



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***La Industria Tabacalera***

*Estrategias de negocio como respuesta a la amenaza de un contexto hostil.*

**Autor: Damasia Leloir**

**Legajo: 19114**

**Mentor: Adrián Darmohraj**

**Victoria, 15 de Junio 2015**

# ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	3
2. INTRODUCCIÓN .....	4
2.1 Planteo del Problema .....	4
2.2 Preguntas de Investigación .....	9
2.3 Objetivos .....	10
2.4 Justificación del estudio .....	10
2.5 Estrategia metodológica .....	11
3. MARCO CONCEPTUAL.....	14
3.1 El entorno como factor clave en el modelo de negocio .....	14
3.2 Reflexiones sobre el concepto de estrategia .....	20
3.3 La Cadena de Valor en la industria tabacalera .....	21
4. CAPÍTULO 1: RENTABILIDAD A LARGO PLAZO .....	22
4.1 La industria argentina de cigarrillos.....	22
4.2 Largo Plazo.....	29
5. CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS EN EL CANAL DEL TRADE.....	41
5.1 Factores del macro entorno que impactan en el canal del <i>trade</i> .....	42
5.2 Canal del <i>trade</i> de Massalín Particulares.....	47
5.3 Estrategias en el canal del <i>trade</i> .....	52
5.4 Comercio Ilícito .....	58
6. CONCLUSIÓN .....	64
7. BIBLIOGRAFÍA .....	70
7.1 Bibliografía .....	70
7.2 Páginas de Internet Consultadas:.....	72
8. ANEXOS .....	72
8.1 ANEXO 1: Evolución del volumen de la industria tabacalera .....	72
8.2 ANEXO 2: Marlboro y Philip Morris.....	73
8.3 ANEXO 3: Comunicación en Punto de Venta .....	74
8.4 ANEXO 4: Inflación en Argentina.....	75

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

El siglo XX marcó el apogeo de la industria tabacalera, con un crecimiento exponencial durante la primera mitad del siglo y el lanzamiento de la marca número 1 de cigarrillos: Marlboro. Fumar era 'sexy' y 'canchero'. Pero hacia fines de siglo y principios del XXI, la situación cambió. La industria se enfrenta a crecientes restricciones a la comercialización y promoción de cigarrillos, una condena social en aumento por parte de la sociedad y de un creciente número de organizaciones no gubernamentales anti tabaco, y una presión impositiva muy alta. Fumar está cada vez más mal visto, y la cantidad de consumidores está decreciendo. Ante un contexto cada vez más hostil, la industria lucha por mantenerse a flote y seguir siendo rentable.

En Argentina la industria cae un 1,7% anual y en 2011 se sancionó una ley antitabaco que cambió las formas en que las empresas tabacaleras pueden publicitar sus productos. Ante esta nueva situación el canal del *trade* gana relevancia, ya que el punto de venta es el único lugar dónde pueden hacer publicidad. Por lo tanto, las tabacaleras toman estrategias para mejorar su posición en el canal del *trade*, y para detectar cuáles son las oportunidades de innovación que surgen de este nuevo contexto.

De todas formas, las tabacaleras tienen que tomar una decisión a largo plazo con respecto a su negocio. Si la industria desaparecerá es algo imposible de saber ahora, pero la amenaza del contexto hostil seguirá en aumento y las regulaciones y restricciones también. Cada vez será más difícil mantener la rentabilidad. Las estrategias a futuro están focalizadas en la innovación de producto y la evolución del cigarrillo hacia un producto menos dañino.

**Palabras Claves:** Industria tabacalera, tabaco, cigarrillo, amenazas del entorno, restricciones publicitarias, *trade*.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 Planteo del Problema

*“Iban siempre los hombres con un tizón en las manos y ciertas hierbas para tomar sus sahumeros, que son unas hierbas secas metidas en una cierta hoja seca también a manera de mosquito..., y encendido por una parte del por la otra chupan o sorben, y reciben con el resuello para adentro aquel humo, con el cual se adormecen las carnes y cuasi emborracha, y así diz que no sienten el cansancio. Estos mosquetes... llaman ellos tabacos”*

Cristóbal Colón - 6 de Noviembre 1492

El tabaco ha tenido un rol cambiante a lo largo de la historia, desde que Colón y sus hombres desembarcaron en América y se encontraron con los indios aspirando humo de unos tubos de hojas, hasta la actualidad.

Desde su descubrimiento el tabaco generó controversias en la sociedad. Al principio, cómo todo nuevo producto proveniente de las américas tenía cierta mística y generaba expectativa y asombro entre la gente.<sup>1</sup> Incluso se le atribuía características curativas. En 1508, el médico y botánico español Nicolas Monardes publicó un estudio: *Historia medicinal de las cosas que se traen de nuestras Indias Occidentales* donde incluyó un apartado del *Tabaco y sus virtudes*, donde habla de las distintas capacidades curativas del tabaco. Por ejemplo: “En pasiones de pecho hace esta yerba maravillosa obra, en especial en los que echan podres y materia por la boca y en asmáticos y otros males antiguos, [...] hace expeler las materias y pudriciones del pecho maravillosamente. Y tomando el humo por la boca hace echar las materias del pecho a los asmáticos.”

Los siglos XVI y XIX marcaron el inicio de la industria tabacalera. De todas formas siempre manteniéndose pequeña y se operaba de manera nacional. Las principales formas de consumo de tabaco eran con una pipa o masticándolo. Los cigarrillos se armaban a mano, por lo que escaseaban y eran caros. El cigarrillo se masificó recién a fines del siglo XIX, cuando James

---

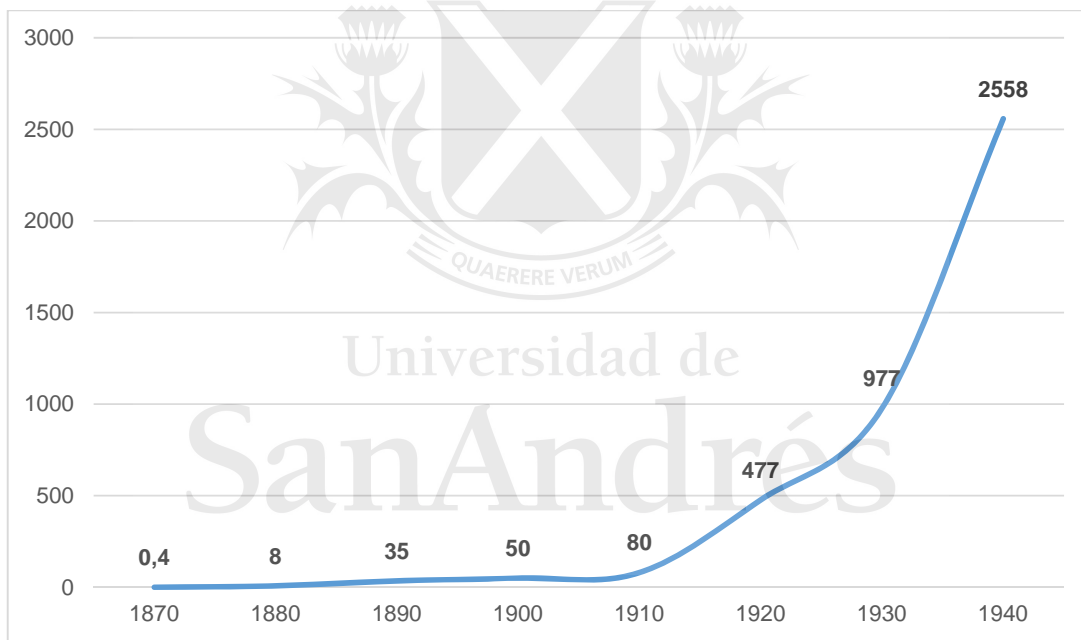
<sup>1</sup> Historia del Tabaco, página 16. Juan Domenech.

Bonsack inventó en 1881 una máquina de hacer cigarrillos. Podía hacer hasta 120.000 cigarrillos en 10 horas. Esto no solo significaba la mecanización de la producción de cigarrillos, sino la posibilidad de producir masivamente a costos muy bajos.

No obstante el verdadero auge de la industria llegó con las dos grandes guerras. El cigarrillo cumplía un rol esencial, era el descanso/momento de relajación para los soldados. Durante la segunda guerra mundial los cigarrillos eran incluidos en las raciones de comida de los soldados. Desde 1870 a 1940 el consumo de tabaco creció a tasas desorbitantes en los Estados Unidos:

**Figura N°1**

*Consumo de cigarrillos per Cápita (Estados Unidos)*



*Fuente: The Tax Burden on Tobacco, Historical Compilation Volume 35, 2000*

El siglo XX fue el “siglo de oro” para la industria tabacalera. Fumar era sexy, era canchero, era un símbolo de status; y así se retrataba en todas las películas de Hollywood. Sin restricciones publicitarias, las tabacaleras invertían libremente en publicidad. Fue el reposicionamiento y auge de la marca Marlboro, que junto con la campaña del *Marlboro Man* y patrocinio de eventos

deportivos, como Moto GP y Formula 1, se posicionó como una de las 10 marcas más valiosas del mundo<sup>2</sup>.

De todas formas, ya a mediados de siglo, las primeras investigaciones en contra del cigarrillo empezaron a aparecer. Uno de los primeros estudios que relacionó directamente el cáncer de pulmón con el hábito de fumar, fue publicado por Morton Levin, donde demostró estadísticamente que los fumadores tenían el doble de posibilidad de contraer cáncer de Pulmón que un no fumador.<sup>3</sup>

Hacia fines del siglo algunos países empiezan a poner restricciones a la industria, pero es recién en el nuevo milenio, que las regulaciones se intensifican y empiezan a marcar un nuevo rumbo para la industria. El 31 de Mayo del 2000 la Organización Mundial de la Salud, empezó a celebrar el Día Mundial sin Tabaco “con el fin de destacar los riesgos para la salud asociados al consumo de tabaco y promover la aplicación de políticas públicas eficaces para reducir ese consumo”<sup>4</sup>

Hoy en día la industria tabacalera en Argentina se enfrenta ante constantes obstáculos y dificultades. En primer lugar, por las crecientes restricciones y regulaciones impuestas por el gobierno. La ley anti tabaco vigente en el país es la N° 26.687, y fue sancionada el 1 de Junio del 2011 con el fin de “regular la publicidad, promoción y consumo de los productos elaborados con tabaco a los fines de la prevención y asistencia de la población ante los daños que produce el tabaquismo”.

Uno de los aspectos más regulados de la industria es la comunicación y promoción de los cigarrillos. En los últimos años se prohibió por completo la publicidad en radio, televisión, vía pública, revistas, o cualquier tipo de comunicación masiva, incluyendo el patrocinio de actividades deportivas, culturales o de cualquier otra índole. Actualmente, el único lugar donde se

---

<sup>2</sup> Forbes: Aún pese a las campañas sobre los efectos nocivos del consumo de tabaco, Marlboro se mantiene como el vendedor número uno de cigarrillos a nivel mundial. Con una disminución de 6% y la pérdida de un peldaño en el ranking, su valor de marca para 2013 se ubica en 69,383 millones de dólares

<sup>3</sup> The Journal of the American Medical Association

<sup>4</sup> <http://www.who.int/tobacco/es/>

puede abordar al consumidor es dentro del punto de venta<sup>5</sup> o a través de interacciones 1-2-1. De todas formas, hay provincias donde las regulaciones son aún más estrictas, por ejemplo Santa Fe tiene prohibición total de todo tipo de publicidad<sup>6</sup> por lo que no puede comunicar ni siquiera dentro del Punto de Venta; en Mendoza y San Juan los puntos de venta tienen una cantidad máxima de superficie permitida para poner comunicación visual. Todo esto obstaculiza la comunicación de lanzamientos, innovaciones, campañas de imagen, y promociones, por lo que es muy difícil y lleva mucho tiempo construir *awareness* de las iniciativas de marca y generar el impacto necesario para ver resultados en el mercado.

Adicionalmente, desde el 2011 toda la comunicación de tabaco y los packs tienen que llevar una advertencia de sanidad, que ocupa el 40% de la superficie en el primer caso, y un 50% de la superficie en el caso del *packaging*. La advertencia en sí está compuesta tanto por texto e imagen. Hay 10 motivos dispuestos por el Ministerio de Salud de la nación, y se deben cambiar cada dos años. Más allá del impacto estético y cultural, esto implicó una mayor coordinación entre todas las áreas de la compañía que antes no existía; y mayores costos.

Asimismo, en el Capítulo IV de la Ley se regula la composición de los productos elaborados con tabaco, exigiendo un tope al contenido de alquitrán, nicotina y monóxido de carbono por cigarrillo. Esto implicó costos de implementación altos para las compañías tabacaleras, ya que hubo que ajustar la composición de la mayoría de sus SKUs.

Una de las regulaciones impuestas en los últimos años que afecta el hábito de fumar es la prohibición de consumo de cigarrillos en espacios públicos cerrados, resultando en la necesidad de hacer un esfuerzo extra para poder fumar. Por ejemplo en las oficinas ya no se puede fumar, y para hacerlo los empleados tienen que bajar a la vereda cuando antes lo podían hacer desde su escritorio. En un restaurant hay que pararse de la mesa y salir. Es muy difícil

---

<sup>5</sup> Por puntos de venta se entiende: Kioscos, cadenas, estaciones de servicio, mini mercado, bares y boliches.

<sup>6</sup> Ley 12.432, sancionada el 10 de noviembre de 2005.

que este 'esfuerzo extra' resulte en que la persona deje de fumar, pero contribuye a la creciente estigmatización del cigarrillo.

Estas son las principales regulaciones que enfrenta la industria en el país, de todas formas la tendencia mundial es que las restricciones se agudicen cada vez más. En la región por ejemplo, tenemos casos como Uruguay, donde a partir de 1 de Enero del 2015 hay una total restricción publicitaria y sus packs tienen un 80% de advertencia de sanidad, o Brasil, donde se prohibió el uso de aditivos en la elaboración de los cigarrillos, como el mentol. En el mundo, el caso más extremo es Australia, donde a partir de Diciembre del 2012 el cigarrillo se empezó a comercializar dentro de un pack genérico, sin marca; y hay países como Nueva Zelanda y Canadá que se están moviendo hacia esa dirección.

Otra de las dificultades que enfrenta la industria del tabaco es una gran presión tributaria. En Argentina, los impuestos pagados representan un 72% de la facturación de la industria. Es la segunda industria con mayor contribución impositiva al gobierno, estando en primer lugar la industria petrolera. En 2013 la venta de tabaco al público generó ingresos impositivos por más de \$13.500 millones [de pesos], y en el 2014 superó los \$18.000 millones.<sup>7</sup> A pesar de esto, todavía hay espacio para que los impuestos aumenten aún más. Para el Día Mundial Sin Tabaco 2014, la OMS y sus asociados hacen un llamamiento a los países para que aumenten los impuestos al tabaco.<sup>8</sup>

Las crecientes regulaciones y la presión impositiva no son el único obstáculo al que se enfrentan las tabacaleras. La condena social al cigarrillo y a la industria es cada vez mayor. Aumentaron la cantidad de organizaciones y movimientos manifestándose en contra y exigiendo mayores restricciones. Esto implica que las tabacaleras estén siempre bajo la lupa, y en algunos casos se llega al extremo de generar falsas creencias, y "teorías conspirativas".

De a poco el hábito de fumar está pasando de ser algo sexy y canchero, a ser mal visto y una molestia para los demás. Hoy en día no se fuma en una casa ajena sin antes preguntar al dueño de casa, cuando hace menos de 20 años se fumaba adentro del avión. El diario la Nación publicó recientemente un artículo

<sup>7</sup> [www.infobae.com.ar](http://www.infobae.com.ar) Jueves 6 de Febrero 2014 (Fecha de acceso: 19/03/2015)

<sup>8</sup> <http://www.who.int/campaigns/no-tobacco-day/2014/event/es/> (Fecha de acceso: 18/03/2015)



sobre el tabú social de fumar: “En Argentina (y en el mundo) las regulaciones empujaron a los fumadores a transformarse por el bien del resto de la sociedad en una tribu marginal. Ya no hay dudas de que el tabaquismo resulta altamente perjudicial para la salud, el acto de fumar ha caído socialmente en desgracia y punibilidad.”<sup>9</sup>

Estos cambios tanto regulatorios, como sociales impactan directamente en el consumo de cigarrillos y por ende, en la industria tabacalera. El porcentaje de fumadores dentro la población activa<sup>10</sup> bajó un 10% desde el 2001.<sup>11</sup> La industria está cayendo a una tasa del 1,7% anual.<sup>12</sup> La industria está decreciendo, y el contexto socio - político indican que las restricciones se van a agudizar, por lo que esta tendencia negativa se va a mantener o incluso, empeorar.

En un comunicado de prensa el Dr. Bettcher, Director de la iniciativa Liberarse del Tabaco de la OMS, declaró: “Los paños calientes no bastan [...] Exhortamos a los gobiernos a imponer una prohibición completa para romper la red del mercadeo tabacalero”

## 2.2 Preguntas de Investigación

**General:** ¿Qué estrategias de negocio están llevando a cabo las compañías tabacaleras ante la amenaza del contexto hostil de la industria?

**Específicos:**

- ¿Qué oportunidades de innovación existen en el canal del *trade* como consecuencia de las crecientes restricciones en la publicidad y promoción de cigarrillos?
- ¿Qué tipos de estrategia implementan las compañías tabacaleras para ser rentables al largo plazo, considerando que la industria decrece?

---

<sup>9</sup> Diario La Nación – Sábado 18 de Abril de 2015. Sección Sábado, pág. 6.

<sup>10</sup> Entre 18 y 65 años de edad.

<sup>11</sup> Del 35,1% al 24,8%. Massalin Particulares

<sup>12</sup> Ministerio de Finanzas, Nielsen, Massalin Particulares.

- ¿Cuál es el futuro del cigarrillo, teniendo en cuenta la creciente condena que tiene por parte de todos los sectores de la opinión pública? ¿Qué postura toman las compañías tabacaleras ante esta situación?

## 2.3 Objetivos

**General:** Determinar las principales dificultades sociales y económicas, y los obstáculos político-legales a los que se enfrenta la industria argentina de cigarrillos; y evaluar el impacto que esto genera en las estrategias de negocio de las compañías tabacaleras.

**Específicos:**

- Determinar dónde existen oportunidades de mejora e innovación, teniendo en cuenta el marco regulatorio restrictivo dentro del cual se encuentran las compañías tabacaleras.
- Entender qué tipo de estrategias de negocio implementan las compañías para mantener su rentabilidad ante una situación de contracción de la industria.
- Determinar las posibilidades que tiene la industria tabacalera a futuro considerando las actuales tendencias.

