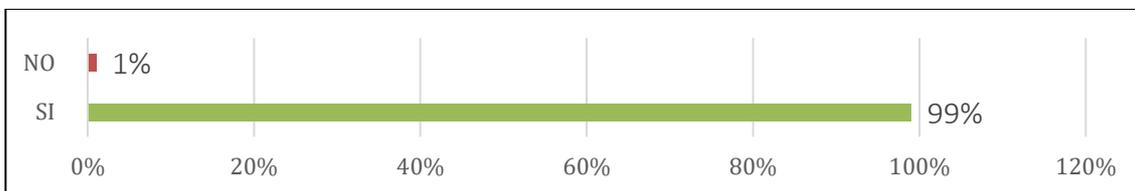


Ilustración 15 - ¿Usted prepara y consume Avena?

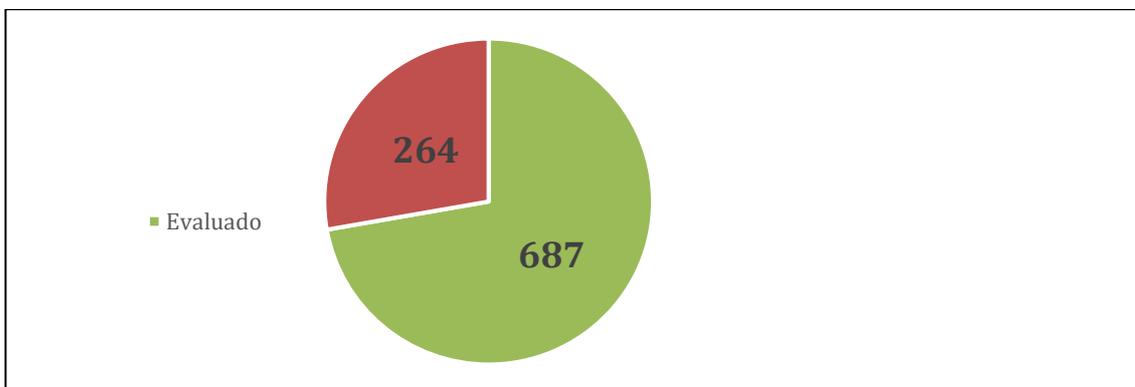
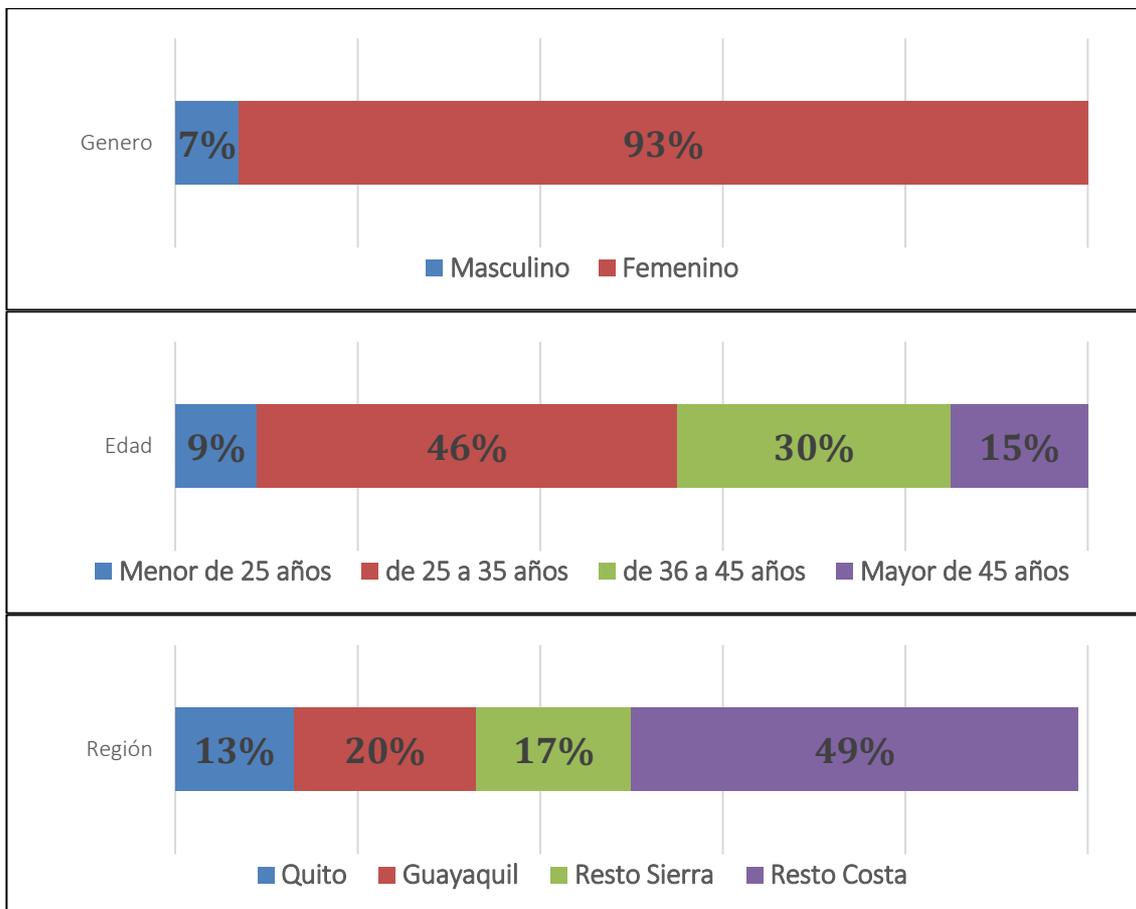


