



Plan de Marketing: “Lanzamiento IQOS Argentina”

ALUMNO: Marcos Vivequin

DNI: 35.325.008

TUTOR: Claudio Darín

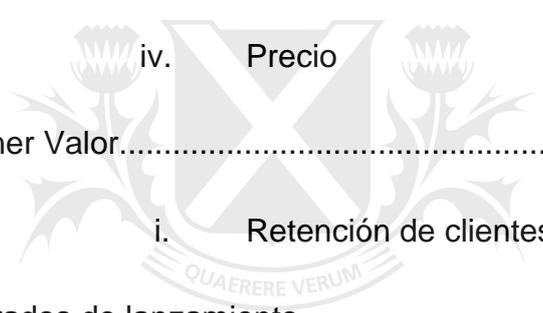
LUGAR Y FECHA: Buenos Aires, Marzo del 2020

CARÁCTER: Confidencial. No se autoriza su difusión.

Índice:

1. Introducción	3
2. Objetivos.....	5
a. Objetivos Generales	
b. Objetivos Específicos	
3. Marco Teórico	6
4. Historia del tabaco: sobre su origen y consumo.....	8
5. La industria del Tabaco hoy.....	14
a. Actualidad.....	
b. E-cigs.....	
6. Philip Morris en el mundo y en la Argentina.....	22
7. Objeciones sanitarias y socioeconómicas a la industria del Tabaco.....	25
8. La Propuesta de Valor: los productos de riesgo reducido, IQOS y un futuro libre de humo.....	29
9. Plan de Marketing.....	31
a. Análisis de Marketing; las 5 C.....	31
i. Contexto à Análisis PESTEL	
ii. Competencia à Matriz de Porter	
iii. Compañía à Análisis FODA	
iv. Clientes & Colaboradores	

b. Crear Valor.....	53
i. Segmentación de mercado	
ii. Mercado objetivo	
iii. Posicionamiento de productos y servicios	
c. Capturar Valor.....	66
i. Producto y Servicio	
ii. Punto de partida & canales	
iii. Promoción	
iv. Precio	
d. Sostener Valor.....	92
i. Retención de clientes	
10. Objetivos esperados de lanzamiento.....	93
11. Resultados Financieros.....	94
11. Conclusiones.....	100
12. Bibliografía y fuentes consultadas.....	103



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

El fumar tabaco es y ha sido un hábito arraigado en hombres y mujeres de toda la historia: desde el uso ritual en sus orígenes hasta la situación actual donde el fumar está entre los hábitos que se nos invita a abandonar por cuestiones de salud privada y pública. El presente trabajo de tesis comenzará con un breve repaso por la historia de la relación entre sociedad y tabaco para comprender más en profundidad tanto el *hábito de fumar* como a la comunidad de fumadores, con el propósito de conocer sus características y transformaciones en el marco de la industria del tabaco en la que se enmarca.

Será relevante por este motivo repasar los orígenes de nuestra relación con el tabaco, los significados que tuvo el fumar y algunas motivaciones psicológicas o sociológicas presentes en los fumadores hasta el día de hoy.

Luego de esta primera mirada sobre la historia y la cultura, en el apartado 5 haremos un breve repaso por la actualidad de la industria tabacalera con su momento histórico, con sus pros y sus contras, con algunos de sus indicadores económicos en baja y con las dificultades que atraviesa debido al impacto de las fuertes regulaciones y campañas de salud pública destinadas a reducir el número de fumadores en el mundo y los daños asociados a su consumo para propios y terceros.

En el escenario actual, haré foco no sólo en esta problemática, sino también en el cambio de paradigma en que se encuentra la industria tabacalera, en sus procesos de transformación y en los nuevos desarrollos como respuesta a ese escenario negativo. También veremos más adelante, que se trata de un negocio que a pesar de las circunstancias adversas, sigue generando miles de millones en ganancias y que si bien por un lado se encuentra en tela de juicio desde hace varios años, también es un terreno donde se llevan a cabo innovaciones y desarrollos de nuevos negocios, como es el caso de la tabacalera Philip Morris International (sobre la que hago referencia en el capítulo 6) y su desarrollo del producto IQOS, cuyo plan de Marketing para su lanzamiento en Argentina será descripto en esta tesis.

Como veremos, el ejemplo de desarrollo e innovación del dispositivo IQOS por parte de PMI implica para esta empresa un desafío que va más allá de reducir los daños y seducir a un nuevo público fumador: el que tiene que ver con los procesos internos de la empresa, con los cambios en su matriz productiva y también con los fundamentos de su organización.

Cuando hablamos de IQOS, hacemos referencia a un dispositivo tecnológico, que requiere innovación, diseño y, fundamentalmente, de una adecuada estrategia de comunicación enfocada en la experiencia del usuario para su implementación exitosa, tema este último que será bien desarrollado en los apartados 8 y 9 del presente trabajo. Como ocurre con todo producto tecnológico, IQOS se produce en contextos y procesos productivos muy diferentes respecto a la producción una *commodity* tradicional como lo son los cigarrillos convencionales.

Este es uno de los nuevos desafíos de PMI; un desafío interno, a diferencia de los ya conocidos referidos a las restricciones para promocionar sus productos en los medios tradicionales y digitales, los altos impuestos que pesan sobre la comercialización de sus productos y una sociedad cada vez más insistente en los perjuicios del tabaco para la salud. Tal cual indica el actual lema o visión de PMI: “Diseñar un mundo libre de humo”, requerirá un esfuerzo redoblado hacia el interior y exterior de la compañía.

En las páginas que siguen haré un resumen de estas transformaciones y de las complejidades de la industria tabacalera que son el interrogante para su futuro, pero también la oportunidad para el lanzamiento y creación de mercado para un producto como IQOS en la Argentina.

2. Objetivos

General.

- Diseñar un plan estratégico de márketing para el lanzamiento exitoso de IQOS en la Argentina.

Específicos:

- Brindar un repaso histórico sobre la industria del tabaco y su significado social, psicológico y económico a través del tiempo.
- Identificar las variables y los escenarios de la industria tabacalera actual y su necesidad de transformación.
- Analizar la industria del tabaco desde una perspectiva local, teniendo en cuenta el contexto, consumo y comportamientos de la sociedad argentina, para identificar la mejor forma de divulgar una propuesta menos nociva para los fumadores adultos.
- Consolidar los aprendizajes obtenidos durante la Maestría en Marketing cursada en 2016 junto a la experiencia obtenida en el área comercial de Philip Morris mediante la escritura del presente Plan de Marketing.

3. Marco Teórico

Para alcanzar los objetivos planteados y llevar adelante con éxito el plan de Marketing que será propuesto en las páginas siguientes de este trabajo como asimismo aumentar considerablemente el éxito de su aplicación, es necesario contar con un sólido fundamento teórico y una estrategia coherente que ordene cada uno de los pasos en su desarrollo. Para ello, recurriremos a diversos autores académicos y sus trabajos para garantizar la solidez de cada aspecto que ocupa esta tesis sobre el Plan de Marketing para IQOS Argentina.

En cuanto a la metodología, seguiremos el modelo de las 5C de Dolan (2000) que, en su análisis de la estrategia de marketing, la define con dos elementos o acciones centrales. En primer lugar, la selección del mercado objetivo y la definición con la que el producto o servicio va a ser posicionado entre los clientes; y por otro lado, el diseño de un plan de marketing que conduzca a dicho posicionamiento.

Estas 5C se plantean de la siguiente manera:

Clientes: ¿Qué necesidades queremos satisfacer?

Capacidades: ¿Qué competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades?

Competencia: ¿Quién compite con nosotros para satisfacer esas necesidades?

Colaboradores: ¿La ayuda de quiénes debemos conseguir y cómo los motivamos?

Contexto: ¿Qué factores culturales, legales y tecnológicos limitan lo que es posible?

Una vez definido el mercado objetivo tras la aplicación de las 5C y siempre siguiendo el modelo de Dolan (2000) pasaremos a la propuesta valiéndonos de las 4P del mix de marketing tal como las definió McCarthy (1960): Producto, Precio, Plaza y

Promoción, para concluir con la propuesta acerca del sostenimiento del valor ya no con la adquisición de nuevos clientes, sino con la fidelización y retención de los mismos por los beneficios generados por nuestro producto.

Para darle más pertinencia al contexto de aplicación del presente trabajo, fueron consultadas diversas fuentes históricas y análisis de la industria en cuestión que pueden ser encontradas al final del mismo en el índice bibliográfico.

Asimismo, es relevante agregar que en el proceso de investigación y durante el desarrollo del presente trabajo, fue volcada mi experiencia directa del sector adquirida durante 6 años trabajando en el área comercial de Philip Morris, tanto en Marketing como en Ventas.



Universidad de
San Andrés

4. Historia del Tabaco: sobre su origen y consumo

El mayor favor que puede hacerse a cualquier país es añadir una planta útil a su cultura.

Thomas Jefferson, *Notas sobre Virginia*

La humanidad fuma desde hace unos 18.000 años. Con respecto al tabaco, es una planta de la familia de las solanáceas originaria de América de la que se encuentran registros que datan de unos 5000 años atrás. Fueron los Mayas (hace unos 1500 años) los primeros en utilizar hojas secas de tabaco en forma de cigarros para fumar, tal como puede verse en las figuras de sacerdotes fumando que se encuentran en templos de esa civilización que sobrevivieron a la destrucción, como también referencias en el libro sagrado maya, el Popol Vuh. Luego, durante las migraciones mayas ocurridas durante los siglos V y VI, las hojas de tabaco llegaron a América del Sur donde fueron envueltas en hojas de maíz y de palma para ser fumadas y, hacia el norte, donde fueron introducidas entre los nativos norteamericanos del área del río Mississippi¹

También hay registros del tabaco entre los aztecas que lo llamaban “yetl” y que además de fumar sus hojas, lo usaban durante sus ceremonias arrojando hojas secas de tabaco sobre carbones encendidos para aspirar su humo. Utilizaban además el tabaco picado que mascaban mezclado con cal y mascaban para combatir el cansancio durante sus largas marchas.

En la actual isla de Cuba, sus habitantes originarios llamaban “Cohiba” o “Cojiva” a las hojas de tabaco cosechadas listas para fumar y “Tobaco” o “Tobago” a las pipas en forma de Y (con una boquilla para la nariz y otra para la boca) con las que lo fumaban.

¹ Zilocchi y Rodríguez Faraldo (2012). "Historia del cultivo del tabaco en Salta", Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, Presidencia de La Nación, pp. 9 a 20.

Con la llegada de los conquistadores en 1492, el tabaco ya tenía una larga historia entre los nativos. Con los europeos en América, además de expandirse su cultivo, la hoja de tabaco comenzó a circular por el mundo y a “globalizarse” junto con otros productos como el café, el cacao, el caucho y la caña de azúcar. De 1531 en Santo Domingo son los primeros cultivos masivos del tabaco. Se sembraban las dos especies conocidas en América: la *Nicotiana rustica* y la *Nicotiana tabacum*. La segunda, más suave y aromática y apta para la elaboración de cigarrillos.

Fueron los colonos portugueses los primeros europeos en cultivar el tabaco para consumo personal. Más tarde, los españoles comenzaron a transportar semillas de *Nicotiana tabacum* hacia el sur de la Isla de Cuba y a poblar zonas de cultivo de tabaco para producirlo. En el Norte del continente, los colonos comenzaron a sembrar *Nicotiana rustica* en la colonia de Virginia. Si bien hubo muchos comerciantes y enviados de las colonias que transportaban tabaco hacia Europa, se considera a dos franceses como sus primeros grandes divulgadores en el Viejo Continente: el capellán Andrés Thivet y el embajador en la corte de Portugal, Jean Nicot, alrededor del año 1560².

A pesar de las prohibiciones sobre su cultivo y comercialización, el tabaco se expandió con los viajes comerciales de navegantes portugueses y españoles hacia todos los rincones del mundo, introduciéndose en Asia, donde comienza a cultivarse en el siglo XVII, sobre todo en Japón y Filipinas; y África (costa oriental, Madagascar y más tarde en Egipto y Marruecos). En el siglo XVII, el tabaco ya se cultivaba en forma intensiva no sólo en las colonias americanas, sino también en territorio asiático y africano.

A finales del siglo XIX, se produce el gran salto en la industrialización del proceso del cigarrillo. En pocas décadas, el consumo de cigarrillos se generalizó en la mayoría de los países occidentales, hasta alcanzar a más del 50% de la población adulta. Para esto, fue clave la invención de James Bonsack³, quien en 1880 patentó una máquina capaz de producir hasta 100.000 cigarrillos por día. Esta innovación, convirtió a los fumadores que hasta entonces debían armar sus propios cigarrillos comprando tabaco por un lado y papel por el otro, en fumadores de los nuevos cigarrillos

² Zilocchi y Rodríguez Faraldo (2012). "Historia del cultivo del tabaco en Salta", ", Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, Presidencia de La Nación

³ <https://tabacopedia.com/es/tematicas/historia-del-tabaco/>

industriales, pasando la cantidad de cigarrillos fumados por persona a un promedio de 100.

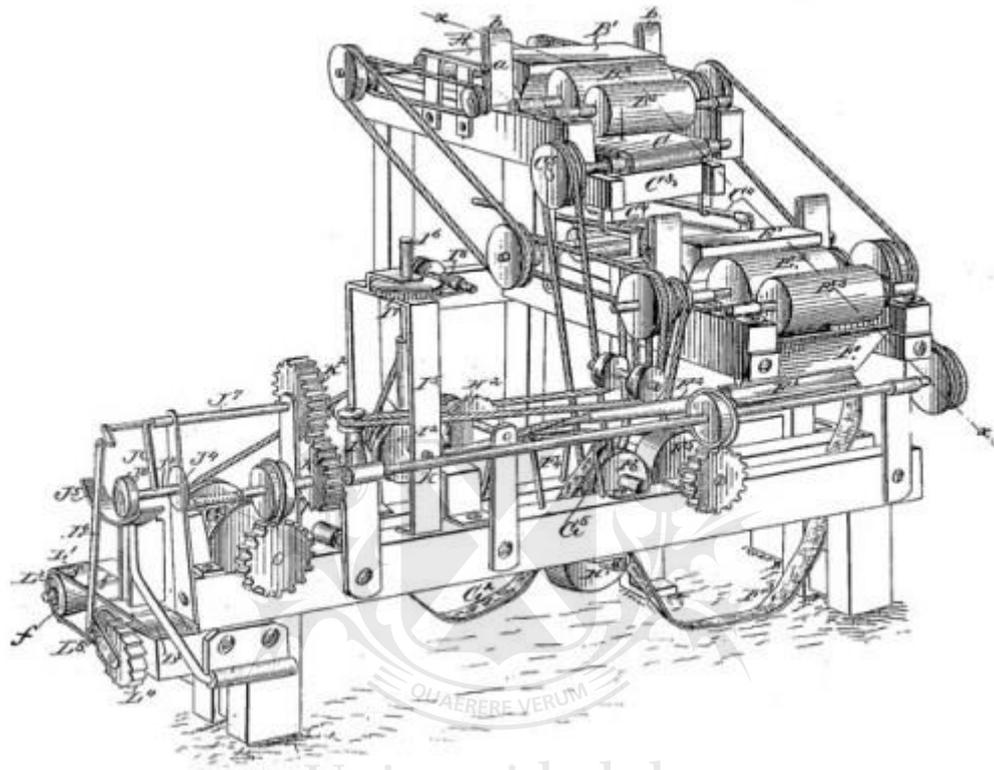


Ilustración de la máquina productora de cigarrillos de James Bonsack. Fuente: <http://www.operamundi-magazine.com/2013/01/el-padre-de-la-comercializacion-del.html>

El siglo XX será el siglo del boom del consumo global de cigarrillos. En los Estados Unidos, a partir de los años 20; entre los años 30 y 40 en Europa Central y a partir de los años 50 en el resto de países de Europa. Junto con los avances tecnológicos antes mencionados, en este principio de siglo fue fundamental el rol de la publicidad en los medios masivos, en la que la industria invirtió millonarios recursos. Gracias a la publicidad el cigarrillo pasó a ser asociado a la independencia, la belleza y otros atributos deseables no solamente para el público joven. En un principio apuntado a hombres, más tarde las empresas tabacaleras también ganarían a las mujeres como nuevas consumidoras, ampliando aún más su mercado. Entre las exigencias de las nuevas mujeres estaban la de poder vivir experiencias similares a las de los hombres

tales como manejar, trabajar, beber en público y fumar. A estas nuevas mujeres liberales las llamaban *Flappers*⁴. Fue este nuevo público femenino el responsable de algunas de las innovaciones del cigarrillo tales como el filtro (para no manchar manos y labios, una suerte de boquilla) y las versiones “slim”, más finos asociados a una experiencia femenina y refinada del fumar.

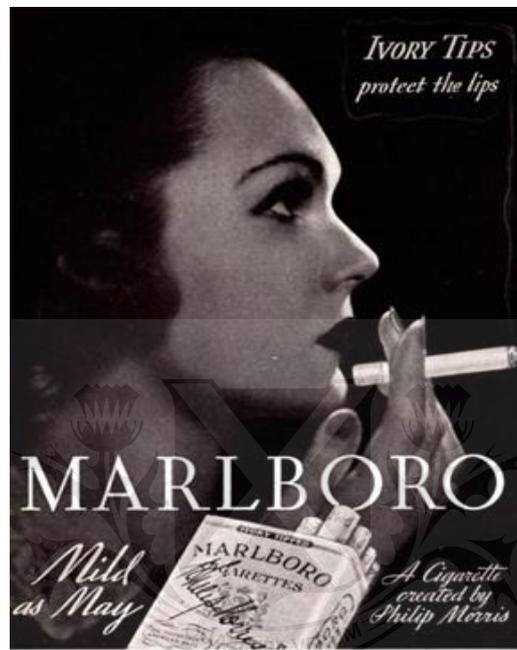


Imagen: publicidad de Marlboro en USA apuntada a mujeres de primera mitad del siglo XX. *Fuente:* Internet.

San Andrés

Fue en esta época en que se posicionaron las marcas líderes que dominarían el mercado norteamericano: Camel (que en los años 20 tenía el 45% del market share), Marlboro (de PMI, que nació como marca orientada al público femenino) y Lucky Strike. Durante la segunda mitad del siglo XX el consumo y la industria seguirían creciendo. Sin embargo, tras el aumento masivo del consumo de cigarrillos, comenzaron a aparecer los primeros problemas ya que se comenzaban a hacer públicos los riesgos del fumar y las enfermedades asociadas, como el aumento de pacientes con cáncer de pulmón en fumadores de cigarrillos. Por entonces se empezó a generar conciencia de la nicotina y los perjuicios que generaba en los fumadores (como veremos en el capítulo 7).

⁴ <https://interferencia.cl/articulos/la-rebelion-de-las-mujeres-en-la-decada-de-los-anos-20>

Como ejemplo de este momento de la industria allá por los años 60 donde comienza la cuestión médica (en 1964 el primer informe del Cirujano General de EEUU identificó al tabaquismo como la principal causa de muerte prevenible más importante⁵) y las tabacaleras tienen que lidiar con los problemas de salud pública que generan, baste mirar el primer capítulo de la serie televisiva norteamericana disponible en Netflix *Mad Men*, ambientada en una agencia publicitaria de la New York de los sesenta, donde un ejecutivo de la empresa publicitaria Sterling Cooper (Donald Draper) tiene que crear una nueva estrategia publicitaria para el principal cliente de la compañía: Lucky Strike, debiendo enfrentar las primeras prohibiciones sobre la publicidad ya que no podían promocionar sus productos como saludables, como lo hacían muchas veces. En la serie también podemos ver cómo en esa época era natural fumar en todas partes y en cualquier situación (trabajo, hospitales, bares, restaurantes, cine, aviones, vía pública, etc.).

