

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.

CAPÍTULO 1. CASO CERVEZA RIHER TRIGO

A mediados de setiembre del 2015, José Pérez, gerente de *Trade Marketing* de la región Centro en Bartika, recibió una llamada de su Director quien le manifestaba su preocupación por los últimos resultados de la Cerveza Riher Trigo. Los indicadores mostraban que la región Centro era la más rezagada a nivel nacional en términos de volumen, cobertura¹ y distribución numérica², lo que ponía en riesgo el cumplimiento de los objetivos del año. Por este motivo, el Director le solicitó a José una presentación en dos semanas que explicara lo que venía ocurriendo y los planes de acción correspondientes.

José consideró que este encargo sería una buena oportunidad para el desarrollo de su coordinadora de *Trade Marketing*, Yolanda Altamirano. Yolanda es la responsable de la marca Riher Trigo en la región hace 8 meses y cuenta con 3 años en la compañía.

Yolanda se puso a trabajar de inmediato en la presentación, para ello comenzó a recopilar información sobre la situación actual (Ver Anexo 1). Además, solicitó información sobre el desempeño de la marca al equipo de ventas en cada una de sus principales zonas³. Al cabo de unos días, Yolanda recibió información de campo en la cual se manifestaba que la marca aún no era solicitada por el punto de venta, pues no tenía la rotación que el cliente detallista esperaba. El cliente solía decir: “Si compro una caja entera de Riher Trigo se me queda en mi bodega por más de un mes”. Esta información se contradecía con la información que tenía del área de Marketing sobre un estudio al consumidor, en donde se afirmaba que la marca tenía un nivel de aceptación⁴ del 90% e intención de compra⁵ del 80%.

Por ello, Yolanda prefirió salir al campo y visitar ella misma los puntos de venta para rescatar *insights*⁶ que le puedan servir a su análisis. Eligió visitar cuatro distritos de la región: dos con el mejor desempeño y los otros dos con el peor desempeño (Ver Anexo 2). Asimismo, se acercó al área de televentas a escuchar algunas llamadas de los agentes del área, dándose con la sorpresa de que en la mayoría de casos no ofrecían el producto. Yolanda recuerda diálogos similares al siguiente:

Agente televentas:

¹ Cobertura: porcentaje de clientes que compran un producto en un determinado periodo de tiempo.

² Distribución numérica: medición externa en una muestra de clientes, que indica la disponibilidad del producto en el punto de venta.

³ Zonas: conjunto de subdivisiones de una región.

⁴ Nivel de aceptación de la marca: se refiere al porcentaje de consumidores que aceptaron o gustaron de la marca una vez que la probaron.

⁵ Intención de compra: se refiere al porcentaje de consumidores que están dispuestos a comprar la marca luego de probarla y aceptarla.

⁶ Insight: término comúnmente usado por el área de Marketing para referirse a un hallazgo del mercado o del consumidor. Es la esencia que nos permite encontrar la solución a un problema.

“Buenos días señor Marco, le saluda Rosa Flores, su agente televentas. ¿Qué pedirá esta semana?, ¿lo mismo de siempre?”

Cliente:

“Srta. Rosa, quisiera pedir 10 cajas de cerveza Piccina y 5 cajas de cerveza Cali. ¿Existe alguna promoción?”

Agente televentas:

“Por ahora las promociones son con la cerveza Piccina, es por ello que José, su representante de ventas, le ha aconsejado que compre 10 cajas”.

Cliente:

“Si no existen más promociones, sería todo mi pedido. Muchas gracias Srta. Rosa.”

Agente Televentas:

“Estamos para servirle, hasta la próxima semana Sr. Marco.”

Luego de notar que la marca Riher Trigo no fue ofrecida en la llamada, Yolanda hizo una encuesta a los vendedores para saber su nivel de conocimiento sobre esta marca (Ver Anexo 3).

1.1. El mercado cervecero colombiano

La industria cervecera colombiana está integrada por las empresas Bartika, AMB y Cervecería Corrado; además de otros productores locales de menor volumen como Cervecería Antioquía, el Grupo Torresco y otras cervecerías artesanales, estas últimas han tenido un crecimiento importante a lo largo del 2015. AMB cuenta con una planta cervecera en la capital con una capacidad de producción de un millón de hectolitros (HL, equivalente a 100 litros) de cerveza al año; hasta junio del 2015 fue dueña de la embotelladora Ras (al norte del país), para luego venderla a la empresa BCB quien asumió la distribución de sus productos de menor valor, permitiendo de esta manera que AMB se concentre en sus marcas premium. Asimismo, AMB cuenta con distribución directa en las principales ciudades del país e indirecta en el resto. Por otro lado, Cervecería Corrado se retiró momentáneamente del negocio en el 2014 retornando en el 2015 con su marca Cinco Estrellas, sin que ello genere mayor impacto en la composición del mercado. En lo que se refiere al consumo per cápita, Colombia presenta alrededor de 45 litros anuales, cifra aún inferior al consumo de otros países como Brasil, donde se consumen 70 litros; Estados Unidos, donde se consumen cerca de 76 litros y algunos países de Europa que consumen hasta 145 litros al año. Del total de bebidas que consume un colombiano, el 34.8% son bebidas alcohólicas y el 21.6% es cerveza. Bartika tiene 95% de participación en este último mercado.

La concentración de población por nivel socio económico ABC en Colombia es de 38% (Ver anexo 4).

1.2. El mercado cervecero en la región Centro

El mercado cervecero de la región Centro creció 0,3% durante el primer semestre del 2015. Hay un mayor crecimiento de otras categorías de bebidas alcohólicas como el vino y el aguardiente (Ver Anexo 5).

El comportamiento del consumidor de bebidas alcohólicas tiende a ser cada vez más sofisticado (“buscadores de mayor valor”), prefiriendo productos con innovaciones y novedades (Ver anexo 6). Bajo este contexto, las cervezas tienen ciertas limitaciones por su nivel de innovación, trayendo como consecuencia que el 10% de consumidores exclusivos de cerveza ahora prefieran incluir en su compra a los licores y cervezas artesanales, pues estos tienen una imagen de mayor sofisticación.

El consumo de las cervezas artesanales se ha triplicado en el último año, la creciente industria espera facturar en el 2015 entre 13,500 y 18,000 millones de pesos. Actualmente, existen alrededor de 30 productores artesanales en esta región. Entre las marcas más importantes se encuentran: Barvas, Magaleña y Combe. Estas cervezas se caracterizan porque su comunicación no es masiva sino más bien enfocada en el punto de venta.

1.3. La empresa

La empresa Bartika fue fundada en el año 1876 por dos alemanes que llegaron a Bogotá con el propósito de emprender un negocio, su actividad principal era la elaboración, envasado, distribución y venta de cervezas.

Para el año 1996, la empresa ya se había convertido en la más grande del país gracias a la adquisición de otras cerveceras y a la diversificación de su portafolio: aguas, gaseosas y bebidas malteadas. En el año 2000, la empresa adquirió a la Cervecera del Sur, quien era dueña de la marca Riher; la cual contaba con tres variedades en su portafolio (Negra, Dorada y Roja).

Para el 2015, Bartika cuenta con una red de distribución propia, consolidada y amplia producto de sus adquisiciones. Actualmente atiende a más de 200 mil puntos de venta a nivel nacional, convirtiéndola en la red más amplia del rubro de bebidas en Colombia.

La empresa tiene ingresos por 2,7 billones de pesos y una ganancia neta de 810 mil millones de pesos.

1.4. Gama de productos

Bartika cuenta con 3 unidades de negocio claramente identificadas: Cerveza (90%), Aguas y Gaseosas (8%) y Bebidas Malteadas (2%).

- **Cervezas:** bebidas con hasta 5% de alcohol, hechas a base de cebada y elaboradas naturalmente. Bartika cuenta con el 95% de participación de mercado, siendo Piccina y

Cali sus marcas de mayor tradición, con niveles de participación de 54% y 33% respectivamente. Su principal amenaza son los licores y cervezas artesanales que vienen tomando mayor importancia.

- **Gaseosas:** representadas por la marca Guayaba, la cual ocupa el tercer lugar en su categoría a nivel nacional (6.4% de participación de mercado). Su rol principal es expandir la categoría de bebidas no alcohólicas. Los consumidores son hombres y mujeres de 12 a 18 años del NSE BC. Su competencia son las gaseosas frutadas y negras.
- **Aguas:** representadas por la marca Maná, hecha a base de agua de manantial y embotellada en su fuente de origen. Los principales consumidores son hombres y mujeres de 25 a 35 años del NSE ABC. Sus principales competidores son San Juan y Montaña.
- **Bebidas Malteadas:** representadas por la marca Maxi Fresh. Es una bebida nutritiva, con vitaminas B1, B2 y B3 y está hecha de pura malta. Los clientes son consumidores hombres, mujeres y niños del NSE CD. No tiene competencia directa pero sí indirecta con marcas hidratantes como Gatorade y Powerade.

1.5. Riher Trigo

La cerveza Riher Trigo ingresó al mercado en el 2009 como producto de edición limitada, luego de tres periodos exitosos se quedó de manera permanente.

Riher Trigo es una cerveza de sabor refrescante, pura y fina, cualidades otorgadas por el Trigo Andrews, uno de los mejores del mundo; lo que le permite que se pueda combinar con comidas cítricas y agrídulces. El color dorado y opacidad natural son algunas de las características más relevantes en las cervezas de trigo. Amerita un ritual de servido especial para homogenizar el líquido. El grado de alcohol que posee es de 4.9%.

La estrategia de la marca es capturar el volumen de licores, vinos y cervezas artesanales; aprovechando las ocasiones de consumo de celebración con la familia y amigos (Ver Anexo 7). Además de competir en el mercado de licores y artesanales, Riher Trigo busca captar clientes preferentes de las marcas Cali y Piccina, para generar mayor valor a la empresa.

La campaña de la marca se iniciaba en la temporada de verano (enero, febrero y marzo) donde se transmiten los principales atributos de la cerveza (sabor, aroma y granos de trigo). La empresa tiene un presupuesto de 1,170 millones de pesos y considera los medios masivos (Comunicación ATL⁷) como los principales canales para la comunicación de la marca (70%), mientras los canales directos (Comunicación BTL⁷) tienen menos relevancia (30%).

⁷ Comunicación ATL (Above the line): Este término hace referencia a toda la comunicación masiva de la marca.