## 2.4 Justificación del estudio

La tabacalera es una de las industrias con mayor condena social a nivel mundial ya que vende un producto que es nocivo para la salud. En algunos casos esto lleva a la personas a “demonizar” a la tabacaleras, y formar su opinión sobre falsas creencias. Por ejemplo, la mayoría de la gente piensa que el alquitrán es un agregado que le ponen las tabacaleras al cigarrillo por el simple afán de hacerlo. La realidad es que el alquitrán es uno de los químicos que se genera con la combustión del tabaco, y no hay forma de evitarlo. También hay creencias falsas sobre la nicotina, que no es más que un compuesto orgánico, de la familia de los alcaloides, que se encuentra naturalmente dentro de la planta de tabaco, y también está presente, en menores cantidades, en alimentos como el tomate, la papa y la berenjena.

Estas falsas creencias no sólo se limitan al producto en sí, sino que hay gente que está convencida que las tabacaleras todavía hacen publicidad en la vía pública, cuando hace ya más de 10 años no se hace nada.

Está claro que el cigarrillo es un producto nocivo, y yo creo que a largo plazo la industria tabacalera va a desaparecer. Pero también creo que el cigarrillo cumplió un rol en la historia, fue uno de los símbolos del siglo pasado. Y como toda cosa que genera un impacto, no desaparece de un día para el otro. Además hay toda una infraestructura enorme creada alrededor de esta industria y millones de personas involucradas en todo el mundo. Por ejemplo, en argentina nomás las tabacaleras emplean a más de 10.000 personas en el país

Considero relevante entender cómo se mueven las tabacaleras ante este contexto hostil, y qué proyección tienen a futuro. Si el cigarrillo va a desaparecer, ¿cuál va a ser su negocio?, ¿otros productos de tabaco?, ¿o se van a apalancar en su canal de distribución e infraestructura para abrirse hacia otro tipo de productos?, ¿o simplemente van a desaparecer?

## **2.5 Estrategia metodológica**

### **2.5.1 Tipo de Investigación:**

La investigación se hará a partir de un estudio de caso, de la empresa Massalin Particulares (*Philip Morris International Argentina*), la tabacalera líder en el país.

Robert Stake diferencia dos tipos de estudio de caso: estudio intrínseco e instrumental. El primero se utiliza cuando hay una necesidad específica de aprender sobre un caso particular. El estudio instrumental de casos, se utiliza cuando hay una necesidad de comprensión general o una cuestión particular que se deba investigar. En ambos casos, es necesario entender que un estudio de caso no es una investigación de muestras, sino que el objetivo principal del mismo es la comprensión del caso. (Stake: 1999)

Para este trabajo de graduación se empleará el estudio instrumental de casos, ya que se utilizará el caso de Massalin Particulares para entender los obstáculos a los que se enfrentan las tabacaleras hoy en día en el país.

Es necesario destacar que la interpretación es una parte fundamental de cualquier investigación. “Los investigadores sacan sus conclusiones a partir de las observaciones, y de otros datos. Erickson las llamó asertos (*assertions*), una forma de generalización” (R. E. Stake: 1999, 21)

### **2.5.2 Identificación de casos estudios**

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó como caso de estudio a Massalin Particulares.

En primer lugar, porque Massalin Particulares (MP) es la empresa líder en el sector tabacalero argentino, con un 78,6% de SoM<sup>13</sup>. La sigue Nobleza Picardo, con 19,3%, y por último las ‘Ultra Low Price’ - pequeñas empresas que comercializan marcas de muy bajo precio, como por ejemplo CJ, Red Point y Melbour - con un 2,1%.

Adicionalmente, MP es la filial argentina de Philip Morris International (PMI), la empresa de tabaco líder en todo el mundo. Con presencia en 180 mercados y con siete de las principales quince marcas a nivel mundial, incluida Marlboro, la marca de tabaco más vendida en el mundo. Hasta Marzo del 2008, Philip Morris era una empresa filial que pertenecía completamente a Altria Group Inc., desde entonces la empresa se dividió en dos: Philip Morris International (PMI) y Philip Morris USA (PM USA). PMI es una compañía independiente, que cotiza en la Bolsa de Nueva York, y con alcance mundial, excepto en los Estados Unidos. PM USA, en cambio, sigue perteneciendo a Altria y comercializa sus productos únicamente en territorios estadounidenses. En 2013, PMI alcanzó un SoM del 15,7% a nivel internacional, sin contar a Estados Unidos; o un 28,3% sin contar a Estados Unidos y la República Popular de China (donde el estado tiene el monopolio de la producción y comercialización de tabaco).

---

<sup>13</sup> 3 months moving Jan 2015 - Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; Nielsen Retail Audit BAT mix; PMI Domestic Volumes

En tercer lugar, PMI es la empresa líder en investigación y desarrollo de nuevos productos de tabaco menos nocivos para la salud (*RRP: reduced risk products*). En 2014 se invirtieron 500 millones de Euros para la construcción de una fábrica piloto en Bolonia para la producción de RRP. “We believe that our greatest growth opportunity lies in the commercialization of a world-class portfolio of innovative reduced-risk products that provide adult smokers with the taste, sensory experience, nicotine delivery profile and ritual characteristics that match as closely as possible those of cigarettes”

Por último, yo trabajo en Massalin Particulares hace casi 5 años por lo que tengo acceso directo a la información y entiendo la dinámica de la empresa.

### **2.5.3 Técnicas de recolección de datos**

Para la realización de este trabajo de graduación, se utilizarán fuentes primarias y secundarias. En el caso de las secundarias, se utilizó información provista por base de datos, los reportes anuales a accionistas de PMI y BAT, y diarios mundiales con notas referentes al cigarrillo. También, investigaciones provistas por MP y otros estudios realizados sobre la industria tabacalera.

Con respecto a la información de participación de mercado, se utilizó la medición provista por MP que se basa en el cruce de datos de las siguientes fuentes: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; Nielsen *Retail Audit BAT mix*; y volumen doméstico de MP.

Las fuentes primarias fueron una serie de entrevistas con personal de la empresa. Entre ellos el Gerente de Ventas, un Analista Sr. de *Research*, el Supervisor de *Business Intelligence*, Ejecutivo Sr. de Marketing y un Supervisor de Ventas. Lo complementaré con el *know how* que he adquirido de la industria por haber trabajado dentro del área comercial de una tabacalera durante los últimos 5 años.

## **3. MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1 El entorno como factor clave en el modelo de negocio**

Toda empresa se desenvuelve dentro de un entorno con ciertas características que generan tanto amenazas como oportunidades. Según Hill y Jones las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, mientras que las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de una firma. (Hill y Jones, 1996)

Las estrategias que siguen las compañías y las decisiones que toman son, en parte, como respuesta a la dinámica del contexto en el cual operan. Por lo tanto conocer el entorno es un eslabón clave para determinar el modelo de negocio de una empresa y sus estrategias. A lo largo de la historia varios autores han avalado esto. Lawrence y Lorsh (1987), por ejemplo, establecieron que cada ambiente industrial tiene características específicas, tanto técnicas y económicas, y que cada cual necesita una estrategia competitiva diferente. Kotler, por su lado, planteó lo siguiente: “Analizar nos circunscribe a entender los problemas, las situaciones particulares, y por lo tanto, las relaciones que la organización establece con su entorno. Pensar una estrategia implica la necesidad de entender el entorno para conseguir un determinado objetivo” (Philip Kotler, 2003:173).

Como el objetivo principal de este trabajo de graduación es entender los obstáculos y dificultades a los que se enfrentan las tabacaleras y determinar

que estrategias toman para hacer frente a estas tendencias, es imprescindible caracterizar el entorno de la industria.

Según Hill y Jones el ambiente externo de una empresa tiene dos dimensiones: el micro ambiente y el macro ambiente. El primero hace referencia al ambiente industrial en el cual compite una compañía y el segundo al país donde está localizada. (Hill & Jones, 1996)

### **3.1.1 Características básicas del Macro Entorno**

Los mercados en el cual operan las empresas poseen factores ambientales que no pueden ser controlados, pero influyen la estructura competitiva de un sector industrial. Por lo tanto, afectan las decisiones estratégicas de la firma e impactan en la performance de la misma. (Grant, 1998). Hill y Jones (1996) agrupan estos factores ambientales en 5 variables:

1. Variable Macroeconómica: determina la prosperidad y bienestar general de una compañía. Algunas de las variables macroeconómicas que se toman en cuenta son: tasa de interés, tasa de cambio monetario, inflación y crecimiento.
2. Variable Tecnológica: identificar qué desarrollos y avances tecnológicos pueden ser una amenaza de inestabilidad para una industria o cuales pueden crear oportunidades para mejorar la rentabilidad.
3. Variable Social: Monitoreo de los cambios en la moda, tendencias, hábitos de consumo puede generar tanto amenazas u oportunidades para la industria.
4. Variable Demográfica: Implica el estudio de la población y de variables como la tasa de nacimiento, tasa de mortalidad, e inmigración.
5. Variable Político / Legal: la industria puede verse impactada por leyes y regulaciones que obligan a modificar los procesos de producción, o los mecanismos de venta distribución y/o comercialización. (Kotler, 1997)

Identificar y conocer los distintos factores ambientales que afectan a la industria es esencial para detectar potenciales oportunidades y amenazas. (Grant, 1998). De todas formas, hay que tener en cuenta que no todos los factores tienen el mismo peso en todas las industrias. Hay que focalizarse en aquellos que más pueden

impactar en los procesos y desempeño de una empresa. Por ejemplo, en el caso de la industria tabacalera, las variables que más injerencia tienen son la social y la político legal, por la creciente condena social al cigarrillo, y agudización de las regulaciones.

La limitación del estudio macro ambiental es que no proporciona información sobre la estructura de la industria en la que se desenvuelve la firma. Se debe proceder con un análisis del micro entorno para lograr esto último.

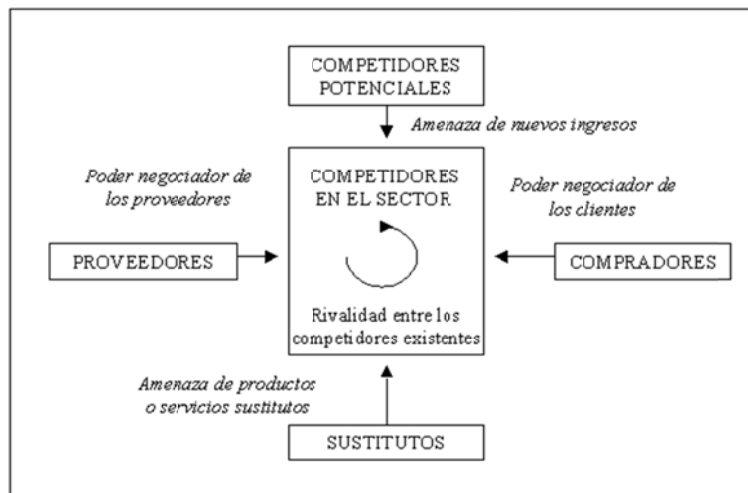
### 3.1.2 Características básicas del Micro entorno

Para analizar el micro entorno de una compañía, por ende, el sector industrial dentro del cual se desenvuelve, se puede utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter.

Según Porter “la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.” (M. E. Porter, 1991:21). Todas las empresas de un sector industrial son afectadas por las mismas fuerzas externas, pero la clave radica en las habilidades que tiene cada una para enfrentarse a estas fuerzas. Porter determinó que la intensidad de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas:

**Figura N°2**

*Las Cinco Fuerzas de Porter*





*Fuente: Análisis Estructural de los Sectores Industriales. Porter, 1991:25.*

La intensidad de estas fuerzas será la que “determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector.” (Porter, 1999:25). Cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. (Hill & Jones, 1996).

- Amenaza de Ingreso de nuevos competidores: Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Cuanto mayor es la cantidad de empresas que ingresan en una industria ya establecida, más agresiva es la competencia, ya que es más difícil mantener la participación de mercado y generar utilidades. El ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de entrada de la industria, entre ellas: economías de escala, diferenciación del producto, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, y política gubernamental.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: “La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición”. (M. E. Porter, 1991:37). Las empresas que compiten entre sí, son mutuamente dependientes, ya que los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos en las demás, que a su vez van a tomar las acciones necesarias para responder. Por lo tanto, una mayor rivalidad, empeora las condiciones del sector, e incrementa los costos. Grant (1998) plantea que el grado de rivalidad de un sector depende de 5 variables: concentración, diversidad, diferenciación de productos, barreras de salida y excesos de capacidad y costos.
- Presión de productos sustitutos: Un producto que satisface una necesidad que puede ser satisfecha de diversas formas, posiblemente tenga sustitutos. Cuantos más sustitutos existen, menor es la rentabilidad, ya que ante una suba del precio se corre el riesgo de perder clientes.
- Poder de negociación de los compradores: Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando exigen una mayor calidad a un menor precio. El poder de estos depende de los siguientes factores: cantidad y tamaño de los compradores, presencia de productos sustitutos, la habilidad

que tienen para la integración vertical hacia atrás, los costos de cambiar de proveedor son bajos y el comprador tiene información total.

- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores poderosos pueden amenazar con elevar los precios y bajar la calidad, impactando directamente en la rentabilidad de la industria. Para que un proveedor sea considerado poderoso se tienen que dar las siguientes condiciones: Que la empresa no sea un cliente con peso para el proveedor, cuando hay un solo fabricante del insumo, cuando el insumo no tiene sustitutos, cuando el insumo es un eslabón clave para la producción de la empresa, cuando cambiar de proveedor implique costos altos y que exista una real amenaza de integración hacia adelante.

Analizando tanto el micro como el macro ambiente, podemos llegar a entender las fuerzas que mueven a la industria y al mercado en el cual opera. Pero no todas las empresas hacen frente a las oportunidades y amenazas del entorno de la misma forma, ya que cada una tiene sus propias particularidades. Hay que analizar las debilidades y fortalezas que tiene cada compañía, y qué ventajas competitivas posee para entender las decisiones y estrategias que toman.

Hay varios estudios disponibles que ponen en evidencia distintas estrategias que han tomado las compañías tabacaleras en todo el mundo para hacer frente al contexto hostil al que se enfrentan, y particularmente a las restricciones publicitarias.

C. Moodie y G.B. Hastings (2009) plantean que con las crecientes restricciones, el pack se transformó en un elemento clave y fundamental para el marketing de la industria tabacalera. Lo definen como el sustituto de las vías tradicionales de publicidad, ya que ven al pack en sí es cómo un vehículo publicitario y promocional, y una herramienta de innovación. Adicionalmente, identifican nuevos elementos dentro del pack que se pueden intervenir: *'Cellophane<sup>14</sup>, tear-tape<sup>15</sup>, inner foil<sup>16</sup> & inserts.<sup>17</sup>*. Originalmente se intervenía

---

<sup>14</sup> Papel transparente que envuelve el pack.

<sup>15</sup> Cinta abridora del papel transparente

<sup>16</sup> Papel aluminio adentro del pack que envuelve los cigarrillos

únicamente la caja externa ya que no había necesidad de buscar vías alternativas de publicidad.

J. Coombs, L. Bond, V. Van, M. Daube (2011), en cambio, establecen que las tabacaleras utilizan estrategias de marketing *Below the line* (BTL), también conocido como marketing de guerrilla, a falta de las vías tradicionales de publicidad (televisión, vía pública, radio, etc.). Con esto se refieren a la presencia de marcas de cigarrillos en ámbitos como la música, la moda y el entretenimiento (cine y videojuegos).

Por otro lado, varios autores investigaron la introducción de productos de cigarrillos saborizados como estrategia de innovación. *Wall Street Journal*, por ejemplo describió en Mayo del 2014 a los cigarrillos saborizados como el producto tendencia dentro de la industria tabacalera.

Por su parte J. Lewis y O. Wackowski (2006) estudiaron el caso de Camel y su extensión de línea *Exotic Flavors* en los Estados Unidos. Esta innovación de Camel se lanzó en el 2000 como edición limitada y para fechas especiales, y en ese entonces contaba únicamente con 5 versiones de sabor. Desde entonces se lanzaron al menos 18 versiones más. El *packaging* de estos cigarrillos saborizados eran disruptivos y totalmente distintos al típico pack de cigarrillos: rojo para cigarrillos *full flavor* y celeste para cigarrillos más suaves. Los autores plantean que esta fue una estrategia de innovación de RJ Reynolds<sup>18</sup> para mantenerse presente dentro de la mente de sus consumidores a falta de las vías masivas de comunicación.

Por último, C. Elliot, Y. Wei y P. Lenton (2009), investigaron y analizaron las estrategias que tomaron las principales empresas tabacaleras en el Reino Unido ante la amenaza de crecientes restricciones publicitarias. La conclusión a la que llegan es que las empresas aumentan el número de lanzamientos, y es hacia donde dirigen la mayor parte de su presupuesto publicitario. ¿Y porque ocurre esto? Los lanzamientos e innovaciones es el terreno en donde más compiten las tabacaleras, ya que los consumidores de productos nuevos son los más elásticos, y por ende los más abiertos al cambio. Los fumadores de

---

<sup>17</sup> Tarjeta impresa dentro del pack.

<sup>18</sup> Empresa tabacalera estadounidense, establecida desde 1875, conocida por la comercialización de Camel, Salem y Winston.

marcas muy maduras dentro del mercado son generalmente muy leales y cerrados al cambio. Ante la amenaza de futuras restricciones, las tabacaleras solidifican su posición dentro del terreno competitivo a través de lanzamientos de nuevas versiones / marcas.

### **3.2 Reflexiones sobre el concepto de estrategia**

La estrategia es un concepto que no tiene un solo significado correcto, sino que varios autores la han definido de distintas formas a lo largo del tiempo.

Chandler describe a la estrategia como un patrón que establece el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos. (Chandler, 1962). Majluf por su parte la define como “un concepto multidimensional que abarca toda las actividades fundamentales de la firma otorgándole un sentido de orientación y propósito.” Mintzberg (1979) en cambio, hace hincapié en la relación con el ambiente y ve a la estrategia como una fuerza que actúa como mediador entre la organización y su entorno. En mi opinión, la estrategia es el conjunto de decisiones que toma la compañía, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno, y sus propias debilidades y fortalezas, con el fin de alcanzar su objetivo primordial: ser rentable a largo plazo.

Hay tres tipos de estrategia: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia funcional. Este trabajo de graduación se focalizará en estudiar la segunda.