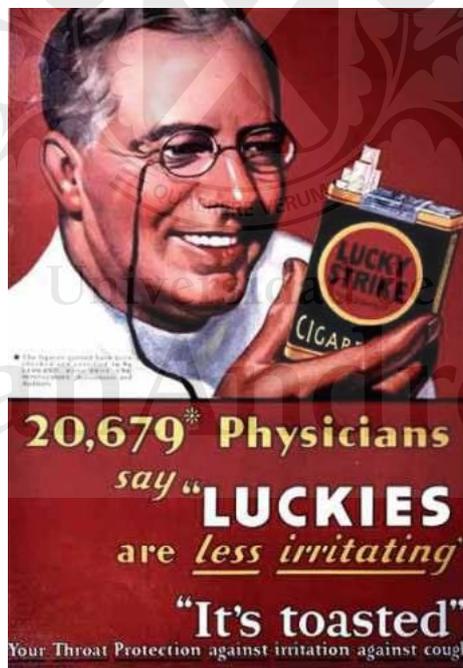


Imagen: publicidad de Lucky Strike de la época. En el citado episodio de la ficción *Mad Men* se hace referencia a esta campaña real. *Fuente:* Internet

⁵ El Consumo de Tabaco en México y encuesta nacional de adicciones (1998), Secretaría de Salud de México y Estados Unidos
[http://www.uade.inpsiquiatria.edu.mx/Articulos%20Jorge/2000/encuesta%20nacional%20de%20adicciones%201988%20\(tabaco\).PDF](http://www.uade.inpsiquiatria.edu.mx/Articulos%20Jorge/2000/encuesta%20nacional%20de%20adicciones%201988%20(tabaco).PDF)

Ya en 1989 con la caída del Muro de Berlín, la expansión de la industria sería aún mayor, ya que muchos de los países comunistas abrirían sus mercados y otros se volcarían a las privatizaciones y la inversión extranjera (como veremos en el capítulo siguiente con Philip Morris y Massalin Particulares). Si bien para esta década ya se conocían los daños para la salud que provocaba el cigarrillo, todavía no estaba regulada la publicidad del tabaco y las compañías tenían una gran importancia para los gobiernos nacionales y las economías regionales. Lo mismo para las empresas publicitarias o los negocios subsidiarios del mercado tabacalero. Las marcas de cigarrillos eran los grandes auspiciantes de eventos deportivos o televisivos y fueron grandes protagonistas de la globalización de esos años. Fue por entonces que se configuró el mercado como lo conocemos hoy en día.



Universidad de
San Andrés

5- La Industria del Tabaco hoy

a) Actualidad

Actualmente la industria del tabaco está en una situación compleja, ya que se trata de una industria que genera polémica porque afecta a la salud de millones de personas y al mismo tiempo, si bien el número de fumadores disminuye década a década en los países más desarrollados, por otro lado en los países en vías de desarrollo (sobre todo los asiáticos) el número de fumadores va en aumento. Según datos de la OMS⁶, se estima que en la actualidad en el mundo fuman tabaco unas 1.337 millones de personas (datos actualizados a 2018) y que de ese total un 80% vive en países de medianos y bajos recursos.

De los 10 mayores consumidores de cigarrillos en el mundo, al menos cinco son economías emergentes (Rusia, Indonesia, India, Turquía y Vietnam) y solo tres son economías de alto índice de desarrollo (Estados Unidos, Japón y Alemania), según afirma un artículo de 2017 del sitio mexicano www.elfinanciero.mx.com.⁷

Un caso aparte es China, el gigante económico donde en 2014 se encendieron 2,6 billones de cigarrillos, lo que equivale al 44% del total de fumadores a nivel mundial según la World Lung Foundation⁸, una ONG destinada a prevenir las enfermedades pulmonares.

De este primer dato, podemos deducir que donde más consciencia se tiene y más educación hay sobre los riesgos del fumar tabaco, la curva de consumo baja; y en aquellos países donde menos desarrollo hay, el número de fumadores aumenta. Esto demuestra que las medidas que se aplican para reducir el consumo dan resultado, aunque no todo lo esperado. También, que en las sociedades del llamado “primer mundo” seguirán aumentando los controles sobre la comunicación de productos de tabaco, reduciendo la visibilidad de las marcas de cigarrillo y aplicando altos

⁶ <https://www.who.int/es/news-room/detail/19-12-2019-who-launches-new-report-on-global-tobacco-use-trends>

⁷ <https://www.elfinanciero.com.mx/rankings/graficas-que-te-explican-el-consumo-y-negocio-del-cigarro-en-el-mundo>

⁸ https://www.who.int/workforcealliance/members_partners/member_list/wlf/en/

impuestos para reducir su consumo. Pero no sólo ellos, también países en vías de desarrollo como los de nuestra región seguirán ajustando el consumo y la comercialización.

Las grandes compañías presentes en nuestro país como PMI sienten el impacto de este panorama, con la aplicación de las prohibiciones y regulaciones impuestas por la Ley Nacional 26.687 de 2011 (ver también el Convenio Marco para el Control del Tabaco que los países miembros de la OMS adhirieron en Ginebra en 2003) a la producción, comercialización, promoción y consumo de productos con tabaco. Un ejemplo de esto son las fábricas que PMI cerró hace pocos meses en la región⁹, incluida la planta fabricante de Goya, Corrientes, que funcionaba desde hace 65 años y empleaba a 220 operarios. Desde la propia empresa comunicaron que el cese de las actividades en la planta de Goya responde a que en los últimos años se redujeron las ventas, *"principalmente por el aumento de la participación de mercado de empresas que no pagan los impuestos correspondientes"*.¹⁰

En cuanto a su valor, el mercado del tabaco es un negocio valuado en unos 450 mil millones de dólares, un poco menos que el PIB total de nuestro país, superando a países como Noruega e Irlanda. En cuanto a su distribución, se trata de un mercado altamente concentrado donde aproximadamente un 85% del total se distribuye entre cinco o seis empresas multinacionales, quedando el resto de la torta dividido entre unas 40 empresas nacionales de menor escala que comercializan pocas marcas y operan a nivel local.

Las multinacionales del tabaco, enumeradas poniendo entre paréntesis el total de facturación en miles de millones de dólares correspondientes a la campaña 2018 según el portal de estadísticas *statista.com*¹¹ son: Philip Morris International (29,6), British American Tobacco (26,1), Imperial Tobacco (20,1), Altria Group (19,6), Japan Tobacco (19,4), e ITC (8,7). Completan las empresas globales que superan los mil millones de dólares de facturación la Gudang Garam de Indonesia con 6,3 mil millones

⁹ <https://www.iprofesional.com/negocios/302379-industria-comercio-local-Crisis-cigarrillo-tabaco-Philip-Morris-cierra-plantas-en-latinoamerica>

¹⁰ https://www.clarin.com/economia/economia/massalin-particulares-cierra-planta-tabacalera-goya-despide-220-trabajadores_0_SRZWjXOk.html

¹¹ <https://es.statista.com/estadisticas/912174/marcas-de-tabaco-lideres-en-el-mundo-segun-sus-ventas-netas/>

y el conglomerado coreano KT&G (Korea Tabaco and Ginseng) con 4,1 millones facturados.

Con respecto a las marcas comercializadas, la número uno del mercado, Philip Morris International, tiene en su cartera marcas como Marlboro, L&M. Chesterfield y Philip Morris. La segunda del mercado, Américan British Tobacco (BAT) conocida en nuestro país como Nobleza Piccardo, comercializa Lucky Stricke, Pall Mall y Dunhill. La Imperial Tobacco, de origen británico reconocida por su marca Davidoff y luego fusionada con el grupo hispano-francés Altadis, comercializa entre otras las marcas Gitanes y Gauloises. El Altia Group, es un conglomerado norteamericano surgido tras la creación de la PMI y comercializa Philip Morris y Marlboro para el mercado norteamericano. La Japan Tobacco, de origen japonés, pero de presencia global tras la adquisición del grupo Gallaher en 2007, comercializa las marcas Camel y Winston.

Las zonas de cultivo y producción de las hojas del tabaco destinadas a la producción de cigarrillos y otros productos con tabaco por partes de las empresas tabacaleras, se encuentran presentes en casi todo el planeta. Las principales empresas del mercado, por su parte, fueron mudando sus plantas de producción y empaquetadores cada vez más cerca de las zonas de cultivo para tener mayor control de toda la cadena de producción, como ocurre con las dos grandes compañías presentes en la Argentina: Massalin Particulares (Philip Morris International) y Nobleza Piccardo (de la British American Tobacco).

El principal consumo de tabaco en el mundo son los cigarrillos empaquetados, pero también hay otras presentaciones como el tabaco para armar (de gran crecimiento por su precio menor al del atado), los puros o cigarros, los tabacos para pipa y también los e-cigs, cigarrillos electrónicos (hablaremos de ellos en el siguiente apartado) que penetran cada vez más en el mercado.

Si bien la gran mayoría de los países prohíben fumar en público, en algunos se empiezan a plantear proyectos para prohibir también fumar de manera privada (como es el caso de Australia, uno de los países más estrictos con los productos de tabaco donde en 2012 se aplicó la ley de empaquetado sencillo obligando a que los paquetes de cigarrillos se comercialicen sin logotipos y marcas y sólo con la advertencia

sanitaria)¹². El ejemplo australiano es uno de muchos y muestra que las medidas para reducir el consumo irán en aumento, ya no sólo prohibiendo la publicidad como hasta ahora, sino eliminando los elementos de branding en los paquetes y en los puntos de ventas, y ampliando las prohibiciones de fumar en todos los espacios públicos.

Cuando decimos que la industria está en un panorama complejo, nos referimos justamente a eso: prohibición de la promoción de los productos ligados al tabaco en medios gráficos tradicionales ni digitales, lo que limita la capacidad de las marcas de comunicar lanzamientos, posicionar sus marcas o capturar nuevos clientes. Este panorama genera que prácticamente el único contacto de los consumidores con los productos se produzca en el punto de venta, que se torna sumamente relevante en la cadena de valor. Asimismo, en los últimos años, las nuevas regulaciones también limitaron la comunicación que pueda hacerse en los exhibidores de estos puntos de venta presentes en kioscos, maxikioscos, kioscos 24 hs y en estaciones de servicio donde se comercializan cigarrillos, vapeadores o tabaco para armar.

Imposibilitadas de comunicar masivamente en medios tradicionales, las marcas apuestan a la construcción del brand equity mediante iniciativas como ediciones limitadas, *inserts* (impresiones dentro del pack), combos (paquete de cigarrillo + novedoso encendedor en el punto de venta), intervenciones específicas en packs o la tecnología *scanpack*, que mediante el escaneo de un código QR y la respectiva validación de edad, dirige a los consumidores a contenidos web. Las restricciones que tiene hoy la industria fomentan a las grandes empresas a buscar las mejores alternativas dentro del marco de la ley para poder comunicarse y contactarse con los consumidores, mediante acciones con retailers en puntos de venta, cadenas de kioscos o con la fuerza de ventas de distribuidores o empleados propios de las empresas.

En el universo del comercio digital las marcas de esta industria se encuentran con las mismas dificultades. La prohibición de la promoción en plataformas digitales así como también las limitaciones para comercializar los productos en tiendas virtuales o plataformas como Mercado Libre, Amazon, etc. reduce la estrategia digital de las marcas al armado de un sitio web (a donde irá dirigida la base de e-mail marketing)

¹² https://www.who.int/features/2013/australia_tobacco_packaging/es/

con información sobre la empresa y datos de sus productos, siendo el mencionado *scanpack* la última novedad hacia el camino digital del consumidor.

Como resultado de lo descrito anteriormente, las marcas se enfocan en fidelizar a sus clientes y lanzar nuevas marcas o versiones de sus productos como modo de promoción. La diferenciación en los productos, su segmentación y la constante producción de pequeñas novedades a nivel del producto cobran una altísima importancia en este mercado, donde la innovación básicamente pasa por el *flavor*, por la personalización del sabor, como los reconocidos cigarrillos mentolados o bien la introducción de cápsulas que mediante la presión permite “personalizar” el sabor.

Las marcas compiten en relación de estas novedades así como con el precio, un factor que a medida que aumentan los impuestos para la industria del tabaco se hace cada vez más relevante. En nuestro país el 80% del total del valor de un paquete de cigarrillos se tributa en forma de impuestos¹³. No es difícil imaginar el impacto que esto tiene en la cadena de valor del producto. El precio del cigarrillo no hace más que aumentar a cada “impuestazo”, generando varias consecuencias que muchas veces van en otra dirección que las pretendidas desde la intención de la medida por parte del estado. Si bien desde los altos impuestos se logra reducir el consumo, son muchos otros factores y efectos los que hay que tener en cuenta.

Estamos hablando de un mercado que presenta consumidores con alta fidelidad por sus hábitos y marcas y conservador en la relación con su consumo. La mayoría de las veces, ante la suba de precios, el fumador realiza el sacrificio económico para seguir fumando y simplemente modifica su presupuesto. En segundo lugar, si lo económico impacta como para que el fumador deje su marca habitual, este pensaría en migrar hacia el segmento de paquetes más económicos del mercado, probando varios hasta dar con alguno que le genere una experiencia similar a su marca preferida. Por último, habrá quien aprovechando este nuevo argumento (el costo económico) lo agregaría al otro costo (la salud, lo social) para finalmente dejar de fumar. En este último segmento también encontraríamos quienes se inclinen por productos con tabaco más saludables o de menor impacto.

¹³ Dato tomado del Análisis de la Reforma Fiscal de Productos de Tabaco en la Argentina (2017), Ministerio de Salud http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000001110cnt-2018-02_informe-impacto-aumento-impuestos-tabaco_preliminar.pdf

Esto, a nivel del usuario. Volviendo a la cadena de valor, otro factor a tener en cuenta es la relación con los vendedores, los que desde el punto de venta ven cómo el alto precio del producto disminuye las ventas. Ante lo que se cuestionan si realmente vale la pena invertir en stock o renovarlo. Generalmente, son los pequeños vendedores dueños de microemprendimientos como kioscos, los primeros en reducir la oferta de paquetes, optando por la marca premium que más le piden, alguna de media gama y una de las económicas, priorizando la demanda y reduciendo la diversificación. Esto último repercute también en las ventas de las tabacaleras. Y entonces podemos mencionar otro efecto provocado por el alza de precios derivada de impuestos: la evasión.

El comercio ilícito de tabaco o cigarrillos existe desde siempre, pero aumenta junto con las regulaciones y los impuestos progresivos. Ante un exceso de impuestos o una prohibición, la evasión o el contrabando aumentan, porque siempre es alta la demanda entre los consumidores, como vimos más arriba. Marcas importadas por el contrabando pueden ser ofrecidas a un menor precio a los usuarios. Además de la pérdida de ganancias para el mercado legal, el contrabando también genera violencia y un impacto negativo en lo socioeconómico. En cuanto al comercio ilícito, éste a nivel mundial alcanza entre los 400 a 600 billones de cigarrillos, lo que es aproximadamente entre un 8 al 10% del comercio mundial¹⁴.

Tenemos entonces el panorama problemático y general de la industria tabacalera: una industria que genera productos riesgosos para la salud, que sufre la creciente prohibición de su promoción, dificultades en la distribución, altos precios, a lo que debemos sumarle las campañas de salud pública y nuevas regulaciones que exigen cada vez menos branding en sus productos, llegando en algunos países a comercializar el cigarrillo en paquetes neutros, sin ningún tipo de lema, marca o referencia, tan solo con la advertencia de los riesgos que el fumar tiene para la salud.

Ante este escenario, podemos ver los desafíos que enfrenta la industria, desde la necesidad de reducir los daños a la salud personal y pública a cambiar su imagen por un lado, y por otro nuevas estrategias dentro de las que encontramos los dispositivos electrónicos para consumir tabaco con riesgo reducido como IQOS que comienzan a

¹⁴ Mercado Mundial del Tabaco: una mirada. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de La Nación.

ser una alternativa, no sólo porque reducen los daños causados por el fumar tabaco, mejoran la experiencia gracias a la disminución de los riesgos y efectos deseados, sino que aparecen como una alternativa comercial para ganar nuevo mercado.

b) Los e-cigs y los productos de tabaco por calentamiento (PTC)

El nombre de *e-cigs* hace referencia a los cigarrillos electrónicos, dispositivos electrónicos para fumar que funcionan con algún líquido o aceite con diferentes sabores que al activarse desprenden un aerosol inhalable. Actualmente el mercado de los e-cigs se encuentra en expansión, tanto entre fumadores que buscan reducir los impactos negativos del cigarrillo como entre jóvenes que buscan estar a la moda y buscan los e-cigs como novedad. Estos últimos, motivados por el boom del *vapeo*, como vemos en videos e imágenes de las redes sociales.

Estos dispositivos provienen en su gran mayoría del mercado chino que los produce e importa a gran escala, lo que permite acceder a ellos a un precio razonable. Se trata de un mercado no del todo regulado, ya que no hay una definición unánime sobre los daños que causa el uso de los mismos y su comercialización se hace mayormente vía online. En nuestro país el cigarrillo electrónico está prohibido por disposición de la Agencia Nacional de Medicamentos, Alimentos, y Tecnologías Médicas (A.N.M.A.T) desde 2011 ya que además de no controlarse el contenido de los líquidos que se utilizan, aumentan el riesgo y no aportan para la reducción del consumo del tabaco¹⁵. Otros países donde se encuentran totalmente prohibidos son Canadá, Nueva Zelanda, Brasil, Uruguay, Colombia y México.

El primer e-cig fue inventado y patentado en China en 2003 por Hon Lik bajo la marca Ruyan, quien luego fundó la Dragonite International Limited, que en 2013 sería adquirida por la Imperial Tobacco por USD 75 millones. Hoy, Imperial es dueña de la patente del cigarrillo electrónico original, recibe pagos por derechos de la mayoría de los productores de este tipo de dispositivos y creó su propia línea de cigarros

¹⁵ http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000973cnt-2018-01-22_guia-rapida-cigarrillo-electronico.pdf

electrónicos llamada Blu. Desde entonces, el gigante asiático domina el mercado de e-cigs ocupando actualmente la China National Tobacco Corp (CNTC) un 42,6% del market share, seguido por PMI con 14,2%, BAT con 11,8% disputándose el resto del market share entre muchas otras empresas pequeñas¹⁶ frente a la que las tabacaleras tradicionales deben competir, principalmente frente a marcas chinas como Joyetek y Kangertech o la norteamericana Juul. Glo, es la principal marca de BAT para competir en este mercado, al igual que IQOS de PMI y Ploomtech de la Japan Tobacco International, si tomáramos por un momento a los ‘heat not burn’ como parte del mercado de los e-cigs.

Con respecto a los riesgos para la salud, en la Guía Rápida sobre e-cig que elaboró el Ministerio de Salud en 2017¹⁷ se mencionan que los e-cigs administran cantidades no controladas de nicotina con muchas diferencias entre lo que se informa en la etiqueta de los cartuchos frente a la cantidad real. También, los líquidos que se utilizan para el vapeo contienen muchas otras sustancias tóxicas. También se menciona el “falso reaseguro” al comunicarse como un producto menos dañino lo que desincentiva el dejar de fumar. Asimismo, otro riesgo es el doble uso: aquellos que combinan e-cigs con cigarrillos tradicionales, etc.

Ahora veamos algo acerca de los dispositivos *heat not burn*, entre los cuales se encuentra el IQOS de PMI. A diferencia de muchos e-cigs que funcionan con líquidos o aceites cuyo contenido no se informa, el IQOS opera con HEETS, pequeños cigarrillos de tabaco molido. Su fabricación y calidad están regulados y testeados constantemente por los laboratorios de PMI y presentan una mejora en la calidad de fumar respecto de los cigarrillos tradicionales y también son más seguros que muchos de los e-cigs del mercado. Si bien contiene nicotina, su impacto es menor para la salud propia y de terceros. Comparten con los e-cigs ser una alternativa electrónica al fumar tradicional, pero se diferencia en muchos otros aspectos y ventajas comparativas que veremos más adelante en nuestro Plan de Marketing.

Como conclusión, podemos decir que todavía no hay estudios 100% afirmativos de todos los daños que los e-cigs pueden tener para la salud, muchos de ellos todavía

¹⁶ <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/vapor-cool-el-imperio-de-las-tabacaleras-contrataataca#cntc>

¹⁷ http://www.msar.gov.ar/images/stories/bes/graficos/0000000973cnt-2018-01-22_guia-rapida-cigarrillo-electronico.pdf

en observación; que es un nicho de mercado sobre el que aplican muchas de las regulaciones y prohibiciones a la industria tabacalera y por lo tanto también sus problemáticas, pero que se trata de un área que ofrece muchísimas oportunidades de desarrollo y al tratarse de un área tecnológica el potencial a futuro es altísimo.

6- Philip Morris en la Argentina y el mundo

Philip Morris International es en la actualidad la empresa tabacalera líder a nivel mundial con su producto insignia, Marlboro, pero con otras marcas que se encuentran entre las más vendidas del planeta. Además de comercializar cigarrillos convencionales, PMI como compañía se encuentra a la vanguardia en la investigación y el desarrollo de alternativas al cigarrillo tradicional.