⁷ Comunicación BTL (Below the line): Este término hace referencia a todas las acciones en el canal y punto de venta.

Tabla 1. Inversión porcentual de comunicación ATL y BTL

COMUNICACIÓN ATL	COMUNICACIÓN BTL
Televisión (15%)	Materiales promocionales (9%)
Paneles Publicitarios (43%)	Activaciones (21%)
Redes sociales (12%)	

Fuente: Bartika (2015)⁸

Elaboración propia

El crecimiento de volumen de ventas (cajas) de la cerveza Riher Trigo es mayor al resto de variedades (Ver Anexo 8). Además, durante el primer cuatrimestre del 2015 aumentó su participación al 16% dentro de la familia Riher (Ver Anexo 9).

Su presencia en las diversas regiones no es homogénea, la mayor demanda está en la región Sur:

Tabla 2. Participación por región

Región	% participación RIHER Trigo	Prom. mensual RIHER Trigo (hl)
Centro	10.14%	1,343
Oriente	21.05%	3,030
Norte	24.89%	3,251
Sur	43.92%	6,724

Fuente: Bartika (2015)⁹

Elaboración propia

El precio sugerido en la presentación de 620 ml es de 4,050 pesos. En comparación con las demás marcas del portafolio nacional esta cerveza es la más cara y genera un margen al detallista del 20%.

Los consumidores de la cerveza Riher Trigo buscan mayor valor, reconocimiento social y sentirse seguros a través de productos de calidad. Prefieren salir de casa para divertirse, se mantienen informados y con una alta recurrencia a celebrar ocasiones especiales (Ver anexo 10).

1.6. Marcas y presentaciones de cervezas

El portafolio de marcas se agrupan de la siguiente manera: marcas *mainstream*¹⁰, enfocadas al fortalecimiento del volumen de venta; marcas *upper-mainstream*¹¹, enfocadas al crecimiento del volumen dentro del NSE BC y marcas premium, enfocadas a la innovación y expansión en la distribución (Ver anexo 11).

⁸ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

⁹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

¹⁰ Marcas Mainstream: Se refiere a las marcas populares.

¹¹ Marcas Upper Mainstream: Se refiere a marcas intermedias.

Las presentaciones son en botella de vidrio, lata de aluminio y en barril:

Tabla 3. Tipo de presentaciones

TIPO DE ENVASE	CAPACIDAD
Botella de vidrio	1.1 litros
	650 mililitros
	330 mililitros
	225 mililitros
Lata de aluminio	473 mililitros
	355 mililitros
	250 mililitros
Barril	50 litros
	30 litros

Fuente: Bartika (2015)¹²

Elaboración propia

La cerveza Riher es considerada la cerveza exclusiva colombiana que ofrece cuatro variedades de cerveza: Dorada, Negra, Trigo y Roja en presentaciones de botella de vidrio 620ml y 330ml, lata de aluminio 355ml y Barril de 50 y 30 litros.

1.7. Canales de venta

La empresa cuenta con dos canales para comercializar sus productos. El canal principal es el directo el cual representa el 70% del volumen y se segmenta de acuerdo a dos tipos de criterios: Por tipo de venta, que puede ser tradicional o moderno y por tipo de ocasión de consumo, que puede ser *off premise*¹³ y *on premise*¹⁴.

Tabla 4. Canales

Canal	On Premise	Off Premise
Tradicional	On Tradicional	Off Tradicional
Moderno	On Moderno	Off Moderno

Fuente: Bartika (2015)¹⁵

Elaboración propia

Por otro lado, el canal indirecto, compuesto por mayoristas, representa el otro 30%.

En la Región Centro, el canal *Off* tradicional representa el 41.4% del volumen total de cervezas, siendo la Bodega de Barrio el subcanal con mayor importancia (32% del volumen). En segundo lugar, se encuentra el *On* tradicional que pesa el 27.6%, siendo sus principales subcanales las Bodegas Bar y los Bares Tradicionales, representando el 12.4% y el 9.8% respectivamente. En

¹² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

¹³ On premise: se refiere al consumo en el punto de venta (chapa abierta). Ejemplo los restaurantes y bares.

¹⁴ Off premise: se refiere al consumo fuera del punto de venta (chapa cerrada). Ejemplo las bodegas.

¹⁵ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

el caso de Riher Trigo, su volumen estaba dividido en 10 subcanales teniendo el mayor peso las Bodegas de Barrio, Bodegas Bar y los Bares Tradicionales (Ver Anexo 12).

1.8. Modelo comercial

El modelo comercial de la empresa se viene desarrollando a través de distribuidoras propias y fuerza de venta directa. A lo largo de los años dicho modelo fue evolucionando, en sus inicios contaba con un modelo de autoventa¹⁶ para luego pasar al sistema de preventa¹⁷. Hoy en día se trabaja a través de un modelo de televentas en el cual los pedidos se toman por llamada telefónica.

En el proceso actual el agente comercial visita el punto de venta y se encarga de ejecutar la visibilidad del producto, ofrecer las promociones y los productos de innovación e identificar oportunidades de desarrollo. Al día siguiente el cliente recibe la llamada de televentas para tomar el pedido y al tercer día se realiza el despacho y el pago (Ver anexo 13).

La estructura comercial a nivel nacional se divide en cuatro regiones de ventas (Centro, Norte, Sur y Oriente) cada una liderada por un director. Cada dirección con un equipo de ventas y *trade marketing* (Ver anexo 14, 15 y 16).

La participación de volumen de cada Dirección se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Participación de volumen por Región

Región	% Participación Cervezas	Prom. mensual cervezas (hl)
Centro	30.71%	315,033
Oriente	25.68%	279,604
Norte	24.01%	255,516
Sur	19.60%	211,264

Fuente: Bartika (2015)¹⁸

Elaboración propia

El sistema remunerativo de la fuerza de ventas y televentas consta de un 60% fijo y un 40% variable (Ver Anexo 17).

¹⁶ Modelo de autoventa: camión de distribución visita directamente a los clientes para tomar pedido y entregarlo inmediatamente.

¹⁷ Modelo de preventa: agente comercial toma el pedido, y al día siguiente se le despacha al cliente.

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

1.9. Problemática

Yolanda, luego de recopilar toda la información sobre los resultados de la marca en la Dirección y la información de campo le quedaban varias dudas sobre:

- ¿Qué es lo que realmente está afectando a los resultados de la marca?, ¿será un tema de ofrecimiento de producto por parte de televentas? De ser así, ¿por qué no la ofrecen? De resolverse esto, ¿se revertirían los resultados de la marca?
- Por otro lado, también dudaba si es que realmente la propuesta de valor de marca era atractiva para el consumidor y para el canal. ¿Será que la propuesta actual es la adecuada, así como la estrategia de la marca?

Yolanda sabía que era un reto para ella preparar el informe solicitado pues no contaba con mucho tiempo para hacer el diagnóstico y una propuesta; pero estaba segura que esta era una muy buena oportunidad de aprendizaje y desarrollo dentro de la empresa.



ANEXOS

Anexo 1. Resultados

Volumen de Ventas – Cerveza Riher Trigo



Fuente: Bartika (2016)¹⁹
Elaboración propia

Cobertura – Cerveza Riher Trigo

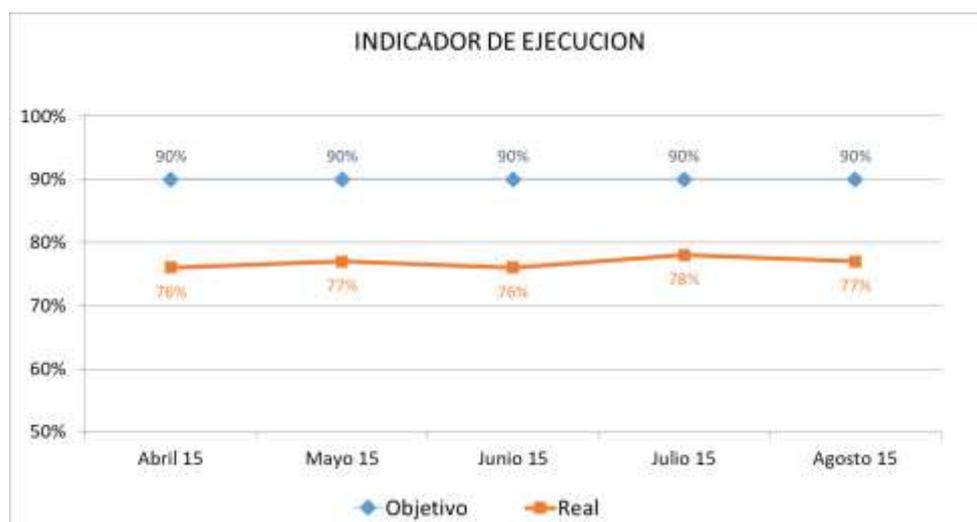


Fuente: Bartika (2016)²⁰
Elaboración propia

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

²⁰ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Indicador de Ejecución Punto de Venta – Medición Interna



Fuente: Bartika (2015)²¹

Elaboración propia

Participación de Mercado - Cerveza Riher Trigo

MARKET SHARE Y VOLUMEN - REGION CENTRO TOTAL					
	2015	2015	2015	2015	2015
Tamaños	Abr	May	Jun	Jul	Ago
330 ML.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
620 ML.	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Total	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

Fuente: Bartika (2015)²²

Elaboración propia

Distribución Numérica - Cerveza Riher Trigo

DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA - REGION CENTRO TOTAL					
	2015	2015	2015	2015	2015
Tamaños	Abr	May	Jun	Jul	Ago
330 ML.	0,7%	0,7%	0,5%	0,5%	0,5%
620 ML.	9,0%	8,6%	9,1%	8,9%	9,0%
Total	9,5%	9,2%	9,4%	9,1%	9,3%

Fuente: Bartika (2015)²³

Elaboración propia

²¹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

²² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

²³ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Distribución Ponderada - Cerveza Riher Trigo

DISTRIBUCIÓN PONDERADA - REGION CENTRO TOTAL					
	2015	2015	2015	2015	2015
Tamaños	Abr	May	Jun	Jul	Ago
330 ML.	1,7%	1,5%	1,7%	1,2%	1,4%
620 ML.	14,5%	14,6%	14,7%	14,4%	14,6%
Total	15,6%	15,6%	15,9%	14,8%	15,1%

Fuente: Bartika (2015)²⁴

Elaboración propia



²⁴ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 2. Informe de visita al campo