Ilustración 16 - Personas evaluadas

ANEXO 3 - DEMOGRAFÍA DE EVALUADOS*Ilustración 17 - Demografía personas evaluadas*

ANEXO 4 – ASOCIACIÓN DE PALABRAS CON CATEGORÍA AVENA

Número de menciones en cada palabra solicitada a través de la pregunta: Cuando mencionamos la palabra AVENA, ¿Cuáles son las 3 palabras que se le vienen a la mente?

PALABRA	#	PALABRA	#	PALABRA	#	PALABRA	#
COLADA	244	INSTANTÁNEA	6	CROQUETAS	2	LIQUIDA	1
SALUDABLE	138	DULCE	6	DISPONIBLE	2	HOTCAKES	1
NUTRITIVA	127	HARINA	6	TAPIOKAS	2	VITA	1
SABOR	106	FRUTAS	6	ALPINA	2	DOÑA PETRONA	1
YA	99	FRESCA	6	CONSISTENCIA	2	TEXTURA	1
QUAKER	92	HELADA	5	RINDE	2	PAN	1
GALLETAS	91	BIENESTAR	5	NECESARIA	2	VARIEDAD	1
DELICIOSA	90	CANELA	5	LA PRADERA	2	PREPARADA	1
SOPAS	80	PASTEL	5	APANAR	2	TONI	1
FIBRA	73	DEL SUR	5	HAMBURGUESAS	2	EMPANADAS	1
HOJUELAS	59	CHICHA	4	IDEAL	2	COMIDA	1
VITAMINAS	45	TOSCANA	4	CONTENIDO	1	DIFÍCIL	1
ECONOMICA	44	AMOR	4	REMOJO	1	TARIKO	1
DESAYUNO	31	TRADICION	4	LICUADO	1	AYUNO	1
CALIDAD	30	MARCA	4	NORMAL	1	LEGITIMA	1
JUGOS	30	PRACTICA	4	DIARIO	1	SABORIZADA	1
ALIMENTO	26	EXCELENTE	4	HOJUELONES	1	MERIENDA	1
ENERGIA	25	YOGURT	4	FINA	1	PROTECCIÓN	1
PANCAKES	24	HIERRO	3	NIÑEZ	1	EXFOLIAR	1
BATIDO	23	GRANO	3	NO ESPESE	1	MILLERS	1
CEREAL	22	FAMILIA	3	FRIA	1	MEGAMAXI	1
LECHE	21	RECETAS	3	CRUDA	1	PUBLICIDAD	1
MOLIDA	20	ENSALADA	3	AKI	1	BARRAS	1
RENDIMIENTO	20	FITNESS	3	ALMUERZO	1	FORTIFICADA	1
POSTRES	20	POLACA	3	CRECIMIENTO	1	SERNIR	1
PRECIO	17	PIÑA	3	ÚTIL	1	SUPERMAXI	1
BEBIDA	16	PESO	3	CASERO	1	ANTIOXIDANTES	1
PROTEINA	15	VITALIDAD	3	TERNURA	1	HORCHATA	1
DIGESTION	14	PRECOCIDA	2	DELICADA	1	LLENADORA	1
NARANJILLA	14	GRANDE	2	ARTESANAL	1	CROCANTE	1
TORTILLAS	14	SIN GLUTEN	2	ESENCIAL	1	PURÉ	1
MASCARILLAS	12	QUINUA AVENA	2	PURA	1	ABSORCIÓN	1
NATURAL	11	CREPES	2	ENTERA	1	MUESLI	1
BUENA	10	INTEGRAL	2	CALIENTE	1	EMPAQUE	1
MARACUYA	10	SUAVE	2	SENCILLA	1	GARANTIZADO	1
TORTAS	10	AREPA	2	HIGIENE	1	MAICENA	1
FACIL	9	AROMA	2	CREMOSA	1	CARBOHIDRATOS	1
REFRESCANTE	8	BIRCHER	2	CONFIABLE	1	OMELET	1
GRANOLA	8	NESTLE	2	SIN PRESERVANTES	1	CEREVITA	1
VERSATIL	8	TRIGO	2	ESPESOR	1		
DIETA	8	CALCIO	2	BLANCA	1		
FUERZA	7	PRESENTACION	2	ZINC	1		