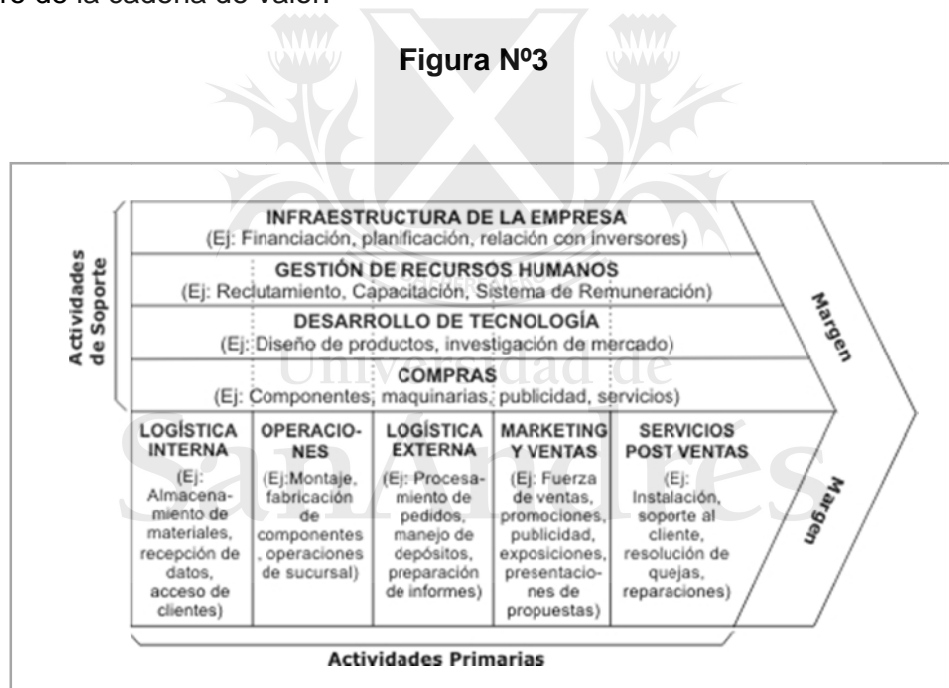
La estrategia de negocio determina como una empresa consigue una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa. Dentro del marco de la estrategia de negocio, Michael Porter, introduce el término de estrategia competitiva, y lo define como la búsqueda para establecer una posición rentable y sostenible en el tiempo para hacer frente a las fuerzas que determinan la industria (Porter, 1985). Porter, además propone el concepto de cadena de valor como instrumento para lograr una posición competitiva dentro de la industria. Este trabajo de graduación utilizará este concepto para identificar las actividades clave de la empresa y determinar cuáles son las debilidades y fortalezas que surgen de estas. Las decisiones estratégicas de

una empresa se desprenden de sus fortalezas, y como se expuso anteriormente, de las oportunidades y amenazas impuestas por el contexto.

### 3.3 La Cadena de Valor en la industria tabacalera

La Cadena de Valor es una herramienta para evaluar las fuerzas internas de una organización e identificar cuáles son las actividades internas críticas sobre las cuales hay que apalancarse para llevar a cabo la estrategia.

Todas las empresas son una suma de actividades que se realizan para “partir de una materia prima, obtener un producto determinado y llegar con él al cliente” (Dvoskin, 2004: 196). Todas estas actividades están representadas dentro de la cadena de valor:



*La Cadena de Valor de Porter*

*Fuente: La cadena de valor y la ventaja competitiva. Porter, 1985: 37.*

El análisis de la cadena de valor de Massalin Particulares servirá para poder identificar todas aquellas actividades críticas de la organización. Los recursos y competencias que generan ventajas competitivas se desprenderán de estas últimas. Pero también nos permitirá identificar dónde están las debilidades de la compañía. Por lo tanto, al evaluar las fortalezas y debilidades de una compañía, podemos entender las estrategias de negocio que se están llevando

a cabo como respuesta al contexto ambiental. Por ejemplo, una de las actividades primarias de la compañía es la distribución, ya que es el proceso por el cual el producto final llega en tiempo y forma a los puntos de venta. En Massalin Particulares la distribución es indirecta. Esto es una fortaleza y debilidad a la vez. Una fortaleza, ya que le permite llegar a todos los puntos del país. Pero una debilidad ya que tiene contacto indirecto con los PDV y sus kiosqueros. El ambiente externo de la industria se enfrenta a crecientes regulaciones publicitarias, incrementando la importancia estratégica del PDV, ya que es uno de los pocos puntos de contacto que tiene la empresa con el consumidor. Teniendo en cuenta esta amenaza externa, y la debilidad y fortaleza que tiene MP con respecto a la distribución, ¿Qué estrategias de negocio toma? Se evaluará a lo largo de este trabajo de graduación.

## **4. CAPÍTULO 1: RENTABILIDAD A LARGO PLAZO**

### **4.1 La industria argentina de cigarrillos**

En 2014 se vendieron un promedio de 175.000 packs de cigarrillos por mes<sup>19</sup>, más de 2 millones de packs por año. De todas formas, el volumen de la industria viene disminuyendo a una tasa de 1,7% anual. (Ver Anexo 1)

Alrededor de un 24,6%<sup>20</sup> de la población activa (18 a 65 años) se declara como fumador/a. Se considera como fumador a aquellos que fuman 3 o más cigarrillos por día. El consumo diario de cigarrillos promedio por fumador es de 16.<sup>21</sup> Al igual que el total volumen de la industria, este porcentaje viene disminuyendo lentamente, ya que en 2001 el porcentaje de fumadores ascendía a 30,7%.

A pesar de que la industria se está achicando, es estable en cuanto al perfil de sus consumidores, ya que año a año los datos demográficos se mantienen. La

---

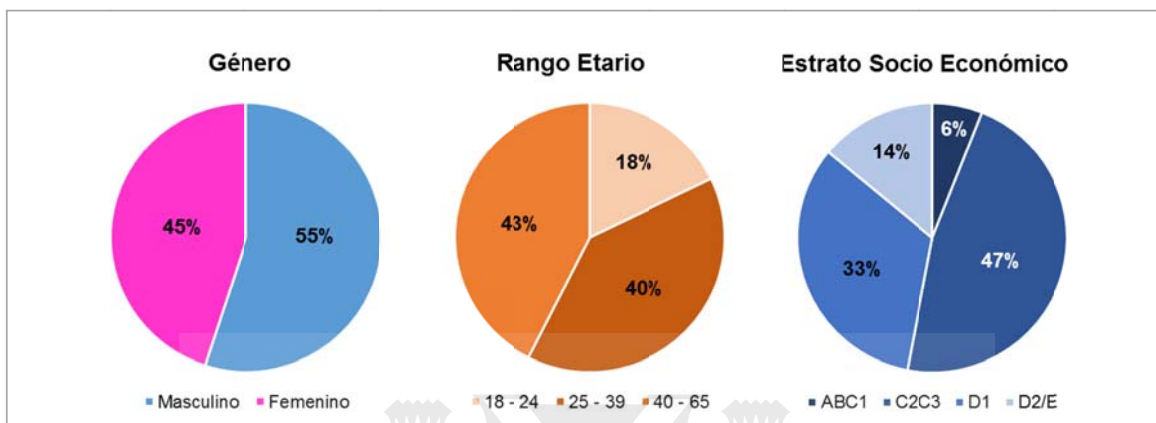
<sup>19</sup> Sobre la base de 20 cigarrillos por pack

<sup>20</sup> Dato provisto por Massalin Particulares. Se basa en los resultados de una encuesta estadística.

<sup>21</sup> Dato provisto por Massalin Particulares. Se basa en los resultados de una encuesta estadística.

industria es mínimamente más masculina que femenina, y predomina la clase media mayores a 25 años:

**Figura N°4**



*Perfil de Mercado*

*Fuente: Massalin Particulares*

La industria se puede segmentar de diferente formas, entre ellas: por segmento de precio y por segmento de sabor.

Hay 5 segmentos de precio: Premium, alto, medio, bajo y ultra bajo. Según el último aumento de precio<sup>22</sup>, los segmentos se dividen de la siguiente forma:

**Figura N°5**

*Segmentos de Precio*

SEGMENTO	PRECIO (en versión Box 20)	PRINCIPALES MARCAS
Premium	\$24	Parliament, Benson & Hedges, Virigina S.
Alto	\$22	Marlboro, Lucky Strike, Camel
Medio	\$20	Philip Morris, Pall Mall, L&M

<sup>22</sup> Precios actualizados al 16 de Marzo 2015



<b>Bajo</b>	\$18 - \$16	Next, Viceroy
<b>Ultra bajo</b>	\$9 - \$10	CJ, Melbour, Red Point.

Fuente: *Massalin Particulares*

De todas formas hay muy poca diferencia en el precio de los diferentes segmentos, y en algunos casos es hasta imperceptible para el consumidor. La mayor participación de mercado la tiene el segmento de precio medio con un 52,9%, y lo sigue el segmento de precio alto con un 35,1%. En tercer lugar se encuentra el segmento de precio bajo, seguido por el segmento premium, y por último con tan solo 2% el segmento ultra bajo.

Historicamente, existieron 4 segmentos de sabor: Full flavor, suaves, mentolados y negros. Los cigarrillos *Full Flavor* son aquellos con un nivel de alquitrán igual o mayor a 8 mg, son conocidos coloquialmente como ‘los comunes’. Marlboro, Philip Morris & Camel son algunas de las marcas *Full Flavor* que existen en el mercado. Los *Suaves* son los cigarrillos con un nivel de alquitrán menor a 7 mg, y aunque son igual de dañinos que el resto generan una sensación menos rasposa en la garganta. Derby, Le Mans & Jockey son los estandartes de este segmento. Los *Negros* son los cigarrillos hechos de tabaco negro, son las más fuertes y tienen un aroma similar al del habano. En Argentina solo existen tres marcas de cigarrillos negros: Particulares, 43/70 y Parisiennes. Los cigarrillos *Mentolados* son los que, como indica su nombre, tienen gusto a mentol/menta. Este segmento es el más nuevo de los cuatro, ya que existe desde los 90’s con la introducción de Kool y L&M Menthol.

A pesar de la existencia de estas cuatro variedades de sabor, en Argentina hubo una que siempre predominó sobre las demás. Los cigarrillos *Full Flavor* contaban con más del 90% de participación de mercado. Esta cifra se mantuvo estable por muchos años, hasta que en enero del 2010 apareció un nuevo jugador: los cigarrillos con cápsulas. Las cápsulas llegaron para cambiar las reglas de juego dentro del mercado argentino de cigarrillos. Desde entonces el segmento cápsulas viene creciendo a costa del segmento Full Flavor. En cuatro años obtuvieron 16 puntos de participación de mercado.

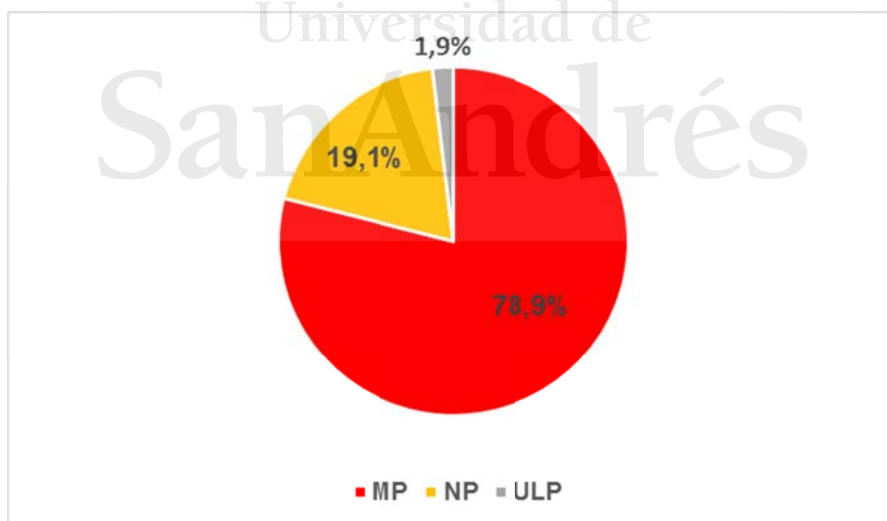


Estos últimos son cigarrillos que tienen una capsula de mentol en el filtro, que al presionarla provee una fumada con sabor a menta. Antes de presionar la capsula, es un cigarrillo común. La capsula se puede presionar en cualquier momento: antes de prender el cigarrillo, en el medio o al final de la fumada. La innovación está en la posibilidad de elegir qué sabor fumar y en qué momento. La primer marca de cigarrillos en lanzar un cigarrillo con capsula fue Lucky Strike con su versión Lucky Stricke Click & Roll, y la siguió Philip Morris con Philip Morris Caps. Hoy existen 15 SKUs de cigarrillos con capsulas.

La industria tabacalera en Argentina está compuesta de dos principales jugadores. Por un lado, Massalin Particulares (MP) que es el claro líder de la industria, con una participación de mercado del 78,9% (3MM Mar'15)<sup>23</sup>. Su principal competidor es NP con una participación del 19,1% (3 MM Mar'15). El 1,9% restante pertenece a otras pequeñas empresas nacionales, denominadas ULP (Ultra Low Price) que venden marcas en un segmento de precio extremadamente bajo:

**Figura N°5**

*Participación de mercado de la industria tabacalera Argentina*



*Fuente: Massalin Particulares*

La industria aunque en deccrimiento, es estable en cuanto a sus principales jugadores ya que las barreras de entrada de la industria son muy altas. En primer lugar por las crecientes regulaciones que afectan muchos aspectos del

<sup>23</sup> 3MM = 3 Months Moving. Promedio de los últimos tres meses.

negocio. La producción está regulada ya que se exigen topes máximos de nicotina, monóxido de carbono y alquitrán; la publicidad y promoción de cigarrillos es muy restrictiva, y cualquier infracción a la ley se sanciona con multas que pueden llegar a sumas de 3 millones de dólares.<sup>24</sup> Por otro lado, están los impuestos y tasas que tienen que pagar las tabacaleras, que ascienden a un 74% de su facturación. Además, la fidelidad de los fumadores hacia sus marcas es muy alta. Los porcentajes de switch oscilan alrededor del 15%, alcanzando los mayores porcentajes los fumadores entre 18 y 24 años. Con tasas de switch tan bajas, y no disponibilidad de medios masivos de comunicación, es muy difícil imponer una nueva marca. Por último, el margen de ganancia de los cigarrillos es muy baja, por lo que el retorno de inversión es lento y hay que vender grandes volúmenes para obtener una ganancia significativa.

La rivalidad entre las compañías establecidas es alta. Aunque es una industria madura, al estar decreciendo, genera competencia entre ambas empresas porque cada vez hay menos consumidores sobre los cuales disputarse. Mas aún, al tener una baja tasa de switchers, es todavía menor la población sobre la cual pueden influenciar para generar el cambio. Además, más allá de la marca, los productos son sustitutos directos entre sí. Por lo que una mala experiencia con una marca, puede resultar en un cambio a otra marca de la competencia. Esto significa que los errores se pagan caros. Por último, la amenaza de un contexto cada vez más restrictivo, lleva a que las compañías quieran estar en la mejor posición posible al momento de una nueva legislación, ya que una vez que se acabe todo tipo de publicidad y promoción, revertir cualquier situación negativa va a costar el doble.

Massalin Particulares tiene fortalezas con respecto a la competencia que solidifican su posición en la industria. En primer lugar es dueño de las dos marcas líderes del mercado: Philip Morris & Marlboro. Philip Morris es una marca internacional de PMI pero con una imprenta muy argentina, que alcanza un 44%<sup>25</sup> de SoM. Marlboro, por otro lado, es la marca más importante de cigarrillos en el mundo, y es una de las marcas más reconocidas

---

<sup>24</sup> Ley 26687 – Es el equivalente de 1 millón de atados del SKU más caro

<sup>25</sup> 3MM a Marzo 2015.

mundialmente: cerró el 2014 estando dentro del Top 10 ranking mundial de las marcas más valiosas.<sup>26</sup> Actualmente está en el noveno puesto, pero llegó a estar en el primer puesto. Viene bajando año a año como consecuencia de la creciente condena a los cigarrillos y por el decrecimiento de las actividades de marketing masivas de la marca.

Durante los 90, década en la que Massalin Particulares lanzó Marlboro en la Argentina, Marlboro era la marca número uno del mercado y Philip Morris no alcanzaba a tener más de 10 puntos de share de mercado. Después de la crisis del 2000, un reposicionamiento de la marca Philip Morris, la impulsó a crecer en 10 puntos de mercado en tan solo dos años. Y a fines de la década ya alcanzaba un SoM de más de 35%, superando ampliamente a Marlboro que tenía 23% de SoM<sup>27</sup>. Originalmente ambas marcas eran del mismo segmento de precio, pero en el 2000 a Philip Morris se le bajó el precio y se la posicionó como una marca más local y cercana, no tan aspiracional como Marlboro. (Ver Anexo 2) Massalin Particulares supo ver la situación y el contexto de la Argentina en ese momento, y pudo entender las necesidades de sus consumidores. En los 90, el cigarrillo era un símbolo de status y Marlboro era la marca número uno, mundialmente reconocida, que auspiciaba la fórmula 1 y el Polo. En el 2000 la situación cambió, y el rol que cumplía el cigarrillo también. El fumador quería seguir fumando porque el cigarrillo era una vía de escape contra el estrés y las preocupaciones del momento, pero había menos plata en el bolsillo. Esta fue la oportunidad que vio Massalin Particulares en ese momento, y supo abordarla con Philip Morris. Durante esta década también es cuando Massalin Particulares más se despegó de su principal competidor, Nobleza Picardo. Durante la década de 1990, MP rondaba los 60 puntos de share, y NP los 40 puntos, por lo que la diferencia en ese momento era de 20 puntos de share, hoy la diferencia asciende a casi 60 puntos de share, el triple.

Otras de las grandes fortalezas de Massalin Particulares es la infraestructura que tiene para la elaboración de sus productos de tabaco. Cuenta con dos plantas de producción, una en Merlo, Buenos Aires, y otra en la ciudad de Goya, en la provincia de Corrientes. La primera trabaja las 24 horas del día, los

---

<sup>26</sup> [https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](https://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf)  
10/06/2015

<sup>27</sup> Entrevista con ejecutivo de Marketing

siete días a la semana, y emplea alrededor de un mil personas. Tiene una capacidad de producción de un millón de cigarrillos por día. La planta en Goya tiene un menor tamaño, ya que ahí se producen los SKUs de menor volumen, de todas forma cuenta con una capacidad de producción de 350.000 cigarrillos por día.<sup>28</sup>

Por otro lado Massalin Particulares, cuenta con un *Stemmary* en la Provincia de Salta. Es la fábrica donde se secan las hojas de tabaco, se cortan y se enfardelan, para luego enviarlas a las plantas de Merlo y Goya donde se utilizan para la producción de tabaco. Hace dos años. MP se integró hacia atrás para optimizar sus costos, y ahora cuenta con producción propia de tabaco en Salta. De todas formas, también compra tabaco a otras 4 provincias más.

Al ser uno de los mercados más grandes de la region, las mayores innovaciones en maquinaria y producción están en Argentina, ya que no sólo se produce para el mercado local si no que también abastece a Paraguay, Boliva, Chile y Uruguay.

NP en cambio cerró su planta de producción en San Martin (Prov. de Buenos Aires) en el 2012, y derivó toda su producción a Chile donde BAT tiene un 99% de SoM. Al disponer de una estructura de producción gran evergadura, MP cuenta con una ventaja competitiva con respecto a su competidor. Tiene menores costos de producción, y es el epicentro de la innovación y desarrollo de la región.

En el caso de BAT, las innovaciones generalmente se lanzan primero en Chile. Más allá de las desventajas que estos conlleva, tiene un solo aspecto positivo, al momento de replicarlas en Argentina, la implementación es más rápida. El problema vendrá cuando NP quiera lanzar algo que no esté desarrollado en Chile. MP, en cambio, al ser el líder de la region, para cada nuevo desarrollo tiene que empezar de cero y esto implica tiempos de desarrollo de hasta dos años.