➤ Análisis de los 5 Driver de Ejecución enfocado a Riher Trigo

DRIVERS DE EJECUCION
CALIDAD
<ul style="list-style-type: none">No existe producto fuera de norma en el punto de venta (fecha de expiración vencida)
DISPONIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none">Disponibilidad para la cerveza Riher Trigo
FRIO
<ul style="list-style-type: none">Equipo de frío conectadoEquipo de frío cumple con planograma
PRECIO
<ul style="list-style-type: none">El punto de venta cumple con los precios sugeridos / jerarquía de precios
VISIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none">Material promocional multimarca limpio y en buen estadoExhibición de anaquel, exhibidores, vitrinas en primera posición y planogramaMarcadores de precios en buen estado y actualizadoComunicación de precios en equipo de frío

Fuente: Bartika (2015)²⁵

Elaboración propia

➤ Tamaño de muestra

Canal	Tamaño muestra	Fecha muestra
OFF TRADICIONAL	28	Setiembre 2015
ON TRADICIONAL - RESTAURANTE	4	Setiembre 2015
ON TRADICIONAL - BARES	8	Setiembre 2015
Total	40	

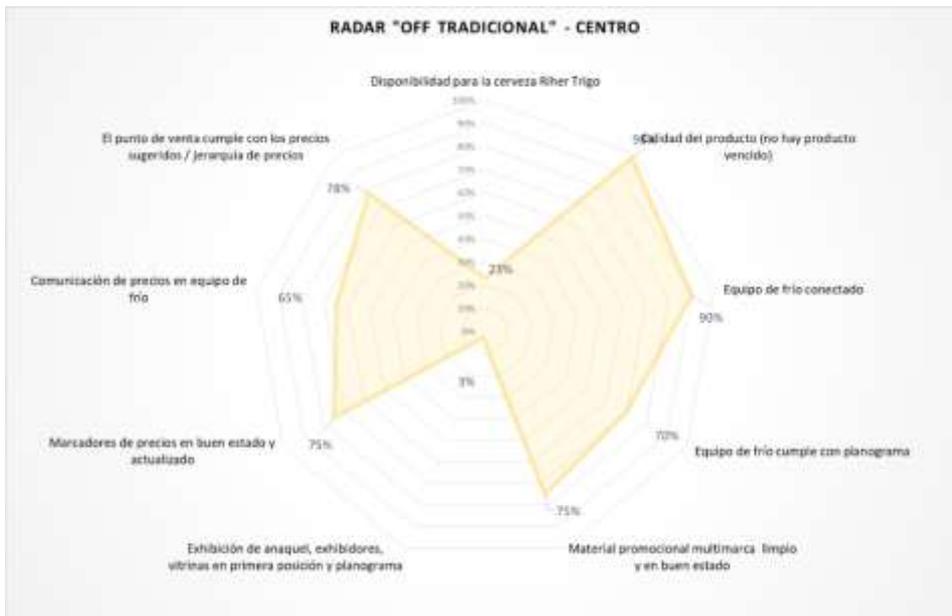
Fuente: Bartika (2015)²⁶

Elaboración propia

²⁵ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

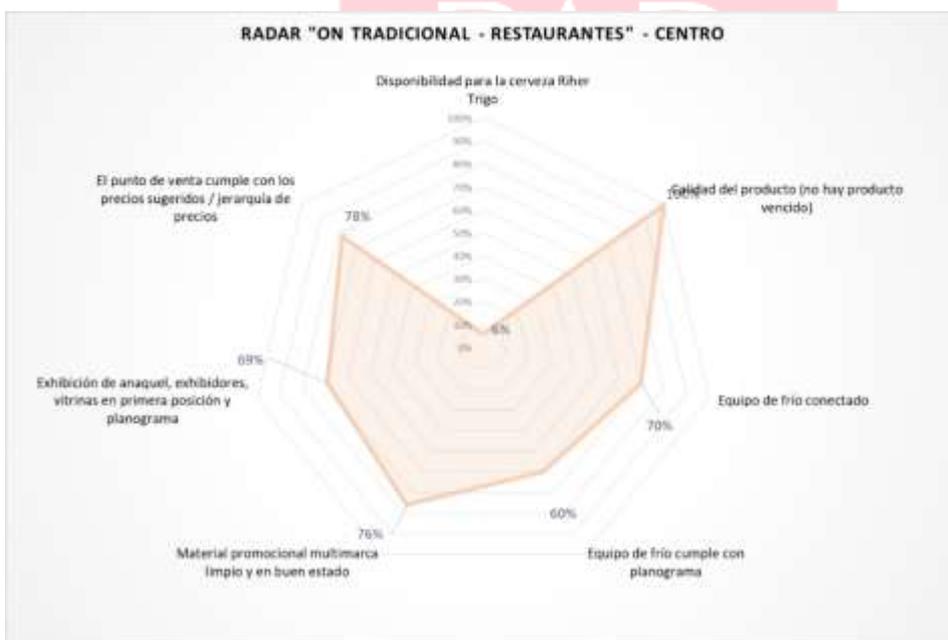
²⁶ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

- Datos recopilados en las vistas de campo
 - Datos de “Off Tradicional”



Fuente: Bartika (2015)²⁷
 Elaboración propia

- Datos de “On Tradicional - Restaurantes”

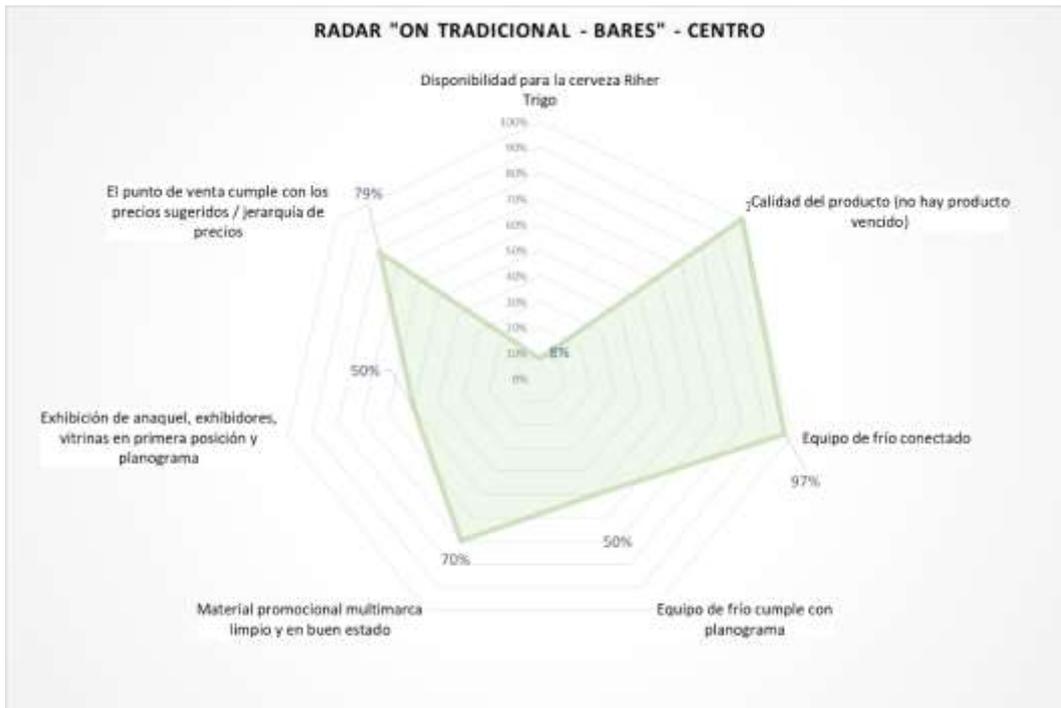


Fuente: Bartika (2015)²⁸
 Elaboración propia

²⁷ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

²⁸ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

○ Datos de “On Tradicional - Bares”



Fuente: Bartika (2015)²⁹
Elaboración propia

➤ Resultados de las vistas de campo



Fuente: Bartika (2015)³⁰
Elaboración propia

²⁹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

³⁰ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 3. Encuesta a la fuerza de ventas – Conocimiento de la Cerveza Riher Trigo

Lista de preguntas de la encuesta

ITEM	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Pregunta 1	Indique 2 atributos principales de Riher Trigo
Pregunta 2	¿Cuáles son los ingredientes principales de Riher Trigo?
Pregunta 3	¿Cuál es el precio sugerido de venta al público?
Pregunta 4	¿Cuál es la temperatura ideal de consumo de la cerveza?
Pregunta 5	¿Cuál es el tipo de Trigo que se utiliza para la cerveza Riher Trigo
Pregunta 6	¿Cuál es el margen al detallista?

Resultados de la encuesta

Gerencia	% Respuestas Incorrectas	% Respuestas Correctas
Centro 1	54%	46%
Centro 2	62%	38%
Centro 3	65%	35%
Centro 4	59%	41%
Centro 5	64%	36%
Centro 6	56%	44%
Centro 7	76%	24%
Total	63%	37%

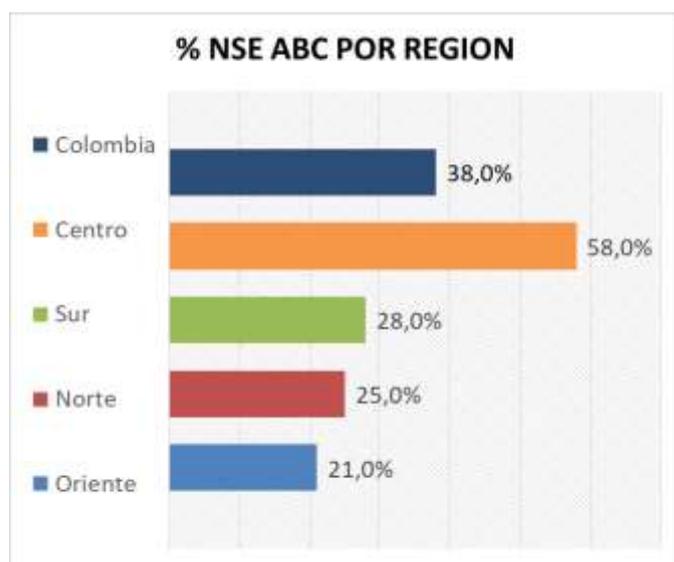
Nota: el 37% que respondieron correctamente mostraron un mejor desempeño con su cartera de clientes (cobertura del 20%)