Ilustración 18 - Top 10, principales asociaciones con la palabra AVENA

ANEXO 5 - CONOCIMIENTO DE MARCA

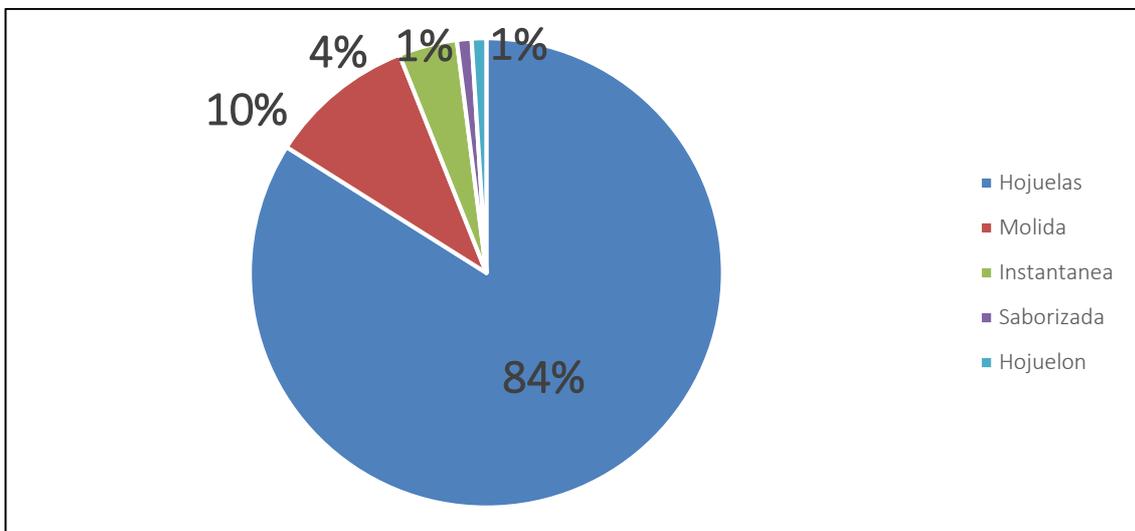


Ilustración 19 - Tipo de Avena que prepara o consume

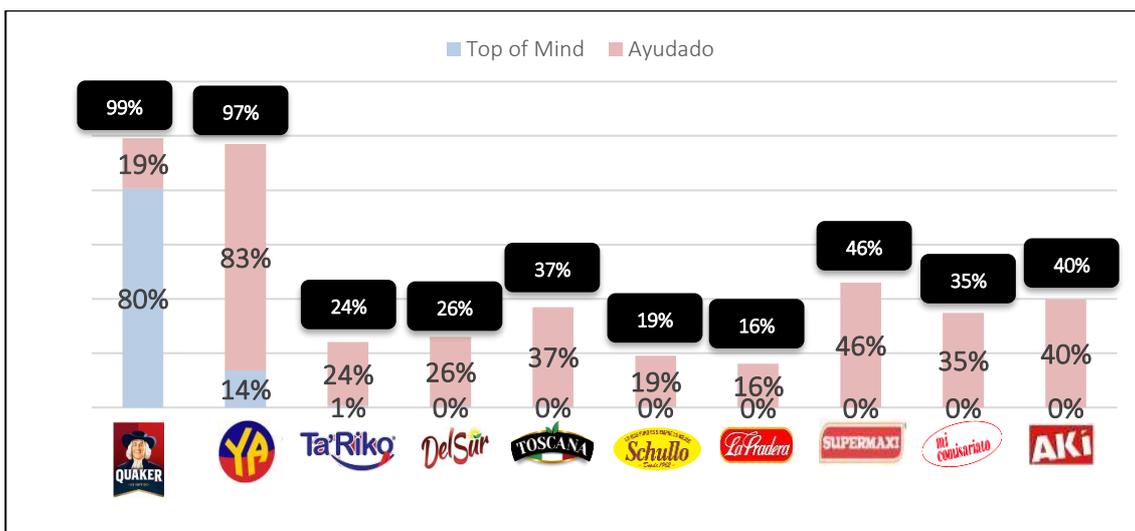


Ilustración 20 - Conocimiento de Marca

ANEXO 6 – FUNNEL DE CONSUMO DE AVENA

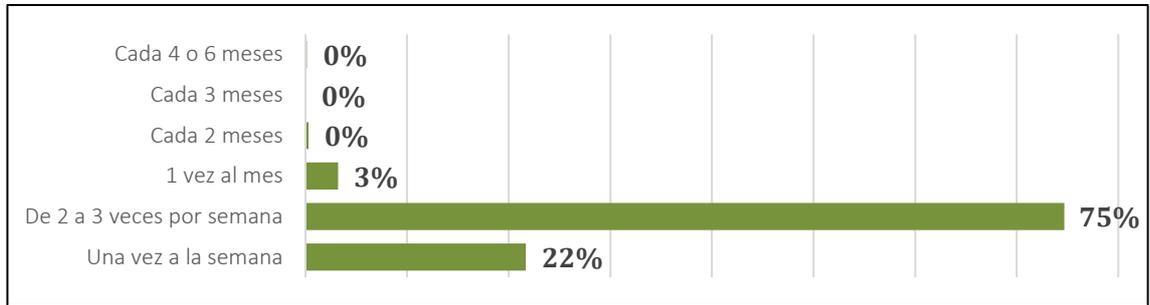


Ilustración 21 – Frecuencia de Consumo de la Categoría de Avena

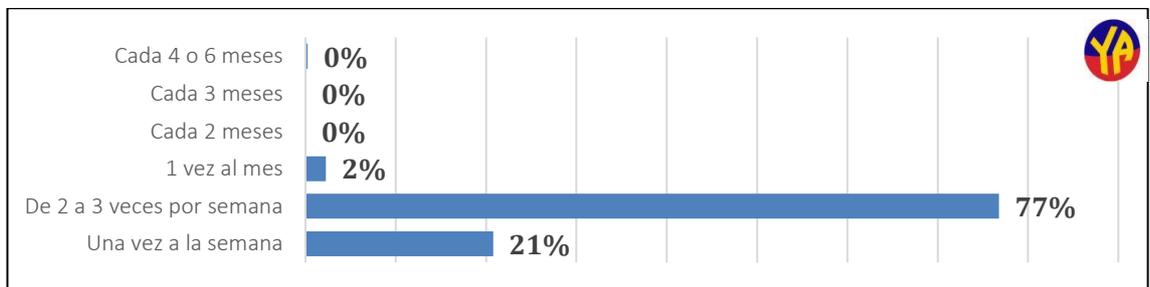


Ilustración 22 - Frecuencia de Consumo de AVENA YA