La historia de PMI se remonta a 1847, cuando el inglés Philip Morris abrió una tienda de tabaco en Londres. A su muerte, su esposa y hermano se hicieron cargo de la tienda manteniendo el nombre de su fundador y convirtiéndola en una sociedad anónima en 1881. Luego, en 1885 pasaría a convertirse en *Philip Morris & Co. LTD.* Ante el rotundo éxito (en 1901 la compañía fue nombrada proveedora oficial del Rey por su gran calidad) en 1902 la familia abrió las puertas de la compañía al mercado vendiendo el 50% de la propiedad a un grupo estadounidense, con lo que ya en ese entonces se convierte en una compañía internacional.

La primera década del 1900 fue clave porque 1919 se establece la insignia de la diadema que hasta hoy es el logo de la compañía y los inversores norteamericanos compran el 50% británico mudando la operación total a Virginia, Estados Unidos. De esa planta sale el primer paquete de Marlboro, la marca insignia de PM que nace en 1924 apuntada al público femenino y que no tardaría en convertirse en la marca líder mundial hasta nuestros días.

En la década del 50 del siglo pasado, comienza a fabricar y vender cigarrillos en todo el mundo comenzando con Australia en 1954 para luego crear una división

internacional (1961) que se convertiría en la actual Philip Morris International. En 1972 penetró en la ex Unión Soviética. Para 1983 PMI ya era la mayor tabacalera del mundo con fabricación y comercialización en toda Europa.

Con la apertura de los mercados tras la caída del Muro de Berlín, PMI avanzó sobre estos mercados nacientes de Europa del Este, instalando fábricas y operaciones en Rusia, Lituania y Polonia. En esa época con gobiernos que aplicaron políticas liberales y de privatización de empresas estatales, PMI dio un nuevo salto (en 1981 el total de cigarrillos comercializados fue de 249.000 millones para alcanzar los 761.000 en los siguientes 20 años) instalando sus productos y operaciones en las nuevas regiones que se abrían a las economías del mercado, como Asia, Europa y Sudamérica y nuestro país. En 1995 se da un hito muy importante en la historia de la empresa, cuando abren su primera fábrica en Asia, en Seremban, Malasia, con el objetivo de acercar sus productos a un mercado difícil para sus productos de reconocimiento mundial.

La llegada del nuevo milenio no fue fácil para las tabacaleras por los movimientos globales antitabaco y las nuevas regulaciones del Convenio Marco Para la Regulación del Tabaco de 2003. Atenta a este cambio de época, PMI traslada parte de su operación (antes ubicada en Nueva York) a Laussane, Suiza, acercándose más al mercado europeo y comenzando una primera separación de la matriz norteamericana. Por estos años PMI alcanza una facturación de 5700 millones de dólares, 100% más que en 1971.

En estos primeros años del 2000, PMI sigue su expansión instalándose con una fábrica en Filipinas, adquiriendo las principales tabacaleras de Indonesia, Grecia y Colombia para llegar por entonces a ocupar el 14% del total del mercado. Así como en la década del 70 en un acuerdo con Japan Tobacco International obtuvo licencia para vender Marlboro en ese país, en 2006 se asocia con la gigante China National Tobacco Company (CNCT) fabricando y comercializando Marlboro en el mercado emergente más grande del mundo. Por entonces, la porción de mercado aumenta al 15,1% y la facturación de la compañía alcanza los 850.000 millones de dólares. En la actualidad PMI emplea a 73500 personas alrededor del mundo, alcanza a 180 mercados, tiene 6 de las principales 15 marcas en el mundo y trabaja con más de 400

científicos y especialistas para desarrollar productos “libres de humo” en vías hacia un futuro más seguro para sus consumidores y el medio ambiente.¹⁸

Philip Morris en la Argentina

En nuestro país PMI opera con su aliado local: Massalin Particulares, quien en la década del sesenta le vendió parte de su operación. Massalin es una empresa histórica del país que nace en 1900 como una de las primeras productoras de cigarrillos de nuestra historia. Primero conocida como *La Argentina* comercializó las primeras marcas locales Arizona y Colorado, luego pasaría a llamarse Massalin y Celasco. En 1980 se fusiona con otros productores y pasa a llamarse Massalin Particulares.

En la actualidad Massalin Particulares S.R.L como subsidiario de PMI emplea a unas 2500 personas en todo el país, cuenta con una planta de fabricación de cigarrillos en Merlo (Buenos Aires), de procesamiento de hojas de tabaco en Rosario de Lerma (Salta) y un depósito de tabaco nacional en Perico (Jujuy). Sus oficinas centrales están en Vicente López, GBA¹⁹. Se estima que le compra a unos 7400 productores el tabaco que será destinado a sus principales marcas Marlboro, L&M, Chesterfield y Philip Morris.

¹⁸ <https://www.pmi.com/who-we-are/overview>

¹⁹ <https://www.pmi.com/markets/argentina/es>

7 -Objeciones sanitarias y socioeconómicas a la industria del tabaco

“Nada más fácil que dejar de fumar, yo lo he hecho cien veces”

Alejandro Dumas

“Fumar es un placer”. De eso ningún fumador dudará y es la causa principal por la que fumamos. Pero ese placer tiene riesgos que en los últimos años son cada vez más estudiados y sobre los que se advierte cada vez más. La mayoría de los fumadores se inicia en la adolescencia, atraídos por algunas ideas que están implicadas en el acto de fumar o bien por imitación de sus amistades, para pertenecer, o a veces por herencia familiar cuando se creció en una casa de fumadores.

La nicotina es el principal principio activo presente en el humo del tabaco. Si bien la nicotina genera adicción y produce riesgos para la salud, en el último tiempo son cada vez más los estudios que alertan sobre otras sustancias químicas que se liberan con el humo producido por la combustión del cigarrillo. El fumar representa un riesgo cuando se extiende demasiado en el tiempo en fumadores frecuentes, y ese riesgo también afecta a los fumadores pasivos.

En la década de los sesentas en el siglo pasado comenzaron las campañas sobre los riesgos del cigarrillo para la salud, sobre todo como causa de cáncer de pulmón y enfermedades respiratorias. Más adelante también se aclaró que el estilo de vida sedentario más el fumar crónico aumentaban el riesgo cardiovascular. Pasó tiempo para que el tabaquismo sea considerado un problema de salud²⁰ y no fue hasta el *Convenio Marco para el Control del Tabaco* firmado en Ginebra en 2003 que se atacó globalmente al tabaquismo como una epidemia.

La OMS estima que en el mundo mueren cada año 8 millones de personas a causa del tabaco y que el tabaco mata a la mitad de sus fumadores²¹. El mismo informe sostiene que el 80% del total de fumadores que hay en el mundo viven en países de

²⁰ José Luis Sandoval Gutiérrez (2009) Reporte del cirujano general: Fumar y salud. A 45 años de su presentación, México. <https://www.medigraphic.com/pdfs/neumo/nt-2009/nt092g.pdf>

²¹ <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/tobacco>

ingresos medianos y bajos. Los gobiernos nacionales y las entidades como la OMS gastan diariamente cifras millonarias para las campañas de prevención y el tratamiento de enfermedades pulmonares relacionadas con el tabaquismo.

Evolución del tabaquismo en el mundo (2000-2020)

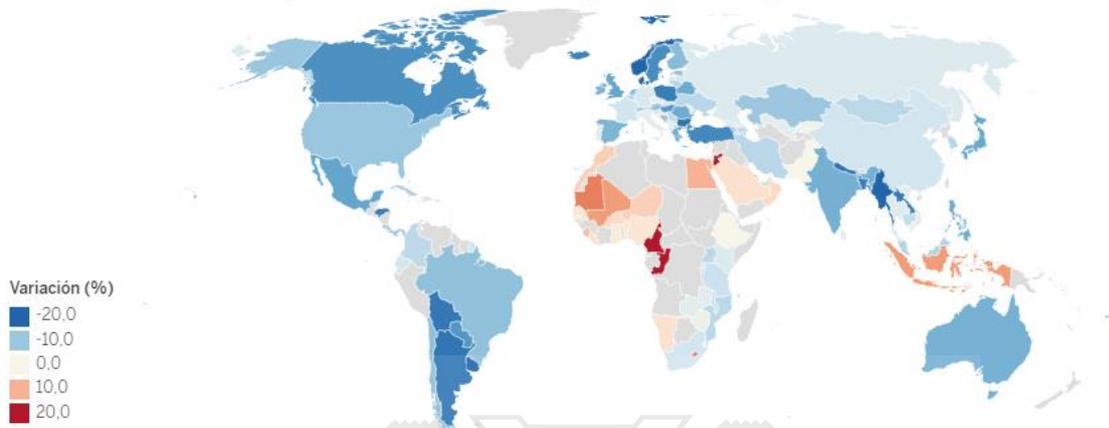


Gráfico: Evolución del tabaquismo en el mundo. Fuente: Diario El País de España y OMS

Otras objeciones a la industria tienen que ver con el alto gasto social que se destina a los tratamientos y la prevención. También hay oposiciones a la industria que tienen en cuenta los costos económicos para los fumadores considerando que el 80% de los fumadores vive en países en desarrollo, *el tabaquismo aumenta la pobreza porque los hogares gastan en él un dinero que podrían dedicar a necesidades básicas como la alimentación y la vivienda. La fuerte dependencia que causa este producto dificulta que se puedan corregir ese gasto*²². Aunque esta mirada puede resultar parcial, ya que hay muchos otros gastos secundarios en las canastas básicas que podrían considerarse como gastos superfluos.

En otros tiempos la industria tabacalera tuvo un poder de lobby importante, porque aportó grandes sumas a las recaudaciones y fue una gran inversora en los países en vías de desarrollo como vimos en el caso de PMI y su historia. Ante esto, hoy se opone el alto gasto que representa el tabaquismo para los sistemas de salud pública.

²² <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/tobacco>

Otras oposiciones de la OMS al tabaco también incluye el trabajo informal o esclavo en las zonas rurales de las plantaciones. Incluso el trabajo infantil en algunas regiones del mundo donde la informalidad es muy grande. Otras objeciones a la industria del cigarrillo, están ligadas al medio ambiente por la creciente deforestación necesaria para el cultivo, como se muestra en la *Figura 1* tomada del Tobacco Atlas²³, un trabajo de la Sociedad Americana Contra el Cáncer y Vital Strategies disponible en la web.

Northern Region, Malawi
1992-2015 (2015 Landsat 8 image)

Western Tabora Region, Tanzania
1999-2017 (2017 Landsat 8 image)

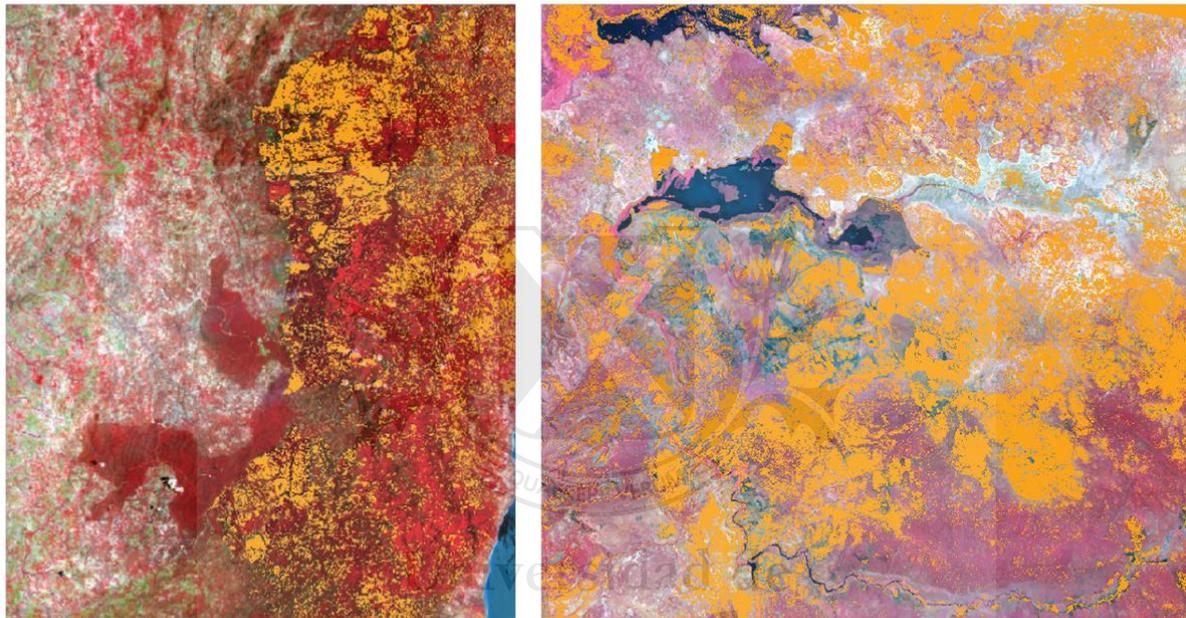


Figura 1: imágenes satelital que señalan en amarillo la pérdida de vegetación en Tanzania y Malawi en las últimas tres décadas. Fuente: www.tobaccoatlas.org

En el mismo estudio, se puede encontrar un resumen de los principales problemas para la salud y el medio ambiente que pueden destacarse con respecto a la industria del tabaco y sus derivadas. Otro trabajo de la OMS sobre el tabaquismo que consulta figuran en la bibliografía, es el trabajo “El tabaco rompe corazones”(2018)²⁴ producido

²³ <https://es.tobaccoatlas.org/>

²⁴ El tabaco rompe corazones. Elija salud, no tabaco. Ginebra : Organización Mundial de la Salud. 2018. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272833/WHO-NMH-PND-18.4-spa.pdf>

en colaboración por el Día Mundial Sin Tabaco (31 de mayo) y también disponible en la web.

Para concluir este apartado, resulta interesante un artículo²⁵ sobre la decisión de Netflix de prohibir el consumo de cigarrillos en sus series ante la demanda de la organización sin fines de lucro norteamericana Truth Organization²⁶, que difundió cómo la gran cantidad de escenas en donde los protagonistas de la exitosa serie *Stranger Things* fumaban promovió el consumo de cigarrillos de sus espectadores jóvenes. La concientización sobre los riesgos del fumar también se mete en productos de la ficción y como vimos en el apartado sobre la actualidad, será algo con lo que las grandes compañías deberán trabajar y hasta promover. Actualmente encontramos muchas objeciones a la industria desde la salud, la economía y el medioambiente, muchas de ellas trabajables y que pueden comenzar a ser resueltas con la gran capacidad económica y la inversión hacia productos que generen un menor impacto, como el que proponemos a continuación en el plan de Marketing.



²⁵ <https://www.espinof.com/netflix/netflix-prohibe-tabaco-sus-nuevas-series-criticas-su-uso-stranger-things>

²⁶ <https://truthinitiative.org/>

8- La propuesta de valor: los productos de riesgo reducido, IQOS y un futuro libre de humo.

Hace poco más de 10 años, PMI invirtió alrededor de 120 millones de dólares en lo que hoy en día se llama “El Cubo”, un laboratorio de innovación ubicado en la ciudad de Neuchatel, Suiza, con tecnología de punta donde la compañía busca transformar el futuro de la industria del tabaco mediante el desarrollo de productos alternativos menos tóxicos que el cigarrillo convencional que hoy consumen millones de fumadores. Este laboratorio cuenta con una planta de más de 430 científicos y expertos de múltiples disciplinas que exploran día a día mejores opciones para los fumadores adultos, partiendo de la premisa de que el humo del cigarrillo es el principal causante de todas las toxinas perjudiciales para la salud presente en el acto de fumar.

Diversos estudios y autoridades científicas (como vimos en el apartado anterior) han demostrado que la combustión, esto es, el proceso químico producido al quemar el tabaco, que puede alcanzar hasta unos 800 grados centígrados en la punta del cigarrillo, produce más de 6000 sustancias químicas, muchas de ellas con alto contenido tóxico y causantes de enfermedades como el cáncer de pulmón y cardiovasculares, entre otras.

Repasando lo dicho anteriormente, en el mundo hay alrededor de 1.337 millones de fumadores, de los cuales mueren unos 8 millones cada año producto del hábito de fumar. Desde 2008, PMI ha invertido más de 6000 millones de dólares en el desarrollo de productos que representen una mejor opción para estos fumadores, definiendo la actual visión de la empresa: la de construir “un futuro libre de humo”. Gracias a esta multimillonaria inversión, PMI cuenta hoy con cuatro *plataformas de dispositivos de riesgo reducido*, como llama internamente a toda esta nueva unidad de negocios. De estas, las dos primeras son IQOS y TEEPS, dos dispositivos que incluyen tabaco en su experiencia pero que en lugar de quemarlo lo *calientan* (heat not burn) mientras que las otras dos plataformas solo contienen nicotina, asemejándose más a los e-cigs antes descritos.

Actualmente IQOS es el producto estrella de la compañía y también el eje de este plan de Marketing. Se trata de un dispositivo electrónico que calienta un producto de tabaco, por lo que funciona sin combustión y al activarse libera un aerosol que

contiene niveles de componentes nocivos y potencialmente nocivos entre un 90 y 95% más bajos que los encontrados en el cigarrillo convencional.

Para disfrutar de la experiencia IQOS se requieren dos elementos: por un lado, el dispositivo IQOS como tal, que consta de un cargador de bolsillo que incluye otro dispositivo electrónico dentro, y por otro, la materia prima o HEETS, que es la unidad de tabaco comprimido que se introduce en el dispositivo electrónico dentro del cargador de bolsillo para disfrutar del aerosol que se libera cuando el tabaco se calienta. El tabaco es calentado a menos de 350° mediante una lámina que actúa como calentador y sensor de temperatura. La versión integrada de la Plataforma 1 combina el dispositivo y el cargador en una única unidad que se debe cargar después de 20 usos.

IQOS permite a los fumadores disfrutar del verdadero sabor del tabaco, en una experiencia sin humo y sin ceniza ya que no funciona por combustión, dejando menos olor a tabaco en el pelo, las manos y la ropa, lo que ya es uno de sus principales beneficios.

Philip Morris' IQOS

Philip Morris International's IQOS heats tobacco instead of burning it, releasing nicotine-laced vapor. The company says that means the device avoids subjecting smokers to the same levels of carcinogens and other toxic substances found in a regular cigarette.

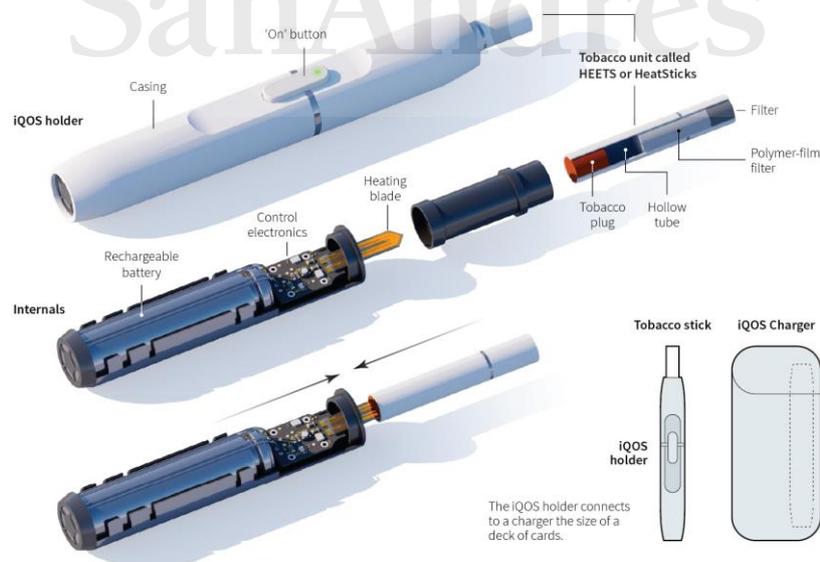


Ilustración que muestra el funcionamiento de IQOS y sus componentes. *Fuente:* Internet

8- Plan de Marketing

a) Análisis del Contexto, de la Compañía y de la Competencia

Para entender el entorno donde se lanzará IQOS, utilizaremos tres herramientas simples pero de gran utilidad para sintetizar y graficar el marco en el cual estará operando IQOS como producto.

Estas herramientas son el análisis PESTEL, las fuerzas competitivas de Michael Porter y la matriz FODA, que nos permitirán tener un mejor entendimiento de las variables externas e internas que afectan a la empresa, y que por lo tanto son fundamentales comprender y considerar a la hora de proyectar un lanzamiento exitoso como el que se propone para IQOS Argentina.

i. **Análisis PESTEL: entendimiento estratégico del entorno**

Comienzo con el análisis PESTEL, aplicado para *mapear* el entorno actual en el que se encuentra inmerso PMI, desde los puntos de vista político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, de manera de poder determinar cómo este afecta el proceso de toma de decisiones de la compañía. A continuación, profundizaremos el entendimiento de cada una de estas variables.