Fuente: Bartika (2015)³¹

Elaboración propia

³¹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 4. Porcentaje de Concentración de NSE ABC por Región



Fuente: Bartika (2015)³²
Elaboración propia



³² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 5. Crecimiento por categoría de bebidas alcohólicas región Centro

Categoría	% Crecimiento primer semestre 2015 versus primer semestre2014
Vino	8.30%
Aguardiente	5.30%
Licores caseros	2.90%
Whisky	2.50%
Espumante	2.30%
Ron	2.30%
Cerveza	0.30%

Fuente: Bartika (2015)³³
Elaboración propia



³³ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 6. Porcentaje de Consumidores “Buscadores de Mayor Valor” - Región Centro

% de Consumidores "Buscadores de Mayor Valor" de la Región Centro	
Zona Centro	64,5%
Zona Norte	58,4%
Zona Este	51,5%
Zona Sur	42,8%

Fuente: Bartika (2015)³⁴

Elaboración propia



³⁴ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 7. Estrategia de la marca Riher Trigo

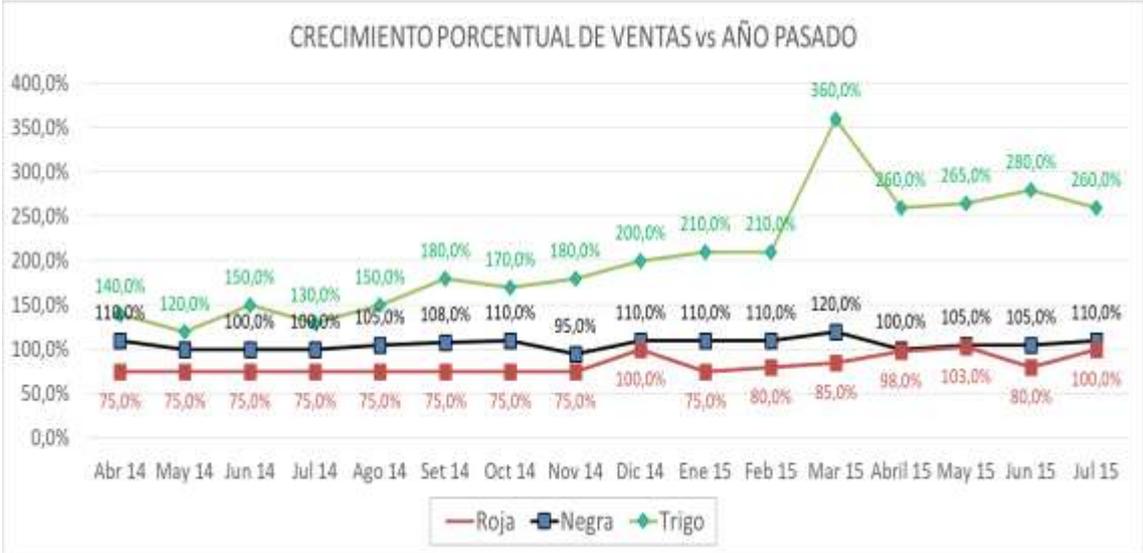
Rol de Negocio	Tipo	Ocasiones Clave	Empaque	Sub-Canal	Competidores
Trade Up	Dorada y Trigo	Celebración especial en casa con familia y amigos	620 RB 355 CAN 1L RB 330 NRB	Super Mercado Tiendas de Conven.	Cerveza Mainstream
		Celebración especial fuera de casa en grupos pequeños	620 RB 1L RB 330 NRB	Rest. Trad. y Mod. Bar Trad. y Mod.	
		Socialización fuera de casa en grupos pequeños	620 RB 1L RB 330 NRB 30L Chopp	Bar Moderno	
		Comidas fuera de casa	330 NRB	Rest. Moderno	
Expandir más allá de las lager (foco de variedades): capturando volumen de licores, vino y cerveza artesanal	Negra	Celebración especial fuera de casa en grupos pequeños			Vino rojo dulce/sangria Cocktails
	Trigo	Socialización fuera de casa en grupos pequeños Comidas fuera de casa	620 RB 330 NRB	Rest. Trad. y Mod. Bar Trad. y Mod.	Cocktails Vino blanco Cerveza artesanal
	Roja	Celebración especial en casa con familia y amigos	330 NRB 30L Chopp	Supermercado Tiendas de Conven.	Cerveza premium internacional

Fuente: Bartika (2015)³⁵
Elaboración propia



³⁵ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 8. Crecimiento porcentual de ventas – Versus Año pasado

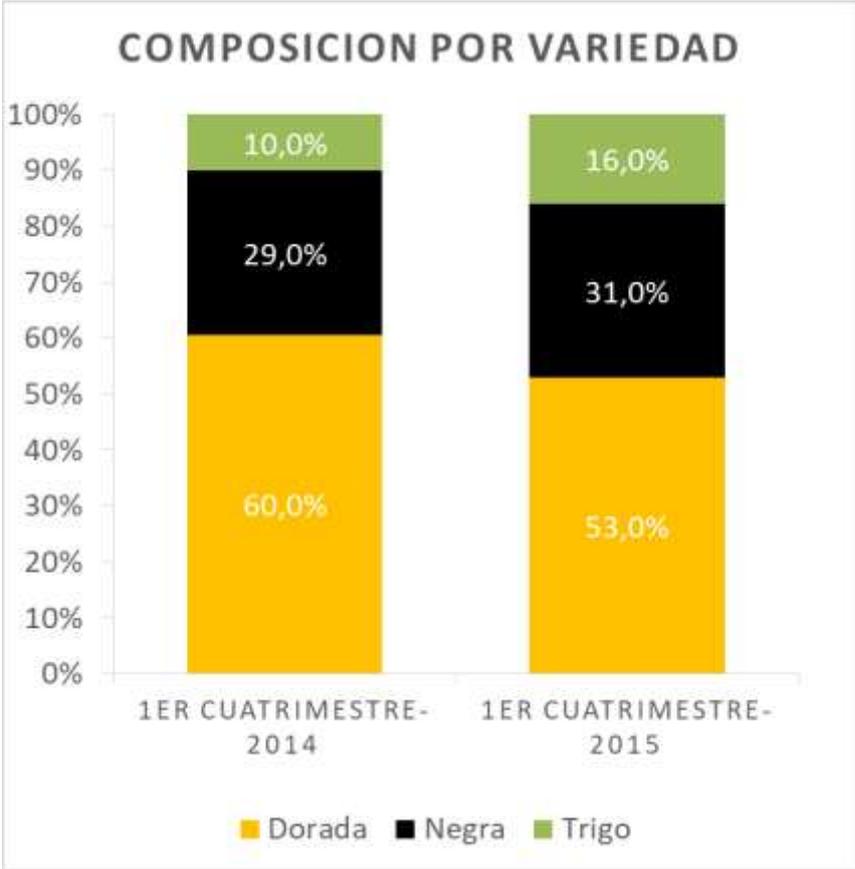


Fuente: Bartika (2015)³⁶
 Elaboración propia



³⁶ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 9. Composición por variedad en la Familia Riher



Fuente: Bartika (2015)³⁷
Elaboración propia



³⁷ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 10. Perfil del Consumidor de la cerveza Riher Trigo

PERFIL DE CONSUMIDOR – RIHER TRIGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Buscadores de mayor valor. • Buscan marcas que los ayuden a sentirse seguros, pues buscan productos de calidad. • Se mantienen informados y tienen alta preferencia en celebraciones especiales. 		
¿CÓMO SON?		¿QUÉ HACEN?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les gusta ser reconocidos como líderes en sus grupos, buscando el respeto y RECONOCIMIENTO SOCIAL. ✓ Sentirse competentes y confiables los hace sentir SEGUROS. ✓ Más presentes en el CENTRO Y SUR del país; menos presentes en el Norte y Oriente. ✓ Le TEMEN A LA INESTABILIDAD e inseguridad económica. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ DEPENDIENTES (buscan estabilidad en sus trabajos). ✓ La EDUCACION es un motor de progreso: Tiene más estudios superiores – técnicos o universitarios – (40%) que el promedio de la población (30%).
¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON LAS MARCAS?	<p>HOMBRES Y MUJERES</p> <p>25 A 45 AÑOS NSE ABC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscan marcas que los ayuden a sentirse seguros. 	¿A QUÉ MEDIOS ESTÁN EXPUESTOS?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se expresan a través de ellas. Los ayudan a transmitir una BUENA IMAGEN. ✓ Buscan MARCAS que los ayuden a SENTIRSE SEGUROS en sus elecciones. ✓ Les atraen las marcas que comparten sus VALORES Y TRADICIONES. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscan estar INFORMADOS. ✓ Alta preferencia de consumo de TV por cable. ✓ Utilizan INTERNET con mayor frecuencia.
		¿CÓMO CONSUMEN CERVEZA?
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salen a divertirse a FUERA DE CASA CON MÁS FRECUENCIA que el promedio poblacional. ✓ Tienen alta preferencia en celebrar OCASIONES ESPECIALES. ✓ La BODEGA sigue siendo el canal principal; sin embargo tienen alta preferencia en el canal de SUPERMERCADOS (vinculado a imagen).