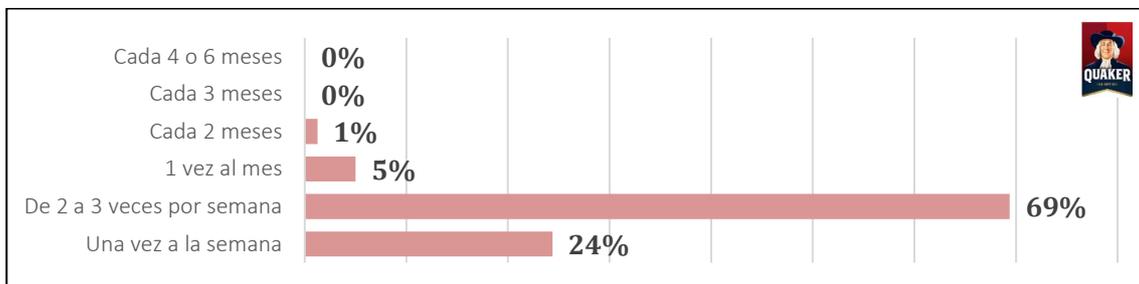


Ilustración 23 - Frecuencia de Consumo AVENA QUAKER

ANEXO 7- HÁBITOS DE CONSUMO

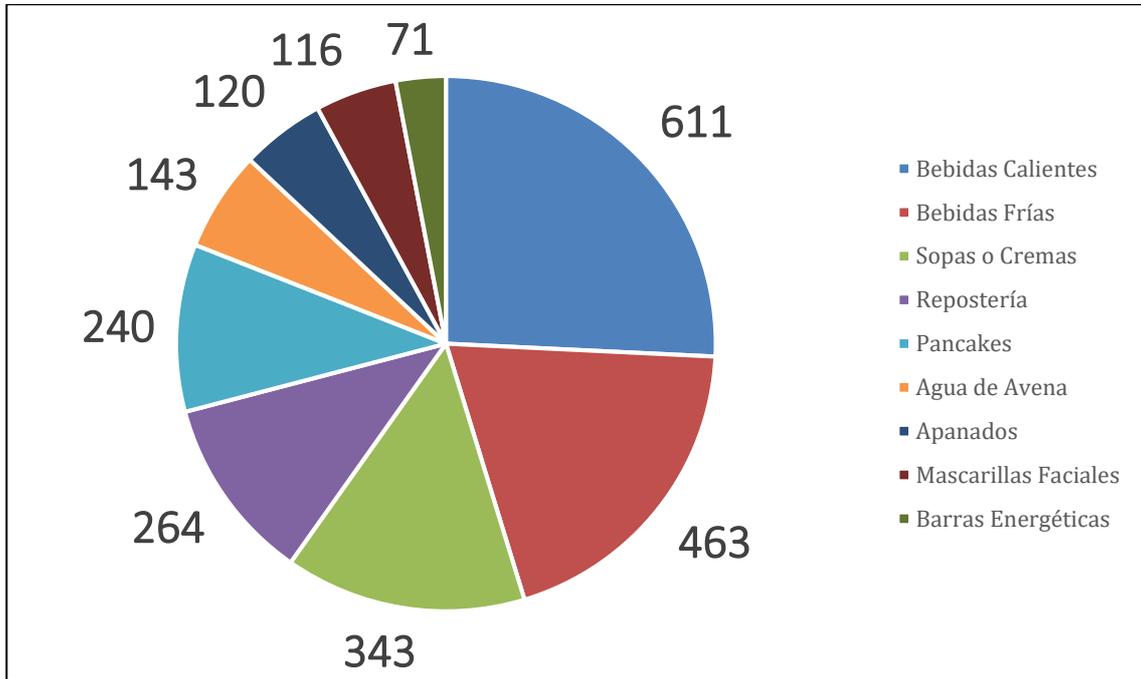


Ilustración 24 – Tipos de preparaciones con Avena

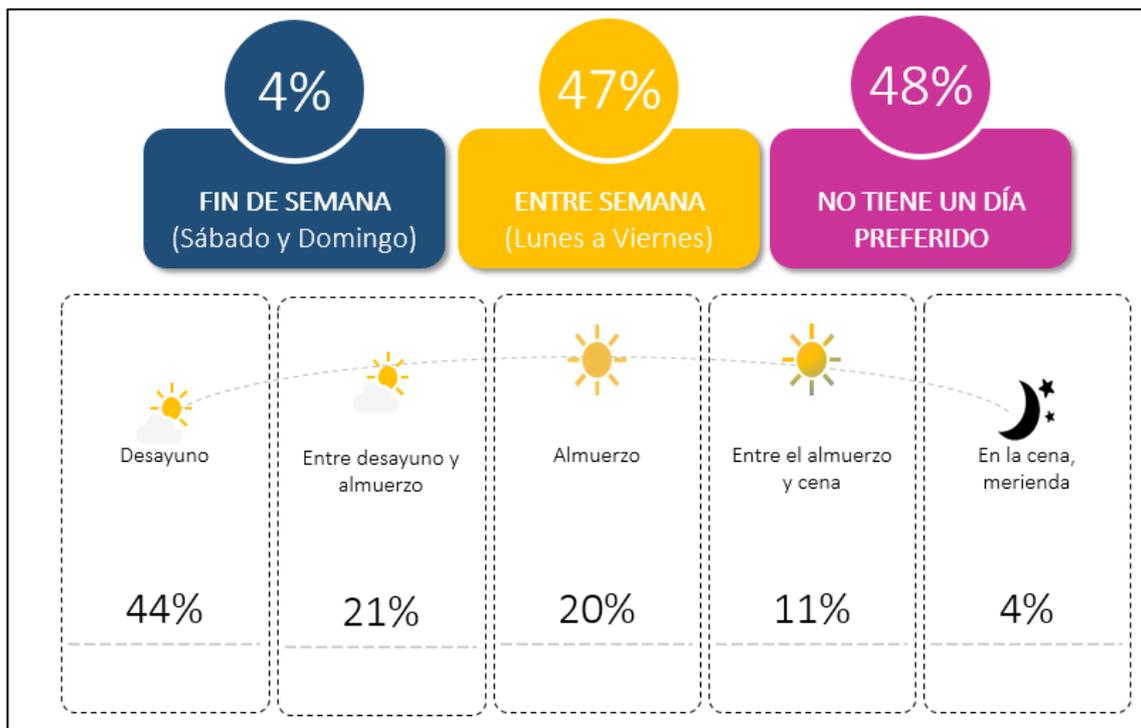


Ilustración 25 - Momento de Consumo y Día de la semana

ANEXO 8 - DECISIÓN DE COMPRA

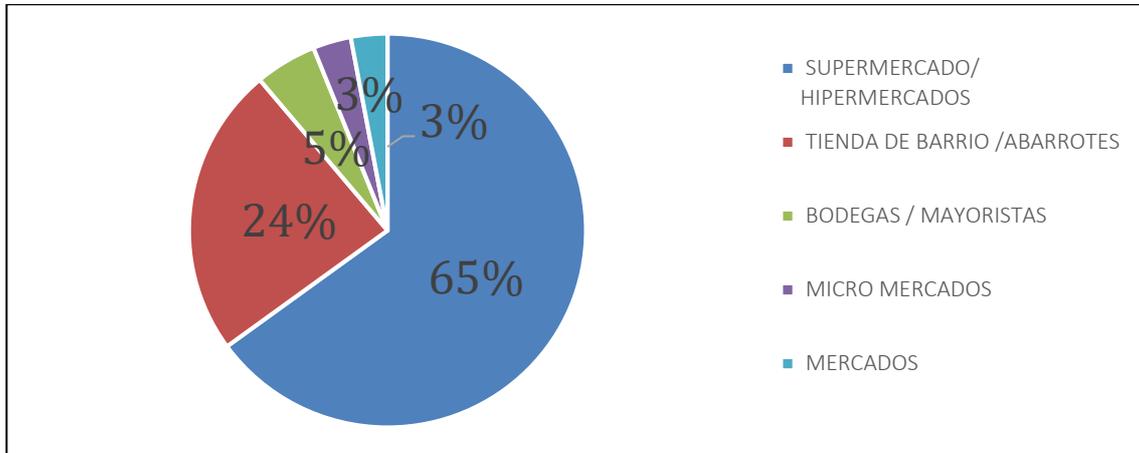


Ilustración 26 - Donde prefiere comprar Avena

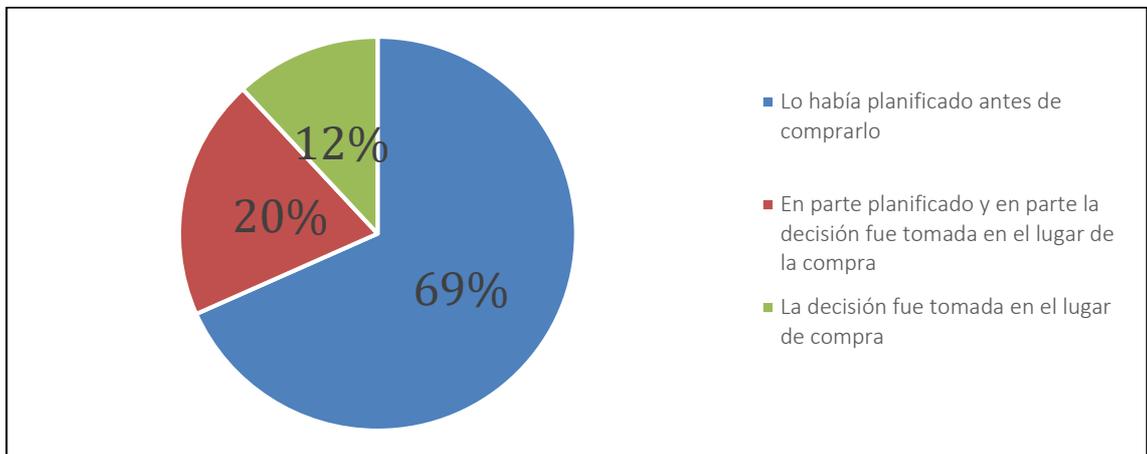


Ilustración 27 - Como se produce la decisión de compra