Entorno político. Cuando comencé a redactar el presente trabajo (mediados de 2019), el entorno político de la Argentina era absolutamente distinto al presente. Desde el oficialismo de aquel entonces, el partido gobernante del entonces presidente Mauricio Macri, se tenía la absoluta confianza en la reelección. Sin embargo, la grave crisis económica y social que afectó al país durante su gobierno, llevó a la Argentina a un cambio de rumbo y un regreso del peronismo en el poder, bajo la conducción de la fórmula Fernández-Fernández. Independientemente del cambio de mando, el entorno político de la Argentina continúa siendo incierto; el ahora oficialismo no tiene

mayorías en el senado, está atravesando la transición en un contexto incierto, habiendo heredado una difícil herencia económica con inflación y vencimiento de deuda a lo que se sumó como agravante la reciente pandemia global del COVID-19. Por otra parte, el actual gobierno debe resolver las luchas internas y las ríspidas negociaciones por la designación en sectores clave del gobierno, considerando el entramado político *frentista* que conformó al espacio triunfante con la figura imponente de la ex presidente Cristina Fernández de Kirchner en el centro, junto a Axel Kicillof, el ex candidato a presidente Sergio Massa y el mismo Alberto Fernández.

Esto abre diversos interrogantes tales como si será la vice Cristina Fernández quien verdaderamente tome las riendas del nuevo gobierno o si el electo presidente tendrá las libertades suficientes y la autonomía para poder gobernar. Quedará ver si lo que asoma es un neo kirchnerismo 3.0 con un modelo populista o bien se está en presencia de un gobierno de centro o centro-izquierda más moderado. Estas son sólo algunas de las preguntas que suelen repetirse entre los principales analistas políticos de los medios locales como extranjeros, así como en el seno de la ciudadanía y los sectores relevantes de la economía nacional e internacional.

Lo cierto es que a los efectos del lanzamiento de IQOS y la consecuente entrada de un nuevo negocio bajo la comercialización de los HEETS, más allá de los pésimos resultados sociales y macroeconómicos logrados, el anterior gobierno parecía tener un tinte más favorable a los nuevos negocios, considerando que se trataba de un gobierno con un mandatario proveniente del sector privado y con un carácter más liberal hacia la economía, que parecía apostar a la inversión productiva y a la economía de mercado.

En cuanto al panorama actual, como se explicó en el párrafo anterior, representa aún una incógnita en cuanto a cómo superará los escalofriantes indicadores que dejó la gestión Macri: caída de la actividad económica en más del 4.5%, desempleo del 10%, inflación de más de 50 puntos durante 2019, dólar oficial a \$63, más de 30% de pobreza y una deuda con el FMI de alrededor del 70% del PIB. ¿Será este un gobierno que fomente el desarrollo de la industria argentina con una política de restricciones o arancelando notoriamente las importaciones y, por ende, afectando a HEETS y IQOS? ¿Estará este gobierno dispuesto a negociar una clasificación tributaria para los HEETS menor a la de los cigarrillos, considerando que se trata de un producto

totalmente diferente? ¿Estarán los distintos entes gubernamentales, tales como la ANMAT y el Ministerio de Salud, dispuestos a analizar el caso IQOS de manera ágil? En este escenario de incertidumbre, son respuestas que habrá que ir destrabando con la nueva gestión; sin dudas que no se trata de un entorno político sencillo.

Entorno económico. Ante el crítico panorama socioeconómico heredado, producto de años de desequilibrios estructurales y potenciados por los indicadores que mostró la última gestión gubernamental, el contexto económico es realmente complejo. El peso se ha derrumbado frente al dólar, la actividad económica ha caído, en 2019 la inflación fue la más alta de los últimos 28 años y fundamentalmente, estamos frente a la dura realidad de una sociedad cada vez más pobre y desigual. Pero el panorama también es desalentador de cara al futuro ya que la economía lleva dos años consecutivos de recesión y el gobierno corre riesgo de default dado que de ninguna manera podrá pagar la deuda en los plazos acordados al menos que logre reestructurarla. En este contexto, las primeras medidas del gobierno actual han apuntado a contener a los mercados y la delicada situación social, mediante el cepo al dólar y el 30% de recargo a la compra de divisas en el exterior junto a la suba de algunos impuestos al agro en pos de generar mayor liquidez en pymes, jubilados y la clase media, de manera de poder reactivar el consumo lentamente.

Las variables socioeconómicas sin duda que no alientan a las FMCGs a invertir en Argentina, porque seguramente prevean años de ventas por debajo de la línea de base. En el caso de PMI, 2019 ha sido un año marcado por la baja en el volumen de ventas de un producto que solía tener una demanda medianamente inelástica como el cigarrillo; la caída ha sido del 10% con respecto al año anterior, con una fuerte penetración de marcas de bajo precio y fuerte presencia del contrabando. Para el lanzamiento de IQOS y la comercialización de HEETS, la crisis económica también será un desafío, aunque como veremos más adelante, en los primeros años de lanzamiento el producto está apuntado a un sector socio-económico menos vulnerable frente a los vaivenes de la economía nacional. El hecho de generar un ambiente sociopolítico apto para la llegada de IQOS es algo aún más desafiante que enfrentar una economía con mucha incertidumbre y en recesión.

Entorno sociocultural. Como hemos mencionado anteriormente, en la Argentina de los últimos 10 años ha aumentado el nivel de desigualdad social, con aumento de la

pobreza y menor acceso a la educación. Según la encuesta permanente de hogares del 2018 publicada por INDEC, se estima que el 54% de los hogares pertenecen a los sectores ABC1, C2 y C3; es decir, a las clases medias y alta, mientras que el 46% restante pertenece a los niveles socioeconómicos D1 + D2E. Lo paradójico es que diversas encuestas muestran que más del 80% de los argentinos cree que pertenece a la clase media, cuando en realidad pertenece a un sector socioeconómico más elevado o inferior al que se percibe. Sin dudas que los escalofriantes números macroeconómicos mencionados anteriormente junto a los elevados niveles de pobreza y deterioro de la educación atentan contra el consumo de cualquier producto, especialmente de uno tan sofisticado como IQOS, que requerirá una importante educación al consumidor sobre su uso y beneficios.

La década *kirchnerista* ha captado muy bien el pensamiento de autores posmodernos como Gianni Vattimo y Zygmunt Bauman, que rompieron con el relato de la promesa de plenitud en el futuro, centrándose más en el impulso hacia el presente propio de las sociedades consumistas. Es este último autor quien en su obra *Vida Líquida*²⁷ sostiene que *“la vida en una sociedad moderna líquida no puede detenerse. Hay que modernizarse (...) La vida líquida es una vida devoradora. Asigna al mundo y a todos sus fragmentos animados e inanimados el papel de objetos de consumo; es decir, de objetos que pierden su utilidad (y por consiguiente, su lustre, su atracción, su poder seductivo y su valor) en el transcurso mismo del acto de ser usados”*. El kirchnerismo interpretó a la perfección el pensamiento *baumaniano* de que la identidad y la ciudadanía se construyen a partir de lo que uno consume, con múltiples opciones para elegir, pero teniendo la exigencia de estar en constante movimiento para sentir plenitud en el aquí y ahora. Durante la gestión macrista de los últimos cuatro años, el ciudadano perdió poder adquisitivo y acceso a muchos bienes y servicios respecto de la década previa. A pesar de los débiles indicadores económicos, IQOS podría potenciar su oportunidad en el corto plazo si el gobierno actual adoptase un modelo que pregone este tipo de políticas, no solo por el hecho de promover el consumo/venta sino también por lo que IQOS pueda representar para los ciudadanos, esto es, diferenciación y construcción de identidad.

²⁷ Bauman, Zygmunt (2001). "Vida de Consumo". pp.11 a 19, Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

A pesar del contexto económico y social actual desfavorable, hay un factor determinante que prueba la gran oportunidad que tiene IQOS en el país y es que los argentinos son cada vez más conscientes del daño que el tabaco provoca en su salud. Según los resultados locales de la encuesta mundial del tabaco en adultos, cuyos resultados publicó el Programa Nacional del control del Tabaco del Ministerio de Salud en 2009²⁸, más del 98% de la población aseguraba conocer que el tabaquismo causa enfermedades graves y cerca de la mitad de los fumadores había intentado dejarlo. Estos datos se ven reflejados en lo que ha sido la industria en los últimos 10 años; según el Ministerio de Agroindustria en un informe de 2019, solo en los últimos cinco años la industria del cigarrillo cayó en un 25%. Los factores de la caída de esta industria son varios y fueron repasados en las páginas anteriores de este trabajo (restricciones a la publicidad, aumento de precios, restricción para fumar espacios públicos, advertencias en los paquetes, etc). Todos estos datos demuestran que hay una buena parte de la población que está interesada en mejorar su calidad de vida y reducir los riesgos que la experiencia de fumar tabaco les genera. En ese sentido, IQOS vendría a llenar ese espacio vacío con una propuesta que mediante el calentamiento del tabaco, ofrece una experiencia notablemente menos dañina para la salud.

Entorno tecnológico. En términos de desarrollo tecnológico, podemos destacar dos ejes respecto a la situación de la Argentina:

- 1- Entre 2003 y 2017, la inversión en I&D en el país pasó del 0.46% del PBI al 0.69%, tomando mayor protagonismo no solo en el presupuesto destinado sino también en la opinión pública. Sin embargo, todavía hay un largo trayecto por recorrer si nos comparamos con los países desarrollados, quienes destinan alrededor del 3% de su PBI en I&D.
- 2- Argentina cuenta con los recursos naturales y los talentos humanos necesarios para estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico y científico como lo reconoce un informe elaborado en abril de 2019 por el sitio Web Coursera mencionando al país como el de mayor talento en tecnología a nivel

²⁸ <http://www.msal.gob.ar/tabaco/index.php/institucional/programa-nacional>

global. Al talento, hay que sumarle desarrollo, inversión y oportunidades ya que de otro modo emigra.

A los fines del proyecto de lanzamiento de IQOS, la relevancia del avance tecnológico pasa principalmente por la creciente penetración del e-commerce y los dispositivos móviles para su comercialización. En nuestro país, los *smartphones* tienen una penetración del 100% en la población y son la principal fuente de acceso a internet. Un informe²⁹ de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) relevó que a pesar de la crisis, durante el primer semestre de 2019 se facturaron unos 153.000 millones de pesos vía e-commerce, un 56% más respecto del año anterior. El mismo informe sostiene que el tráfico de los sitios de e-commerce aumentó un 20% frente a 2018, y que nueve de cada diez personas ya realizaron alguna vez una compra *online*. El dato que llama la atención es que los rubros con más ventas fueron Alimentos, Bebidas, Indumentaria, Calzado y Herramientas, demostrando que no sólo el segmento electrónico es relevante para este canal, sino también otros bienes de consumo masivo. Esta creciente tendencia sin duda que genera un marco favorable no solo para la comercialización de IQOS vía online, sino también para la distribución de HEETS, el verdadero negocio a largo plazo de PMI.

Entorno ecológico. En el corto plazo, la producción tanto de IQOS como de los HEETS se haría en el exterior, con lo cual no habría implicancias desde el punto de vista ecológico. De todos modos, estamos frente a una sociedad que toma cada vez mayor conciencia sobre el impacto de toda actividad sobre el medio ambiente, por lo que será un tema importante la forma en que la compañía deberá manejar todos los residuos relacionados a la experiencia IQOS, por ejemplo, los HEETS utilizados, considerando el impacto negativo que hoy las colillas de cigarrillos tienen y se podrían relacionar a este nuevo negocio.

Entorno Legal. Actualmente, el 80.4% del valor de venta de los cigarrillos corresponde a impuestos que terminan en las arcas del estado, mientras que el 19.6% restante es ingreso para las tabacaleras. Los impuestos que aplican a esta industria son:

²⁹ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

- 1) Impuesto Interno al Tabaco (INT) = 59.7%
- 2) IVA = 3.9%
- 3) Fondo de Asistencia Social = 7%
- 4) Fondo Especial del Tabaco (FET) = 9.2%
- 5) Ingresos Brutos = 0.6%

Si bien comparado con los países miembros de la OCDE la Argentina se encuentra en un nivel intermedio de tributación, a nivel dólar, el precio de los cigarrillos en nuestro país es de los más baratos del mundo.

Más allá de la tributación que hoy tenga la industria del cigarrillo, uno de los pilares fundamentales para la posibilidad y éxito del lanzamiento de HEETS es que estos tengan una clasificación aduanera y tributaria distinta a la de los cigarrillos tradicionales, al tratarse de un producto de tabaco para la tecnología *heat not burn*. Consecuentemente, es primordial establecer el desarrollo de un marco regulatorio adecuado que coloque a IQOS y HEETS en una categoría distinta a la de aquellos, donde la tributación sea notablemente menor a ese 80% que hoy aplica para la industria.

En síntesis. Se puede observar un clima de incertidumbre política, social y económica adverso para el emprendimiento de un nuevo negocio. Sin embargo, la esperanza de una nueva gestión que promueva el consumo, que esté abierta a negociar la tributación adecuada para la categoría *heat not burn*, y una sociedad que toma cada vez mayor conciencia del bienestar, de la salud y el medioambiente, con fuerte arraigo del consumo como patrón de identidad y que está cada vez más conectada con los nuevos canales digitales, invitan a pensar que IQOS tiene una gran oportunidad en la Argentina.

ii. **Análisis del entorno competitivo: de la matriz de Porter a la estrategia de Océano Azul.**

El caso de IQOS es un claro ejemplo que ilustra lo que los autores Chan Kim y Renee Mauborgne han descrito en su libro 'La estrategia del Océano Azul'³⁰ como un caso de transformación hacia un nuevo horizonte. En resumidas cuentas, los autores señalan que las empresas deben dejar a un lado la sangría de la competencia en los mercados ya explotados y ampliar su actividad hacia nuevos horizontes a través de la innovación, donde podrán capturar espacios inexistentes y crear una nueva demanda. Los autores definen a los mercados actuales como *océanos rojos* y a los mercados inexistentes como *océanos azules*. Mientras que la estrategia en los mercados de océanos rojos se caracteriza por retar a la competencia, buscar la diferenciación o el liderazgo en costos y explotar el mercado existente, la estrategia en los océanos azules radica en crear un espacio sin competencia en el mercado captando nueva demanda y rompiendo con la disyuntiva de valor o costo.

En la industria actual del cigarrillo, la innovación viene dada fundamentalmente desde el segmento de nuevos sabores; es decir, las cápsulas. Más allá de que año a año puedan surgir nuevos sabores, la innovación pasa siempre por el mismo lugar: agregar una o dos cápsulas de un nuevo sabor a los cigarrillos convencionales. Con el lanzamiento de IQOS & Heets, PMI creó un *océano azul* al abrir una industria totalmente nueva, la de los productos *heat not burn*. Si bien esta apertura no cubre absolutamente todos los puntos que Kim y Mauborgne señalan en su estudio como bases a desarrollar en el camino hacia la creación de un océano azul, ya que por ejemplo IQOS es un producto diseñado también para los fumadores adultos (no amplía la demanda), sí ejemplifica a la perfección cómo una organización del tipo de PMI destinó importantes recursos en I&D e innovación en pos de generar un nuevo negocio que, en el largo plazo, le dará a la compañía mayores ingresos y sustentabilidad.

³⁰ Chan Kim, W. y Mauborgne, Reneé (2005), "La estrategia del océano azul", Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Si bien hoy este *océano azul* lentamente comienza a convertirse en *océano rojo*, con la aparición de nuevos competidores en *heat not burn* como Glo y Ploom Tech, todavía queda un largo trecho para seguir explotando este mercado. A pesar de que el Modelo de Fuerzas Competitivas de Michael Porter³¹ está basado en el paradigma de los océanos rojos, utilizaremos este modelo a continuación para describir la situación competitiva de IQOS hoy, con *zoom in* en el mercado argentino.

Fuerza 1: Poder de los Consumidores/Compradores. Dicen Arébalos y Alonso, en el Capítulo 1 de “La Revolución Horizontal”³²: *“La expansión de Internet, y paulatinamente de lo que se ha dado en llamar Web 2.0 (...) está cambiando de raíz el marketing, la publicidad, las relaciones públicas y en general, la relación de los consumidores con las empresas y sus marcas. Esto está destruyendo conceptos aceptados por años y creando otros, introduciendo el caos donde había orden y horizontalizando la mayoría de las relaciones que, durante mucho tiempo, fueron verticales. Un concepto que nos acompañará durante todo este libro es el de peer, o sea, el público común, el consumidor, el ciudadano (...) quien ahora está teniendo mucho más control que antaño, y por lo tanto, un poder que ha cambiado la relación de fuerza con las empresas, drásticamente y para siempre”.*

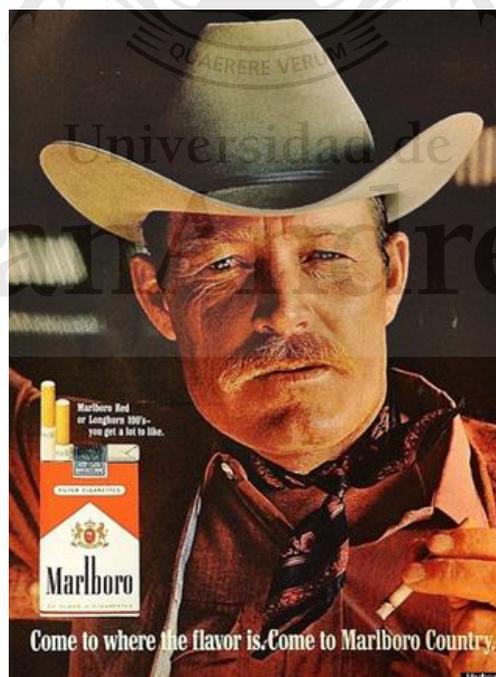
La situación que describen los autores no es ajena a lo que sucede o sucederá alrededor de IQOS: el consumidor de hoy en día es alguien mucho más informado y por lo tanto, más exigente; que a la hora de tomar una decisión de compra comparará las experiencias ofertadas no sólo con las experiencias de los competidores directos, sino también con las experiencias que cualquier otra marca del mercado le provea. Los autores describen con un ejemplo tomado de la principal marca de PMI cómo las marcas han perdido el control sobre las comunicaciones unidireccionales que solían tener con las audiencias: *“Un caso propio de la mercadotecnia tradicional es el de los cigarrillos Marlboro. Esta marca históricamente le dictaba al consumidor su historia. Aquí alguien decidió narrar un mundo de caballos, vaqueros y tejanas; a alguien se le ocurrió esta historia y durante años se generaron impactos publicitarios sobre este*

³¹ Porter, Michael (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Grupo Editorial Patria, 37ª reimpresión, México.

³² Alonso, Gonzalo y Arébalos, Alberto (2011) “La Revolución Horizontal”, Libros en Red.

tema. Marlboro le fue contando a la gente la historia de su marca, una historia de libertad, de naturaleza y de vaqueros solitarios fumando cigarrillos de cara al horizonte. Pero hoy las historias las narran los peers. En la actualidad, si Marlboro quisiera formar parte del mundo de los peers tendría que tomar acciones que generen una comunidad. Los efectos buscados serían aquellos que permitieran a la gente hacer su propia historia de Marlboro (...)³³

En el negocio convencional del tabaco de hoy en día, son pocos los reclamos que PMI recibe por parte de los consumidores; todos ellos son canalizados por un *call center* tercerizado que deriva los reclamos para darle una adecuada respuesta. Con el lanzamiento de IQOS, será fundamental desarrollar todo un sector de *Customer Service*, que pase de atender reclamos por la venta de un *commodity* tradicional a gestionar reclamos por la venta de un producto tecnológico del que esperarán valor agregado como usuarios y que además supone complejidades novedosas para el fumador tradicional. Este será sin dudas un gran desafío para PMI y que ahondaremos más adelante en el transcurso de este trabajo.