Por último, una de las mayores desventajas que tiene NP en su departamento de producción es que tiene la constante amenaza del contexto político – legal de la argentina que en los últimos años regula ferventemente las

---

<sup>28</sup> Información obtenida con el Supervisor de Planning de Massalin PArticulares.

importaciones. MP en cambio, al exportar genera una balanza comercial positiva.

A pesar de las fortalezas con las que cuenta MP y que le generan ventajas competitivas, también cuenta con una gran debilidad con respecto a su mayor competidor. Al contar con una estructura tan grande en el país, sus procesos son más complejos, por ende tiene mucho menos flexibilidad para poder reaccionar y actuar con rapidez. Esto va de la mano con lo planteado anteriormente

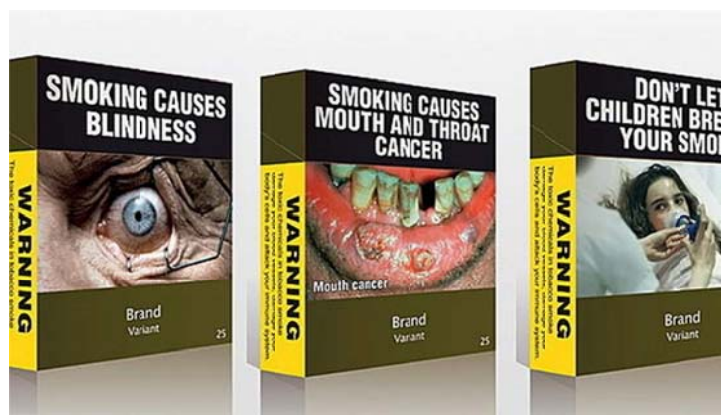
## 4.2 Largo Plazo

El objetivo de cualquier empresa es obtener el mejor margen de ganancia posible, e ir incrementándolo año a año. Las tabacaleras tienen el mismo objetivo pero teniendo en cuenta el marco regulatorio argentino, y el estado recesivo de la industria, cada vez es más difícil. Cada vez hay menos consumidores, por lo tanto es indispensable empujar en pos de ganar cada vez más puntos de mercado y ser lo más eficiente posible. Pero ganar puntos de mercado no es una tarea fácil, especialmente sin la disponibilidad de medios masivos de comunicación.

Tomando la posición que ocupa Massalin Particulares dentro de la industria y en comparación con su principal competidor, ¿Qué estrategias toma la empresa para seguir siendo rentable?

### 4.2.1 Foco en innovación de Producto

Todo indica que tarde o temprano, las regulaciones y legislaciones dirigidas al control de la comercialización de cigarrillos van a agudizarse hasta el punto de abolir completamente todo tipo de publicidad. Hoy, ya existe un país donde no



se puede hacer ningún tipo de publicidad y donde ni siquiera el pack puede llevar marca. A partir de Diciembre de 2012, todos los paquetes de cigarrillos comercializados en Australia no llevan marca, colores, ni logos (*plain packaging*). En vez, el paquete tiene advertencias de salud a través de todas sus caras dispuestas por el ministerio de salud del país:

Actualmente Australia es el único país con este tipo de legislación. De todas formas, a partir de Mayo del 2016 Gran Bretaña e Irlanda se suman a la causa, y a partir de Mayo del 2017 será ilegal la comercialización de paquetes de cigarrillos con marca.

A pesar de que las tabacaleras se oponen públicamente ante este tipo de políticas ya que sostienen que va en contra de su derecho al uso de *trademarks* registrados; una vez que la ley se aprueba en algún país, se vuelve un riesgo para todos porque ya deja establecido el antecedente.

Ante esta situación, ¿cuál es el enfoque que pueden darle las tabacaleras a su negocio? El foco radica en el producto y en el servicio que les brindan a sus consumidores. Con respecto al producto, las tabacaleras deberían concentrar sus recursos para hacer productos innovadores y de calidad tal, que puedan venderse por sí solos. En cuanto al servicio, deben asegurarse de tener sus productos disponibles en tiempo y forma para el consumidor, esto significa que el producto esté en el PDV y en condiciones óptimas. Para lograr esto es indispensable contar con una red de distribución sólida y confiable.

Con respecto al producto, ¿Qué significa que pueda venderse por sí solo? Que llame mucho la atención o sea muy innovador, estimulando a los consumidores a hablar a sus amigos, familiares o compañeros de la compañía o el producto involucrado, creando así una cadena de comunicaciones que puede que se haga conocido y que los consumidores lo quieran probar. Término mundialmente conocido como Word of Mouth (WOM) o 'boca en boca'. George Silverman, uno de los pioneros en el uso de este concepto afirmó que "Un cliente feliz y satisfecho tiene el poder de influenciar a un sin número de escépticos". Heckman define al WOM como el acto en el que una persona comunica genuinamente a otras personas su entusiasmo con respecto a un



servicio o producto (Heckman, 1999). WOM surge de acciones auspiciadas por una marca que tienen la capacidad de esparcirse a través de toda una comunidad. El WOM es importante porque tiene mayor credibilidad que la publicidad en medios masivos ya que el consumidor lo ve como independiente al a compañía. (Stokes and Lomax 2002).

A pesar de que el WOM es un concepto que existe hace tiempo, las redes sociales lo han favorecido y facilitan el esparcimiento de las opiniones y recomendaciones de las personas. Hoy en día Facebook, Instagram, linkedin e incluso whatsapp son el vehículo por el cual las personas comparten información. De todas formas, el WOM es un arma de doble filo. Así como se puede difundir tan fácilmente un mensaje o experiencia positiva, de la misma forma se puede divulgar lo negativo.

Los departamentos de marketing están constantemente intentando crear acciones o actividades que disparen el WOM. “Según un estudio realizado en el 2007 por la WOMMA (Word of Mouth Marketing Association), el 92% de las decisiones de compra son tomadas bajo la influencia de recomendaciones, mientras que el 74% se producen bajo el impacto de un anuncio publicitario”.<sup>29</sup>

En el caso de las tabacaleras, el WOM no podrá ser consecuencia de una acción de marketing ya que el escenario futuro que se prevé es la erradicación total de cualquier tipo de publicidad. La estrategia de marketing está en que el WOM se alimente del producto en sí. ¿Esto es posible?

Sí, en Diciembre del 2010, Nobleza Picardo lanzó Lucky Strike Click & Roll en Argentina. A pesar de que en ese entonces todavía se podían usar algunos medios gráficos de comunicación masiva (revistas y diarios), sabemos que no es suficiente para apoyar un lanzamiento. Cuando una empresa de consumo masivo lanza un producto novedoso, utiliza todos sus recursos y herramientas disponibles para estar presente en todos los medios masivos de comunicación posible. No obstante el lanzamiento generó un gran impacto, y cambió las reglas de juego del mercado, ya que el producto era lo suficientemente innovador para generar impacto por sí solo.

---

<sup>29</sup> <http://www.youngmarketing.co/que-es-wom-parte-1/> 08/06/2015

Cuando Philip Morris lanzó su propia versión de cigarrillos con capsulas, tuvo que hacerlo con el apoyo de una campaña de comunicación disruptiva e innovadora. Fue innovadora en el sentido del mensaje que utilizo ya que el producto por sí sólo ya no llamaba tanto la atención. De todas formas, después de dos años alcanzó y supero a su competidor; pero durante esos años pagó el precio de ser el seguidor y no el innovador.

Después el resto de las marcas acompañaron, pero dejo de ser una innovación y una novedad, por lo que perdió *momentum*, y actualmente el nivel de conocimiento de estas marcas es más baja que Lucky Strike Click & Roll y que Philip Morris Caps.

Esto se puede medir a través de un sistema que utiliza PMI para analizar el rendimiento de todo nuevo lanzamiento, denominado Modelo de Adopción de Marca (BAM por sus siglas en inglés – Brand Adoption Model). Evalúa el proceso de adopción de una nueva marca o versión, ya que es una de las medidas de éxito más relevantes en un lanzamiento. La cantidad de consumidores regulares que tiene una marca es la forma de medir cuán bien está funcionando lo que se lanzó. Se observan cinco etapas clave en este proceso, y que este modelo mide y evalúa:

1. Conocimiento de la Marca: se mide espontáneamente al comenzar la encuesta, y luego se les muestra un pack de la marca específica que se esté estudiando para ver si de manera inducida la conocen. Esta etapa mide, a fin de cuentas, cuan efectivas fueron las acciones de marketing para dar a conocer el producto. Cuanto más masiva es la forma en la que comunicas, mayor debería ser el nivel de conocimiento.
2. Prueba de Producto: efectivamente quiénes lo han probado,
3. Compra de Producto: al menos una vez realizaron una compra,
4. Re-Compra: se compró el producto más de una vez,
5. Adopción: todos aquellos que consuman habitualmente una cantidad mínima de la marca. Para PMI en específico, se toma como parámetro estándar al menos 3 cigarrillos por día.



El BAM es graficado de la siguiente forma:



Fuente: Massalin Particulares

Para leer este gráfico es necesario tener en cuenta lo siguiente: 60% es el porcentaje de consumidores encuestados que efectivamente conocen la marca. 15% son los que del total de encuestados probaron, y así sucesivamente.

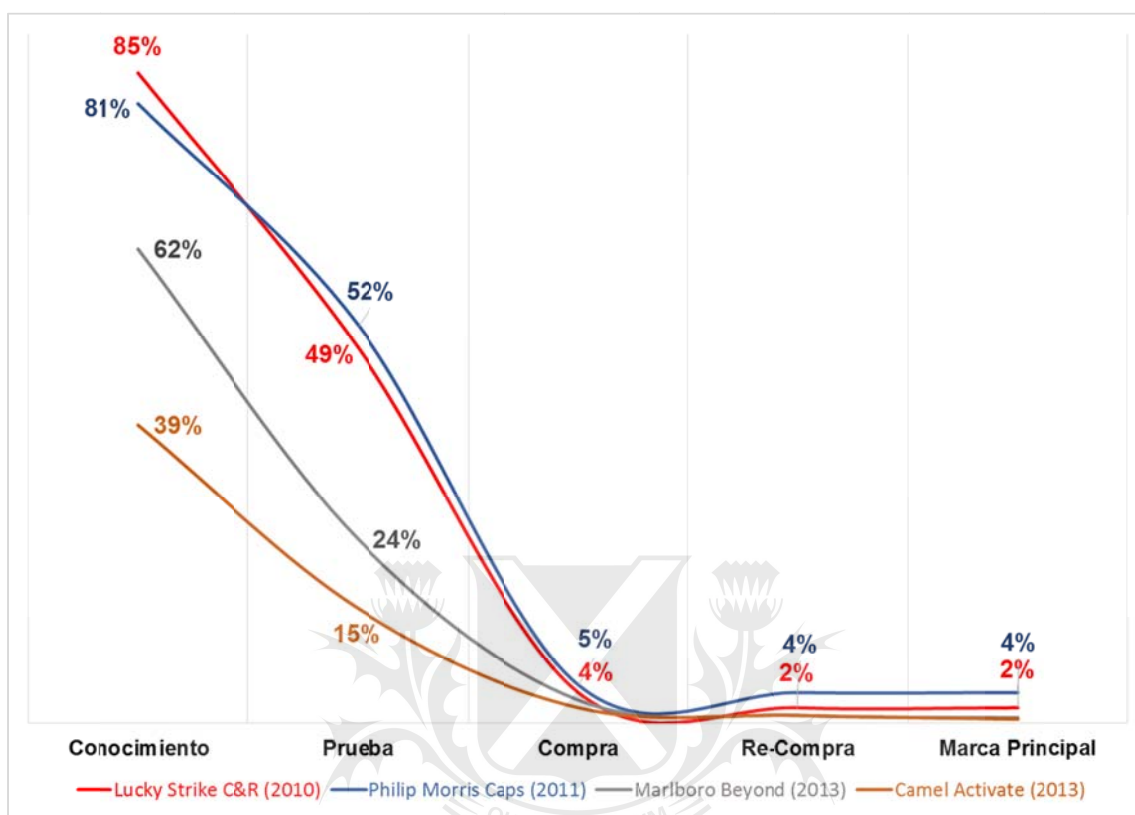
Es un estudio cuantitativo cuya metodología está estandarizada a través de las distintas filiales de la compañía para asegurarse comparabilidad. Se trata de encuestas cara a cara a fumadores de una duración de entre 10 y 15 minutos que se realizan en Puntos de Venta seleccionados aleatoriamente. El único requisito es que ese PDV haya tenido en algún momento el producto en cuestión disponible.<sup>30</sup>

Habiendo entendido de qué se trata este modelo, y qué mide, el siguiente gráfico muestra las curvas de adopción de Lucky Strike Click & Roll, Philip Morris Caps, Camel Activate y Marlboro Beyond:

### Gráfico N°6

<sup>30</sup> Información obtenida de la entrevista con un Analista de Resarch de Massalin Particulares.

## BAM – Lanzamiento de productos con cápsula



Fuente: Massalin Particulares

Estas mediciones se llevaron a cabo durante los primeros 12 meses del lanzamiento, por lo que son atemporales, pero de lo contrario no serían comparables porque el objetivo es ver el impacto que tuvieron al momento de lanzarse.

En el gráfico se ve que el cigarrillo con cápsula que logró mayor nivel de conocimiento durante sus primeros 12 meses fue Lucky Strike Click & Roll, seguido muy de cerca por Philip Morris Caps. Estos dos se despegan de los otros dos, que llegaron a tener un menor conocimiento. Actualmente Lucky Strike y Philip Morris lideran la categoría de cigarrillos con capsulas en Argentina.

Por otro lado, se puede percibir que Philip Morris Caps consiguió una mayor cantidad de fumadores que Lucky Strike. Esto tiene que ver con que Lucky Strike ya había cumplido con la tarea de educar a los consumidores sobre esta innovación, y desde su lanzamiento el segmento no paró de crecer, y de hecho todavía sigue creciendo. Philip Morris Caps logró capturar una gran cantidad de

fumadores durante el primer año desde su lanzamiento, pero Lucky Strike Click & Roll también siguió creciendo y le llevaba ventaja.

Al momento de lanzar Click & Roll, en el 2010, Lucky strike era la 5ta marca del mercado con un 3 % de SoM. Hoy, en cambio, ocupa la 3er posición con un share de 6,5% a expensas del crecimiento sostenido de Click & Roll. En un mercado altamente restrictivo, y con cada vez menos medios masivos de comunicación disponibles, el WOM es posible. No lo puede hacer a través de publicidades innovadores que se virilizan por si solas, sino a través de la innovación de producto.

MP tardó un año y medio en reaccionar y lanzar su propia versión de cigarrillos con cápsulas. En primer lugar porque al principio no le veían potencial a este segmento ya que el mercado argentino de cigarrillos fue históricamente muy estable, y en especial el segmento mentolado que nunca supero el 2% de share. El error fue pensar que los cigarrillos con cápsulas eran otro tipo de cigarrillo mentolado. Los consumidores no ven al cigarrillo con capsulas como un mentolado, lo llaman “el convertible”. El hecho de que tengan la libertad de elegir entre dos sabores en el momento que ellos quieran, hace que lo consideren algo totalmente distinto a lo que existía en el mercado en ese momento.

Pero por otro lado, al ser filial de una de las multinacionales más grandes del mundo en una de las industrias más vigiladas y condenadas, cualquier lanzamiento implica un proceso largo de revisiones y aprobaciones. Y los cigarrillos con capsulas tienen una complejidad extra. Hasta ahora hay un solo proveedor de capsulas en el mundo, por lo que el poder de negociación del proveedor es muy alto. Es un recurso limitado y de alto costo, por lo tanto cualquier lanzamiento dentro de este segmento tiene que ser aprobado desde la casa matriz de PMI en Suiza.

Philip Morris Caps pudo reivindicarse, incluso habiendo lanzado un año y medio después que su principal competidor, pero porque en ese momento todavía contaba con las herramientas del marketing necesarias para hacer una campaña innovadora que generara WOM y conocimiento de marca. Pero ante una situación más restrictiva, hay que anticiparse a la innovación y tener una capacidad de respuesta rápida, porque una lanzamiento novedoso y que

funcione es difícil de contrarrestar en una industria donde cada vez es más difícil generar conocimiento de marca.

Aunque en Argentina todavía no existe un contexto de regulación extrema, como en Australia, el foco en innovación de producto es una decisión estratégica que la compañía implementa desde ahora. Después del aprendizaje de Lucky Click & Roll entienden que el riesgo de 'ser los segundos' es cada vez más peligroso. Además, el crecimiento de Philip Morris en el 2000, también fue un aprendizaje positivo para la compañía, remarcando lo indispensable que es estar atento a las necesidades de sus consumidores, y tomar decisiones que sean *consumer centric*.

Este año MP lanzó dos grandes innovaciones. En primer lugar, una extensión de línea de Philip Morris: Philip Morris Soul. Es un cigarrillo con filtro desplazado que permite una fumada más limpia, ya que en primer lugar no permite el contacto de los labios del fumador con el filtro, y por otro, tiene un filtro más firme que impide que se humedezca. Además tiene una tecnología en el papel que reduce el olor causado por el cigarrillo. En segunda lugar, se lanzó Marlboro Fusion-Blast, un cigarrillo con doble capsula, que tiene 4 posibilidades distintas de sabor.

#### **4.2.2 La Evolución del Cigarrillo**

Teniendo en cuenta que la industria tabacalera está decreciendo y todo indica que lo seguirá haciendo a futuro, muchos se preguntan si las tabacaleras van a tomar medidas para abrir su negocio hacia otro tipo de productos, no elaborados con tabaco. PMI, de hecho, perteneció a Altria Group Inc., una de las multinacionales más grandes del mundo que comercializa comida, bebida y tabaco; pero no funcionó y en 2007 fue el spin off. Para PMI el futuro no está en abrirse hacia otros negocios, si no en buscar nuevas alternativas dentro del negocio de tabaco que es dónde tiene su expertise.

Desde principios de siglo, PMI ha dedicado gran parte de su presupuesto y recursos en el desarrollo e investigaciones científicas de alternativas no

combustivas al cigarrillo. PMI utiliza el término *Reduce Risk Products (RRPs)*<sup>31</sup> para referirse a productos con el potencial de reducir el riesgo de enfermedades asociadas al consumo de cigarrillos<sup>32</sup>.