Fuente: Bartika (2015)³⁸

Elaboración propia

³⁸ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 11. Segmentación por marca de cerveza

	Datos					Precio al Detallista (Caja)	Precio al Consumidor (unidad)	% Margen Detallista
	Marca	Capacidad (ml)	Unds	Tipo Envase	Envase	Centro	Centro	Centro
P R E M I U M	Riher Dorada	620	12	Bot	Ret	37.800	3.780	20%
		330	24	Bot	Ret	50.400	2.520	20%
		330	24	Bot	No Ret	57.600	2.880	20%
		355	12	Alum	No Ret	27.000	2.700	20%
		355	6	Alum	No Ret	13.500	2.700	20%
	Riher Trigo	620	12	Bot	Ret	40.500	4.050	20%
		330	24	Bot	No Ret	59.400	2.970	20%
	Riher Roja	620	12	Bot	Ret	40.500	4.050	20%
		330	24	Bot	No Ret	59.400	2.970	20%
		355	6	Alum	No Ret	14.850	2.970	20%
		30.000	1	Barril	Ret	186.264	214.200	15%
	Riher Negra	50.000	1	Barril	Ret	299.997	337.500	13%
		620	12	Bot	Ret	40.500	4.050	20%
		330	24	Bot	Ret	50.400	2.520	20%
M A I N S T R E A M	Piccina	330	24	Bot	No Ret	63.000	3.150	20%
		630	12	Bot	Ret	36.450	3.600	19%
		310	24	Bot	Ret	48.600	2.430	20%
		310	24	Bot	No Ret	54.000	2.700	20%
		355	12	Alum	No Ret	24.300	2.430	20%
		355	6	Alum	No Ret	12.150	2.430	20%
		473	4	Alum	No Ret	10.530	3.150	20%
M A I N S T R E A M	Cali	650	12	Bot	Ret	36.756	3.600	18%
		330	24	Bot	Ret	41.400	2.070	20%
		330	24	Bot	No Ret	48.600	2.430	20%
		1.100	12	Bot	Ret	54.981	5.400	18%
		355	12	Alum	No Ret	22.500	2.250	20%
		355	6	Alum	No Ret	11.250	2.250	20%
		250	6	Alum	No Ret	7.650	1.530	20%
		473	6	Alum	No Ret	14.400	2.880	20%

Fuente: Bartika (2015)³⁹

Elaboración propia

³⁹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 12. Participación de las marcas en cada canal y subcanal en la región Centro

	Canales	Subcanales	Premium				Uppermain stream	Mainstream
			Riher Trigo	Riher Dorada	Riher Roja	Riher Negra	Piccina	Cali
Directo	Off Tradicional	Bodega de Barrio	37%	39%	40%	40%	32%	28%
		Licorería	5%	6%	12%	3%	3%	2%
		Particular	5%	5%	3%	5%	8%	7%
	On Tradicional	Bar Tradicional	12%	9%	8%	8%	9%	12%
		Bodega Bar	25%	11%	8%	14%	12%	14%
		Juerga Tradicional	0%	1%	0%	0%	1%	1%
		Restaurante Tradicional	7%	11%	9%	8%	4%	3%
	Off Moderno	Supermercado	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Tienda de Conveniencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	On Moderno	Bar Moderno	1%	1%	2%	0%	0%	0%
Juerga Moderno		0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Restaurante Moderno		1%	5%	7%	1%	0%	0%	
Indirecto	Terceros	Eventero	1%	3%	5%	3%	11%	11%
		Mayorista	4%	9%	5%	14%	19%	19%

*Nota: La Región Centro no maneja la venta del Off Moderno. Este canal es manejado por la Dirección de Cuentas Claves

Fuente: Bartika (2015)⁴⁰

Elaboración propia

Participación de las marcas en el portafolio de cervezas Bartika en la región Centro

Marca	% Participación
Piccina	68.00%
Cali	28.00%
Riher Negra	3.00%
Riher Dorada	2.20%
Riher Trigo	1.50%
Riher Roja	0.03%

Fuente: Bartika (2015)⁴¹

Elaboración propia

⁴⁰ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

⁴¹ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 13. Funciones de Agente Comercial y Agente Televentas

Agente Comercial: gestiona la base de clientes, ofreciendo un óptimo nivel de servicio para garantizar la cuota asignada del mes.

Competencias:

- Alto nivel de comunicación.
- Alto nivel de influencia.
- Empatía con el cliente.
- Constante búsqueda de oportunidades.

La rutina del representante de ventas consiste en:

- Ruta de 40 a 45 clientes diarios.
- Mantener una relación eficiente y activa con el cliente.
- Asegurar la disponibilidad de los productos en el punto de venta en óptimas condiciones.
- Asegurar el buen uso de las congeladoras de la empresa.
- Verificar la exhibición de los productos con el precio sugerido en el punto de venta.
- Hacer una previa coordinación con el cliente para un pre pedido de manera que cuando el representante de televentas se comunique, él cliente sepa que pedir.
- Comunicar a través de una plataforma comercial a su compañero en televentas lo acordado con el cliente.

Agente Televentas: es responsable de gestionar la base de clientes, ofreciendo todos los productos del portafolio de marcas.

Competencias:

- Alto nivel de comunicación.
- Alto nivel de influencia.
- Empatía con el cliente.
- Buena disposición para trabajar en equipo.

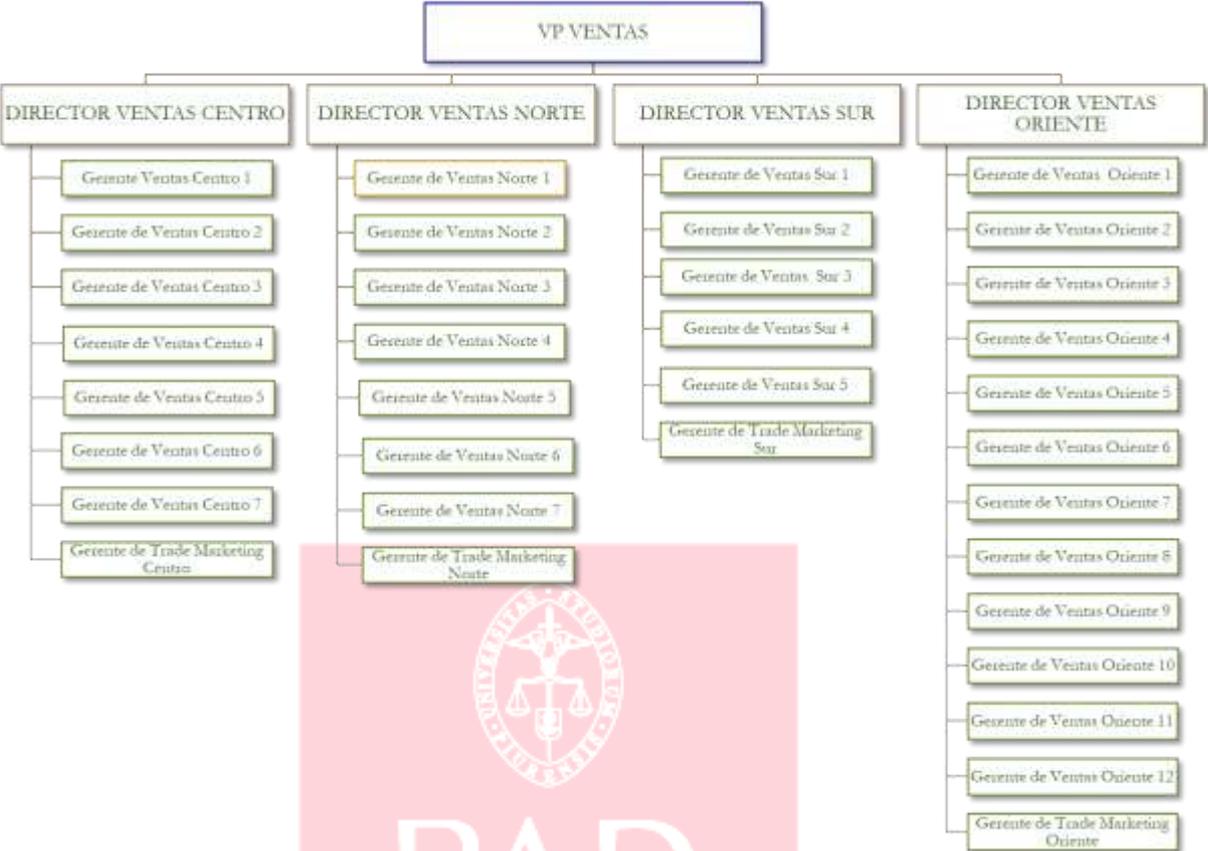
La rutina de televentas consiste en:

- Hacer las llamadas a los clientes para tomar los pedidos.
- Ofrecer todo el portafolio y reforzar las promociones del mes.
- Revisa en la plataforma comercial si el representante de ventas indico “el compromiso” del cliente para comprar algún producto en específico.

Fuente: Bartika (2015)⁴²
Elaboración propia

⁴² Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 14. Organigrama Dirección de Ventas

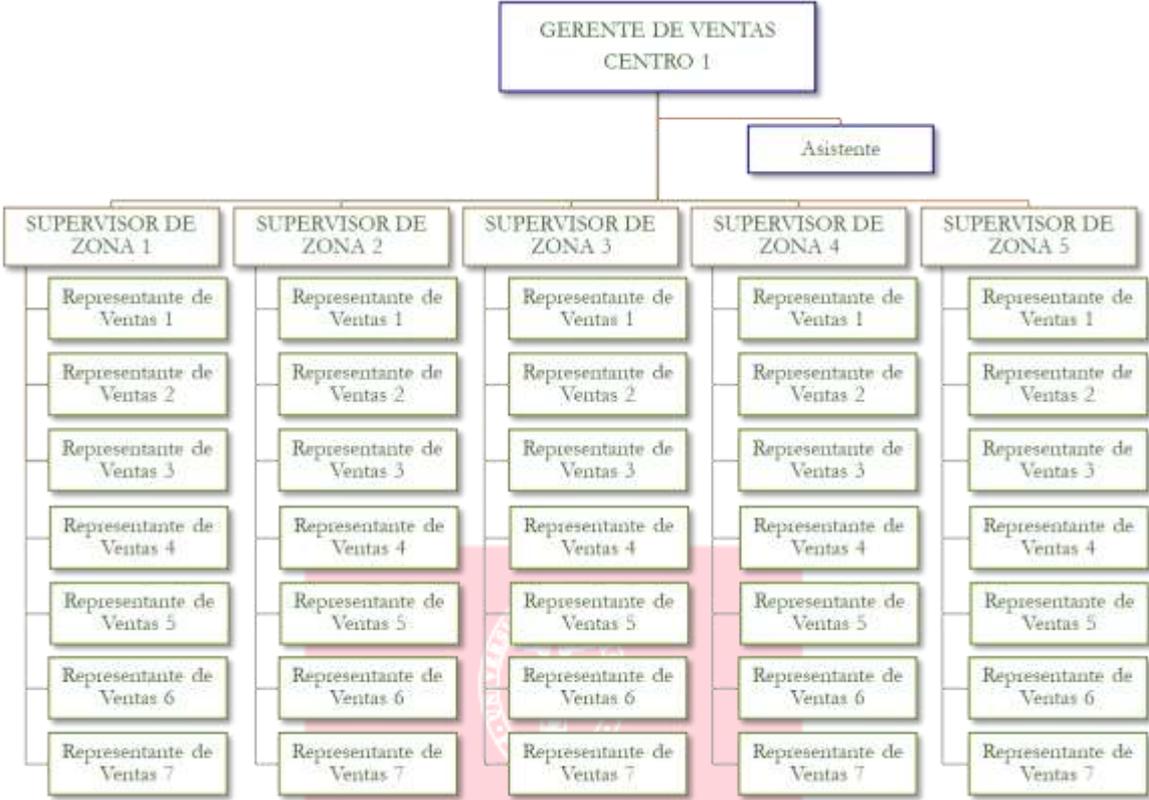


Fuente: Bartika (2015)⁴³
 Elaboración propia



⁴³ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 15. Organigrama Dirección de Ventas - Ventas Centro