Publicidad gráfica 'Marlboro Country' de 1982, USA. Fuente: Internet

³³ *Ibíd.*, pp. 17

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores. Como empresa global, PMI tiene dos tipos principales de proveedores: los que están relacionados directamente con la actividad principal de producción de cigarrillos, IQOS y HEETS y que terminan incidiendo en el producto final, y aquellos proveedores de soporte indirecto para actividades terciarias, incluyendo desde agencias de marketing hasta proveedores de papel higiénico para los baños de las oficinas presentes en todo el planeta. A su vez, los proveedores están divididos en dos clases: la de aquellos que tienen acuerdos globales con PMI y aquellos otros que proveen solo a nivel local. Por lo general, PMI tiene con un gran poder de negociación frente a ellos, obteniendo un plazo de pago promedio de 120 días. Si bien el poder de negociación con los proveedores globales suele ser inferior al que tiene frente a los proveedores locales, el hecho de generar acuerdos a nivel global termina impactando favorablemente respecto de las condiciones que los mismos brindan localmente en cada mercado. Es relevante mencionar que a los fines del lanzamiento de IQOS en la Argentina, tanto los dispositivos heat not burn como los HEETS serán importados, con lo cual no se afrontarán inversiones en materia prima.

Fuerza 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores. Es importante volver a diferenciar las tres principales categorías de productos a las que estamos haciendo referencia en este documento: 1-Los cigarrillos convencionales 2-Los cigarrillos electrónicos 3-La tecnología *heat not burn* (IQOS). Si bien se trata de productos bien diferenciados, podemos decir que los tres comparten el mismo target: el grupo de los fumadores adultos. El mundo de los cigarrillos electrónicos o *vapeadores* tiene cada vez más jugadores dentro del mercado, donde como se señaló la mayoría de los fabricantes son chinos; la amenaza de este sector es grande, considerando que cada vez hay mayor oferta. En lo que respecta propiamente a la tecnología *heat not burn*, en la actualidad existen cuatro jugadores principales: IQOS, Glo (de British American Tobacco), Ploom Tech (de Japan Tobacco International) y PAX (de PAX Labs). Considerando la explosión que han tenido los *vapeadores* o productos de riesgo reducido en los últimos años, acompañada por la caída en la industria del tabaco que se vislumbra año tras año, la principal amenaza de nuevos jugadores entrantes a la categoría estaría representada por las otras grandes tabacaleras que aún no han ingresado a este negocio: Imperial Tobacco, ITC y RJ Reynolds. La probabilidad de ingreso a la categoría es mayor en estas compañías, considerando la tendencia de la

industria y su capacidad de capital para invertir en desarrollo de nuevas tecnologías *heat not burn*. De todas formas, cabe destacar que, de las grandes tabacaleras, solo BAT tiene fuerte presencia en la Argentina, mientras que Imperial Tobacco recién se introdujo en el mercado de cigarrillos durante 2019, con su asociación con la empresa local Tabacalera Sarandí y el lanzamiento de su marca West.

Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Si bien hoy por hoy no hay una amenaza concreta de ingresos de productos sustitutos, la industria de productos de riesgo reducido se encuentra en pleno auge de innovación y aparición de nuevos elementos. Un fiel reflejo de ello son los más de 22.000 líquidos para relleno de los *vapeadores* que existen en el mundo, o la aparición de JUUL en 2012, que mediante la introducción de un dispositivo simple y práctico, pero capaz de liberar en cada pitada una dosis de nicotina igual a la de un cigarrillo convencional, logró capturar rápidamente gran parte del mercado estadounidense. Por más de que se trate de un producto diferente, los *vapeadores* son hoy por hoy la principal amenaza de los *heat not burn*.



El cigarrillo electrónico Juul. Fuente: <https://www.ecigclick.co.uk/>

Fuerza 5: Rivalidad entre competidores. En el mundo, el mercado donde se ha librado la mayor batalla en la categoría *heat not burn* es Japón. Primero fue JTI quien lanzó su dispositivo en marzo de 2016, seguido por PMI con IQOS en abril de ese mismo año, y finalmente BAT con Glo en diciembre de 2016. Para diciembre de 2019, PMI había logrado ya 10 puntos de participación de mercado incluyendo en la torta a los cigarrillos convencionales.

En el plano local, ninguna de las compañías ha lanzado formalmente ninguno de sus dispositivos *heat not burn*. Sin embargo, y a pesar de que estos dispositivos aún no están reglamentados, existe toda una economía informal de venta de esta nueva tecnología que se genera principalmente en plataformas de e-commerce digitales (Mercado Libre y U-buy). En ellas, el único dispositivo que puede encontrarse es IQOS, junto a la oferta de HEETS de diversos sabores.

La importación, distribución y comercialización del cigarrillo electrónico es una actividad que en la Argentina está prohibida por la Administración Nacional de Alimentos, Medicamentos y Tecnología Médica (ANMAT) por disposición 3226/1126. Cabe aclarar que la Ley Nacional de Control de Tabaco N° 26.687 incluye al cigarrillo electrónico como un producto de tabaco.

Un estudio de la Fundación Interamericana del Corazón realizado entre mayo y junio de 2019³⁴ sobre la venta y publicidad de dispositivos electrónicos para el consumo de tabaco (cigarrillos electrónicos y *heat not burn*) da evidencia de la penetración en el mercado de los mismos, llegando a través del buscador de Google a 33 sitios de venta de cigarrillos electrónicos. En ellos se venden los *e-cigs* más populares del mercado, como lo son Smok, Joyetech, Eleaf, Kangertech y Vapresso, y donde se incluyen además la venta de accesorios tales como repuestos, atomizadores, baterías, cargadores, resistencias y líquidos, entre otros. El estudio muestra además la existencia de un sofisticado desarrollo de marketing, promociones, descuentos, comodidades de pago y comunicaciones de todo este tipo de productos, que se posicionan en redes sociales y la web como alternativas más beneficiosas para la salud que el cigarrillo convencional. La informalidad desarrollada digitalmente para esta categoría también puede verse reflejada en la calle, donde el número de kioscos,

³⁴ https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2019/09/190918_Venta_Publicidad_Dispelectronicos_Argentina.pdf

Convenience Stores de 24hs y tabaquerías incorporan cada vez mayor cantidad de productos de *vapeo*.

En síntesis, el mercado local cuenta con dos grandes compañías de tabaco como son PMI y BAT que concentran el 78% del mercado, junto a la tabacalera local Tabacalera Sarandí, que en los últimos años de recesión de la economía pudo capturar alrededor de 15 puntos de mercado con su marca Red Point. Formalmente, no se han lanzado en el país ni *heat not burn* ni cigarrillos electrónicos, sin embargo hay una oferta bastante desarrollada para todo lo que es el comercio de cigarrillos electrónicos, aunque no así para los productos HNB (*Heat Not Burn*).

iii. ***Análisis FODA: entendimiento interno y externo de la organización.***

Para culminar el análisis del entorno, detallaremos a continuación un análisis FODA que tiene como objeto a PMI y su lanzamiento de IQOS. Este nos permitirá identificar y reconocer el estado actual de la organización, con sus características más robustas y los aspectos que debe seguir desarrollando.

Fortalezas. En términos de producto y comparándolo con los cigarrillos convencionales, las ventajas de utilizar IQOS son varias. Para empezar, y como se describió a lo largo esta tesina, IQOS es un dispositivo que calienta el tabaco en lugar de quemarlo, elevando la temperatura de este a menos de 350 grados y liberando un vapor que al ser absorbido por los pulmones es notablemente menos tóxico que el del humo del tabaco al ser quemado. PMI tiene evidencias científicas disponibles en su web (www.pmiscience.com) que demuestran que el efecto de este vapor es entre un 90 y un 95% menos dañino para la salud que el humo de un cigarrillo convencional.

A este beneficio, se le suma la evidencia de que este vapor no contamina la calidad del aire de un ambiente, lo cual evita el impacto sobre el que comúnmente conocemos como 'fumador pasivo' (aquella persona que no fuma pero se ve afectada por el humo que inhala de un fumador que está cerca). Al no contaminar la calidad del aire que se

respira, tampoco deja impregnado ese olor notorio que percibimos en un ambiente en el que se fumó un cigarrillo convencional. Lo mismo vale para el olor en manos, pelo, boca y ropa, todos efectos que suelen ser un dolor de cabeza para fumadores y no fumadores.

Otra de las ventajas que pueden señalarse, tiene que ver con un amplio portfollio de sabores, casi equiparando a la oferta actual que hay de cápsulas saborizantes que existe en el mercado del cigarrillo convencional, lo que le permite muchas opciones al consumidor.

Si comparamos IQOS con todo el universo de *vapeadores*, aparecen otras ventajas de este dispositivo para fumadores de tabaco ya que se trata de una experiencia a base de tabaco, lo que lo asimila aún más a la experiencia tradicional de fumar. A su vez, IQOS es un dispositivo con un circuito cerrado; es decir, solo funciona con HEETS. Esto es una garantía para la sustentabilidad del negocio, dado que los HEETS no podrán ser fácilmente imitados. El hecho de que sea un circuito cerrado y no pueda ser alterado por terceros también es relevante en el contexto actual, donde está instalada la incógnita sobre los efectos de los cigarrillos electrónicos en la salud, tras el escándalo por las publicaciones en medios de todo el mundo de la muerte de más de 30 personas en los Estados Unidos a causa del *vapeo* adulterado con líquidos que contenían THC, el componente psicoactivo más común en la planta de cannabis. En los países donde se comercializa IQOS & HEETS, no se han reportado efectos negativos o adversos para la salud relacionados con su consumo. Adicionalmente, IQOS ya cuenta con el aval de la FDA (U.S Food And Drug Administration), quién autorizó su comercialización en los Estados Unidos. Esto es una credencial internacional realmente significativa para IQOS, ya que muchos gobiernos y entidades vinculadas a la salud fijan sus políticas en base a lo que este ente norteamericano define.

A nivel PMI Argentina, podemos encontrar dos grandes fortalezas: la primera, es la amplia red de distribución que tiene PMI en el negocio de cigarrillos convencionales. Cuenta con una red tercerizada de 73 distribuidores exclusivos con alcance nacional, que atienden alrededor de 80.000 puntos de venta con una frecuencia promedio de dos visitas semanales. Es esta red de distribución una de las grandes ventajas competitivas que tiene la filial y la que le ha permitido sostener el liderazgo en la

categoría durante tantos años. Sin duda que la huella y el camino recorrido por PMI Argentina con los cigarrillos convencionales son una fortaleza en la cual habrá que apalancarse para el lanzamiento de IQOS en nuestro país. La segunda gran ventaja tiene que ver con el conocimiento del target: los fumadores adultos. La compañía ha destinado décadas en entender mejor a sus consumidores, apoyándose en estudios propios o de terceros. Si bien el contexto y las preferencias de los consumidores van mutando, PMI cuenta con la experiencia de haber trabajado siempre con el mismo target, a diferencia de cualquier potencial competidor fuera de las grandes compañías de tabaco.

Debilidades. En términos de producto y funcionalidad, y siempre comparándolo con el universo de los cigarrillos convencionales, un punto en contra que podría mencionarse para el uso de IQOS tiene que ver con su complejidad, ya que supone dos elementos: 1. La necesidad de cargar la batería del dispositivo y 2. La de trasladar dos objetos (IQOS + Heets) para poder consumirlo. Por más que parezcan aspectos menores, implican un cambio de hábito en el fumador. Junto a estos cambios de hábito también están la limpieza del dispositivo y su vida útil, que suele ser de alrededor de un año. Adicionalmente, y si bien una de las fortalezas del producto es que no deja olor en manos, pelo y ropa, sí libera un olor poco placentero durante el primer momento de calentar el tabaco.

Más allá del producto en sí, otra debilidad que podría mencionarse a nivel de la organización en la Argentina, es que ella está fuertemente enraizada en la comercialización de un único producto: los cigarrillos. Es decir, no cuenta con todo el *expertise* necesario para convertirse en una empresa multicategoría, lo que implica desarrollar nuevas formas de marketing, de atención al público, de diseño de experiencias, etc. Hace años que las personas implicadas en la producción de PM Argentina hacen y operan sobre lo mismo, propio de una compañía monoproducto, lineal, por lo que el hecho de abrirse a una nueva categoría implicará un *stretch* importante en la forma en que PMI lleva adelante sus negocios y procesos en la actualidad. En relación con esto, también podemos destacar que deberá desarrollar toda una estructura de soporte en torno a IQOS, con fuerte foco en la digitalización y los sistemas, uno de los puntos débiles que hoy presenta la empresa.

Oportunidades. Una de las oportunidades que se abren con el lanzamiento IQOS es la posibilidad de reformular el “route to market” o la forma de abastecer al mercado mediante la incorporación de nuevos canales. El negocio actual de cigarrillos es del tipo monoproducto y hasta casi monocanal; el principal minorista que vende el producto es el pequeño o mediano kiosko. La comercialización de IQOS y Heets abrirían las puertas a la posibilidad de numerosos canales nuevos, incluyendo el e-commerce. Al mismo tiempo, se espera que la legislación que tenga el dispositivo permita hacer otro tipo de difusión y publicidad respecto de las fuertes restricciones publicitarias que hoy tienen los cigarrillos convencionales. Todo un camino nuevo de digitalización, e-commerce, redes sociales y nuevos *touchpoints* sería posible mediante el lanzamiento de IQOS. Un punto interesante para destacar es que el lanzamiento de IQOS podría servir de puntapié para comenzar a cambiar la mala reputación que hoy tiene una tabacalera como PMI, que comercializa productos que generan dependencia, problemas para la salud e incluso la muerte. En este sentido, la implementación de equipos de experiencia de usuario y la digitalización servirán para establecer estrategias de comunicación que creen un entorno y una presencia “amigable” de la compañía respecto de sus consumidores, sus integrantes y los de la comunidad.

Amenazas. Una gran amenaza que tiene el producto, sobre todo en el contexto actual donde los *e-cigs* están siendo tan cuestionados, es la asociación de IQOS con este tipo de dispositivos. La educación sobre IQOS, su uso y especialmente su inclusión dentro de la tecnología *heat not burn* con su consecuente reducción de daños, será clave para el éxito del producto. Sin embargo, el común de la población todavía no conoce esta categoría, y suele asociar el producto a la categoría “cigarrillos electrónicos” sin mayor distinción.

Otra de las amenazas que tiene este lanzamiento tiene que ver con la desconfianza general que pueda tener el público con una tabacalera. La visión de la organización a nivel mundial es tener un futuro libre de humo, y más allá del negocio, hay un propósito de mejorar la vida de las personas. Como se mencionó en el párrafo anterior, esto puede significar una oportunidad para la empresa de mejorar su imagen, pero al mismo tiempo esa imagen actual que tiene la compañía como tabacalera puede dificultar el camino a recorrer.

Considerando el incipiente pero disruptivo mundo de los vapeadores, la amenaza de nuevos competidores es latente, tanto en los *e-cigs* como en las tecnologías *heat not burn*. Las grandes tabacaleras del mundo están invirtiendo millones de dólares en I&D en la búsqueda de estos productos y en otras plataformas de riesgo reducido.

Por último, uno de los temas centrales que podría convertirse en una amenaza es la legislación. Se mencionaron anteriormente dos factores clave: que IQOS & HEETS serán importados (al menos durante los primeros años) y que HEETS no puede tener la misma clasificación tributaria que los cigarrillos para que el negocio sea exitoso. Durante el análisis PESTEL hemos revisado la incertidumbre política-económica que hoy estamos viviendo, pero la ley podría convertirse en una amenaza si hubiera trabas para los dos factores en cuestión.

iv. **Análisis de Clientes y Colaboradores**

Clientes. Actualmente, la industria del cigarrillo en la Argentina (esto es, el potencial mercado que podría capturar IQOS) alcanza a 6.5 millones de adultos fumadores.

Al igual que en el resto del mundo, la industria del cigarrillo se contrae año a año. En los últimos cinco años, en la Argentina esta industria se ha achicado un 25%, comercializándose alrededor de 33 mil millones de cigarrillos durante todo 2019. Estos son datos del Ministerio de Agricultura, que no incluyen todo el comercio ilícito e ilegal, que podrían llevar la cifra a 40 millones de cigarrillos.

En términos de sabor, la Industria es predominantemente de sabor regular. Los datos del Ministerio de Agricultura reflejan que para enero de 2020, este segmento capturaba el 78.7% del mercado, mientras que los cigarrillos de menor TAR y los cigarrillos con cápsulas ocupaban un 3.9 y 17.4% respectivamente.

A nivel precio, el mercado argentino tiene espacio para todos los jugadores: el segmento Premium ocupa solo un 2.9% de la industria, liderado por Parliament, Virginia Slim y B&H (PMI), mientras que los segmentos de precio Alto, Medio y Bajo concentran un 20.7%, 35.8% y 18.7% respectivamente. Los jugadores que han tomado provecho de la situación de crisis económica que la Argentina viene

padeciendo durante los últimos años han sido los ULP, o marcas de precio ultra bajo, como Red Point, de Tabacalera Sarandí, con 15.1% de participación de mercado reportado en enero de 2020 y un crecimiento exponencial.

Por último, en términos de Packaging y Formato, el 54.3% del volumen se concentra en versiones Box y el 45.7% restante en Soft o Común, y la mayor parte del consumo se da en formatos de 20 cigarrillos (87.7 %).

En términos de hábitos de consumo, la industria tiene una incidencia del 24% sobre la población adulta con un promedio de 14.4 cigarrillos diarios, donde el 55% de los consumidores son hombres. La industria del cigarrillo tiene la particularidad de ser un negocio con una alta lealtad de marca; el estudio de GCTS muestra que el porcentaje de cambio de marca durante 2019 fue del 21.1%.

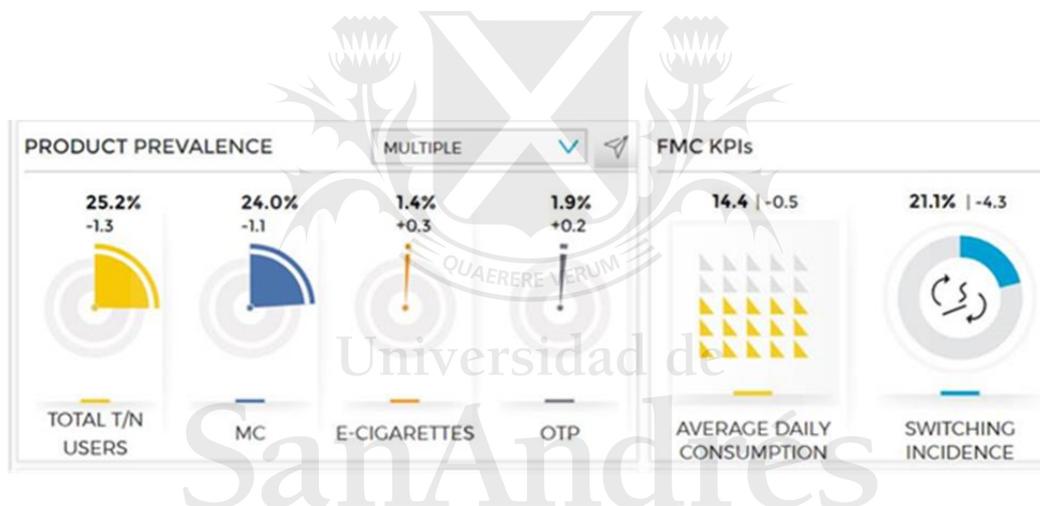


Gráfico: penetración de la industria dividida en cigarrillo convencional (MC), E-Cigarettes, Otros productos con Tabaco (OTP), consumo promedio y % de cambio de marca. Fuente: Estudio GCTS de PMI 2019.

El principal canal por el cual el consumidor accede a su marca habitual de cigarrillos es el punto de venta minorista en todas sus variantes: kiosko tradicional, cadenas de kioskos 24 hs, tiendas de estaciones de servicio, almacenes, supermercados, y en menor medida, bares y locales bailables. El 14% del volumen que PMI comercializa se concentra en cuentas clave como Shell, Axion, Open25, El Jevi, Petrobras y otras grandes cadenas, mientras que el 86% restante llega al consumidor mediante los canales más tradicionales.

Como veremos más adelante, los HEETS se posicionarán al mismo precio que un Marlboro Box 20 como valor de referencia, actualmente a unos \$138, con lo cual y de antemano podríamos asumir que habría un 20.7% del mercado correspondiente al segmento Alto al que IQOS podría resultarle más atractivo en términos de precio y perfil de consumidor.