“A diferencia de lo que piensa la mayoría de la gente, está demostrado, que aunque adictiva, la nicotina no es la principal causa de enfermedades relacionadas al tabaquismo. Cuando se prende un cigarrillo, y se quema el tabaco junto a otros materiales del cigarrillo, se generan miles de químicos, de los cuales cientos de ellos están asociados con el desarrollo de enfermedades. Cada uno de los desarrollo de RRP busca la reducción o eliminación de la formación de estos químicos, pero a la vez intentando mantener las características que le brinda un cigarrillo al consumidor.”<sup>33</sup>

Entre el 2008 y el 2014 la empresa invirtió más de 2 billones de dólares en *research*, desarrollo de producto, investigaciones científicas y en estudios a consumidores. Se armó un equipo constituido de más de 300 científicos e ingenieros de todo el mundo para alcanzar 3 principios objetivos:

- Desarrollar RRP que brinden al fumador la intensidad de sabor, la experiencia sensorial, y las características rituales similares a las que actualmente brinda el cigarrillo;
- Corrobar la reducción del riesgo para fumadores adultos y para la población en su totalidad, basado en evidencia científica derivada de procesos propiamente establecidos y evaluados;
- Abogar por el desarrollo de regulaciones basadas en estudios científicos para la aprobación y comercialización de RRP, incluyendo la comunicación de los beneficios de salud a fumadores adultos.

PMI actualmente cuenta con 4 plataformas de investigación para el desarrollo de distintos tipos de RRP. Estas plataformas se basan en dos tecnologías: las

---

<sup>31</sup> Productos de Riesgo Reducido

<sup>32</sup> “PMI’s RRP are in various stages of development, and we are conducting extensive and rigorous scientific studies to determine whether we can support claims for such products of reduced exposure to harmful and potentially harmful constituents in smoke, and ultimately claims of reduced disease risk, when compared to smoking combustible cigarettes. Before making any such claims, we will need to rigorously evaluate the full set of data from the relevant scientific studies to determine whether they substantiate reduced exposure or risk. Any such claims may also be subject to government review and approval, as is the case in the USA today.” [www.pmi.com](http://www.pmi.com)

<sup>33</sup> [www.pmi.com](http://www.pmi.com) 05/06/2015

primera dos en el calentamiento del tabaco (en vez de la combustión como lo hacen los cigarrillos normales) Y las últimos dos, en la tecnología *e-vapor* (vaporización electrónica) que no contiene tabaco:

**Figura N°7**



*Portfolio de RRP de PMI*

- Plataforma 1: Utiliza una tecnología eléctrica de última generación para calentar el tabaco a menos de 350 grados centígrados, para generar un aerosol lleno de sabor y que contiene nicotina. En comparación, el tabaco que combustiona en cigarrillos llega a temperaturas de hasta 800 grados centígrados. Esta compuesto por dos partes: por un lado el aparato que tiene el sistema electrónico que calienta, y por otro lado el stick de tabaco (heat stick) que se mete adentro. El aparato en sí es recargable y re usable.
- Plataforma 2: También es un producto que utiliza el método de calentamiento de tabaco, pero no involucra el uso de electrónica. Tanto estéticamente, como funcionalmente es más parecido al cigarrillo. Utiliza un carbono como fuente de energía, que una vez prendido, calienta al tabaco a temperaturas similares que la Plataforma 1 y genera un aerosol que contiene nicotina. En el segundo trimestre del 2015 se empezó con la etapa de los tests clínicos.
- Plataforma 3: Se basa en una tecnología desarrollada por el Profesor Jed Rose de la Universidad de Duke. Genera un aerosol de sal de nicotina que se forma como consecuencia de una reacción química entre la nicotina y un ácido orgánico y débil.
- Plataforma 4: consta del portfolio de cigarrillos electrónicos. Son productos a batería que generan un aerosol a través de la vaporización de una solución

liquida de nicotina. A pesar de que estos productos y este tipo de tecnología ya existen hoy en día en el mercado, PMI está trabajando para mejorarlas y lanzar una nueva generación de cigarrillos electrónicos.

En noviembre del 2014, se empezó a comercializar el producto de la plataforma 1. El sistema electrónico se lanzó bajo el nombre de *iQOS*, para usar con Heat Sticks especialmente diseñados bajo el paraguas de la marca Marlboro. Se seleccionaron dos ciudades para hacer este lanzamiento piloto: Nagoya en Japón, y en Milan en Italia. La selección no fue aleatoria, sino que se tuvo en cuenta el gran tamaño e importancia que tiene ambos mercados para PMI. Además, por otro lado, son mercados complementarios, ya que uno está en Europa, bajo un contexto más restrictivo y otro en Japón, donde las regulaciones son menores. La fase II de esta prueba piloto es que durante el 2015 *iQOS* se expanda nacionalmente en ambos países. Una vez finalizada esta etapa, la idea es ampliar hacia otros mercados.

En Enero del 2014 PMI anunció una inversión de 500 millones de euros para la construcción de una fábrica de producción de RRP's en la Unión Europea, cerca de la planta piloto ya establecida en Boloña, Italia. La idea es que la planta produzca los productos de tabaco de la Plataforma 1 (Heat sticks). En 2016, cuando la planta este lista y junto a la planta piloto se estima una capacidad de producción anual de 30 millones de unidades.

En Diciembre del 2013, PMI estableció un acuerdo con Altria Group, Inc.<sup>34</sup>, en el que Altria le facilita a PMI la producción de sus productos e-vapor para que los puedan comercializar fuera de los Estados Unidos. A cambio PMI, les habilita dos de sus RRP's para la comercialización exclusiva por Altria en Estados Unidos. En este mismo convenio se estableció una relación de cooperación entre ambas compañías con respecto a avances científicos de RRP's. Como consecuencia de este acuerdo, en Marzo del 2015 se lanzó Solaris, un producto e-vapor de la plataforma 4 de innovación, en España.

Adicionalmente en Junio del 2014, PMI adquirió el 100% de una compañía líder en tecnología e-vapor en Gran Bretaña: Niccigs Limited. La principal marcas de

---

<sup>34</sup> Philip Morris USA pertenece a Altria.



la compañía es *Nicolites*. Esta adquisición le permitió a PMI ganar una importante presencia en el mercado del cigarrillo electrónico en Gran Bretaña.

La introducción de este tipo de productos abre el juego para otro tipo de regulaciones. Lo que esperan las tabacaleras es poder publicitar y comunicar las características de los a RRP a sus consumidores.

Uno de los miembros del comité directivo de la compañía, expresó lo siguiente con respecto a la flexibilización de la legislación para la comercialización de los RRP: “Mientras trabajamos para desarrollar la suficiente evidencia para corroborar la reducción del riesgo de nuestros productos, vamos a trabajar en conjunto con los reguladores, compartiendo nuestros avances, para revisar la posibilidad de comunicar la reducción de riesgo de enfermedades sustentando por las correspondientes leyes y regulaciones. Además estamos compartiendo todos nuestros avances con la comunidad científica para que nos asesoren en los resultados que estamos generando”

En Estados Unidos se estableció un primer borrador para la regulación de los Productos de Tabaco de riesgo moderado (MRTPs<sup>35</sup>) bajo la jurisdicción del departamento de Food & Drug Administration (FDA). La expectativa de PMI es que las decisiones y acciones que toma la FDA posiblemente influyeran al resto de los gobiernos.

Philip Morris International está por delante de la competencia en lo que respecta a la investigación y desarrollo de RRP. BAT y JTI<sup>36</sup>, sus principales competidores a nivel mundial. Ellos, en vez, han concentrado sus esfuerzos y presupuestos en la comercialización de cigarrillos electrónicos, pero no en nuevos desarrollos.

Todo depende de los resultados de las pruebas piloto en Milán y Nagoya, pero la idea es extender la iniciativa de la Plataforma 1 hacia otros mercados. Argentina es la filial más importante de la región, por la infraestructura que tiene, el share de mercado y una red de distribución que alcanza un 100% de

---

<sup>35</sup> Por sus siglas en inglés (Modified Risk Tobacco Products)

<sup>36</sup> Japan Tobacco Company. No está presente en la Argentina, pero sí algunas de sus marcas. Nobleza Picardo tiene la licencia de Camel y Winston, mientras que Massalin Particulares tiene la de Benson & Hedges.



cobertura. Por lo tanto, si funciona bien, dentro de dos años se podría estar lanzando acá.



## **5. CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS EN EL CANAL DEL TRADE**

Hacia fines del siglo XX la industria argentina del cigarrillo empezó a enfrentarse a restricciones publicitarias, que se vieron agravadas a lo largo del

presente siglo. Esto obligó a las tabacaleras a cambiar sus estrategias de marketing, y la forma en la que promocionaban sus productos. Los canales masivos de comunicación perdieron relevancia, dando lugar a nuevos canales, cambiando las reglas de juego en el ambiente competitivo de los cigarrillos y dando lugar a nuevas oportunidades de innovación.

## **5.1 Factores del macro entorno que impactan en el canal del *trade***

### **5.1.1 Las restricciones publicitarias y la creciente importancia del Punto de Venta**

Para entender los cambios regulatorios a los que se enfrentó la industria, hay que analizar la variable político/ legal del mercado argentino, por ende identificar que leyes y regulaciones impactaron en los procesos y mecanismos de Massalin Particulares.

La primer Ley Nacional que abordó a la industria, fue la número 23.344, aprobada en 1986 que obligó a las tabacaleras a incluir la leyenda *'El fumar es perjudicial para la salud'* en todos los paquetes y reguló la publicidad de cigarrillos. Las principales medidas tomadas fueron: la prohibición de publicidad en radio y televisión de 8 a 22 hs, prohibición de publicidad dirigida a menores de 18 años, esto incluye no utilizar vocabulario o artística propios de los menores de edad, y por último que atributos como menor cantidad de nicotina o alquitrán no pueden presentarse como un beneficio.<sup>37</sup>

En Diciembre de 1991, se sanciona la Ley N° 24.044 que modifica la anterior. Incluye las multas que deben pagar las tabacaleras en caso de no cumplir con lo dispuesto arriba.

Estas leyes marcaron el primer cambio de rumbo en la industria, ya que pusieron límites en la forma en que la tabacaleras podían promocionar sus productos, en especial en el uso de medios masivos de comunicación. Fue el primer indicio de las nuevas amenazas regulatorias del entorno. De todas

---

<sup>37</sup> Infoleg 03/05/2015

formas, todavía contaban con bastante flexibilidad, y con medios masivos de comunicación.

En 2003, Argentina firmó Convenio marco para el control de Tabaco, promovido por la OMS, donde se alienta a los países a: 1) tomar medidas de precio y fiscales para reducir la demanda de tabaco; 2) tomar medidas distintas de los precios para reducir la demanda de tabaco, como por ej. Educación, regulación del contenido, reducción de los espacios permitido; 3) tomar medidas para reducir la oferta, entre ellas, la lucha contra el comercio ilícito.<sup>38</sup> Aunque esta medida no implicó una regulación específica para la industria, envió un mensaje claro a las tabacaleras.

Las Provincias por su parte, fueron sancionadas leyes provinciales. En Septiembre del 2005 se sancionó la Ley N° 1799 en la Ciudad de Buenos Aires, que prohibió fumar en espacios públicos cerrados (organismos públicos, restaurantes, bares y shoppings, entre otros) y exigió poner carteles visibles con la leyenda "Prohibido Fumar" en estos lugares.<sup>39</sup> En 2006 se sumaron las provincias de Córdoba y Tucumán; y en 2008, las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Neuquén, y Mendoza.

Estas leyes provinciales, aunque no alteraron de manera sustancial la estrategia de marketing de las compañías, preparaban el terreno para lo que se venía, y eran prueba de que el gobierno quiere controlar la industria. El área encargada de BTL dentro del departamento de marketing empezó a expandirse y profesionalizarse.

El gran cambio, y el verdadero punto de inflexión fue la Ley N° 26687. Sancionada en el 2011 con el fin de regular la publicidad, promoción y consumo de los productos elaborados con tabaco, para disminuir el consumo y concientizar a la población sobre los riesgos del tabaquismo. Esta ley prohibió todo tipo de publicidad y promoción de cigarrillos, excepto dentro del punto de venta y en interacciones *one-to-one*, ya sea vía online u offline:

---

<sup>38</sup> [www.who.int/fctc/text\\_download/es/](http://www.who.int/fctc/text_download/es/) 03/05/2015

<sup>39</sup> [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg\\_tecnica/sin/normapop09.php?id=78696&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=1893899&primera=0&mot\\_toda=&mot\\_frase=&mot\\_alguna](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=78696&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=1893899&primera=0&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna) 04/05/2015

*“Prohíbese la publicidad, promoción y patrocinio de los productos elaborados con tabaco, en forma directa o indirecta, a través de cualquier medio de difusión o comunicación. Exceptúese de la prohibición establecida a la publicidad o promoción que se realice:*

*a) En el interior de los lugares de venta o expendio de productos elaborados con tabaco, conforme a lo que determine la reglamentación de la presente ley;*

*b) En publicaciones comerciales destinadas exclusivamente a personas o instituciones que se encuentren involucradas en el negocio del cultivo, fabricación, importación, exportación, distribución, depósito y venta de productos elaborados con tabaco;*

*c) A través de comunicaciones directas a mayores de dieciocho (18) años, siempre que se haya obtenido su consentimiento previo y se haya verificado su edad.”<sup>40</sup>*

Esta última regulación terminó de erradicar la posibilidad de uso de todos los medios de comunicación masiva. Hasta ese entonces se seguía usando banners en la web, comunicación en vía pública y en medios gráficos (revistas y diarios). A partir de la Ley, la publicidad se limita al punto de venta.

En el 2011 cambian las reglas del juego. El marketing *one to one* (o personalizado) puede ser efectivo e incluso brindar una experiencia al consumidor, pero al momento de lanzar un producto se necesita masividad para que todos conozcan la iniciativa. Y el mejor vehículo que disponen para comunicar es el Punto de venta.

Esta es una tendencia que se ve en varias tabacaleras alrededor del mundo, la creciente relevancia del PDV a causa de legislaciones restrictivas. En Estados Unidos, por ejemplo, después de la *MSA Billboard Advertising Ban* de 1998, donde se prohibió la publicidad de cigarrillos en la vía pública, el 81% del presupuesto de marketing de las compañías tabacaleras fue invertido en los puntos de venta. (Feighery, 2003).

El punto de venta se vuelve el nuevo protagonista del marketing de las tabacaleras. Según Naimark el Punto de venta es de importancia trascendental.

---

<sup>40</sup> Ley N° 26687

Ya que es el lugar dónde culminan todos los esfuerzos de publicidad y comunicación que se hicieron. Es la última oportunidad para atraer al consumidor, es el momento en dónde se toma la decisión final y se actúa. Además es el momento dónde el consumidor está más propicio a ser influenciado ya que está listo para comprar. La inmediatez y el hecho que el consumidor no tiene la oportunidad de olvidarse el mensaje promocional, aumenta la importancia del punto de venta. (Naimark, 1985)

Teniendo en cuenta que el PDV es el nuevo foco, ¿Qué tipo de actividades de marketing se pueden llevar a cabo en el PDV?: *Merchandising*. Es el concepto acuñado que se refiere a las acciones comerciales llevadas a cabo en el punto de venta para estimular la compra del consumidor apenas entra al establecimiento. (Garrido – Morgado, 2014)

En los últimos años la cantidad, y por ende la relevancia de las acciones de *merchandising* en el Punto de Venta han ido incrementando. La principal razón de este aumento es porque estudios recientes han demostrado que las compras no planificadas representan entre el 46% y 70% de todas las ventas. (Bezawada, 2009; Inman, 2009; Bell, 2011); y las acciones comerciales tienen una gran influencia en la decisión de compra del consumidor. Por lo tanto, cuanto mejor sean las ejecuciones de *merchandising* en el PDV mayor probabilidad de influenciar la decisión de compra del consumidor. Esto significa que el punto de venta no sólo gana importancia entre las tabacaleras, sino que también en el resto de las categorías de consumo masivo.

En el caso de los fumadores, el consumidor se dirige al kiosco con la decisión de comprar un paquete de cigarrillos, por lo que la decisión de compra ya está hecha. Pero lo que sí puede variar dentro del PDV es qué versión de cigarrillos comprar, y esto puede ser influenciado por el material de *merchandising* presente en el establecimiento. Ciriq & Bruel lo avalan, ya que establecen que los consumidores pueden cambiar la compra que tenían previamente planificada como consecuencia de los estímulos recibidos dentro del punto de venta. (Diez-De Castro et al., 2006).

Este creciente interés de las compañías por hacer acciones comerciales en el PDV genera competencia entre ellos, ya que el espacio disponible para comunicar es limitado; así como también la capacidad del vendedor para

comunicar las distintas iniciativas y promociones. En el caso de Massalin Particulares sus principales competidores de *merchandising* en el PDV son Arcor, Pepsi o Coca-Cola (dependiendo quien tenga exclusividad), y en una menor medida Mondelez. La mayor rivalidad está en el mostrador del PDV, ya que generalmente los *displays*<sup>41</sup> que se colocan en él, quedan a la altura de los ojos del consumidor por lo que es un espacio clave para comunicar. Otro punto de encuentro son las acciones comerciales dirigidas al kiosquero dónde se les exige un mínimo de compra semanal o mensual o/y disponibilidad de producto. No todos tienen la liquidez o la predisposición para participar en más de una acción a la vez.

Está claro porque el *merchandising* es una herramienta clave para las compañías que comercializan productos de consumo masivo, pero también es un aspecto muy importante para el kiosquero. Una buena ejecución de *merchandising* puede aumentar el atractivo del PDV y contribuir a la experiencia de compra del consumidor. Cada vez hay más lugares disponibles donde el consumidor puede comprar sus productos. En el caso de los cigarrillos, en los últimos 15 años la cantidad de establecimientos declarados como puntos de venta incremento en un 45%: 100.000 PDVs en 2015 en contraposición a 68.000 PDVs en el 2000.<sup>42</sup> Esto significa que los kiosqueros tienen que esforzarse para que el comprador elija su kiosco en vez del que está en frente o en la siguiente cuadra.

### **5.1.2 La situación económica y la relación comercial**

Otro aspecto político legal que es menester abordar en esta sección, es la política de control de precios que mantuvo el actual gobierno a lo largo de su gestión para intentar contrarrestar la creciente inflación.

¿Cómo afecto esto a la industria de cigarrillos? Al igual que el resto de las compañías de consumo masivo, estas políticas impactan directamente en el margen ganancial de sus ventas. El gobierno regula el precio de los productos de venta a consumidores, pero a la vez los costos de los insumos y recursos

---

<sup>41</sup> Material de comunicación para mostrador.

<sup>42</sup> Dato provisto por Massalin Particulares.

humanos sí aumentan, por lo que el margen se degrada. En 2012 y 2013 los precios de cigarrillos aumentaron en un 15%<sup>43</sup>, mientras que la inflación anual fue más del 25%<sup>44</sup>. “Durante esos dos años hubo que negociar cada centavo de aumento.” (Supervisor de *Bussines Intelligence*). Recién en el 2014, las políticas se flexibilizaron y los precios se aumentaron en más del 50%.