Fuente: Bartika (2015)⁴⁴
 Elaboración propia



⁴⁴ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 16. Organigrama Gerencia Trade Marketing Centro



Fuente: Bartika (2015)⁴⁵
Elaboración propia



⁴⁵ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

Anexo 17. Sistema Remunerativo de Agente Comercial y Televentas

Agente Comercial

La remuneración total máxima de un vendedor es de 2,25 millones de pesos, los cuales se dividen en un **60% fijo** y un **40% variable**. Los 900 mil pesos de la parte variable se componen de la siguiente forma:

- Alcanzar cuota de venta de Cali = 18.75%
- Alcanzar cuota de venta de Piccina = 18.75%
- Alcanzar cuota de Riher Dorada = 7.5%
- Alcanzar cuota de Riher Trigo = 5%
- Alcanzar cuota de Riher Negra = 10%
- Alcanzar cuota de Riher Roja = 2.5%
- Alcanzar cuota de Aguas y Gaseosas = 12.5%
- Alcanzar el Indicador de Ejecución (en el Punto de Venta) = 12,5%
- Alcanzar cuota de cobertura = 12,5%

Indicador de Ejecución (en el Punto de Venta)

Este es un indicador que mide 5 variables: Calidad, Disponibilidad, Frío, Precio y Visibilidad.

- **Calidad:** Se verifica que el producto no esté fuera de norma, es decir que no esté vencido, que la etiqueta y la botella se encuentren en buenas condiciones.
- **Disponibilidad:** Se verifica que esté disponible el producto en el anaquel del punto de venta. No cuenta cuando el producto está en trastienda.
- **Frío:** Se verifica que el equipo de frío esté encendido y con el planograma (distribución del producto en el equipo de frío) sugerido de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
- **Precio:** Se verifica que los precios estén marcados y que venda al precio sugerido.
- **Visibilidad:** Se verifica la exhibición en anaquel de los productos y que cuente con todos los materiales promocionales instalados en el punto de venta.

Sistema de Medición del Indicador de Ejecución:

Existen 2 tipos de mediciones:

- **Interna:** Esta sirve para el pago de comisiones. La realizan los supervisores de ventas y cada uno tiene una cuota mínima de medición al mes. Al cabo de 3 meses se debería medir el 100% de los clientes empadronados. La lista de los clientes a medir es aleatoria y se les entrega a cada uno al inicio de mes. Los supervisores van a los puntos de venta con una encuesta de medición para evaluar cada variable del Indicador de Ejecución, el puntaje obtenido es la evaluación del vendedor y la suma de los resultados de los vendedores es el resultado y puntaje del supervisor. Para hacer la medición más justa se

intercambian las zonas; es decir el supervisor de la zona “A” va a medir los puntos de la zona “B” y viceversa.

- Externa: Esta medición se hace a través de una consultora, se toma en cuenta para la medición las mismas variables que en la interna. La medición externa se hace de manera mensual y solo a una muestra de la cartera de clientes. Se cuenta con un portal web de gestión de estos indicadores en el cual cada supervisor y gerente pueden revisar los resultados por cliente. En este portal se carga una foto o video como sustento del puntaje de cada indicador.

Agente Televentas

La remuneración máxima de un vendedor es de 2,25 millones de pesos, los cuales se dividen en un **60% fijo** y un **40% variable**. Los 900 mil pesos de la parte variable se componen de la siguiente forma:

- Alcanzar cuota de venta de Cali = 14.5%
- Alcanzar cuota de venta de Piccina = 14.5%
- Alcanzar cuota de Riher Dorada = 7.5%
- Alcanzar cuota de Riher Trigo = 5%
- Alcanzar cuota de Riher Negra = 10%
- Alcanzar cuota de Riher Roja = 2.5%
- Alcanzar cuota de Aguas y Gaseosas = 8.5%
- Alcanzar cuota de Calidad de llamada: 12.5%
- Alcanzar cuota de Eficacia de llamada: 12.5%
- Alcanzar cuota de Cobertura: 12.5%

Fuente: Bartika (2015)⁴⁶
Elaboración propia

⁴⁶ Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres de los documentos originales.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN DEL CASO

2.1. Sinopsis

Bartika es la empresa líder en el mercado cervecero colombiano a través de sus principales marcas Cali, Piccina y Riher como premium. La principal actividad de la empresa es la elaboración, envasado, distribución y venta de cervezas y bebidas no alcohólicas.

El caso se sitúa en setiembre del 2015, cuando el Director de Ventas de la región Centro solicita una presentación al gerente de Trade Marketing debido a los resultados obtenidos por cerveza Riher Trigo. Para ello, el gerente encarga a su coordinadora Yolanda realizar un diagnóstico de la situación actual y un plan de acción.

Yolanda inicia este diagnóstico recopilando toda la información necesaria a través de distintas fuentes como por ejemplo visitas al campo, reuniones con el área de ventas, etc.

2.2. Utilidad del caso

El caso puede ser utilizado en un programa MBA ya que nos permite desarrollar los siguientes conceptos y contenidos:

- Diseño y gestión de canales de venta.
- Propuesta de valor.
- Go to Market.
- Comunicación de la marca.

Los alumnos también podrán:

- Desarrollar habilidades como el análisis y la síntesis para el diagnóstico de un problema.
- Desarrollar el pensamiento crítico y toma de decisiones.
- Analizar la segmentación del mercado y el comportamiento del consumidor.
- Analizar el diseño de la oferta: producto, marca, precio y canales de distribución.
- Analizar los medios de acción comercial: fuerza de ventas, publicidad, promociones.
- Análisis del plan comercial y ejecución de estrategias.
- Desarrollar y ejecutar planes de acción.

Para poder alcanzar estos objetivos, el presente trabajo de investigación pone a disposición del alumno la siguiente información:

- Organigramas.
- Resultado de Ventas.

- Datos de cobertura.
- Datos de distribución numérica y ponderada.
- Participación de mercado.
- Resultado de medición de ejecución en el punto de venta.
- Datos del mercado.
- Canales y equipo de ventas.
- Perfil del consumidor.

Este caso sirve para abordar tipos de problemas que serán aplicados en cursos como:

- Dirección Comercial.
- Análisis de Situación de Negocio.

2.3. Diagnóstico

2.3.1. Síntomas

De acuerdo a lo revisado en el caso podemos describir los siguientes síntomas:

2.3.1.1. Ventas

Con respecto al desempeño del volumen de ventas que se ve en el Anexo 1, este muestra un resultado favorable incluso superando todos los meses el estimado; sin embargo, tomando como referencia las tablas 2 y 5 del caso, se aprecia que la región Centro tiene aún mucho potencial y oportunidades para seguir creciendo. El promedio de volumen mensual de las demás regiones fluctúa entre 3,000 a 6,000 hl mientras que en Centro es de solo 1,343 hl. Esto es contradictorio, pues esta región representa más del 30% del volumen a nivel nacional de cervezas y además cuenta con mayor concentración de consumidores objetivo de la marca (Ver Anexo 4).

2.3.1.2. Cobertura

El resultado actual de este indicador se encuentra muy por debajo de los objetivos de cierre de año de la región. Como vemos en el anexo 1 del caso, el objetivo es llegar al 17%; sin embargo, el resultado a la fecha es un 7%.

2.3.1.3. Rotación punto de venta

Revisando los datos de distribución numérica en el anexo 1 del caso, a la fecha se ve que tiene un 9% versus un 7% de cobertura, lo cual indica que puede existir problemas de rotación.

2.3.1.4. Ejecución punto de venta

Como se ve en el anexo 1 del caso, los resultados de ejecución a lo largo del año se han mantenido por debajo del objetivo del 90%, en un nivel del 77% en promedio. Por lo tanto, existen oportunidades de mejora en la ejecución en punto de venta; cabe mencionar que estos

resultados son a nivel total de cervezas por lo que probablemente Riher Trigo se vea más afectada al no ser una marca líder como Cali y Piccina.

2.3.2. Hipótesis sobre las causas posibles

2.3.2.1. No hay mercado suficiente para desarrollar

2.3.2.1.1. Oportunidad de mercado

De acuerdo a la tabla 5, Centro representa el 30% del volumen de cervezas a nivel nacional siendo esta la más grande en comparación a las demás regiones de ventas. Asimismo, como se ve en el anexo 4 contiene en mayor concentración (58%) a los consumidores objetivo de la marca Riher Trigo (NSE ABC) en comparación con el promedio a nivel nacional (38%).

Por otro lado, se puede ver en el anexo 8 que Riher Trigo es la que más ha crecido dentro de las variedades Riher, logrando niveles en promedio de 260% de crecimiento versus el año pasado. Pasó de tener 10% de participación en la familia de variedades a 16% durante el primer cuatrimestre del 2015. A pesar de este potencial, como se ve en la tabla 2 del caso, Centro presenta solo el 10.14% de participación de Riher Trigo y niveles de venta muy por debajo del promedio nacional en más del doble de hectolitros. Se puede concluir por lo antes mencionado que la región tiene oportunidades de desarrollo de volumen pues la marca cuenta con el mercado para lograrlo.

Consumidor: según el anexo 10, el perfil del consumidor demuestra que son personas buscadoras de mayor valor, buscan marcas que las ayuden a sentirse seguras y que sean de calidad. Además, son personas que gustan de celebrar ocasiones especiales y salen a divertirse fuera de casa con mayor frecuencia que el promedio poblacional. Como se ve en el anexo 6, la región Centro concentra en casi en todas sus zonas a más del 50% de estos consumidores. Por otro lado, como se ha visto en la sección del mercado del caso, estos consumidores tienen una tendencia hacia las bebidas más sofisticadas y aprecian las innovaciones. Riher Trigo, es la única marca del portafolio de cervezas capaz de capitalizar esta oportunidad por sus atributos diferenciados.