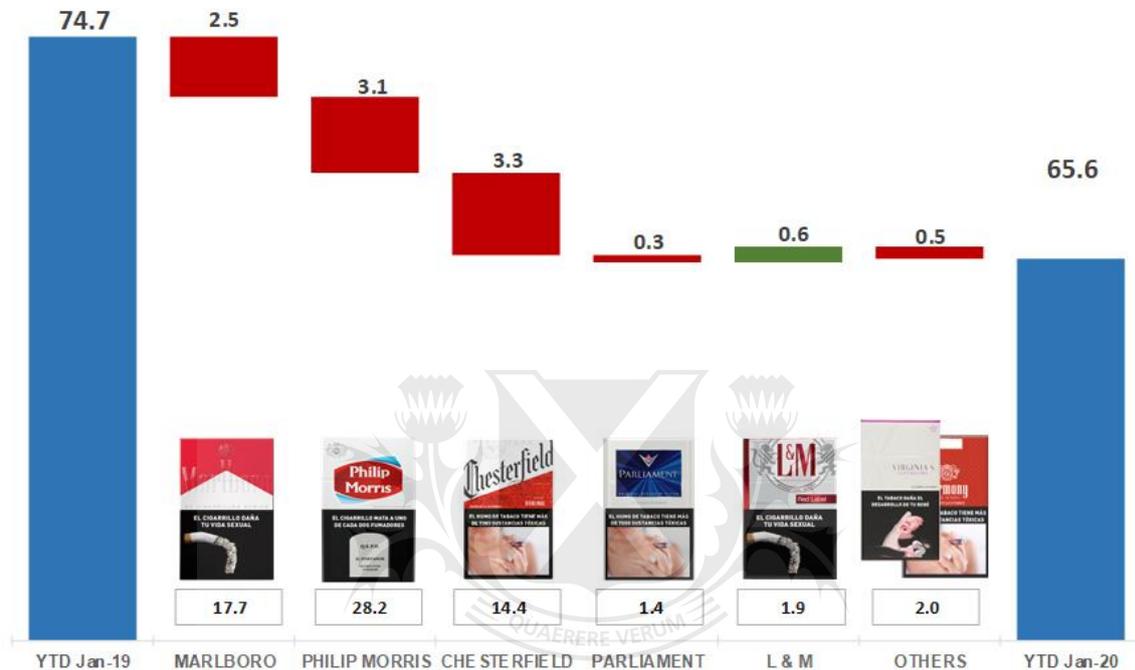


Gráfico: Participación PMI por marca (Argentina, enero 2020). Fuente: Ministerio de Agricultura.



Gráfico: participación BAT por marca (Argentina, enero 2020). Fuente: Ministerio de Agricultura.

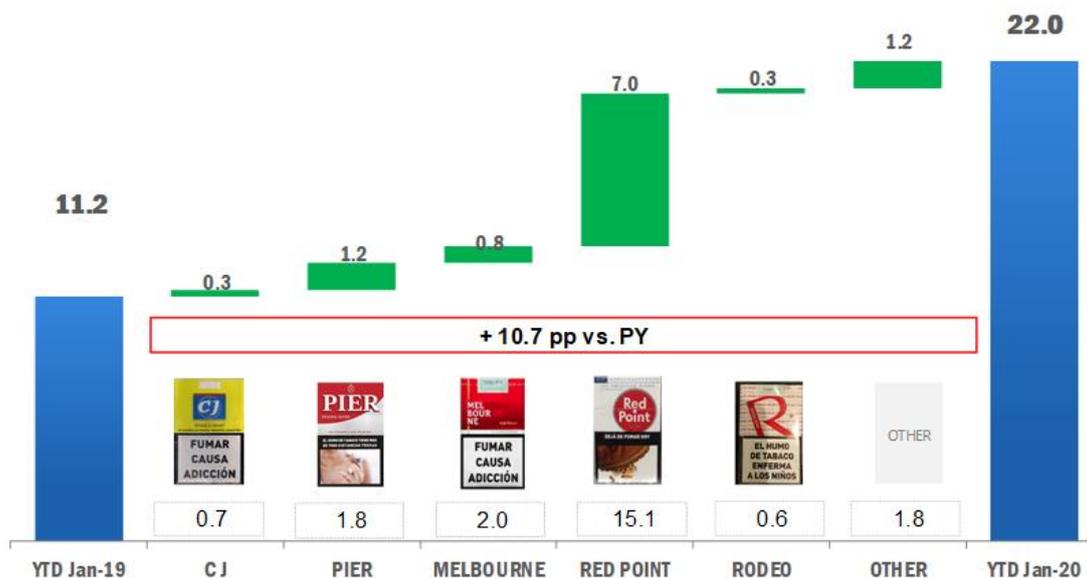


Gráfico: participación ULP por marca (Argentina, enero 2020). Fuente: Ministerio de Agricultura.

Colaboradores. Podríamos enumerar una larga lista de colaboradores o *stakeholders* que se encuentran en la órbita de PMI, desde los consumidores y accionistas, pasando por sindicatos, proveedores y entes gubernamentales. Sin embargo y a los fines de este trabajo, encuentro relevante destacar principalmente dos *stakeholders* que tiene la industria hoy y otros dos que deberá tener en el futuro inmediato tras el lanzamiento de IQOS.

En primer lugar, debemos destacar los 73 distribuidores exclusivos que PMI tiene a lo largo del país, que le garantizan una amplia cobertura nacional a sus productos. Ellos son el primer cliente en la cadena de valor y también el medio por el cual se abastecen los puntos de venta minoristas, que son el segundo gran aliado para hacer llegar los productos hasta consumidor final.

A futuro, los *stakeholders* que jugarán un rol fundamental para el éxito de IQOS son la comunidad científica, la periodística y los distintos entes gubernamentales. Hay que destacar que la validación de la comunidad científica y la consecuente difusión periodística tendrá un rol estratégico para lograr la aceptación y divulgación de IQOS en nuestra sociedad, mientras que los entes gubernamentales como la ANMAT y la AFIP adquieren relevancia por la necesidad de generar un marco regulatorio

adecuado y políticas económicas que hagan propicio el desarrollo del negocio y la búsqueda de una alternativa mejor para todos los fumadores adultos de la Argentina.



Universidad de
San Andrés

9- b Segmentación de Mercado

Pasemos ahora a la segmentación del mercado, para la que nos apoyaremos en el modelo de *Personas* desarrollado por TGI (Target Group Index) para Argentina y GWI (Global Web Index), en conjunto con el equipo de Market Research de PMI.

TGI es la principal consultora de encuesta de medios y marketing en el mundo, con presencia en más de 60 países, mientras que GWI lo es en el estudio de comportamientos online. Mientras que la primera trabaja con una metodología de encuestas *cara a cara* y con una muestra estratificada en género, edad y nivel socioeconómico para ser lo más representativa posible, la segunda trabaja con una muestra similar pero a través de encuestas online.

A partir del entendimiento de actitudes, valores, estadios, estilos de vida y de trabajo de los fumadores adultos encuestados, se han identificado *ocho* perfiles de nivel socioeconómico medio y medio alto que podrían ser relevantes en una primera etapa del lanzamiento de IQOS. Los datos de cada persona fueron construidos en base a muestras de entre 50 y 300 personas, variando según el tipo de perfil. A continuación detallaremos los cuatro perfiles de sexo masculino y los cuatro perfiles de sexo femenino identificados por este estudio, y describiremos las cuatro *personas* en las que nos estaremos enfocando en este plan de marketing.

Persona 1: El ambicioso hombre de negocios. En líneas generales, son hombres de entre 30 y 40 años que suelen estar casados y con hijos. Tienen un alto nivel educativo y están muy enfocados en su éxito profesional. Le dan una gran importancia a su imagen, no solo en el mundo profesional en el que ellos están envueltos, sino también en su vida personal; buscan mantenerse activos y con una apariencia que los muestre jóvenes y activos. Suelen ser dueños o socios en los trabajos donde ejercen, o estar una posición media/gerencial en las corporaciones donde se desenvuelven. Las especialidades donde solemos encontrar a este perfil son legales, marketing, el rubro financiero y otras líneas de consultoría.

En lo que respecta al cigarrillo y al potencial que IQOS tiene para ellos, creen que el hábito de fumar les quita libertad y que perjudica su imagen. Ellos se ven restringidos

sobre los lugares y momentos donde pueden fumar y el placer que les representa fumar empieza a perder fuerza frente al olor en su boca, ropa y los consecuentes daños estéticos que el fumar produce en su imagen personal. Además, creen que este hábito es anticuado, y atenta contra una imagen más juvenil que buscan proyectar. IQOS podría reemplazar su vicio por los cigarrillos y darles un status diferencial frente a otros fumadores al usar un producto disruptivo e innovador, que les permite sentir el placer de una experiencia con tabaco pero con una imagen progresista y más positiva, y fundamentalmente, que les impregna menos olor en el cuerpo.

El ambicioso hombre de negocios se ve a sí mismo como aventurero y con mente abierta. En relación al consumo, siempre están buscando la novedad y destacarse o diferenciarse mediante los actos de compra. Su deseo de estar siempre a la vanguardia en cuanto a tendencias tecnológicas encaja a la perfección con un dispositivo como IQOS, al que probablemente recomienden en sus plataformas digitales.

En términos sociales, disfrutan hablar de economía, deportes y negocios, entre otros temas. A pesar de ello, no se preocupan tanto por sus finanzas personales, siempre y cuando éstas le permitan mantener su estilo de vida vinculado al placer de experiencias gastronómicas, entretenimiento y tecnología. Disfrutan de viajar y suelen buscar destinos novedosos y aventureros, donde puedan relajarse y desconectarse.

Si tuviéramos que simplificar la vida en etapas marcadas por hitos, ellos ya tienen experiencia laboral, se han ido de la casa de sus padres, probablemente estén casados, comprándose su primera casa y esperando el nacimiento de algún hijo. Como mencionamos antes, sus principales hobbies pasan por frecuentar negocios gastronómicos, disfrutar algún espectáculo de índole cultural o cinematográfico y asistir a bares/eventos. Marcas como Trapiche o Stella Artois podrían asociarse a este perfil.

Al ser un perfil muy conectado a la red, el lugar donde más fácil se lo encuentre es internet, ya sea a través de un diario digital o las redes sociales. En términos de televisión, sus preferencias pueden agruparse en cuatro tipos de canales; los de deportes (ESPN, FOX, TyC), de entretenimiento cinematográfico (HBO & FOX), de

historia (History Channel, Discovery) y de noticias (TN). Las radios que suelen escuchar son Metro, Mitre, RQP y Aspen y los diarios que suelen elegir para informarse son La Nación y Clarín, con preferencia al primero.

Como mencionamos en párrafos anteriores, este es un perfil que está sumamente familiarizado con la tecnología y siempre están al tanto de lo que es la vanguardia en el rubro. Es por ello que suelen preferir a los medios digitales para conocer a las marcas frente a los medios tradicionales como la publicidad por cable u otros. Es una persona activa en el mundo online, donde suele compartir datos, informarse sobre opiniones de otros *peers*, brindar su propia opinión sobre las experiencias que tiene, escuchar música en streaming, seguir podcasts y realizar compras. Las aplicaciones que más utiliza son Facebook, Instagram, Whatsapp, Spotify, LinkedIn, Twitter, Google Maps y Youtube.

Persona 2: El profesional creativo. El profesional creativo es un hombre alrededor de los 30 años que trabaja en roles donde la creatividad es apreciada y necesaria. Por lo general, son hombres que todavía no están casados y que tienen un espíritu emprendedor. Para ellos, la demostración de su pensamiento y arte es importante, y tienen un estilo bien definido. A pesar de que están dispuestos a invertir un presupuesto adicional en pos de encontrar productos que encajen con su estilo, no se encuentran físicamente en la mejor forma que podrían estar ya que no priorizan la salud física frente a la extensa carga laboral que suelen enfrentar. Los trabajos con los cuales se los relaciona están dentro de las áreas de diseño, publicidad, medios, sistemas y *start-ups*. También es muy probable que muchos de ellos sean *freelancers*.

En relación al cigarrillo, ellos creen que el hábito de fumar está algo pasado de moda y atenta contra la imagen progresista que buscan reflejar. Lo que más padecen es el aroma que les deja, considerando que ellos son muy cuidadosos de su imagen. IQOS sería relevante para ellos por ser un producto más *techy* y progresista, que les permitiría disfrutar de una experiencia con tabaco sin interrumpir sus actividades diarias y que les aportaría una nota de novedad frente a su entorno social. Sin embargo, al ser un perfil intelectual al que le gusta leer, informarse, asistir a eventos culturales y demás, y que tiene una fuerte conciencia ambientalista, la adopción de IQOS para este perfil no será algo que ocurra en pocos minutos; el profesional creativo buscará saber todo acerca de la propuesta previamente a su adopción.

Este perfil está interesado en la política y el medio ambiente, al igual que en las ciencias y la cultura general. A la hora de consumir, tiene inclinación y preferencias por marcas *eco-friendly's* y, como se mencionó antes, buscan conocer todas las opciones posibles antes de tomar una decisión final. Tienen aspiraciones de viajar y recorrer el mundo, aunque todavía no tienen la seguridad económica como para afrontarlo.

En cuanto a su estadio en la vida, en general la mayoría es independiente y soltero; es decir, ya no viven con sus padres ni se han casado aún. Entre sus hobbies principales se encuentra el escuchar música, leer, cocinar y pasar tiempo en bares. *Latitud 33* y *Stella Artois* también son algunas de las marcas con las que se puede asociar a este target.

Este es un perfil al que también se suele llegar más fácilmente vía internet, ya que suelen estar conectados gran parte del día. En lo que respecta a televisión con cable, sus preferencias pasan por los canales de estilo de vida y entretenimiento (Fox Life, El Gourmet, E-Entertainment, Discovery) y en lo que respecta a los canales de aire, tienen una sobre indexación en canales como América si lo comparamos con otros perfiles. Radio Metro y *la 100* son sus radios preferidas.

Respecto a la tecnología, podría decirse que suelen ser usuarios de 'adopción temprana'; suelen estar a la vanguardia entre familiares y amigos y compartir con ellos las novedades del momento. Como se describió en párrafos anteriores, son un perfil que suele informarse de todo, ya sea en medios online como offline; leyendo artículos o foros de opinión en la web así como también leyendo notas en los diarios y revistas. Al estar tan informados, suelen estar abiertos a los que las marcas tengan para decir.

Los creativos profesionales están muy acostumbrados a todo lo que son las transacciones online, y este un canal muy relevante para ellos. Se los puede encontrar navegando en redes sociales como FB o Instagram o en otras aplicaciones como Whatsapp, Youtube y Twitter, y las herramientas de Google. Sin embargo, el principal uso que le dan a la web es laboral; la utilizan para hacer *research*, vender o comprar objetos, realizar *networking* o compartir experiencias en sus redes sociales; es por ello que mantienen sus cuentas y perfiles actualizados.

Persona 3: El hombre cara a cara. El hombre cara a cara es una persona de entre 30 y 40 años, que puede estar casado o no, pero que se caracteriza por el hecho de dedicarse a una profesión o negocio en la que debe atender a sus clientes cara a cara, y por ello suele preocuparse por su apariencia. Es un hombre que no tolera la desprolijidad, y que suele darle importancia a su vestimenta. Por lo general, se dedica al rubro servicios, ya sea turismo, medicina, ONGs, voluntariado, educación o algún tipo de retail. Su prioridad no pasa por el trabajo.

En lo que respecta al cigarrillo, tiene un problema similar al de los otros perfiles; siente que el olor del cigarrillo puede afectar la calidad del servicio que el brinda y le gustaría poder disfrutar de la experiencia sin molestar a otros o sin tener un prejuicio negativo por parte de la gente que él siente que hoy existe. IQOS podría serle relevante por el hecho de perjudicar menos su salud y brindarle una experiencia de tabaco en la que no perjudica a su entorno ni por el olor ni por la salud.

El hombre *cara a cara* suele preocuparse por estar prolijamente arreglado, aunque no sigue necesariamente las tendencias de la moda. El dinero tampoco parece ser un fin principal para su vida a pesar de que destinan largas jornadas a su trabajo. Para este perfil, IQOS podría ser atractivo por los beneficios reales y concretos que el producto tiene frente a los cigarrillos convencionales, sin darle mayor peso al hecho de que sea algo tecnológico o innovador y que lo pueda diferenciar socialmente.

Los intereses de este hombre pasan por la vida sana y los deportes, no así por la tecnología. En términos de consumo, suelen ser compradores más impulsivos que planificadores; disfrutan lo conocido y lo clásico, por ello es que suelen vacacionar siempre en el mismo lugar. Sus intereses pasan por la vida del club, ir al gimnasio, el disfrutar una cena con amigos, leer o escuchar música.

Si tuviéramos que definir el estadio de la vida en el que están, diríamos que están en la etapa de nacimiento del primero de sus hijos. Las marcas con las que podríamos asociar a este target son Bodegas López y cerveza Imperial.

En términos de medios, este perfil está notoriamente menos conectado a la red, y es más fácil encontrarlo en medios tradicionales como la tv y la radio. Los canales de noticias como TN, A24 o C5N y los de deportes (TyC, Fox) están dentro de sus canales de preferencia. En cuanto a radiofonía, el espectro es amplio; desde AM con

radio La Red, Mitre o del Plata hasta FM como Metro, Aspen y Mega. Sus canales de aire preferidos son Canal 13 y Telefé.

Estos hombres suelen ser bastante resistentes a la tecnología y el mundo 2.0; se modernizarán tecnológicamente solo si es absolutamente necesario. Por ello este es el perfil más difícil de localizar en la red, ya sea en las redes sociales como en la pauta en cualquier medio online. Apenas limitan el uso de internet a mails, home banking y sitios de deportes de interés. No suelen experimentar con compras online.

Persona 4: El hombre de familia. Como lo indica su nombre, el hombre de familia es una persona que tiene alrededor de 40 años, casado y con hijos, y cuya prioridad principal pasa por la vida familiar. Este hombre le da mayor importancia a cómo pasa el tiempo que a hacer dinero; trabaja duro para asegurar que toda su familia tenga cubierta sus necesidades, se preocupa mucho en no fallarles. En este sentido, de alguna forma, quiere que sus seres queridos dependan de él.

La principal preocupación que tiene respecto al cigarrillo es que daña a sus seres queridos, y además es un “mal ejemplo” para ellos. Él es consciente del impacto que tiene el cigarrillo en su salud y la de los demás y le gustaría poder seguir disfrutando de esta experiencia pero sin perjudicar al resto. IQOS sería relevante para él porque le permitiría tener una experiencia con tabaco menos tóxica para su salud, y que además tiene un menor impacto en cuanto al olor que deja en manos, ropa y a los ambientes que habita, lo que le permitiría acercarse aún más a la gente que quiere.

El hombre de familia pareciera no estar tan interesado por lo nuevo, sino más bien por lo viejo y conocido. Esta actitud también se refleja en su percepción sobre la tecnología, a la que suele acudir notablemente menos que el resto de los perfiles. Al igual que el consumidor cara a cara, difícilmente lleguemos a este perfil por medios digitales, y será más difícil aún este perfil se interese en IQOS por su matriz tecnológica. Sus intereses son más tradicionales; le gusta ver deportes, películas, los autos, hablar de política, ir a la cancha de fútbol, comer afuera y pasear en un shopping. Suelen cuidar el dinero y no gastan hasta no estar seguros. Tienden a estar satisfechos con lo básico y necesario, por lo que no son grandes seguidores de la moda. A la hora de viajar, se focalizan más en lo presupuestario que en la planificación.

El hombre orientado a la familia se encuentra en un estadio de la vida que incluye haber criado hijos que probablemente ya se encuentren en edad escolar. Es más fácil localizar a este target en medios tradicionales que en medios online o digitales. En términos de TV y radio, sus intereses pasan por los canales de noticias (TN, C5N), de deportes (ESPN, TyC, Fox Sports), de entretenimiento cinematográfico (Cinecanal, Space, TNT) o programas para niños, mientras que escuchan la Metro, la 100, POP 101.5, radio La Red y Mega 98.3 entre otros.

Este perfil no tiene nada en contra de la tecnología, pero simplemente la considera igual de relevante que cualquier otro medio. Por ello también es difícil encontrar a este usuario en la web, ya que no tiene una participación activa en la misma. Pareciera que este perfil es más receptivo con la vieja escuela de comunicación de las marcas que del boca en boca o ruido que pueda haber en las redes sobre distintas marcas y experiencias. El uso que le da a internet es mayoritariamente para informarse sobre un producto que desea comprar o para ver series en alguna plataforma de streaming. Utilizan las redes sociales para compartir fotos y contenido de sus vidas, aunque difícilmente este usuario comparta una experiencia como IQOS entre sus seguidores digitales.

Persona 5: La exitosa profesional. Esta mujer tiene entre 30 y 40 años e invierte gran parte de su energía en lograr el éxito profesional. Es una mujer que confía en sí misma y está dispuesta a sacrificar mucho tiempo en función del trabajo y resignar tiempo valioso con su familia en pos de llegar a lo más alto. Tiene un nivel de educación elevado y suele trabajar en la industria de los servicios, dentro del management. Se preocupa por su estilo y por tener una apariencia fresca y juvenil.