A diferencia de muchos otros países del mundo, que intencionalmente suben el precio de los cigarrillos para desincentivar la compra de los mismos, en Argentina se regula para que no suba demasiado. El precio de Marlboro Box 20 en Argentina está a USD 2,44<sup>45</sup>, mientras que en Chile está a USD 4,71, en Reino Unido a USD 14, en la ciudad de Nueva York a USD 13<sup>46</sup>, y en Alemania a USD 5,79.<sup>47</sup>

Esta degradación del margen no solo afectó a Massalin Particulares, sino también a los actores del canal del *trade*: Distribuidores y Kiosqueros. Históricamente el cigarrillo nunca fue un producto con un alto margen de ganancia, sino más bien un producto de venta por volumen. Además, para el kiosquero el cigarrillo es un producto gancho, esto significa que el consumidor va al kiosco para comprar cigarrillos y de paso se lleva otras cosas. Por lo que, a pesar de ser un producto de bajo margen, ayuda a empujar las ventas de su kiosco.

De todas formas, el contexto regulatorio minimizó aún más el margen de ganancia, degradando la relación con el kiosquero y quitándole importancia al cigarrillo dentro del PDV.

## 5.2 Canal del *trade* de Massalin Particulares

Están establecidos los factores del macro ambiente que influyen en la comercialización de cigarrillos, y por otro lado, el nuevo rol que toma el PDV y la importancia e influencia de las actividades de *merchandising* para el marketing de una empresa de consumo masivo. Ahora, hay que entender cómo

---

<sup>43</sup> Entrevista con *Supervisor de Bussines Intelligence*

<sup>44</sup> Índice IPC Congreso

<sup>45</sup> Precio de Venta Dólar oficial al 27 de Mayo: \$ 8,99

<sup>46</sup> En Estados Unidos, cada estado regula el precio de los cigarrillos.

<sup>47</sup> <http://www.expatistan.com/cost-of-living/> 27/05/2015



funciona el canal del *trade* de MP, los actores involucrados, sus fortalezas y debilidades.

Los productos a Massalin Particulares son comercializados para la venta al público en los siguientes establecimientos:

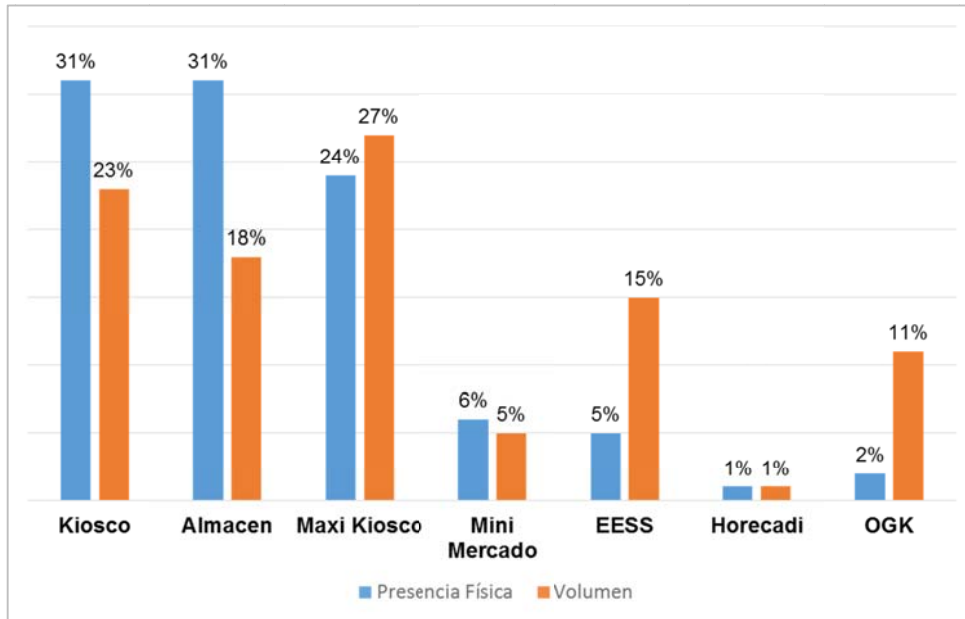
- Maxi kiosco *convenience*: cadena de kioscos, como por ejemplo Open 25, Kiomax, Kioskcity; o los kioscos abiertos las 24 hs.;
- Horecadi: abreviación para Hoteles, Restaurants, Cafeterías y Discotecas;
- Kiosco;
- Almacén: Kioscos grandes que además brindan otro servicio, fiambrería, mayormente encontrados en interior;
- Mini mercado: supermercado pequeño que no pertenece a ninguna cadena (coloquialmente conocidos como 'Chinos');
- Estaciones de servicio (EESS);
- Otros grandes kioscos (OGK).

Todos estos establecimientos los definimos en una sola palabra: PDV. En el siguiente gráfico se puede ver qué porcentaje representa físicamente cada uno de estos canales, así que como también el porcentaje que representa en volumen de venta:



**Figura N°8**

*% de presencia física vs % de volumen*



Fuente: Massalin Particulares

La mayor parte del volumen se concentra en kioscos, maxi kioscos y almacenes; y es donde está puesto el mayor foco. De todas formas, a las estaciones de servicio también se les da mucha importancia ya que venden mucho volumen y tienen muy buena visibilidad.

¿Cómo llega el producto de la fábrica a los puntos de venta? La modalidad de ventas de Massalin Particulares es indirecta, a través de Distribuidores Exclusivos y Zonificados (EZD, por sus siglas en inglés). Esto significa que cada distribuidor tiene una zona asignada dentro del territorio argentino, en la cual tiene exclusividad de ventas de los productos de MP. La competencia, en cambio, cuenta con una distribución mixta: directa en los principales centros urbanos del país, e indirecta en el resto.<sup>48</sup>

Si tomamos la Cadena de Valor de Porter, podríamos definir a la distribución como una actividad crítica dentro de la organización, ya que es el medio por el cual los productos llegan a los consumidores. Una mala distribución, impacta directamente en las ventas, y por ende en el share del producto. En MP, los productos con mayor distribución son Philip Morris y Marlboro, con más de un 97% de distribución son las dos marcas más vendidas del país.

<sup>48</sup> Entrevista con Supervisor de Ventas de Massalin Particulares

¿Cuál es la ventaja competitiva que se desprende de esta actividad crítica? La modalidad de ventas indirecta es una ventaja en el sentido que le permite a MP llegar a todos los puntos del país, incluso los más alejados. De esta forma alcanza una distribución física nacional del 98%. La competencia, en cambio, con su modalidad de distribución mixta llega a un 77% de DF. Esto significa que es más fácil encontrar en el PDV productos de Massalin Particulares, que de Nobleza Picardo.

De todas formas, la venta indirecta también genera una desventaja, ya que no le permite a MP tener contacto directo con los kiosqueros, que en los últimos años han ido ganando relevancia. Para contrarrestar esta debilidad, MP cuenta con una fuerza de ventas propia (FSF<sup>49</sup>) que visita un 20% de los PDV con el objetivo de comunicar las iniciativas, dar apoyo continuo a las marcas de MP, y cambiar la comunicación gráfica en el PDV (*si aplica*). La relación que se genera con el PDV que es visitado por la FSF es más fuerte que en el resto. Los vendedores del EZD se focalizan en mantener altos niveles de distribución, de controlar el fuera de stock, y de asegurar la colocación de un nuevo producto en el canal, pero no entablan una relación comercial con el kiosquero, y tampoco se ocupan de comunicar las novedades de la marca.

Hay alrededor de 100.000 PDVs en todo el país, pero no todos tienen comunicación gráfica de cigarrillos. MP tiene 8.000 PDV en todo el país en donde tiene cigarrerías propias con comunicación de sus marcas. NP, por otro lado, tiene 5000 PDV con gráfica, ya que concentra su comunicación en los centros urbanos más grandes del país (donde tiene distribución directa). El resto no tienen ningún tipo de comunicación. En algunos casos es por elección del kiosquero, pero en la mayoría, es porque son PDV donde no vale la pena invertir. El siguiente gráfico retrata la cadena del *trade* de Massalin Particulares, desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al consumidor:

### Figura N°9

---

<sup>49</sup> FSF: Field Sales Force

### Cadena del trade de Massalin Particulares



Desde el punto de vista de las 5 Fuerzas de Porter, los kiosqueros son clientes de Massalin Particulares. El amenazante contexto legal del macro entorno aumenta el poder de negociación de estos, ya que los kiosqueros son los únicos que tienen contacto directo y diario con consumidores. Al no tener medios de comunicación masiva, MP y el resto de las tabacaleras, no tienen forma de llegar a todos los consumidores.

De todas formas, dentro del universo de más de 100.000 PDVs, no todos tienen el mismo poder de negociación. Depende de distintas variables:

- Volumen de compra mensual: a mayor volumen, mayor poder;
- Centro urbano o zonas rurales: cuanto mayor sea el centro urbano, mayor el poder;
- Zona dónde está localizado: residencial, comercial, shopping, transbordo de pasajeros.
- Calle sobre la cual está: avenida principal o calle de poco tránsito; cuanto más importante sea la avenida, mayor el poder;
- infraestructura del PDV: superficie del establecimiento, calidad y modernidad de los muebles, luz.

Los distribuidores también son clientes dentro del modelo de Porter. Estos se dividen en dos grandes grupos. Por un lado están los que únicamente venden productos elaborados con tabaco, por lo que su negocio depende enteramente de Massalin Particulares. Por otro, están los que manejan otras categorías de productos, como por ejemplo Potigian, Margaritis y Qui-Par. Estos últimos tienen un mayor poder de negociación. De todas formas todos son indispensables

para el negocio, ya que una mala ejecución impacta directamente en la distribución de Massalin Particulares y por lo tanto en su volumen de ventas.

A diferencia de los kiosqueros, los distribuidores siempre fueron considerados un eslabón clave dentro de la cadena del *trade*, ya que como se dijo en el párrafo anterior, son los encargados de mantener lleno el canal. De todas formas, las amenazas del contexto también les otorgaron una aún mayor importancia.

### **5.3 Estrategias en el canal del *trade***

Por un lado, hay una amenaza del macro entorno por las crecientes regulaciones a la industria tabacalera, que se agrava año a año. Como consecuencia, el *trade* se vuelve un canal indispensable para la promoción y publicidad de cigarrillos; y además los kiosqueros ganan un mayor peso, ya que son los únicos que tienen contacto directo con todos los consumidores. Por otro lado, la situación política y económica en la Argentina, llevó a perjudicar la relación comercial de MP con sus clientes (EZDs y Kiosqueros), especialmente durante el 2012 y 2013.

#### **5.3.1 Kiosqueros**

Teniendo en cuenta estos cambios del contexto, y las debilidades y fortalezas que tiene MP actualmente en el canal del *trade* ¿Qué estrategias utilizó MP para minimizar el impacto negativo de la degradación del margen, para convertir a los kiosqueros en socios comerciales y voceros de sus marcas?

En primer lugar, se armó un plan de bonificación a los PDV. Se seleccionaron los mejores PDV: los de mayor volumen en zonas de alta afluencia de consumidores, como por ejemplo shoppings, estaciones de subte o tren, avenidas principales, y zonas comerciales. Además se evaluó la actitud del kiosquero para con las marcas de MP, si está dispuesto a comunicar y empujar por ellas. Por último, se tuvo en cuenta que PDV estaban más vulnerables a ser “*atraídos*” por la competencia.<sup>50</sup> Una vez seleccionados, se les empezó a

---

<sup>50</sup> Información obtenida de la Entrevista con Ejecutivo de *Trade Marketing*.

pagar una bonificación mensual en producto. El monto varía según los atributos del PDV. De esta forma MP se aseguró de reforzar su relación comercial con sus PDV más importantes. Actualmente MP cuenta con un 8% de PDV bonificados.

Por otro lado, se desarrolló un programa de fidelización con kiosqueros. El programa consiste principalmente en que cumplan ciertos objetivos a cambio de premios. Hay 3 objetivos principales: 1) Visibilidad: implica tener las cigarreras en buen estado y con la comunicación 100% visible; 2) Disponibilidad de los SKUs más importante; y 3) conocimiento de los atributos de algunas de las versiones (cada mes se elige un SKU distinto). No todos los PDV pueden participar del programa, ya que es costoso. Por lo que se selecciona los PDV más aptos para participar, y los que MP cree puede sacarle más beneficio.

En 2014 participaron 1200 PDVs, y hubo un 65% de ganadores (que cumplieron los 3 objetivos). A fin de año, se invitó a los mejores participantes a un evento de cierre con catering, actividades y shows. En una entrevista con un Ejecutivo de *Trade Marketing* de MP, afirmó: “Los resultados del programa fueron mejores a los esperados, ya que logramos profundizar la relación comercial con nuestros socios estratégicos que era nuestro primordial objetivo. Logramos que nuestras marcas estén en el *Top of Mind*<sup>51</sup> de nuestros kiosqueros. Hicimos una encuesta final en el evento y la mayoría nos dio las gracias por el programa y por la oportunidad que les dimos”

Estas son las estrategias que tomo la compañía para contrarrestar las amenazas a las que se enfrenta. Pero un cambio de contexto también puede generar nuevas oportunidades. Hay dos principales áreas de innovación dentro del *trade* que se desprenden de esta nueva situación, por un lado ‘*el coverage*’ de la FSF y por otro, la infraestructura de comunicación.

El *coverage* refleja el porcentaje de los PDV que la FSF visita para realizar actividades comerciales sobre el universo total de PDV. Hoy MP cuenta con un *coverage* del 20% de todos los PDV del país, que representan el 40% del volumen. Visitar los 100.000 PDV implicaría un costo muy alto. Con la

---

<sup>51</sup> Concepto utilizado en Marketing para

estructura actual se llegan a visitar 17.000. Lo importante es analizar qué tipo de PDV se visitan: cuál es la infraestructura, volumen de venta, tipo de consumidor que compra ahí, actitud del kiosquero, ya que es indispensable que el *coverage* sea lo más eficiente posible. La FSF tiene que visitar a los mejores PDV del país, sobre los cual MP se pueda apalancar para promocionar y comunicar sus productos. Si visitan PDV que no sirven, es un mal uso de los recursos.

Con respecto a la infraestructura de la comunicación, actualmente los PDVs cuentan con cigarreras, que hacía al frente llevan comunicación de las marcas de MP y hacia adentro tienen espacio para poner los paquetes de cigarrillos. Aunque el concepto de la cigarrera existe hace muchos años, se fue modernizando en los últimos años: en color, forma y material (*Ver Anexo 3*). Pero teniendo en cuenta los cambios en el contexto, y la importancia que ganó el *trade* desde entonces, no hubo modificaciones trascendentales en el PDV. Si el rol de *trade* evolucionó también deberían hacerlo las herramientas que utiliza. Para la industria tabacalera la comunicación en el PDV tiene que hacer de televisión, radio y gráfica en vía pública.

Adicionalmente, Lavack & Toth sostienen la importancia de la comunicación gráfica en el punto de venta para generar exposición del producto, y para crear y reforzar conocimiento de marca.<sup>52</sup> (Lavack y Loth, 2006)

La oportunidad no está en deshacerse totalmente de la cigarrera, si no de buscar nuevos o distintos usos para la misma. Por ejemplo, actualmente los paquetes de cigarrillos no mantienen un orden establecido dentro la cigarrera, están puestos aleatoriamente. Podría pensarse en un esquema para ordenar los paquetes de cigarrillos, por precio sabor, o marca. Un orden claro y lógico, puede impactar positivamente en el negocio y *know how* del kiosquero: detectar más rápidamente los fuera de stock, e identificar claramente todas las versiones de cigarrillos. Si se ordena por sabor, el kiosquero puede entender mejor los atributos de cada versión.

Del lado del frente, en cambio, se podría buscar formas de innovación con el tipo de impresión, ya sean ejecuciones 3D o con luces. Pero también se puede

---

<sup>52</sup> Brand Awareness



buscar nuevos materiales, ya sea en el mostrador, colgantes o tótems, o mismo explorar otro tipo de cigarrera. La ejecución en el PDV es la imagen que da la compañía a sus consumidores, por lo que la excelencia e innovación son indispensables.

Según Brown & Williamson, a medida que las restricciones a la tabacaleras incrementan es indispensable el diseño de nuevos materiales de punto venta para crear y reforzar el conocimiento de marca. Esto debería recibir consideración prioritaria. (Brown & Williamson, 1975)

Más allá de los dos casos puntuales planteados arriba, el avance de la tecnología genera un gran abanico de oportunidades de innovación en el *retail*. De todas formas en la Argentina todavía se es resistente al cambio, especialmente en el tipo de establecimientos dónde se venden cigarrillos. En primer lugar, en todos los PDVs de MP, excepto en cadenas de kioscos y estaciones de servicio, no hay escaneo de producto. Por lo tanto MP no puede llevar un registro de las ventas a sus consumidores. Se hacen estudios cualitativos para entender los hábitos de compra de los consumidores, horario del día en que compran y frecuencia. Esa información además es respaldada por los hábitos de compra del kiosquero al EZD. Por ejemplo, kioscos cerca de zonas de bares y boliches generalmente hacen grandes compras los viernes y lunes. De esta forma, uno puede asumir que el kiosco concentra la mayoría de sus ventas durante el fin de semana y que el consumidor 'tipo' de ese PDV oscila entre los 18 y 30 años. De todas formas con un sistema de escaneo de producto MP podría llegar a un mayor entendimiento del negocio, de la dinámica de sus consumidores, y armar planes personalizados por PDV.

El escaneo de producto sería el primer paso por el cual debería empujar MP, pero mientras tanto, otro tipo de tiendas *retail* ya cuentan con tecnologías aún más disruptivas y avanzadas que contribuyen a ensalzar la experiencia de compra del consumidor. Algunos ejemplos: "La cadena de cosméticos Sephora ya permite la consulta, a través del *smartphone* y etiquetas inteligentes, de opiniones de productos en la tienda física. La firma de moda italiana Diesel, para hacer más atractiva la experiencia de compra, ha colocado en los probadores 'espejos conectados' para que los clientes puedan compartir el momento con sus amigos en Facebook. Burberry, por su parte, incorpora la

realidad aumentada en sus tiendas, de forma que cuando el comprador se sitúa frente al espejo con una prenda aparece información adicional.”<sup>53</sup>

De todas formas, hay que entender la situación en la Argentina para determinar qué tipo de innovaciones son posibles de hacer hoy en día en el PDV. Según un estudio de la consultora Carrier & Asociados la penetración de *smartphones* en la Argentina en el 2014 era del 78%<sup>54</sup>, por lo que se podría concluir que existen las herramientas para hacer este tipo de interacciones. De todas formas, la red telefónica no es lo suficientemente buena: “Un relevamiento de OpenSignal, [demostró que] en el área metropolitana de Buenos Aires hay 4220 antenas, una cada 4092 dispositivos. En Santiago de Chile hay una cada 865 usuarios. En Londres: una cada 348 equipos (30.632 antenas en esa ciudad).”<sup>55</sup> Así que aunque haya *smartphones* en las manos de los consumidores, todavía no es posible hacer acciones comerciales en el PDV que requiera de conexión a internet, al menos no masivamente. De todas formas en 2015 ya llegó el 4G y todo apunta que las redes telefónicas mejoren en un futuro, por lo que las tabacaleras deberían estar atentas.

La innovación en el punto de venta es indispensable, ya que, cómo se sostuvo anteriormente es una herramienta clave de comunicación para las tabacaleras, y adicionalmente la competencia entre las marcas de cigarrillos está en aumento.