Competencia: como se mencionó en el caso, Riher Trigo compite con las cervezas artesanales y los licores. Revisando el anexo 5, sobre el crecimiento de las categorías de bebidas alcohólicas, se aprecia que las de mayor crecimiento son el aguardiente y el vino con un crecimiento de 8.3% y 5.3% respectivamente; mientras que la cerveza solo crece 0.3%. Por otro lado, las cervezas artesanales han triplicado sus ventas en el último año. Esta industria, aunque aún muy pequeña, se viene repotenciando y desarrollando en los últimos años. Para complementar el análisis de este punto se considera el siguiente análisis FODA:

Tabla 6. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplia “Red de distribución”. ➤ La marca cuenta con el respaldo líder del mercado: Bartika. ➤ Es un producto innovador. ➤ Producto altamente diferenciado por sus características superiores y exclusivas. ➤ Cuenta con economías de escala que le permite contar con buenos precios. ➤ Cuenta con recursos económicos suficientes para solventar campañas publicitarias. ➤ Conocimiento de la industria y del proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca variedad de sabores en el mercado. ➤ Poca flexibilidad ante cambios en el mercado. ➤ Clientes arraigados a marcas tradicionales. ➤ Las cervezas artesanales y licores tienen una imagen de mayor sofisticación que Riher Trigo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar la diversidad de sabores. ➤ Exportar a otros países con mercados atractivos. ➤ Aprovechar el incremento por el consumo de productos de calidad e innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de cervezas artesanales. ➤ Variedad de licores. ➤ Ingreso de empresas extranjeras. ➤ Que AMB lance una cerveza similar.

Fuente: elaboración propia

En resumen, luego de haber analizado todos los puntos se puede concluir que no se tiene un problema de falta de mercado para desarrollar la marca, sino que más bien se cuenta con una gran oportunidad para desarrollarla.

2.3.2.2. Propuesta de valor deficiente

En lo que respecta a la propuesta de valor se presenta el análisis de cada parte:

$$\text{Value Proposition (Vp)} = \frac{[\text{Product/Service Attributes (Q)}] * [\text{Brand (B)}] * [\text{Design (D)}]}{[\text{Price (\$)}] * [\text{Time (t)}]}$$

$$Vp = \frac{[Q] * [B] * [D]}{[\$] * [t]}$$

Fuente: Antúnez de Mayolo *et ál* (2018)

- **Los atributos del producto:** Riher Trigo es la única cerveza con atributos diferenciadores entre todas las cervezas del portafolio. Está hecha con Trigo Andrews y

es una cerveza no filtrada, lo cual hace que tenga una textura diferente con un líquido no transparente. Se requiere un ritual de servido especial para homogenizar el líquido, creando una experiencia diferente en el consumidor. Es una cerveza refrescante, no muy amarga y que puede combinarse muy bien con comidas cítricas y agrídulces.

- **La marca:** Riher Trigo pertenece a las variedades Riher, siendo esta la marca premium del portafolio de Bartika. Cuenta con el respaldo de pertenecer a la cervecera más importante del país y tiene una presencia sólida en la región Sur.
- **El diseño:** cuenta con dos presentaciones, una que es individual de 330ml y otra que es en botella grande de 620ml.
- **El precio:** al ser una marca premium cuesta 4,050 pesos (450 más que Piccina y 630 más que Cali). Todas las variedades Riher cuestan lo mismo.
- **Tiempo/Esfuerzo:** debido a que es un producto de consumo masivo y la estrategia de Bartika se fundamenta en la cobertura, para el consumidor no le significaría esfuerzo conseguir el producto.

Analizando la relación que existe entre los atributos del producto y lo que ofrece la marca con el precio y el esfuerzo que demanda al consumidor, se considera que Riher Trigo cuenta con una adecuada propuesta valor. Es una marca de cerveza con atributos claramente diferenciados en sabor, aroma y con un precio accesible. Tomando en cuenta esto, se descarta la hipótesis.

2.3.2.3. Red de Distribución ineficiente

Con respecto a la red de distribución, tal como se ha descrito en la sección de la empresa del caso, Bartika cuenta con la red más grande del país. Su fuerza de ventas es directa y llega a más de 200 mil puntos a nivel nacional, logrando capturar el 95% del mercado. Entonces, tomando en cuenta lo mencionado se puede afirmar que la red de distribución no es un problema, por lo contrario, es una potente fortaleza pues ya se encuentran en los puntos de ventas con las otras marcas de cerveza.

2.3.2.4. Implementación de la estrategia

2.3.2.4.1. Foco en los canales clave de la marca

Como hemos visto en el anexo 7, existen dos ocasiones de consumo claves en donde Riher Trigo es ideal: “Celebración especial fuera de casa en pequeños grupos” y “Socializando fuera de casa en pequeños grupos”. En línea con estas dos ocasiones existen sub canales clave para su estrategia: los Restaurantes y Bares, tanto tradicionales como modernos; sin embargo, como se ve en el anexo 12 no se sigue esta estrategia en la ejecución de ventas pues se vende sin ningún foco a casi todos los sub canales. Al ser esta una marca en desarrollo, no enfocarse en ningún canal ocasiona poca eficiencia en los recursos y desorientación de la fuerza de ventas.

2.3.2.4.2. Ejecución de ventas

2.3.2.4.2.1. No se ofrece el producto al cliente

Como se ve en el anexo 2, se hicieron visitas al mercado para saber cómo se estaba ofreciendo el producto. Lo que se puede ver en los informes y en el caso es que la fuerza de ventas y televentas no ofrecen el producto ni sus atributos, esto se puede deber a temas de conocimiento de producto o incentivos económicos:

2.3.2.4.2.2. Conocimiento de producto

De acuerdo a las encuestas aleatorias realizadas a la fuerza de ventas (ver anexo 3) se comprobó que el 63% de ellos no saben los atributos diferenciadores del producto. El otro 37% mostró un mejor desempeño dentro de su cartera de clientes pues tenían una cobertura mensual promedio superior al 20%, mientras que la cobertura total de la región es de 7%.

2.3.2.4.2.3. Incentivos económicos

Analizando el anexo 17, sobre la estructura del sistema remunerativo, se puede ver que la fuerza de ventas cuenta con un 60% fijo y un 40% variable.

Esta estructura está basada por el peso de ventas de cada marca, dándole mayor importancia a Piccina y Cali dejando de lado las marcas de mayor valor como Riher Trigo. Cabe mencionar que este sistema remunerativo se mantiene igual desde hace más de 3 años y, como se puede apreciar en el anexo 8, los crecimientos de Riher Trigo han sido exponenciales en el último año. Este crecimiento no se ha tomado en cuenta en la estructura del sistema remunerativo ni tampoco la estrategia de la empresa de desarrollar marcas con mayor valor.

2.3.2.4.3. Comunicación de la marca

La campaña de comunicación de la marca Riher Trigo se desarrolla en los meses de enero, febrero y marzo, se refuerza con esto que la temporada de verano son los meses pico para las cervezas y se aprovecha esta coyuntura. El mensaje de la marca se enfoca principalmente en resaltar sus atributos, aprovechando las particularidades de este producto lo cual lo hace ser diferente y competitivo. La marca tiene dos tipos de inversión en comunicación: ATL (*Above the line*) y BTL (*Below the line*).

2.3.2.4.3.1. Comunicación ATL

Utiliza medios masivos como la televisión, paneles publicitarios, páginas web y redes sociales (Facebook e Instagram). Esto va acorde y alineado con las preferencias del consumidor, pues como se vio en el anexo 10, los medios de preferencia de este perfil son la televisión y el internet. El ATL representa el 70% de inversión total de la marca.

2.3.2.4.3.2. Comunicación BTL

Utiliza canales más directos y es a través de este medio de comunicación que se puede estar en mayor contacto con los consumidores pues las acciones se concentran en el punto de venta. Con respecto a Riher Trigo, como se ha descrito en la sección de Comunicación del caso, no cuenta con mayor inversión BTL, solo el 30% a diferencia del ATL que concentra la otra parte del total. Al ser una cerveza particular, con una propuesta de valor diferenciada por sus atributos intrínsecos de la marca, requiere de una mayor inversión en lo que respecta al punto de venta (degustaciones, material promocional, promociones).

Además, como se ha mencionado en la sección de Riher Trigo, el mercado ha mostrado mejores índices de crecimiento en productos que concentran su inversión en comunicación BTL, tal es el caso de las cervezas artesanales y los licores.

2.4. Definición del problema

La Empresa tiene una marca con gran potencial que es Riher Trigo la cual viene creciendo sostenidamente desde hace más de un año; sin embargo, en la región Centro donde el mercado es más favorable para el desarrollo de esta marca, se encuentra rezagada frente a las otras regiones en niveles de volúmenes y cobertura. Es necesario hacer algo al respecto.

Luego del análisis realizado previamente y tomando en consideración los síntomas y las hipótesis, se puede concluir que el problema es el siguiente:

No se ha llevado a cabo una buena implementación de la estrategia de la marca para poder desarrollarla y sostener su crecimiento. Para explicar este problema se puede mencionar:

- Sistema comisional no adecuado al potencial de la marca: el sistema de comisiones actual, inclina el enfoque de la fuerza de ventas hacia las marcas más acentuadas en el mercado; las cuales, si bien son las que traen el grueso de ventas a la empresa, no son las que en términos relativos representan mayor valor.
- Mala ejecución en el punto de venta: los resultados de la medición de ejecución demuestran que hay bastantes oportunidades de mejora en el punto de venta. Si bien el indicador muestra el resultado general de cervezas, teniendo Riher Trigo una participación del 1.5% dentro del portafolio de Bartika se puede asumir que su nivel de ejecución está aún por debajo del resultado promedio: 77%.
- Falta de enfoque por canal: siendo la oferta de valor de Riher Trigo la de una cerveza diferente por sus atributos y el perfil de su consumidor el de alguien que disfruta de sabores especiales; las ventas por canal no reflejan un enfoque ni una ejecución diferenciada para cada uno.
- El nivel de inversión es muy bajo para acciones en punto de venta (BTL) en comparación con la inversión en medios masivos (ATL): Como se ha visto previamente el foco de inversión está en el ATL cuando la mayor necesidad de inversión está en el punto de venta (BTL).

2.5. Definición de alternativas de solución

A continuación, se proponen alternativas de solución para hacerle frente a este problema y tratar de atacar todos los puntos que lo involucran.

El objetivo será repotenciar el desarrollo de la marca Riher Trigo para que cuente con los crecimientos deseados en cuanto a cobertura y se refleje en el incremento de los volúmenes de ventas, igualando o superando a las demás regiones; del mismo modo asegurando que cumplan con la estrategia de la marca.