Como fumadora, le preocupa que el cigarrillo la haga parecer más vieja de lo que realmente es. Ella es consciente de todos los factores negativos que tiene fumar, pero lo que más le preocupa es cómo este hábito puede dañar su imagen de exitosa profesional. IQOS le permitiría vivir una experiencia con tabaco más refinada y elegante a través de una sofisticada herramienta tecnológica que lograría mejorar el impacto negativo que hoy en día el cigarrillo tiene para ella, y mejorar así las condiciones de su imagen social y su estado atlético.

En términos de consumo y hábitos de compra, esta mujer sigue a sus marcas en el mundo online, conectándose con ella más allá de la mera compra. Le gusta estar a la vanguardia ya sea en moda o tecnología, y es aventurera en probar nuevas experiencias y productos. Tiene un alto interés en los negocios, la economía y la cultura, y a pesar de todos estos intereses, su preocupación por el dinero pasa solo por la necesidad de cubrir el estilo de vida que lleva. Ese estilo de vida se caracteriza por tener experiencias gastronómicas fuera de su casa, asistir a bares, ir al shopping, y darse gustos como la ropa cara y de marca. A la hora de planificar un viaje, suelen preferir destinos exóticos y que todavía no conocen.

Se encuentran en un estadio de la vida en el que están a punto de ser madres por primera vez o tienen pensado hacerlo. Son deportistas, y la actividad que prefieren es ir al gimnasio o salir a correr. Si tuviéramos que asociarlas con marcas de vino y cerveza, las más apropiadas serían Rutini y Patagonia.

A este perfil de mujer le gusta mantenerse informada. Por ello se la puede localizar en distintos medios como la TV, internet, la radio, los diarios y otros. Sus canales preferidos son los que tienen que ver con las noticias (TN, A24, C5N) y entretenimiento cinematográfico (HBO, Fox, Cinecanal, Space, TNT); lo mismo sucede con las radios que suelen escuchar; Metro, Aspen, Mitre, Radio Rivadavia y Blue.

Ellas están muy familiarizadas con la tecnología y es parte de su vida; se inclinan siempre por dispositivos de buena calidad. Están altamente conectadas en este mundo digital, y suelen apreciar el feedback que encuentran de las marcas por parte de otros usuarios, blogs, artículos en la web, amigos en redes sociales y hasta de celebrities. Suelen interactuar con las marcas de su interés y muestran curiosidad por los productos que a ella le interesan. Son usuarias activas de las principales redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, y son fácilmente localizables en la web, donde están acostumbradas a realizar transacciones online.

Persona 6: La mujer acróbata. La mujer acróbata tiene alrededor de 30 y 40 años de edad, y está casada con hijos. Debe su nombre al multitasking de cosas que ella intenta hacer a la perfección; ser exitosa en lo que hace, pasar tiempo con su familia y ser buena madre y tener una vida social. La mujer acróbata busca pasar el mayor

tiempo posible con su familia, y al mismo tiempo desempeñarse lo mejor posible dentro de su trabajo. Se preocupa por su imagen y por mantenerse joven, aunque cree que debería hacer muchísimas más cosas para verse mejor pero que no dispone del tiempo necesario. Es una persona con altos niveles de educación que trabaja en organizaciones que le permiten tener mayor flexibilidad; suelen también ser *feelancers* o dueñas de sus propios emprendimientos.

Para ellas, el cigarrillo representa un estrés más de los tantos que tiene en su vida. Ella es consciente del impacto negativo que tiene el cigarrillo en su salud y su imagen, y no desea tener una preocupación adicional a las que ya tiene. Esta mujer podría ser una potencial usuaria de IQOS principalmente porque impactaría menos en su piel, su olor personal, su salud y su imagen; con lo cual se libraría de lo que para ella es hoy una carga que padece, pero al mismo tiempo disfruta.

Como todos los seres humanos, la mujer acróbata es dual; en ella, esta dualidad es exteriormente visible y notoria en dos aspectos: por un lado, su principal preocupación es el bienestar de su familia y su entorno social más cercano pero, por otro lado, ella es muy competitiva y exigente en términos de trabajo y profesionalismo; también destina mucha de su energía para que así sea.

Entre sus principales intereses está el disfrutar de una comida en un restaurante, asistir a algún bar con amigos, escuchar música, y hablar sobre temas del momento como ser lugares de moda o noticias de portadas. El dinero no es una prioridad en su vida, sino un medio para realizar todo este tipo de actividades. A la hora de viajar, suele planificar destinos que cubran con su necesidad de 'algo nuevo'. También podríamos asociar a este tipo mujeres con vinos como Rutini o cervezas como Stella Artois.

Las mujeres acróbatas tienen una relación chata con la tecnología; no la consideran primordial y la utilizan lo justo y necesario. A la hora de informarse e interactuar con las marcas, suelen tener un buen mix entre el mundo online y el mundo offline. Independientemente del medio con que una marca pueda contactar a esta persona, lo más importante para ellas es que el contacto sea simple. Independientemente de su poca afinidad con la tecnología, realizan muchas cosas por medio de Internet: se informan de noticias, compran online, ven películas, comparten sus opiniones en

redes sociales e interactúan con las marcas utilizando internet principalmente para su trabajo.

Como particularidad, para estas mujeres, aplicaciones como la de Mercado Libre o la de su banco tienen mayor relevancia frente a otros perfiles, además de Facebook, Whatsapp e Instagram. Este es un perfil que probablemente comparta su experiencia sobre IQOS con otros usuarios. Por último, en términos de TV, además de canales de entretenimiento cinematográfico y culturales, este perfil se destaca también por sintonizar canales vinculados a la música, como Much Music.

Persona 7: La mujer cara a cara. Mujer de entre 30 y 40 años, que suele trabajar en relación de dependencia en rubros administrativos, inmobiliario o algún tipo de *retail* o despacho médico en donde prevalezca el contacto cara a cara. Desea ser respetada por la gente que la rodea en su entorno laboral y siempre busca estar perfectamente presentable en materia estética; vestirse bien eleva su auto confianza.

El principal problema que tiene esta mujer con el cigarrillo es el invasivo olor que deja en su ropa; cuando esta persona interactúa con la gente está siempre pendiente de la impresión que deja en el otro y el aroma es fundamental. A su vez, no le gusta que sus clientes o la gente de su entorno la vean fumando por un tema de imagen, con lo cual no suele encontrar con naturalidad lugares cómodos para disfrutar de un cigarrillo. IQOS sería una propuesta interesante para ella para que fumar no interfiera en su confianza e imagen personal a la hora de abordar a sus clientes, sin tener que estar pendiente del olor que el humo pueda dejar en su cuerpo.

A la hora de consumir, esta mujer suele ser pragmática; prefiere priorizar la relación precio-calidad a comprar algo premium sin percibir un valor adicional y, a pesar de que la imagen que quiere dar realmente le importa, no pareciera estar demasiado preocupada por la vanguardia en cuanto a moda y tendencias. Sus actos de compra siempre son bien pensados y planificados, y suelen sopesar todas las opciones antes de concretar una compra. A la hora de elegir vacaciones, buscan experiencias tendientes al lujo y a la comodidad donde todos los servicios estén incluidos y no tengan que preocuparse de nada.

Si hablamos de estadio o etapa de la vida, son mujeres que probablemente estén casadas y cuenten con vivienda propia. Sus intereses pasan por cocinar, leer, salir a

comer y escuchar música. En general, buscan tener un estilo de vida saludable por lo que fumar suele ser una objeción para ellas. Dos marcas de bebidas que podrían asociarse con este perfil de mujer son Frizzé y Stella Artois.

A estas mujeres, la tecnología les es indiferente y su nivel de conexión con el mundo virtual es bajo en comparación a otros perfiles. Suelen tener un rol más pasivo en redes sociales, conectándose principalmente para mantenerse informadas, ya sea de las novedades de su entorno social o de las marcas de su interés. En líneas generales, prefieren utilizar medios offline o tradicionales a medios digitales para informarse. Sus principales preferencias en cuanto a canales de cable son los informativos (TN, C5N) o de entretenimiento (Fox, Cinemax, Cinecanal, Warner). A la hora de escuchar radio, siempre sintonizan FM's como La Mega, Vale o *la 100*.

Persona 8: La ama de casa activa. Por último, podemos definir a esta persona como madre de varios hijos que no tiene un trabajo formal; ella pasa su tiempo entre las tareas del hogar y encuentros con amigos. La ama de casa activa suele ser conservadora y prefiere inclinarse por experiencias que ya conoce. Por lo general, le gusta estar al tanto de las modas y tendencias, pero no se preocupa por ellas; prefiere lo más simple y básico.

Esta mujer quiere seguir teniendo una experiencia con el tabaco, pero que no incida negativamente en la gente a la que ella quiere y la rodea. la experiencia con IQOS cubriría esta necesidad, ya que no afectaría a la calidad del aire de los ambientes y, a priori, no tendría un perjuicio para quienes la rodean.

La ama de casa activa no suele preocuparse por el dinero como fin; es más bien un medio para sostener su estilo de vida. A la hora de viajar, suele inclinarse por experiencias de paquete cerrado, donde ella no tenga que preocuparse por nada. Sus principales intereses o actividades de recreación pasan por cocinar, ir al shopping, ir a tomar un café o ir al cine. No es un perfil muy deportista, aunque hace alguna actividad física al menos una vez por semana. En términos de vino y cerveza, las marcas con las que se podría asociar a este perfil son Bianchi y Quilmes.

Al igual que el perfil de *cara a cara*, las amas de casa son indiferentes a la tecnología y es difícil abordarlas vía online; de todas formas, confían mucho en las recomendaciones y posteos de otros usuarios. Su comportamiento online pasa más

por subir fotos y videos en redes sociales y navegar en las mismas. Suelen tener un rol pasivo en las redes sociales, y suelen seguir a sus marcas de preferencia en ellas, incluso aunque no tengan ningún tipo de interacción. Las redes son fuente de información para que ellas se mantengan informadas y al día con su entorno social y sus marcas de interés.

Mercado Objetivo

Los perfiles target. Si bien todos los perfiles tienen oportunidades para el lanzamiento de IQOS, y además pertenecen a niveles socioeconómicos medios y medios/altos a los que apuntamos en los primeros años de lanzamiento, estaremos enfocándonos solamente en cuatro de las *personas* antes descritas. Ellas son: 1- El ambicioso hombre de negocios, 2- El profesional creativo, 3- La exitosa profesional y 4- La mujer acróbata.

Por lógica propia de un buen plan de Marketing, es clave tener en claro dónde van a estar apuntados todos los cañones antes que querer intentar abarcarlo todo. Estos cuatro perfiles elegidos son los más permeables y convenientes para el conocimiento y comercialización de IQOS. Por empezar, y si bien todos son perfiles distintos, tienen en común la necesidad de mejorar su situación actual como fumadores, aunque desde ópticas muy distintas. IQOS, representa una mejor opción para todos ellos. En líneas generales, son perfiles que tienen un alto nivel educativo, lo que resulta relevante para un producto tecnológico como IQOS, que requiere cierta información para su uso.

En segundo lugar, estos perfiles tienen una gran ventaja: suelen llevar una vida muy activa tanto en el mundo *online* como en el *offline*. Podemos encontrarnos con ellos en un evento social, en un bar, o en un restaurante; así como también en las plataformas del mundo digital, donde tienen un mayor entendimiento y receptividad con la tecnología, las redes sociales y la digitalización, que son parte activa de su vida. Adicionalmente, son personas activas socialmente o se manejan en entornos sociales y laborales de interés para nuestro producto, lo que resulta relevante a los fines de este lanzamiento por el efecto de *boca en boca* que generen en otros perfiles. El hecho de que sean personas que trabajan en empresas, que disfrutan de hacerse

notar y diferenciarse y que llevan un estilo de vida activo podría hasta promover la divulgación de IQOS de una manera orgánica y acelerada.

Por último, y para volver a enfatizar sobre este punto: el poder localizar a estos perfiles de forma digital traerá ahorros significativos en el *funnel* de conversión, ya que la inversión en digital puede llegar a ser más económica y eficiente por el alto nivel de segmentación que permite, mucho más que los medios masivos o metodologías tradicionales como la pauta en TV o activaciones en eventos donde se hace necesario el pago de altos *fees* para conseguir alcance y efectividad.



1- El hombre de Negocios



2- El Profesional creativo



3- La exitosa profesional



4- La mujer acróbata

Imágenes a modo de ilustración sobre los perfiles de nuestro target. Fuente: Internet.

9-c Posicionamiento de Productos y Servicios

Como mencionamos a lo largo de todo este trabajo, los productos que estaremos comercializando son principalmente dos: IQOS y HEETS. De forma secundaria, también se estarán comercializando accesorios tales como *porta* IQOS, ceniceros, fundas y otros asociados.

En términos de posicionamiento, lo que buscamos principalmente es que IQOS sea percibido como una experiencia *Premium* con tabaco, donde a través de un dispositivo innovador se obtenga todo el placer del tabaco en una experiencia notablemente menos nociva que la del cigarrillo convencional. *Premiumness, innovación, personalidad, exclusividad* son los territorios donde se buscará posicionar la marca/producto, dándole a la misma la sensación de aspiracionalidad pero al mismo tiempo siendo una propuesta de valor alcanzable que resuelve las principales molestias de los fumadores adultos: sentir el verdadero sabor del tabaco pero sin padecer su olor, el humo o las cenizas que resultan del proceso de combustión.

En términos de precio, el dispositivo será comercializado a un valor de USD 100, mientras que los HEETS tendrán un precio igual al de un Marlboro Box (USD \$ 2.30). El posicionamiento de HEETS al mismo precio que Marlboro Box es un factor que se da en todos los mercados donde se ha lanzado IQOS en el mundo, y esto es producto de dos factores principales: Marlboro Red Box 20 es la marca insignia de la compañía a nivel mundial, que se posiciona en los segmentos de precios Premium y que tiene una mayor contribución marginal respecto a la media del resto de las marcas que se comercializan dentro del portfolio de un país. Por otro lado, el perfil de fumador de Marlboro suele acercarse a mucho de los perfiles target de IQOS. En los siguientes apartados profundizaremos en el detalle del portfolio que tendremos para este lanzamiento.

Aclaraciones del marco regulatorio a fin de desarrollar el presente Plan de Marketing.

Hasta aquí hemos compartido los objetivos que se plantearon en el presente trabajo y hemos recorrido la historia y la actualidad de la industria del tabaco con su problemáticas y oportunidades en líneas generales. En lo que respecta al Plan de Marketing propiamente dicho, y fundamentalmente, al Modelo de Dolan en el que nos apalancamos, hemos realizado un análisis de las 5C o del entorno mediante la utilización de distintas herramientas, y asimismo hemos cubierto lo que Dolan denomina la “creación de valor”.

En este apartado, y a los fines de seguir construyendo este Plan de Marketing, estaremos abarcando las instancias que Dolan llama “capturar valor” y “sostener valor”, considerando como válidos algunos supuestos regulatorios. Con estos supuestos definiremos el *Mix* de Marketing o los 4 pilares clave de negocio definidos por McCarthy en 1964: producto, precio, plaza y promoción.

Sin embargo, previamente a definir estos supuestos, es importante hacer un breve recorrido sobre el marco regulatorio en el cual se encuentran inmersos los cigarrillos electrónicos en Argentina, y puntualmente las tecnologías ‘heat not burn’, para poder contextualizar dichos supuestos.

Como hemos mencionado anteriormente, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), el ente regulatorio local que determina la clasificación y autorización para comercializar este tipo de productos, prohibió en Mayo de 2011 la importación, distribución, comercialización y la publicidad de cualquier modalidad de cigarrillo electrónico, por considerar que no existía en aquel entonces evidencia suficiente para concluir que fueran una ayuda para dejar el hábito de fumar.

A pesar de que la comercialización de los cigarrillos electrónicos ya era no solo una tendencia mundial sino también una realidad del mercado local, la ANMAT volvió a ratificar en Noviembre de 2016 la Disposición 3226/11 que hacía referencia a la prohibición establecida en Mayo 2011.

El 10 de Diciembre de 2018 y por primera vez en un comunicado oficial, la ANMAT reconoce la distinción entre productos de riesgo reducido, diferenciando a los cigarrillos electrónicos (CE) del 'heat not burn' o tabaco sin combustión (TBS) presentado por Philip Morris. En ese mismo comunicado, el ente regulatorio detalla las características de este nuevo producto descritas por el fabricante (PMI), su situación frente a otros países y entes regulatorios como la FDA en Estados Unidos, concluyendo que a pesar de las estudios conducidos por PMI, el ente no contó con evidencias disponibles para demostrar que los productos heat not burn reducirían la toxicidad y minimizarían el impacto en el pulmón y corazón. Además, el documento concluye que al tener estos dispositivos tabaco y una experiencia sensorial similar a la de fumar, este tipo de productos podrían generar una nueva puerta de entrada a la adicción, especialmente en ex fumadores.

Si bien todos los estudios científicos de PMI han demostrado que los productos heat not burn reducen los riesgos de esta experiencia frente a la combustión producida por el acto de fumar, la comercialización del mismo será únicamente viable cuando la ANMAT, un ente público avocado a diversas categorías, también certifique la validez de los mismos.

Teniendo en cuenta la tendencia mundial e indudable de la expansión de la categoría, la comercialización de IQOS en más de 50 países a la fecha, el mayor foco con el que la ANMAT está tomando el caso, y fundamentalmente, el respaldo de la Federal Drugs Administration -FDA-, ente que ha autorizado la comercialización de IQOS en USA en Mayo de 2019, todo conduciría a que IQOS sea finalmente autorizado por la ANMAT y comercializado en Argentina en el mediano plazo.

Teniendo en cuenta la situación de IQOS en otros mercados del mundo, los supuestos regulatorios tomados como válidos para el presente Plan de Marketing son:

1- La importación de IQOS no contemplará aranceles adicionales a los que se definan para esta tecnología que se estiman en un 10% sobre el valor declarado del producto.

2- La importación de HEETS no contemplará aranceles adicionales a los que se definan para este producto que se estiman en un 5% al valor declarado del producto.

3- A diferencia de los cigarrillos, los HEETS serán clasificados como categoría “tabaco para calentar”, tributando un estimado del 35% del valor de venta al consumidor del producto.

4- En términos de publicidad y comunicación, la ley permitirá:

- a. Comunicar IQOS en vía pública, medios digitales, televisión por aire y cable y cualquier otro medio siempre y cuando se tenga el disclaimer de que es un producto para mayores de 18 años.
- b. Comunicar HEETS con una advertencia sanitaria del 50% de la superficie del pack.
- c. Se podrá exhibir HEETS en puntos de venta, pero sin realizar branding o campaña comunicacional de marca.
- d. No se podrá comunicar HEETS en vía pública, medios digitales, televisión u otros medios masivos.
- e. Se podrá contactar y abordar a posibles consumidores adultos únicamente en puntos de venta donde se distribuyan HEETS o IQOS.
- f. Se podrán utilizar canales digitales para la comercialización de IQOS/HEETS.
- g. Realizar acciones promocionales de manera directa con distribuidores, minoristas o terceras parte, quedando excluidos los consumidores o potenciales consumidores.
- h. Se podrá utilizar IQOS + HEETS en espacios cerrados o en vía pública.

Producto y Precio: Portfólio de IQOS y HEETS

En términos de IQOS, el dispositivo a comercializar en la Argentina será el IQOS 3 DUO. A diferencia de versiones anteriores donde había que volver a cargar el “lápiz” interno en el cargador durante cinco minutos luego de cada uso, el IQOS 3 DUO permite al usuario experimentar dos HEETS de manera consecutiva sin la necesidad de cargar el lápiz en el medio. Esto sin duda es una mejora respecto a las versiones anteriores. Además, la carga de la batería de todo el dispositivo permite el uso de 20 HEETS en total, lo cual se asimila a la experiencia que un fumador convencional tiene con sus cigarrillos.

En términos de HEETS, habrá un portfólio variado de sabores que pueda suplir las características que hoy tiene el mercado de cigarrillos argentino. Vale la pena recordar que este país representa un mercado predominantemente *full flavor* (78.7% del total), aunque con un gran crecimiento del segmento cápsulas y nuevos sabores (17.4% del mercado).