A pesar de que la industria de cigarrillos tiene una larga trayectoria y de que las barreras de entrada son altas por los elevados impuestos que tienen que pagar y las crecientes restricciones, la rivalidad entre las compañías establecidas es agresiva. En primer lugar, la industria está decreciendo a un 1,7% anual, por lo que cada vez hay menos consumidores. A menor cantidad de compradores, mayor es la competencia. Por otro lado, la lealtad de los fumadores hacia sus marcas suele ser muy alta, el porcentaje de *switch*<sup>56</sup> suele estar alrededor del 15%. Entonces, además de que la cantidad de consumidores es cada vez

---

<sup>53</sup> <http://www.aunclidelastic.com/conecta-tu-tienda-al-mundo-el-primer-paso-para-competir-en-el-mundo-digital/> 03/06/2015

<sup>54</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1720847-la-enorme-mayoria-de-los-celulares-vendidos-en-el-pais-ya-son-smartphones> 04/06/2015

<sup>55</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1573673-por-que-se-cortan-las-llamadas-y-es-dificil-tener-una-buena-conexion-de-datos-en-el-celular> 04/06/2015

<sup>56</sup> Cambiar de marca

menor, los que quedan son poco propicios a cambiar de marca. Por lo que cuanto mejor es la ejecución y la comunicación implementada en el Punto de venta, más posibilidades de incrementar o mantener la participación de mercado de sus marcas.

### **5.3.2 Distribuidores**

El principal factor que afectó la relación de los distribuidores con MP fue el control de precios, ya que llevó a una degradación del margen. Estos son los socios más estratégicos de MP, por que cómo se estableció anteriormente, son los encargados que el producto este colocado en el PDV, y por ende llegue al consumidor.

La primera estrategia que se tomó para contrarrestar el efecto negativo de la degradación del margen fue la implementación de un programa de beneficio de margen variable, disponible a partir de 2013. ¿Cómo funciona? El EZD elije 2 SKUs dentro de un pool que propone MP, el cuál varía bimestralmente según las estrategias de Ventas. Durante esos dos meses, los EZDs tienen que alcanzar ciertos objetivos de distribución y presencia de marca para que puedan calificar a obtener ese margen variable aplicable a toda la facturación bimestral con MP.

Por otro lado, hay una agenda de eventos y agasajos para EZDs. El concepto de invitarlos a eventos existe hace bastante, pero originalmente se los invitaba a las carreras de la Formula 1 de Marlboro, a los partidos de Polo, a lancha de Parliament en el verano y ese tipo de programas que caracterizaron tanto a Marlboro y a MP en la década de los 90's. A partir de todas las restricciones publicitarias Marlboro y el resto de las marcas dejaron de *sponsorear* eventos deportivos, por lo que éste tipo de agasajo dejó de existir. Durante los años consecutivos no se hizo nada para reemplazar ese tipo de eventos. La situación política en Argentina, y la degradación del margen, empujaron para que en 2012 se volviera a armar un calendario de eventos. En el 2015 ya los invitaron al Moto GP en Termas de Rio Honda, al TC en el autódromo de Buenos Aires, y a un evento de lanzamiento de marca con catering y barra libre. Aunque Marlboro no actúa como sponsor, la invitación ayuda a cultivar la relación comercial.

Para afianzar aún más este último concepto de agasajar a sus socios claves, a partir del 2014 MP organizó y financió a los EZDs una serie de cursos de *management* en la Universidad de San Andrés para capacitarlos en manejo de negocio.

Teniendo en cuenta la creciente amenaza de las restricciones legales a la industria, y con la necesidad de innovar en el canal del *trade*, MP empezó a buscar formas para apalancarse en el contacto del vendedor del EZD con los PDV. Ya que los vendedores llegan a todo el resto de los PDV que no llega la FSF de MP. Hay 3 principales formas que los vendedores entren en contacto con los PDV:

- A través de una visita personal al PDV donde el vendedor toma el pedido y lo entrega (la entrega puede ser en el momento, o más tarde ese mismo día);
- a través del servicio de telemarketing: el dueño del PDV llama al distribuidor para hacer su pedido;
- en el mostrador del distribuidor: donde el kiosquero se acerca a la sucursal del distribuidor para comprar la mercadería.

Generalmente los PDV de mayor volumen o aquellos en centros urbanos cuentan con una visita personal del vendedor, mientras que los PDV de menor volumen o en zonas alejadas compran a través del mostrador o telemarketing.

Este último tiempo se han pensado acciones para que el vendedor comunique al kiosquero, de todas formas es una dinámica que todavía es muy nueva y hay mucho por explorar y crecer. Una de las cosas que se empezó en los últimos meses es contactar a los kiosqueros a través de promotoras en el mostrador.

## **5.4 Comercio Ilícito**

El comercio ilícito de cigarrillos es un problema con el que tienen que lidiar todas las tabacaleras a nivel mundial, y no sólo afecta la rentabilidad de estas, sino que también perjudica a los gobiernos nacionales. El comercio Ilícito da lugar a una oferta de muy bajo precio, y no regulada de Tabaco. Estimula el

crimen organizado, damnifica el negocio legítimo, y disminuye la recaudación fiscal del gobierno ya que no pagan los impuestos correspondientes.

Los cigarrillos ilícitos pueden ser contrabandeados o falsificados. El contrabando de cigarrillos es cuando productos genuinos fabricados por o bajo la autoridad del propietario de una marca comercial entran ilícitamente al país y no pagan las tasas e impuestos correspondientes. Por otro lado los cigarrillos falsificados, son los que han sido fabricados sin la autorización del propietario de la marca comercial. También es importante indicar que los cigarrillos falsificados generalmente son de calidad inferior y no cumplen con las normas establecidas por el gobierno y la industria. Según Aduanas del Reino Unido, "Muchos de los cigarrillos falsificados se fabrican en plantas subterráneas en el extranjero utilizando hojas de tabaco contaminadas, lo cual incrementa significativamente los riesgos para la salud asociados al consumo de tabaco, con niveles de alquitrán, nicotina, monóxido de carbono, plomo, cadmio y arsénico mucho más elevados que los cigarrillos genuinos de marca".<sup>57</sup> Además, al comprar cigarrillos falsificados, los consumidores obtienen un producto que es transportado y almacenado en condiciones antihigiénicas.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el mercado ilegal y no regulado de tabaco alcanza la cifra de 600.000 millones de cigarrillos por año, que representa el 11% del consumo mundial. Un estudio realizado por la consultora KPMG reveló que en 2010 se consumieron 64.200 cigarrillos ilegales en la Unión Europea. Esto equivale a pérdidas anuales de los ingresos nacionales de y la UE de alrededor de 10.000 millones de euros.

¿Por qué crece el comercio ilícito? Los consumidores por un lado, eligen este tipo de productos por el precio, ya que al no pagar impuestos y no cumplir con los estándares de calidad, valen significativamente menos. En países donde el precio del Paquete Box 20 es mayor a USD 10, fumar es un hábito costoso, por lo que los cigarrillos ilícitos son una opción más accesible. Desde el lado del fabricante, la principal razón es el no pago de impuestos, que para las tabacaleras representan entre el 70 y 80% de la facturación (depende del país). Para el comercio lícito de cigarrillos la ganancia está en el volumen de venta y

---

<sup>57</sup> [www.4NI.co.uk](http://www.4NI.co.uk), El gobierno advierte sobre cigarrillos falsificados peligrosos (2004)

no en la venta individual, a diferencia del mercado negro dónde no es necesario un gran volumen para percibir ganancias.

En Argentina particularmente, el precio del cigarrillo es bajo en comparación con el resto del mundo, por lo que uno asumiría que el comercio ilícito no debería ser una preocupación para las tabacaleras y el gobierno. De todas formas, sí lo es, ya que una mala situación económica también puede incentivar el crecimiento del mercado negro.

Durante la crisis económica, política y social del 2001 en Argentina el comercio ilícito se disparó. Durante los años de crisis el desempleo alcanzó su pico máximo en la historia argentina con un cifra del 20,8%<sup>58</sup>. Los niveles de pobreza e indigencia aumentaron drásticamente llegando a 53,7% y 23,8% respectivamente.<sup>59</sup> En esta época el comercio ilícito alcanzó un 20%<sup>60</sup> de fumadores en el país. Durante esta crisis económica, aunque los ingresos de los consumidores eran sustancialmente más bajos, y en muchos casos por debajo de la línea de pobreza, el volumen de cigarrillos no bajó. De la misma forma que el cigarrillo jugó un rol fundamental durante las grandes guerras, en épocas de malestar el cigarrillo es un sostén para al fumador y funciona como una suerte de vía de escape de sus problemas.

Hoy en día el norte del país es la principal víctima del comercio ilícito y dónde se concentran la mayoría de los esfuerzos para frenar el avance del mercado negro. Esto ocurre porque la mayor fuente de cigarrillos falsificados provienen de Paraguay, y tanto las fronteras con Bolivia y Paraguay están desprotegidas por lo que facilita el contrabando. Actualmente, la penetración del mercado negro está en un 7% pero la amenaza está siempre al acecho, especialmente por la inestabilidad económica que vive actualmente el país.

Durante los últimos 5 años los niveles de inflación no dejan de aumentar. Durante el 2014 ha llegado a alcanzar picos de más del 40%<sup>61</sup> (Ver Anexo 4). Aunque la inflación es una consecuencia automática del crecimiento de un país (Curva de Philips), el aumento constante y sostenido de la inflación en el

---

<sup>58</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_argentina\\_\(1999-2002\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_argentina_(1999-2002)) 07/06/2015

<sup>59</sup> Encuesta del Banco Mundial Junio 2002

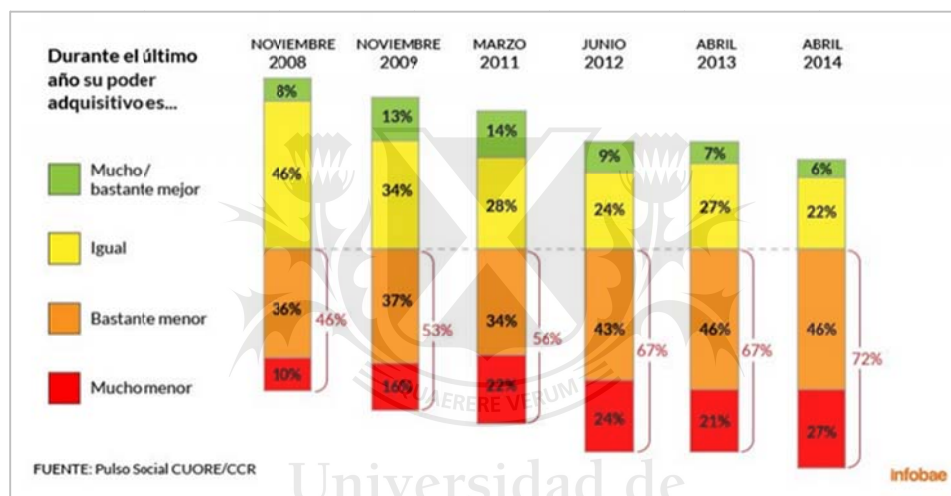
<sup>60</sup> <http://www.un.org/esa/desa/ousg/articles/pdf/fiszbein.pdf> 07/06/2015

<sup>60</sup> Fuente: Massalin Particulares

<sup>61</sup> Dato IPC Congreso

tiempo es contraproducente. Un estudio de la percepción del poder adquisitivo de las personas revela que viene en descenso, por lo que tiene un efecto directo en el consumo y en la sensación de bonanza.

**Figura N°10**



*Involución del poder adquisitivo*

*Fuente: Infobae*

Para contrarrestar la amenaza del comercio ilícito de cigarrillos la compañía ejerce políticas a nivel global, pero también cada país genera su propio plan de acción para combatirlo, ya que cada uno se encuentra ante distintas realidades y situaciones.

PMI exige a todas su filiales en el mundo que supervisen la demanda minorista legítima de sus marcas para asegurarse que la oferta sea coherente con dicha demanda, utilizando sistemas efectivos de rastreo y seguimiento. “El rastreo es la capacidad de supervisar el avance de los productos acabados a través de la cadena de suministro. El seguimiento es la capacidad de recrear ese movimiento hasta cierto punto de la cadena de suministro, para ayudar a



determinar dónde se desvió el producto hacia canales ilegales.”<sup>62</sup> Para esto PMI desarrolló un sistema llamado Codentify. “Es un sistema diseñado especialmente para permitir el rastreo y seguimiento de cartones y la autenticación de productos. El principio básico de Codentify es simple: se imprime un código único y legible de 12 dígitos directamente en las cajetillas y cartones durante su fabricación. La solución funciona con equipos estándar y se puede integrar fácilmente en el proceso de producción.”<sup>63</sup>

Además, PMI plantea la necesidad de trabajar mano a mano con sus socios comerciales para promover prácticas que desincentiven el contrabando. Por otro lado, la necesidad de investigar y supervisar a las personas con las que hacen negocios es indispensable. Por último, PMI incentiva el apoyo a las agencias que vigilan el cumplimiento de la ley, y el trabajo en conjunto con los gobiernos. En el caso de la Unión Europea, PMI entró en un acuerdo de cooperación con los países miembros. El acuerdo define un marco integral de largo alcance para que los gobiernos nacionales, la Comisión Europea y PMI luchan juntos contra el comercio ilícito de cigarrillos. PMI contribuye financieramente con \$75 millones al año para apoyar los esfuerzos.

En Junio del 2012, PMI comprometió 15 millones de euros a la INTERPOL en un plazo de pago de 3 años para darle apoyo a la iniciativa de la organización para combatir el contrabando de productos ilícitos, entre ellos los cigarrillos. Esta iniciativa provee fondos para el manejo de información, coordinación de programas de entrenamiento para los oficiales, desarrollo de campañas informativas y el desarrollo de sistemas de autenticación de productos.

MP además tuvo sus propias iniciativas para combatir el contrabando. En 2013 lanzó un programa en conjunto con Nobleza Piccardo para disminuir el comercio ilícito de cigarrillos en Argentina. La campaña estaba principalmente dirigida a kiosqueros. A pesar de que estos no son los que están detrás del contrabando o de la producción de cigarrillos falsificados, son el último eslabón de la cadena ya que venden este tipo de producto a los consumidores. El margen de ganancia que hace un kiosquero con productos del mercado negro es mucho mayor. La campaña hizo especial hincapié que el comercio ilícito es

---

<sup>62</sup> [www.pmi.com](http://www.pmi.com) 08/06/2013

<sup>63</sup> [www.pmi.com](http://www.pmi.com) 08/06/2013

ilegal, y que aquellos kiosqueros que venden cigarrillos ilícitos son cómplices, y por ende culpables de un acto ilegal. Además ambas empresas acordaron no bonificar a PDV involucrados en la venta de cigarrillos ilícitos y cortar todo tipo de relación comercial.

Adicionalmente MP cuenta con un sistema de información donde se puede dar seguimiento de todas las ventas que sus distribuidores hacen a los kiosqueros. De esta forma, MP puede controlar la demanda y notar fácilmente cualquier irregularidad que sea necesario ser investigada con mayor profundidad.

Otras de las acciones que tomó en MP, fue incentivar la venta de productos lícitos de bajo precio a través de combos promocionales en zonas donde el comercio ilícito es más fuerte. Esto se llevó a cabo trabajando en conjunto y con el apoyo de los distribuidores, ya que ellos fueron los que comunicaron la promoción a los kiosqueros involucrados.



## 6. CONCLUSIÓN

Así como en Argentina la industria disminuye a 1,7% anual, en otras partes del mundo está ocurriendo lo mismo y a tasas aún más alarmantes. En Gran Bretaña, por ejemplo, en 1960 fumaba más de la mitad de la población, mientras que ahora fuma únicamente un 20%. En 50 años, la industria disminuyó en más de un 50%. En Estados Unidos fuma uno de cada 5 americanos, mientras que en los 90's uno de cada 4 fumaba.<sup>64</sup>

La industria tabacalera se encuentra en el peor momento de su historia. En mayor o menor medida, pero todos los mercados alrededor del mundo enfrentan crecientes restricciones que regulan la comercialización y promoción de los cigarrillos, afectando directamente su rentabilidad y poniendo en jaque su permanencia en el tiempo.

Las leyes o regulaciones gubernamentales de cada país no son las únicas políticas que erosionan la industria. La condena social al cigarrillo es cada vez mayor, alentado por un creciente número de organizaciones no gubernamentales en contra del tabaquismo. Además hay cada vez una mayor tendencia social por llevar una vida sana, que obviamente no puede convivir con el hábito de fumar.

En 2013 La Nación describió a los fumadores de la siguiente forma. “Se los puede encontrar en los balcones, o con medio cuerpo asomado por alguna ventana hacia el vacío, o sentados a la mesa en un bar callejero (cerca del sol si hace frío y lejos del sol si aprieta el calor). Se los puede ver acurrucados junto a alguna puerta o caminando en círculos por alguna vereda, o más

---

<sup>64</sup> <http://www.livescience.com/32928-will-cigarettes-disappear.html> 10/06/2015

relajados, en grupo, a la entrada de alguna oficina, en la puerta de un restaurante o en los lugares reservados para ellos, siempre lejos de los demás. Parece mentira, pero son los fumadores. Una especie amenazada de extinción que resiste a pesar de ser demodé: lo menos *cool* o *fashion* que se pueda imaginar.”<sup>65</sup>

El cigarrillo poco a poco deja de ser un símbolo de status social, cuando antes fumar te hacía parte de un grupo, ahora incluso te puede excluir.

De acuerdo al registro del Ministerio de Salud de la Nación, en 2013 37.527 personas se comunicaron a la línea gratuita para dejar de fumar. En 2012 habían llamado 17 mil personas menos.<sup>66</sup>

Las nuevas generaciones (los que nacieron a partir del 2000) nunca vieron una carrera de la fórmula 1 auspiciada por Marlboro, o la publicidad del famoso Marlboro Man en una de las principales avenidas de Buenos Aires. Sus padres no fuman tanto como lo hacían los padres de las generaciones anteriores. De a poco esto erosiona la imagen de marca que lograron construir las tabacaleras durante su siglo de oro: siglo XX. En 1972 Marlboro era la marca más valiosa del mundo<sup>67</sup>. Ahora ocupa el puesto número 9, pero año a año viene bajando en el ranking y seguramente que dentro de poco deje de estar en el Top 10. Esto no ocurre únicamente con Marlboro, sino que también se replica para todas las marcas de cigarrillos.

Teniendo en cuenta estos factores político-legales y sociales del macro entorno, ¿Es posible que la industria de los cigarrillos desaparezca? Sí lo es, pero es muy difícil medir cuan probable es, ni saber cuándo ni cómo. Hay una sola certeza, la situación no va a mejorar.

Las tabacaleras tienen que tomar dos decisiones a futuro: ¿Qué estrategias llevar a cabo en el corto plazo teniendo en cuenta las herramientas disponibles, pero sabiendo que en cualquier momento la situación regulatoria puede empeorar? Y ¿Qué estrategias tomar a largo plazo para no desaparecer por completo?