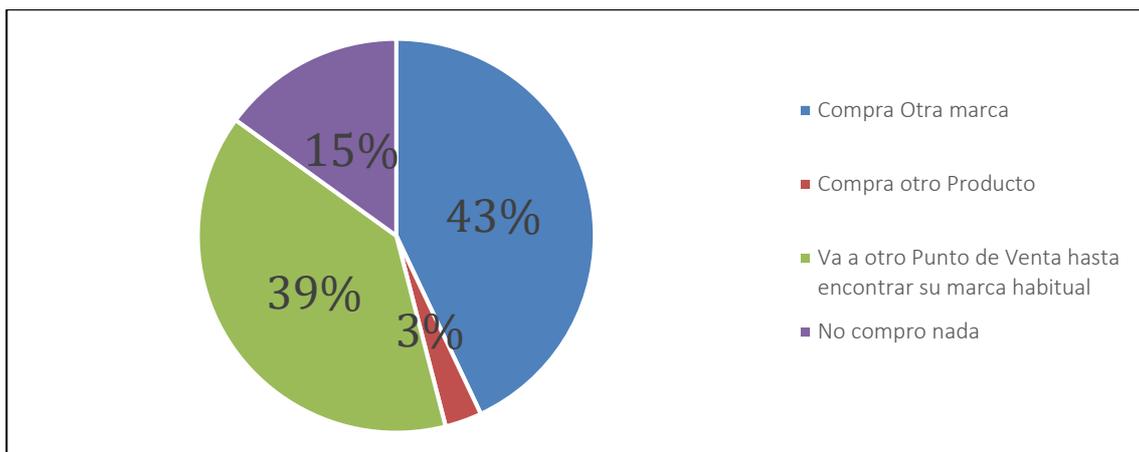


Ilustración 28 - ¿Que hace si no encuentra Avena?

ANEXO 9 - IMAGEN MODELIZADA

	QUAKER	YA	DEL SUR	LA PRADERA	PRODICERREAL	TOSCANA	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	AKI	TARIKO	SCHULLO	MILLERS	NATURES HEART	OTROS	TOTAL MENCIONES
TOTAL MENCIONES	6.077	7.370	775	241	50	565	708	385	340	298	261	153	170	157	17.550

Ilustración 29- Total menciones por marca en Atributos

	QUAKER	YA	DEL SUR	LA PRADERA	PRODICERREAL	TOSCANA	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	AKI	TARIKO	SCHULLO	MILLERS	NATURES HEART	OTROS	TOTAL MENCIONES