Las alternativas planteadas son:

A1: Enfocar la venta de Riher trigo en una cartera de clientes que sean de los subcanales clave para la marca, soportados con acciones tácticas BTL.

A2: Replantear el sistema remunerativo dándole mayor importancia a Riher Trigo.

A3: Replantear la inversión de ATL y BTL, llevarla a que sea 60% BTL y 40% ATL.

2.6. Definición de Criterios de Evaluación

Considerando la situación actual del área de ventas y asegurando la estrategia comercial de la misma y de la empresa, se plantea los siguientes criterios:

C1: Tiempo de implementación (35%): Se cuenta con poco tiempo para lograr los objetivos por lo que es muy importante poder ejecutar las medidas que se tomen con rapidez.

C2: Alcance de decisión de *trade marketing* y ventas (30%): Se considera si es que la decisión está dentro del alcance del área de *trade marketing* y ventas.

C3: Impacto en ventas (20%): Se toma en cuenta cuántas ventas incrementales traerán las acciones planteadas.

C4: Económico (15%): Se toma en cuenta el retorno de la inversión

Para la evaluación de las alternativas se tomarán en cuenta los puntajes del 1 al 5, siendo el 1 la nota más baja y el 5 la nota más alta. El resultado final es un ponderado del puntaje por el peso de cada criterio.

2.7. Evaluación de alternativas

		C1 (35%)	C2 (30%)	C3 (20%)	C4 (15%)	
	ALTERNATIVAS/CRITERIOS	Tiempo de implementación	Alcance de decisión de ventas	Impacto en las ventas	Económico	TOTAL
A1	Enfocar la venta de Riher trigo en una cartera de clientes que sean de los subcanales clave de la marca, soportados de acciones tácticas BTL	5	5	3	4	4.45
A2	Replantear sistema remunerativo dándole mayor importancia a Riher Trigo.	2	3	3	2	2.5
A3	Replantear la inversión de ATL y BTL y llevarla a que sea 60% BTL y 40% ATL.	2	1	3	5	2.35

2.8. Propuesta de solución

Tomando en cuenta la matriz de evaluación de alternativas se llega a la conclusión que la mejor alternativa es enfocar la venta de Riher trigo en una cartera de clientes que sean de los subcanales clave para la marca, soportados de acciones tácticas BTL.

Asimismo, se considera que replantear la distribución presupuestal entre el ATL y BTL sería el siguiente paso y el más conveniente para poder mantener estas acciones de forma sostenida; sin embargo, no está dentro del alcance de la Dirección de Ventas esta decisión.

2.9. Plan de acción

A continuación, se detalla el plan de acción para implementar las alternativas seleccionadas en el punto anterior:

2.9.1. Selección de cartera de clientes basada en canales adecuados para la venta de Riher Trigo

Para la selección de la cartera de clientes se tomará en cuenta lo siguiente:

- Clientes Actuales: Mantener a los clientes en donde la marca viene desempeñándose bien. Se define a estos clientes como aquellos que cuenten con una frecuencia mínima de compra de dos veces al mes en los últimos tres meses.
- Clientes Potenciales: Complementar la base de clientes actuales incorporando nuevos clientes los cuales deberán cumplir con las siguientes características:

- Pertenecer a los subcanales clave de la marca: Restaurantes y Bares Tradicionales y Modernos. Asimismo, se incorporará a las licorerías pues se considera un subcanal importante para competir contra los licores.
- Clientes que pertenezcan a distritos afines a la marca, que son los que contienen en mayor concentración a los consumidores buscadores de mayor valor (Ver anexo 6).

Una vez seleccionada la cartera se enfocará todas las acciones en estos clientes.

2.9.2. Concurso a la fuerza de ventas

Tomando en cuenta la construcción de la cartera de clientes para Riher Trigo, se establecerá un concurso a la fuerza de ventas enfocado en la cobertura de los clientes de este plan. Con este concurso, se busca incentivar a la fuerza de ventas y enfocarlos a la marca. Asimismo, asegurar el cumplimiento de los objetivos de cobertura y volumen de la región Centro. El alcance del concurso abarcaría desde los agentes comerciales y televentas hasta los gerentes de cada zona, con la finalidad que todos estén involucrados con el plan. Para la mecánica del concurso se plantea lo siguiente:

- Se establece un concurso contra cumplimiento de objetivos, con premios mensuales, trimestrales y uno al final del periodo.
- Primera Fase: octubre a 2015
- Segunda Fase: enero a 2016
- Los premios mensuales serán vales de consumo por el valor de 95,700 pesos, los premios trimestrales serán electrodomésticos valorizados en 957,000 pesos. Y el premio anual será un paquete doble al interior del país con destino a elegir entre Cartagena, San Andrés o Medellín.
- Los objetivos del concurso serán el cumplimiento de cobertura de la cartera de clientes, el crecimiento del promedio de compra o ratio de compra versus los 3 últimos meses y la visibilidad:
 - Cobertura: Cumplir con mínimo el 90% de cobertura de la cartera de clientes.
 - Ratio de compra: Incrementar el ratio de compra versus el promedio de los 3 últimos meses mínimo en 10%
 - Visibilidad: Cumplir con mínimo de 90% del Indicador de Ejecución.

2.9.3. Capacitación a la Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas son los primeros que deben ser expertos en los atributos de la marca pues son los que brindan el mensaje directo a los clientes detallistas. Por ello, se propone realizar capacitaciones sobre los atributos diferenciadores del producto, ritual de servido y beneficios al detallista. La idea es no realizar una capacitación común y corriente, sino más bien hacerlos vivir una experiencia memorable con la marca. Para eso se creará una plataforma llamada “Expertos Catadores”, la cual se plantea como un programa para el equipo comercial en donde se da a conocer sobre la Cerveza Riher, la cultura cervecera y alinear con todo el equipo el

mensaje que se debe trasladar a los clientes sobre la marca. Transmitir todo este conocimiento al equipo comercial, será pieza clave para ganar en el punto de venta. Para ejecutar este programa se plantea lo siguiente:

- Invitar al equipo comercial a la sede principal de la empresa, en dónde se decorará un ambiente al estilo de una Bar.
- Se hará una charla sobre las cervezas, su elaboración y sobre Riher Trigo.
- Además, con la ayuda de un *Sommelier*⁴⁷ se hará una cata de las variedades Riher explicando sobre los aromas, sabores, etc.
- Se realizará al final un concurso de cata a ciegas, el ganador recibirá un premio sorpresa de la marca.
- Se creará un hashtag #Seamostodosexpertos para que empiecen a colgar en las redes sociales fotos del evento; asimismo, fotos de ellos con sus familiares y amigos haciendo una demostración de la cata Riher Trigo, fomentando así la cultura cervecera y el consumo de la marca.

2.9.4. Acciones en el punto de venta

Degustaciones e impulsos:

Es muy importante generar impulso y rotación del producto en el punto de venta, para lo cual se plantea realizar impulsos en los principales clientes (pareto) de la cartera de clientes Riher Trigo. Asimismo, realizar impulsos en puestos de mercado dónde se genera gran concentración de gente con la finalidad de generar conocimiento y prueba de producto. Los impulsos se tratan de una o dos anfitrionas en el punto de venta haciendo una degustación de producto al consumidor, explicándoles los atributos del producto y en algunos casos hacen algún juego de ruleta para ganar premios de la marca (polos, gorros, etc.).

Planes de Fidelización en Restaurantes y Bares:

Es importante involucrar al punto de venta con el desarrollo de la marca, por lo que se plantea armar un plan en restaurantes y bares para capacitar a los mozos y asistentes de barra. Asimismo, darles herramientas de soporte como camisas, mandiles y vasos de la marca para que cuenten con estas herramientas al momento de atender a los consumidores. Establecer también un pequeño concurso incentivándolos a ofrecer siempre Riher Trigo y realizar el ritual de servido al momento en la interacción con sus clientes. En el concurso se premiaría con cajas de cervezas contra un cumplimiento de cuota de ventas.

⁴⁷ Sommelier: persona experta en cata de licores y cervezas.

2.9.5. Soporte en visibilidad

Es muy importante tener presencia en el punto de venta con material promocional de soporte. La idea es elaborar un elemento nuevo y disruptivo de exhibición del producto y comunicación de la marca, por ejemplo, un exhibidor de botella. Al ser una marca diferente, no se busca tener materiales como afiches o banners comunes en los puntos de venta.

2.9.6. Solicitud de aprobaciones

Una vez finalizada la propuesta se debe presentar al Director de Ventas y al Gerente para su aprobación. Asumiendo que se apruebe, se puede proceder a la comunicación al equipo de ventas.

2.9.7. Plan de comunicación

Para la comunicación es importante involucrar tanto a los gerentes como a su equipo de fuerza de ventas. Se les convocará a una reunión para explicar las oportunidades de desarrollo de la marca Riher Trigo y los planes de acción a desarrollar. Asimismo, se les explicará las metas y los objetivos del año a los cuales la región Centro plantea llegar.



CONCLUSIONES

De la discusión de este caso, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- De nada sirve el conocimiento de marca, si es que no se pone en el punto de venta. La presencia de la marca es fundamental, más aún si no es una marca líder ni preferida por el consumidor. La falta de producto en el punto de venta dará como resultado la adquisición de otro producto sustituto.
- El desconocimiento de los atributos de la marca provocará la falta de interés de la fuerza de ventas. Una evaluación y capacitación constante determinara que el 100% tenga presente los atributos diferenciadores de las marcas a ofrecer.
- Modificar el sistema de remuneración no es la única manera de incentivar a los vendedores, se tienen otros mecanismos para lograrlo como concursos o incentivos adicionales a su remuneración regular. Lo que se busca es que el vendedor esté motivado por vender una marca que no es líder y requiere de mayor tiempo para desarrollarla en el punto de venta.
- Hay acciones que son convenientes implementar como invertir más en la comunicación BTL, pero que no se toman en cuenta pues requiere de más tiempo y de aprobaciones que no están en el alcance del área de *Trade Marketing*, por ello se tomaron acciones más tácticas.



BIBLIOGRAFÍA

Antúnez de Mayolo, C., Garrido-Lecca, J. y De Zavala, P. (2018). *Evolving to a Model for Dynamic Marketing Balance: a Managerial Tool for Optimizing Advertising Budgets* (Documento de investigación). Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