---

<sup>65</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1587695-fumar-paso-de-moda> 10/06/2015

<sup>66</sup> <http://www.clarin.com/sociedad/Baja-consumo-tabaco> 10/06/2015

<sup>67</sup> Según Forbes <http://www.forbes.com/companies/marlboro/> 10/06/2015

Las estrategias a largo plazo las decide la compañía a nivel mundial, como una sola unidad. Mientras que las estrategias a corto plazo pueden variar según la filial ya que no todas se enfrentan antes las mismas dificultades. Hay mercados mucho más regulados que otros.

A lo largo de la historia, han desaparecido varias industrias. El negocio de las disquerías por ejemplo. En Junio del 2009 cerró la última sucursal de la cadena Virgin Megastore en Estados Unidos, que en su momento de mayor apogeo llegó a tener 23 comercios en todo el país.<sup>68</sup> En Argentina, la cadena Musimundo cambió el foco de su negocio, y paso de vender CDs a electrodomésticos, y a competir contra Frávega y Garbarino. Otro ejemplo, es Kodak. En los 80's cuando se fundó, el foco de su negocio eran los rollos fotográficos. Pero el surgimiento de la era digital y el posterior auge de los smartphones, llevaron a la empresa al punto de estar en banca rota, pero todavía sigue luchando por mantenerse a flote. "En enero de 2015, durante el Consumer Electronics Show 2015, la compañía anunció su primer teléfono inteligente, un dispositivo Android que incorpora una cámara de 13 megapíxeles con flash LED y una serie de herramientas que permiten editar o retocar a detalle las imágenes capturadas"<sup>69</sup>

Así como este tipo de ejemplos, hay muchos más. La humanidad está en constante movimiento, así como las tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas que influyen su entorno. Indefectiblemente, esto resulta en la desaparición de industrias y productos que pueden quedar obsoletos, pero siempre da lugar a la aparición de algo nuevo. En los ejemplos expuestos arriba, lo que reemplaza a la industria discográfica es el MP3 y la descarga de música por Internet, a través de programas como iTunes o Spotify. En el caso de Kodak, las máquinas de foto a rollo, fueron reemplazadas primero por las cámaras digitales, y recientemente por los smartphones. La gente no dejó de escuchar música, y tampoco dejó de sacar fotos, simplemente cambiaron las formas en que hacen esas cosas.

Si la industria tabacalera desaparece, ¿cuál va a ser su reemplazo? Primero es necesario entender porque la gente fuma. No hay una sola razón y puede

---

<sup>68</sup> [www.clarin.com](http://www.clarin.com) 10/06/2015

<sup>69</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Kodak> 12/06/2015

variar según el fumador, pero estas son las principales razones que salieron de un estudio hecho por la Organización de Investigación de Cáncer de Gran Bretaña<sup>70</sup>:

- La gente fuma para relajarse.
- Fuman cuando necesitan un descanso o un momento para ellos mismos.
- Para sociabilizar. El cigarrillo es una excusa para hablar con alguien
- Por adicción física: La nicotina, es un compuesto orgánico, presente en el tabaco que es altamente adictivo.
- Para mejorar su estado de ánimo
- Por hábito: De la misma forma que uno tiene el hábito de lavarse los dientes cuando se levanta a la mañana, fumar es un cigarrillo es parte de la rutina diaria.

No son aspectos funcionales, sino más bien psicológicos y muy personales. Por lo que no hay una respuesta correcta sobre cuál podría ser el reemplazo del cigarrillo, es más bien una decisión de cada uno. De todas formas, existen sustitutos indirectos. Entre ellos la Pipa, el habano y el cigarrito. Pero estos siguen siendo nocivos para la salud, por lo que tarde o temprano les depara el mismo futuro que los cigarrillos. Otro sustituto puede ser el chicle o parche de nicotina, pero estos solo abordan la variable de adicción física, y no las demás.

A largo plazo, PMI pone la continuación de la industria en manos de los RRP. Así como el MP4, reemplazo al MP3, que a su vez reemplazo al discman, que a su vez reemplazo al Walkman. La tabacalera apuesta a la evolución del cigarrillo, hacía un producto de tabaco que sea menos dañino. Alineada a esta visión, la compañía viene invirtiendo billones de euros año a año para el desarrollo de estos nuevos productos.

No obstante, ahora su principal negocio es la venta de cigarrillos, y aunque ven un futuro en los RRP, no van a descuidar su negocio mientras tanto. Es por eso que también es importante pensar en estrategias a corto plazo.

---

<sup>70</sup> <http://www.telemundochicago.com/noticias/salud/Por-que-la-gente-fuma.html> 11/06/2015

Como se planteó anteriormente, las estrategias a corto plazo se definen a un nivel más local aunque siempre alineadas a las directivas que se bajan desde arriba, pero así es como funcionan todas las multinacionales en todo el mundo.

Massalin Particulares es la empresa líder de la industria y todo apunta que va a seguir siéndolo, en primer lugar por la red de distribución que le permite una cobertura del 100%, por la gran infraestructura que tiene, tanto humana como de producción, y por ser dueño de las dos marcas más importantes del país.

Marlboro y Philip Morris son las marcas más vistas ya que casi un 70% de los fumadores las eligen. Por lo tanto, en un entorno restrictivo, la presencia del producto en las manos de los consumidores, ayuda a mantener viva la marca y presente en la cabeza de los consumidores (Top of Mind). Es un círculo virtuoso para MP, pero vicioso para su competidor que cada vez se ve menos en la calle.

A pesar de ser líder en la industria, Massalin Particulares sigue empujando para crecer en puntos de mercado. Para lograr esto, sus estrategias se basan en dos principales pilares: Foco en el canal del *trade* y en innovación de producto.

Cómo se explicó a lo largo de trabajo de graduación, la creciente importancia del *trade* como consecuencia de las restricciones publicitarias hicieron que la compañía incrementará su inversión en esta disciplina. Este cambio de rumbo se dio recién a partir de la Ley N° 26687 en 2011 cuando la posibilidad de llevar a cabo acciones publicitarias se limitaron al PDV. Hay dos tipos de acciones: *soft* y *hard*.

Con respecto a políticas *soft*, el desafío está en lograr que sus marcas estén en la cabeza del kiosquero, que al fin y al cabo son los que están diariamente en contacto con los consumidores. El rol de la FSF es indispensable para esto, ya que son los voceros de la empresa ante los kiosqueros y quienes pueden comunicar las marcas. El rol del vendedor del EZD también crece en importancia, ya que estos llegan a los 80.000 PDV restantes que la fuerza de ventas de MP no visita.

Pero por otro lado, está la infraestructura en el PDV. A pesar de que las cigarreras se fueron adaptando y modernizando año a año (*Ver Anexo 3*), no



hubo cambios trascendentales. Y teniendo en cuenta el cambio de contexto, es necesario dar un salto innovador. Además, hay cada vez más tiendas de *retail* que han evolucionado y ponen gran parte de sus esfuerzos en incrementar la experiencia de compra del consumidor. Por ejemplo, en el Apple Store puedes usar libremente cualquier de sus aparatos, hay técnicos especializados para asesorarte, y la misma persona que te atiende te puede cobrar. Otro ejemplo, son las cajas '*Self Check Out*' en los supermercados, donde el consumidor se ahorra la tediosa espera en la caja para pagar. Por último, están los locales de Nespresso, donde te dan una tarjeta de membresía, llevan un seguimiento de tus compras y gustos, y puedes probar cualquier de sus variedades de café.

Con respecto a la innovación de producto, MP quedó en desventaja con respecto a su principal competidor cuando NP lanzó Lucky Strike Click & Roll, pero sirvió de aprendizaje. Ahora MP no sólo es líder de la industria, sino que también está en la constante búsqueda de ser líder en innovación.

¿La industria tabacalera desaparecerá? Es muy difícil saber, pero es una industria de una magnitud impresionante, que emplea millones de personas en todo el mundo, y que además, después de las petroleras, es la segunda industria contribuyente.<sup>71</sup> Por lo tanto, no podrá desaparecer de un día para el otro, y sin dejar serias consecuencias económicas, políticas y sociales.

De todas formas, mientras tanto las tabacaleras luchan por mantenerse a flote, y PMI, al menos, tiene un plan futuro: la evolución de cigarrillo, un producto con tabaco pero menor dañino.

Cristóbal Colón nunca pensó que al exportar el tabaco de América hacia las Europas estaba dando inicio a una de las industrias más conflictivas de la historia de la humanidad.

---

<sup>71</sup> Diario La Nación. Edición Impresa Domingo 14 de Marzo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### 7.1 Bibliografía

- Chandler, Alfred A. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962.
- Coombs J, Bond L, Van V, Daube M., “*Below The Line*”: *The Tobacco industry and youth smoking*. AMJ 2011, 4, 12, 655 – 673.
- Diez-De Castro, E.C., Landa-Bercebal, F.J., Navarro-Garcia, A., *Merchandising*. Piramide, Madrid, España, 2006.
- Elliot, C., Wei, Y. & Lenton, P., *The Effect of Government Policy on Tobacco Advertising Strategies*. Published by Blackwell Publishing, 2010.
- Garrido – Morgado, A. & Gonzalez – Benito, O., *Merchandising at the point of sale: differential effect of end of aisle and islands*. University of Salamanca, Madrid, Abril 2014.
- Grant, R., *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers, 1998.
- Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolas S., *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica, 2004.
- Heckman, J., *Word of mouth advertising: Cheap, credible, created*. Marketing News, 1999
- Hickling, J & Miller, C., *Cigarette pack and advertising displays at point of purchase*. International Journal of Consumer Studies, 2008

- Hill, C. y Jones, G., *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Ediciones Mc Graw Hill, 1996.
- Kotler P. & Armstrong, G., *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación, 2003.
- Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Lawrence, P. & Lorsch J. W., *La empresa y su entorno*. Plaza & Janes, 1987.
- Lewis, M. Jane and Wackowski, O., *Dealing With Innovation and Uncertainty*. American Journal of Public Health, Vol. 96, No. 2, February 2006.
- Mintzberg, Henry, *The Structure of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
- Moodie, Crawford and Hastings, Gerard B., *Making the Pack the Hero*. Springer Science & Business Media, LLC 2009.
- Naimark, George M., *A shift in the point of purchase?* Journal of Marketing, 1985.
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, 1985.
- Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva*. REI, Buenos Aires, 1991.
- Porter, Michael E., *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto. 1999.
- Stake, Robert E., *Investigación con estudio de casos*. Editorial Morata, Madrid, 1999
- Stokes, D. and Lomax, W., *Taking control of word of mouth: the case of an entrepreneurial hotelier*. Journal of Small Business and Enterprise Development 9 no. 4, 2002.
- Wakefield, M, et all, *Tobacco Industry Marketing at Point of Purchase after the 1998 MSA Billboard Advertising Ban*. American Journal of Public Health, 2002.
- Weston, J.F., S. Besley, and E.F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance*. Dryden Press, New York, 1996.

## 7.2 Páginas de Internet Consultadas:

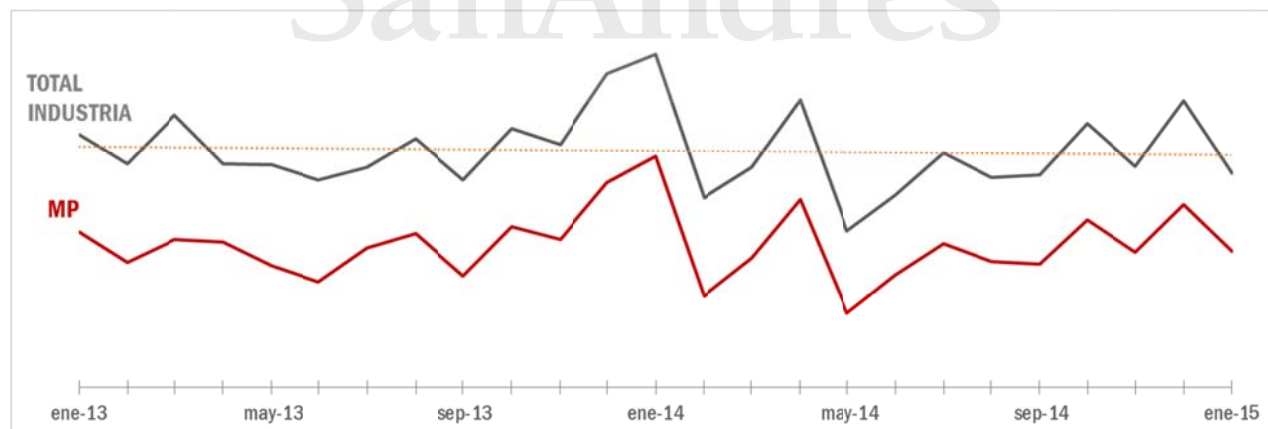
- Philip Morris International – [www.pmi.com](http://www.pmi.com)
- Organización Mundial de la Salud – [www.who.int](http://www.who.int)
- British American Tobacco – [www.bat.com](http://www.bat.com)
- Massalin Particulares [http://www.pmi.com/marketpages/market\\_es\\_ar](http://www.pmi.com/marketpages/market_es_ar)
- Infoleg – [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)
- Diaria La Nación – [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)
- Diario Clarín – [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)
- Wall Street Journal – [www.wsj.com](http://www.wsj.com)
- JTI – [www.jti.com](http://www.jti.com)

## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO 1: Evolución del volumen de la industria tabacalera

#### Evolución mensual de la venta de cigarrillos en Argentina

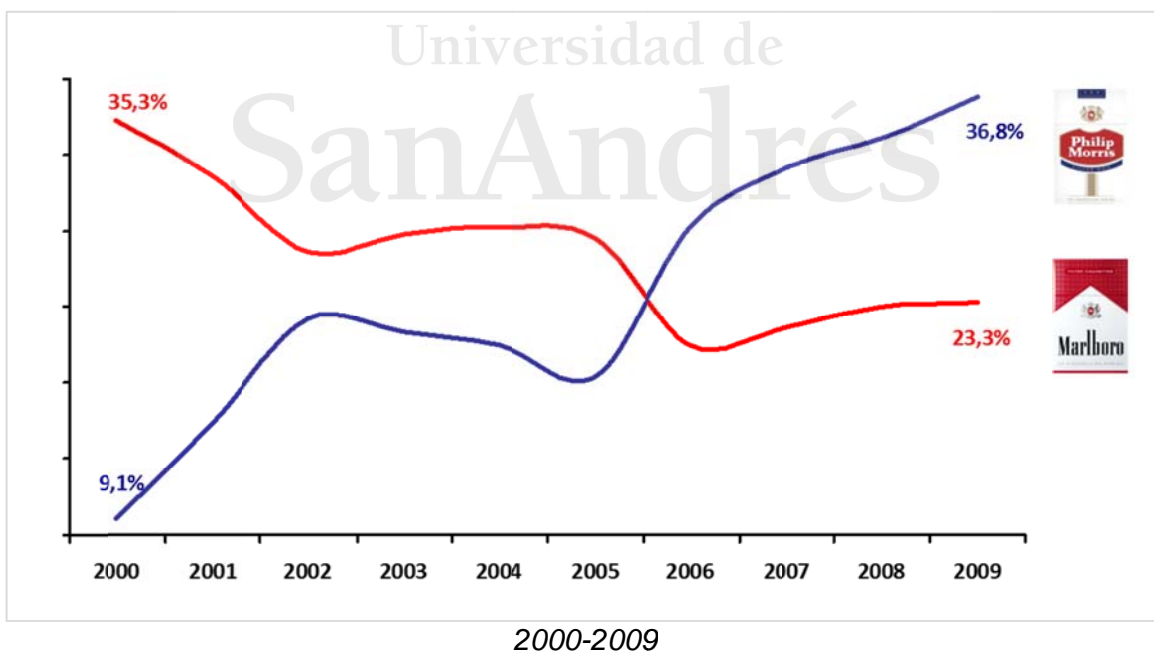
Enero '13 – Enero '15



Fuente: Ministry of Finance & PM Vol/Mix

## 8.2 ANEXO 2: Marlboro y Philip Morris

Evolución Anual de la participación de mercado de Marlboro y Philip Morris



Fuente: Ministry of Finance & PM Vol/Mix

### 8.3 ANEXO 3: Comunicación en Punto de Venta



**Cigarrera LED**

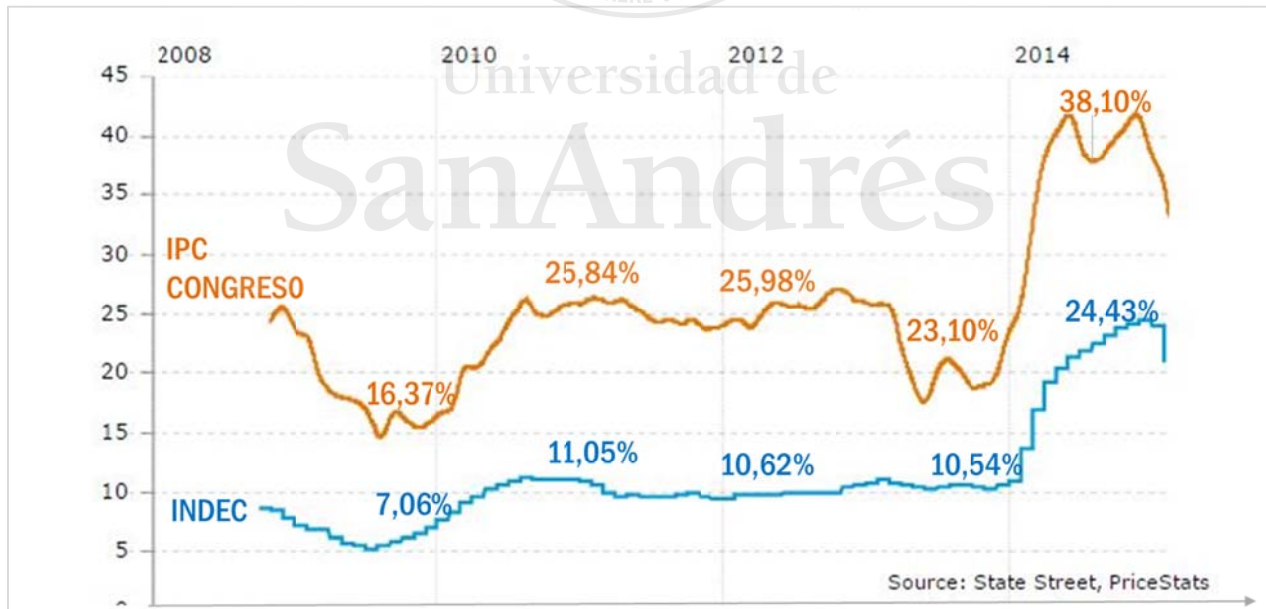
*A partir del 2012*



## 8.4 ANEXO 4: Inflación en Argentina

### Evolución mensual de la tasa de inflación

Enero 2008 – Diciembre 2014



Fuente: IPC Congreso