MEJOR RENDIMIENTO	481	581	65	27	4	65	61	43	33	35	12	9	9	15	1.440
VERSATILIDAD	444	564	68	22	4	56	66	41	30	29	13	11	9	13	1.370
DISPONIBILIDAD	472	554	70	22	5	51	72	55	47	29	12	9	8	18	1.424
CALIDAD	452	559	70	23	5	44	60	32	25	21	19	16	16	11	1.353
TRADICION	507	514	45	17	2	41	43	25	22	20	15	6	8	11	1.276
HIGIENE	463	547	65	19	3	51	77	33	28	24	24	18	17	11	1.380
MARCA RECONOCIDA	480	534	52	17	4	36	43	22	20	19	29	14	12	10	1.292
CONFIA EN LA MARCA	414	509	61	12	2	32	55	28	28	22	19	9	8	8	1.207
PRECIO ACCESIBLE	373	484	55	17	4	30	65	36	34	33	7	6	8	14	1.166
DISPUESTA A PAGAR MAS	137	194	20	6	1	15	23	6	8	4	8	5	6	3	436
VARIAS PRESENTACIONES	314	436	32	14	5	31	31	14	14	10	30	8	23	10	972
INNOVACION	141	192	21	3	1	13	15	5	2	6	9	5	1	3	417
EXPERTA EN AVENA	324	408	36	10	4	24	27	12	12	10	15	10	15	7	914
LUCIRME EN COCINA	361	467	47	10	2	30	26	9	13	8	16	13	21	6	1.029
FAMILIA PREFIERE	388	380	33	11	1	23	20	10	9	11	15	8	5	9	923
MEJOR EMPAQUE	326	447	35	11	3	23	24	14	15	17	18	6	4	8	951

