

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CERVEZA RIHER TRIGO**

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

**ROMINA CONSUELO HERNANDEZ FLORES**

**CLAUDIA RIVERA PALACIOS**

Asesor: Raúl Gonzales Huerta

Lima, marzo de 2018



## TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas.....	vii
Dedicatoria .....	ix
Prefacio.....	xi
CAPÍTULO 1. Caso Cerveza Riher Trigo .....	1
1.1. El mercado cervecero colombiano .....	2
1.2. El mercado cervecero en la región Centro .....	3
1.3. La empresa .....	3
1.4. Gama de productos.....	3
1.5. Riher Trigo .....	4
1.6. Marcas y presentaciones de cervezas .....	5
1.7. Canales de venta.....	6
1.8. Modelo comercial.....	7
1.9. Problemática.....	8
Anexos.....	9
Anexo 1. Resultados.....	9
Anexo 2. Informe de visita al campo .....	12
Anexo 3. Encuesta a la fuerza de ventas – Conocimiento de la Cerveza Riher Trigo.....	15
Anexo 4. Porcentaje de Concentración de NSE ABC por Región.....	16
Anexo 5. Crecimiento por categoría de bebidas alcohólicas región Centro .....	17
Anexo 6. Porcentaje de Consumidores “Buscadores de Mayor Valor” - Región Centro ....	18
Anexo 7. Estrategia de la marca Riher Trigo .....	19
Anexo 8. Crecimiento porcentual de ventas – Versus Año pasado .....	20
Anexo 9. Composición por variedad en la Familia Riher .....	21
Anexo 10. Perfil del Consumidor de la cerveza Riher Trigo .....	22
Anexo 11. Segmentación por marca de cerveza .....	23
Anexo 12. Participación de las marcas en cada canal y subcanal en la región Centro .....	24
Anexo 13. Funciones de Agente Comercial y Agente Televentas .....	25
Anexo 14. Organigrama Dirección de Ventas .....	26
Anexo 15. Organigrama Dirección de Ventas - Ventas Centro .....	27

Anexo 16. Organigrama Gerencia Trade Marketing Centro.....	28
Anexo 17. Sistema Remunerativo de Agente Comercial y Televentas.....	29
CAPÍTULO 2. Análisis y Planteamiento de Solución del Caso .....	31
2.1. Sinopsis .....	31
2.2. Utilidad del caso.....	31
2.3. Diagnóstico.....	32
2.3.1. Síntomas .....	32
2.3.1.1. Ventas.....	32
2.3.1.2. Cobertura.....	32
2.3.1.3. Rotación punto de venta.....	32
2.3.1.4. Ejecución punto de venta .....	32
2.3.2. Hipótesis sobre las causas posibles .....	33
2.3.2.1. No hay mercado suficiente para desarrollar .....	33
2.3.2.2. Propuesta de valor deficiente .....	34
2.3.2.3. Red de Distribución ineficiente.....	35
2.3.2.4. Implementación de la estrategia.....	35
2.4. Definición del problema.....	37
2.5. Definición de alternativas de solución .....	38
2.6. Definición de Criterios de Evaluación .....	38
2.7. Evaluación de alternativas.....	39
2.8. Propuesta de solución.....	39
2.9. Plan de acción.....	39
2.9.1. Selección de cartera de clientes basada en canales adecuados para la venta de Riher Trigo .....	39
2.9.2. Concurso a la fuerza de ventas .....	40
2.9.3. Capacitación a la Fuerza de Ventas.....	40
2.9.4. Acciones en el punto de venta.....	41
2.9.5. Soporte en visibilidad.....	42
2.9.6. Solicitud de aprobaciones.....	42
2.9.7. Plan de comunicación.....	42
Conclusiones .....	43





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inversión porcentual de comunicación ATL y BTL .....	5
Tabla 2. Participación por región .....	5
Tabla 3. Tipo de presentaciones .....	6
Tabla 4. Canales .....	6
Tabla 5. Participación de volumen por Región .....	7
Tabla 6. Análisis FODA.....	34







## DEDICATORIA

A nuestros padres quienes nos apoyaron todo el tiempo.

A Edwin quien nos apoyó y alentó para continuar, cuando parecía que nos íbamos a rendir.

A Luis Felipe y Alfredo, por su apoyo, fuerza y dedicación.

Y a Dios por haber logrado nuestros objetivos.





## PREFACIO

Este trabajo de investigación expone, mediante la redacción de un caso, la situación actual en la gerencia de *Trade Marketing* región Centro como parte del área comercial en la empresa BARTIKA, dedicada al negocio cervecero.

En ese sentido, el caso relata el encargo que una de las autoras recibe por parte de la gerencia de *Trade Marketing*, dada la preocupación por los malos resultados obtenidos durante el 2015, el cual tiene como finalidad entender lo que realmente viene ocurriendo, para poder proponer una solución que permita revertir estos malos resultados.

Para ello, las autoras presentan la situación del mercado cervecero y una descripción general de la empresa en términos de su historia y organización. Con respecto a la cerveza Riher Trigo, protagonista de este caso, se presenta su actual situación, así como la evolución del mercado en el que compete.

El desarrollo del caso, ha permitido a las autoras poner en práctica parte de las herramientas y conocimientos adquiridos durante el programa de maestría, como lo son diseño y gestión de canales de venta, propuesta de valor, comunicación de la marca, análisis y síntesis para el diagnóstico de un problema.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis y el desarrollo, se ha podido identificar el problema que enfrenta la cerveza Riher Trigo y así proponer una alternativa de solución, con su respectivo plan de acción, el cual va dirigido a la dirección del área comercial de la región Centro.

Agradecemos a nuestro asesor, Prof. Raúl Gonzales, por su excelente orientación y soporte durante todo el proceso de realización de este trabajo de investigación.

Por confidencialidad de la empresa, se han cambiado los nombres reales en el presente documento.