Ilustración 30 - Menciones por atributo y por marca

	QUAKER	YA	DEL SUR	LA PRADERA	PRODICEREAL	TOSCANA	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	AKI	TARIKO	SCHULLO	MILLERS	NATURES HEART	OTROS
MEJOR RENDIMIENTO	499	605	64	20	4	46	58	32	28	24	21	13	14	13
VERSATILIDAD	474	575	60	19	4	44	55	30	27	23	20	12	13	12
DISPONIBILIDAD	493	598	63	20	4	46	57	31	28	24	21	12	14	13
CALIDAD	469	568	60	19	4	44	55	30	26	23	20	12	13	12
TRADICION	442	536	56	18	4	41	51	28	25	22	19	11	12	11
HIGIENE	478	580	61	19	4	44	56	30	27	23	21	12	13	12
MARCA RECONOCIDA	447	543	57	18	4	42	52	28	25	22	19	11	13	12
CONFIA EN LA MARCA	418	507	53	17	3	39	49	26	23	20	18	11	12	11
PRECIO ACCESIBLE	404	490	51	16	3	38	47	26	23	20	17	10	11	10
DISPUESTA A PAGAR MAS	151	183	19	6	1	14	18	10	8	7	6	4	4	4
VARIAS PRESENTACIONES	337	408	43	13	3	31	39	21	19	17	14	8	9	9
INNOVACION	144	175	18	6	1	13	17	9	8	7	6	4	4	4
EXPERTA EN AVENA	316	384	40	13	3	29	37	20	18	16	14	8	9	8
LUCIRME EN COCINA	356	432	45	14	3	33	42	23	20	17	15	9	10	9
FAMILIA PREFIERE	320	388	41	13	3	30	37	20	18	16	14	8	9	8
MEJOR EMPAQUE	329	399	42	13	3	31	38	21	18	16	14	8	9	9

Ilustración 31 - Cálculo de valor esperado por atributo y por marca

	QUAKER	YA	DEL SUR	LA PRADERA	PRODICEREAL	TOSCANA	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	AKI	TARIKO	SCHULLO	MILLERS	NATURES HEART	OTROS
MEJOR RENDIMIENTO	96%	96%	102%	137%	98%	140%	105%	136%	118%	143%	56%	72%	65%	116%
VERSATILIDAD	94%	98%	112%	117%	102%	127%	119%	136%	113%	125%	64%	92%	68%	106%
DISPONIBILIDAD	96%	93%	111%	113%	123%	111%	125%	176%	170%	120%	57%	72%	58%	141%
CALIDAD	96%	98%	117%	124%	130%	101%	110%	108%	95%	91%	94%	136%	122%	91%
TRADICION	115%	96%	80%	97%	55%	100%	84%	89%	89%	92%	79%	54%	65%	96%
HIGIENE	97%	94%	107%	100%	76%	115%	138%	109%	105%	102%	117%	150%	127%	89%
MARCA RECONOCIDA	107%	98%	91%	96%	109%	87%	82%	78%	80%	87%	151%	124%	96%	87%
CONFIA EN LA MARCA	99%	100%	114%	72%	58%	82%	113%	106%	120%	107%	106%	86%	68%	74%
PRECIO ACCESIBLE	92%	99%	107%	106%	120%	80%	138%	141%	151%	167%	40%	59%	71%	134%
DISPUESTA A PAGAR MAS	91%	106%	104%	100%	81%	107%	131%	63%	95%	54%	123%	132%	142%	77%
VARIAS PRESENTACIONES	93%	107%	75%	105%	181%	99%	79%	66%	74%	61%	208%	94%	244%	115%
INNOVACION	98%	110%	114%	52%	84%	97%	89%	55%	25%	85%	145%	138%	25%	80%
EXPERTA EN AVENA	102%	106%	89%	80%	154%	82%	73%	60%	68%	64%	110%	125%	169%	86%
LUCIRME EN COCINA	101%	108%	103%	71%	68%	91%	63%	40%	65%	46%	105%	145%	211%	65%
FAMILIA PREFIERE	121%	98%	81%	87%	38%	77%	54%	49%	50%	70%	109%	99%	56%	109%
MEJOR EMPAQUE	99%	112%	83%	84%	111%	75%	63%	67%	81%	105%	127%	72%	43%	94%

Ilustración 32 - Índice, imagen modelizada, por atributo y por marca