Para cubrir la demanda del segmento de sabor regular o *full flavor*, se estarán lanzando dos etiquetas de sabor: AMBER y SIENNA, más cercanas en términos de blend a lo que es un Marlboro Box 20, y GOLD, más cercano a lo que es un Marlboro Gold Box 20.

En relación a los segmentos de cápsulas y nuevos sabores, se estarán lanzando tres etiquetas: TURQUOISE, BLUE, PURPLE y GREEN. Las primeras dos tienen que ver con sabores mentolados, mientras que las últimas dos tienen notas frutales.

Como se dijo desde un principio, la estrategia será posicionar a IQOS y HEETS dentro del segmento premium, que hoy tiene un tamaño del 28% del mercado. Todas las etiquetas se estarán comercializando a AR\$ 123, teniendo a Marlboro como referencia. Si bien este precio no captura el segmento de precios de cigarrillos más grande del mercado, que es el segmento de precios medio con un 33% del mercado, hace sentido con el posicionamiento que se busca lograr y el segmento *core* al cual se apunta en los primeros años con esta iniciativa. Adicionalmente, cabe destacar que

la diferencia de precios entre el segmento premium y el segmento medio no supera el 13%.



Ilustración de *Portfolio Heets* a comercializar en la Argentina. Etiquetas Blue, Gold, Turquoise, Sienna, Amber y Broze. Esta última sería reemplazada por la etiqueta Green.

Plazas: zonas de lanzamiento.

El primer año de lanzamiento, las plazas elegidas donde se estarán comercializando IQOS & HEETS serán cuatro: el área metropolitana del Gran Buenos Aires (CABA y las principales urbes del conurbano), Ciudad de Córdoba, La Plata y Rosario.

La decisión estratégica de lanzar en estas plazas corresponde a la incidencia del volumen de fumadores allí existentes, el tamaño de la población y la mayor posibilidad de acceder a los targets ya definidos, principalmente por ser plazas más pujantes donde se concentran la mayor cantidad de perfiles de un nivel socioeconómico medio y medio/alto.

Entre estas cuatro plazas se absorbe un 38% de la venta total de cigarrillos de PMI. Además, estas plazas tienen algunas particularidades, cómo Córdoba, donde se encuentra el público joven más permeable a la prueba de nuevos sabores. Esto queda

demostrado con la sobre indexación que tiene la ciudad en el segmento cápsulas de cigarrillos convencionales frente al resto del país, o en la sobre indexación de Parliament, la marca de cigarrillos más cara dentro del portfolio de PMI. La Ciudad de Buenos Aires y de La Plata, además de su importancia geopolítica y socioeconómica, tienen la particularidad de ser las plazas donde BAT performa mejor, impulsados principalmente por la marca Lucky Strike, cuyo perfil de fumadores encaja con el target buscado con IQOS. Además, estas ciudades también se destacan por contar con buena cantidad de perfiles de fumadores más jóvenes, que son los que suelen estar abiertos a la búsqueda de nuevas experiencias.

Considerando las estadísticas del Censo realizado por el INDEC en Diciembre de 2010, se puede estimar que unas 16 millones de personas que viven en GBA, 1.6 millones en Córdoba, 1.5 millones en Rosario y alrededor de 1 millón de personas en La Plata. Considerando el porcentaje de población adulta de más de 18 años (alrededor del 70%) y la incidencia del tabaco en ella en base al estudio de GCTS de 2019, que es del 24%, este número se reduciría a unos 3.473.000 de fumadores, alrededor de la mitad de los fumadores existentes en el país. Ahora bien, considerando que este estudio también indica que solo el 12% de los fumadores pertenecen a un nivel socioeconómico medio/alto, la población target potencial se reduciría a 417.000 fumadores. Por último, y si consideramos las características de comportamiento e indicadores sociales que hemos descrito para los segmentos objetivo, podemos estimar un nicho de 220.000 fumadores en los cuales estaremos concentrando los esfuerzos del lanzamiento de IQOS durante el primer año.



Género (%)



Nivel Socio-económico

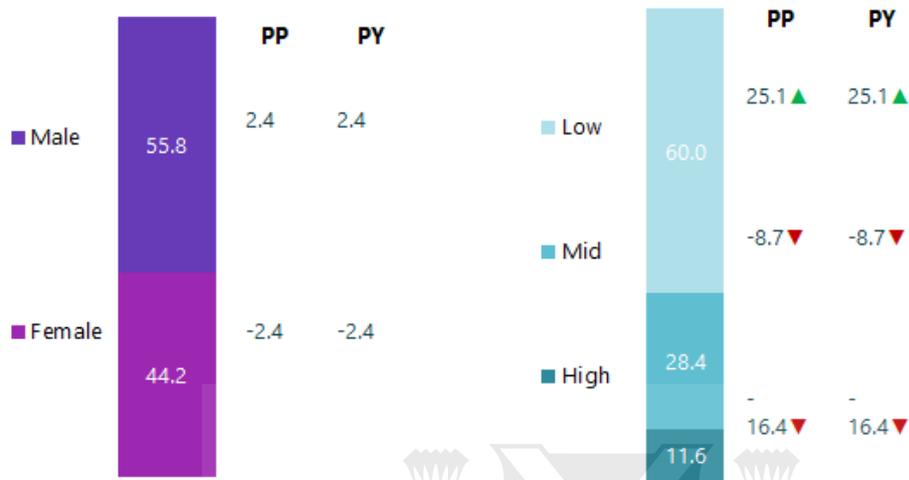


Gráfico: resultados de estudio GCTS 2019 sobre 2239 fumadores. Fuente: PMI



Universidad de

Comercialización.

SanAndrés

IQOS & HEETS será comercializado a través de tres grupos de canales de venta:

- 1- Retail (propio y de terceros),
- 2- Conversión (IQOS coaches y Freelancers)
- 3- E-commerce.

A continuación profundizaremos de qué trata cada uno de estos canales.

Retail

IQOS Store, la tienda propia. Por primera vez en la Argentina, PMI tendrá su retail propio y llegará a los consumidores de manera directa. En este retail se comercializarán únicamente productos relacionados a la propuesta *core*: dispositivos de IQOS, HEETS y accesorios. El retail estará ubicado en Palermo Viejo, zona con presencia de empresas de vanguardia y tendencias de la moda, la gastronomía y, también, la tecnología. Además, el barrio cuenta con un gran caudal de turistas que contribuirán sin duda con el *awareness* de la marca a nivel mundial.

Al igual que en el resto del mundo, el primer *IQOS Store* de la Argentina estará enfocado en el producto. La tienda deberá ser lo suficientemente amplia como para que los potenciales consumidores puedan estar cómodos estimulando las visitas de larga duración y la permanencia en la tienda, garantizando que puedan tener una experiencia sensorial completa con el producto. El local debe ser amplio, ya que la venta de IQOS requiere de un personalizado proceso de venta, en el cual se invierte un considerable tiempo en la educación y explicación sobre el funcionamiento de toda la experiencia como tal. La boutique de IQOS debe ser un espacio cómodo, moderno y, como se mencionó antes, orientado al producto. El ambiente debe ser cálido y ameno para que los clientes puedan sentir la comodidad de una experiencia cuidada. Al igual que el tabaco, la tienda contará con otros elementos naturales como madera al frente para enfatizar este tipo de clima. La tienda contará con 14 empleados directos y dos indirectos.

IQOS Corners: puntos de venta estratégicos. Con un nivel menor de inversión, IQOS también será comercializado en distintos shoppings mediante formatos de retail reducidos. Estos no serán locales, sino que serán puntos de venta en pasillos clave de shoppings, donde hay gran circulación de gente. Los shoppings donde se estarán desarrollando los *IQOS Corners* son: el DOT Baires Shopping y el Tortugas Open Mall en GBA, el Alto Rosario de esa ciudad y el Paseo Rocha en La Plata. Los beneficios de estos espacios están relacionados con que incrementarán rápidamente el conocimiento y visibilidad

de la marca de manera complementaria a la experiencia en el *IQOS Store*. Habrá una persona encargada de la atención por stand.

Corners rotativos en PDV. Estos serán pequeños espacios que se ejecutarán a modo de activación a lo largo del trimestre. Se montarán stands rotativos en algunos partners estratégicos como las oficinas de We Work en la Ciudad de Buenos Aires y Olivos, Falabella Unicenter y otros seis puntos de venta de cuentas clave como Open 25 y Shell. Habrá una sola persona atendiendo por stand, y esto le dará a la marca visibilidad en lugares donde se podrá encontrar al fumador target. Adicionalmente, se estarán activando tácticamente los *Corners* en B-shop, la cadena de kioscos que tiene acuerdo con PMI y que estará tomando la concesión de kioscos de Aeropuertos 2000 (Ezeiza y Aeroparque).

Duty Free Shops. Apalancándonos en la relación estratégica que se tiene con el distribuidor de cigarrillos en Tierra del Fuego, London Supply S.A, quien además tiene las concesiones de los Duty Free de los aeropuertos de Río Grande y Ushuaia junto con el de Puerto Iguazú, se comercializará IQOS & HEETS en dichas tiendas. La presencia en tiendas Duty Free le darán a la marca mayor *premiumness*, visibilidad y calidad frente a los ojos de los potenciales consumidores.

En un futuro, se buscará extender la participación en Duty Free mediante la presencia en las tiendas de Ezeiza y Aeroparque.

Cuentas Clave. Además de los sitios previamente mencionados, los HEETS serán comercializados únicamente en la red de Cuentas Clave con la que PMI cuenta. En las zonas de lanzamiento, ellas son Shell, YPF, Kioxmax, Axion, ACVAS, B-Shop, 365 Kiosks, DAPSA, El Jevi, K24, Kiomax, Libertad, Open 25 y Puma, sumando un total de 942 puntos de venta. La estrategia de comercializar HEETS mediante las cuentas clave permitirá no solo garantizar el *premiumness* en ejecución y experiencia de compra de este canal más moderno, sino también el de tener un mayor control sobre los precios, las acciones al trade y la lectura de la información, considerando que los acuerdos

con la gran mayoría de estas cuentas abastecen a la compañía de lectura de Sell Out.



Imagen de IQOS Store Madrid, Calle Serrano, Goya. Fuente: Internet



Imagen: interior de IQOS STORE Berlin, Alemania. Fuente: Internet.



Imagen: IQOS Corner en Duty Free Shop Tokio, Japón. Fuente: Internet

Conversión

IQOS Coach. En el negocio convencional de cigarrillos, el primer representante comercial de PMI frente al punto de venta es el Territory Executive. Los *TE* tiene zonas delimitadas por distribuidores, y su trabajo consiste en atender a los mejores puntos de venta minorista donde se concentra el mayor volumen de la zona, asegurando la disponibilidad de producto, la implementación de materiales promocionales y la gestión con el programa de interacción digital que PMI promueve. Sin embargo, ellos no son responsables sobre la venta del producto, que recae en la fuerza de ventas del distribuidor.

La creación del *IQOS Coach* rompería totalmente con el esquema actual de Territory Executive no solo por el rol que cumpliría y el producto que vendería, sino también por la forma de retribución propuesta. El *IQOS Coach* es una persona que se encargará de vender la experiencia IQOS tanto a un

consumidor como a un potencial retail en el futuro. Esta figura será el experto en acompañar al potencial usuario en la experiencia IQOS, explicando paso a paso y en detalle cómo utilizar el dispositivo. El 30% de su salario será variable, en base a la cantidad de dispositivos que venda por mes y la cantidad de fumadores que logre convertir. Entre otras funciones, no solo deberá generar ventas, sino también evacuar las dudas que puedan provenir de otros puntos de contacto como los retail, el call center (que describiremos más adelante) o el sitio de e-commerce (que también describiremos a continuación). Para hacer todo este trabajo, se espera que ellos coordinen reuniones grupales con fumadores, entrenamientos de producto, participen en seminarios, conversaciones uno a uno y todo tipo de interacciones que puedan promover el conocimiento y la venta de los dispositivos. Para el primer año de lanzamiento, se estarán contratando 10 IQOS coaches; uno en Rosario, uno en La Plata, dos en Córdoba y seis en GBA. Bajo esta estructura de IQOS Coach habrá un supervisor, cuyo sueldo también tendrá un 30% variable y en función de los resultados obtenidos por el equipo bajo su liderazgo.

IQOS Freelancers. Los *IQOS Freelancers* será una red de jóvenes que estarán vendiendo únicamente IQOS a comisión, sin ser contratados directamente por la empresa. Se contratará a una agencia de relaciones públicas que reclute a estos jóvenes que encajen con un perfil determinado: idealmente, deben ser usuarios de IQOS para que puedan vender el producto desde la experiencia propia, aunque esto no es una condición mandatoria. Deberán ser jóvenes universitarios, que puedan recomendar el producto entre familiares y amigos, posicionándolo en un público más joven. Buscaremos que sean jóvenes con un perfil emprendedor y comercial, con habilidades interpersonales y que estén dispuestos a hacer un esfuerzo extra por un ahorro adicional. La ventaja de este canal de venta es que permitirá a la empresa generar un boca en boca y ventas en un público más joven, y a un costo notablemente menor. Como se mencionó anteriormente, los freelancers trabajarían a comisión por dispositivo vendido, más bonos incentivos a mayor cantidad de ventas. En una primera instancia y a modo de prueba, se contratarán 50 freelancers: 20 en GBA, 10 en Rosario, 10 en Córdoba y 10 en La Plata. El canal se expandirá en caso de ser exitoso.

E-Commerce. Desde 2018, Philip Morris tiene su propio sitio de e-commerce a través de la web de Marlboro, donde vende hasta 30 atados de cigarrillos por pedido de cada consumidor final. La logística es tercerizada a través de la empresa de transporte Andreani, quién le cobra al consumidor unos \$180 pesos por cada envío, lo que hace que el paquete resulte poco atractivo para el consumidor. El total de las ventas de la web de Marlboro durante 2019 fue de 7000 atados, un volumen realmente muy poco significativo. A pesar de las bajas ventas, la construcción del sitio ha servido como aprendizaje sobre el manejo de un nuevo canal.

Para el lanzamiento de IQOS, la propuesta no es utilizar el sitio de Marlboro o el desarrollo de un e-commerce propio, si no apalancarse en terceros que tengan expertise en esta área. Por ello es que se concretarán alianzas estratégicas para comercializar el mismo. La primera alianza se hará con Falabella, donde el consumidor podrá encontrar el dispositivo o los HEETs tanto en el mundo online como en el mundo offline. Falabella cuenta con un desarrollado e-commerce, a través de su página web y su app, además de estar a la vanguardia en retail con puntos estratégicos como el local del shopping Unicenter. La ventaja de esta alianza radicará no solo en la presencia del producto en plataformas online y offline, sino también con la disponibilidad de una base de datos masiva y consolidada como la de Falabella mediante la que podremos contactarnos con potenciales consumidores.

En segundo lugar, estaremos comercializando el producto en otras dos tiendas online más: Mercado Libre, donde se construirá la tienda oficial de IQOS; y Linio, un reconocido portal de ventas de productos tecnológicos online. En ambas tiendas, se estarán comercializando tanto IQOS como HEETs, y la operación quedará a cargo de los terceros mediante sus plataformas.

Por último, para que los consumidores puedan abastecerse de HEETs a través de plataformas de mayor cercanía o comodidad, se estarán utilizando los acuerdos ya establecidos con Rappi, Wabi y Glovo para distribuir los mismos. Estos nuevos jugadores, denominados en el mundo actual como *Last Millers* o *players de la última milla*, han tenido un crecimiento exponencial durante los últimos años, y tanto la venta de cigarrillos como de HEETs les resultan útiles

como productos complementarios a estas plataforma para generar tráfico y demanda agregada sobre el resto de los productos que suelen comercializarse por estas vías. Además, tanto Glovo como Rappi tienen planeado invertir en depósitos o *Dark Stores* desde donde abastecer a los consumidores de forma directa, en lugar de asociarse con cadenas de retail u otros donde dejan parte del margen de ganancia; este factor podría incrementar el volumen de venta vía *Last Millers* aún más en los próximos años. Con los nuevos hábitos que tienen los consumidores del 2020, este canal juega un papel fundamental no sólo por el volumen que ya comienza a traccionar, sino por la visibilidad y posicionamiento que logra en la mente de los consumidores. Por último, otra de las ventajas que tienen estas plataformas es que se podrán realizar acciones para incrementar tanto la visibilidad como la venta de HEETS, a través de espacios primarios, notificaciones y publicidades en las APPs y otros. Para el primer *scope* de lanzamiento, habrá una red de 500 PDVs de cuentas clave adheridos a estas plataformas.

Promoción: una estrategia omnicanal en base al camino del consumidor

La expresión “funnel de conversión” es muy común en el área de Marketing, sobre todo en el digital, y se utiliza para definir los distintos pasos que tiene que dar un consumidor o usuario para cumplir con un objetivo determinado dentro de la estrategia, que generalmente es una venta. Las cuatro etapas más comunes del *funnel de conversión* son 1- Conocimiento 2- Prueba 3- Compra 4- Adopción.

El modelo que utilizaremos para describir el camino que deberá transitar el consumidor de IQOS para convertirse en un consumidor del mismo también constará de cuatro etapas bien marcadas y similares a las que llamaremos:

1- *Aprendizaje*. Etapa en la que el consumidor conocerá IQOS, y se informará sobre su funcionamiento.

- 2- *Experiencia.* Etapa en la que el consumidor tendrá la oportunidad de ver o probar de qué se trata el producto.
- 3- *Repetición.* Etapa en la que el consumidor ya puede comprar tanto el dispositivo como los heets porque sabe de dónde abastecerse de los mismos.
- 4- *Recomendación.* Etapa en la que el consumidor se enamorará del producto y hablará de los beneficios del mismo en su entorno social.

La estrategia de promoción que describiremos en los próximos párrafos está estrictamente vinculada con cada una de estas cuatro etapas del camino del consumidor de IQOS.

Pre Lanzamiento: allanando el terreno. El mes ideal para el lanzamiento de IQOS es octubre. ¿Por qué? Porque en esta etapa del año el público todavía no se encuentra de vacaciones, comienza el calor y, con este, un mayor movimiento tanto de las marcas como del público. Durante los dos meses previos al lanzamiento, la estrategia será ir preparando el terreno para el lanzamiento de IQOS.

Para ello, las estrategias principales serán cinco:

- 1) En primer lugar, apoyarse en los principales medios de comunicación (periódicos, diarios digitales, revistas, blogs especializados, radios) para hablar sobre la categoría de productos de riesgo reducido y su jugador principal, IQOS. En estas notas no se hablará tan sólo de los beneficios de estos productos respecto del cigarrillo convencional, sino del camino de transformación hacia un mundo libre de humo que está transitando Philip Morris como organización responsable de su implementación; se buscará divulgar al menos 20 notas promocionales en reconocidos medios nacionales. Esto incluirá seis sorteos con las audiencias de cada medio para visitar el Laboratorio de PMI (El Cubo) en Suiza, donde se podrá vivir la experiencia de

una visita guiada a la usina de innovación de PMI. Además, incluirá la participación del personal de Corporates Affairs de PMI en eventos de mujeres que estén vinculadas a la tecnología, la ciencia y la innovación, considerando el empoderamiento y protagonismo que las mujeres del siglo XXI han venido conquistando.

2) En segundo lugar, participar en foros y eventos científicos como la Feria de Ciencias de Córdoba o la Feria Nacional de Ciencias, que transcurren todos los años a fines de septiembre. La participación de PMI en estas ferias daría a conocer no solo los productos de riesgo reducido de cara al público, sino también a la comunidad científica, de la que debemos buscar respaldo para validar todos los estudios científicos que PMI ya ha publicado y verificado. Esto incluiría artículos en revistas o blogs científicos como *masscience.com* y la posibilidad de llevar científicos nacionales a foros internacionales y desde luego, al cubo de PMI en Suiza.

3) En tercer lugar, se seleccionarán 100 personas influyentes o líderes de opinión, en lo posible que encajen con los targets de usuarios definidos, y que hablen del producto y la transformación que persigue la organización, no solo por un fin económico sino también porque creen en la propuesta de un mundo mejor para los fumadores adultos. A modo de ejemplo, algunas de las personas a las que apuntamos contactar son Andrés Kusnetzoff (conductor en radio Metro) y su compañero fumador Nicolás 'Cayetano' Cajg, Andrés Freire & Santiago Bilinkis (reconocidos emprendedores), Jorge Lanata (periodista radio Mitre), Isela Constantini (ex CEO de Aerolíneas Argentinas y General Motors), Ludovico Di Santo (actor) y Federico Tomasevich (CEO Puente), Martín Migoya (co-fundador de Globant) y Nelson Duboscq (Co-fundador y CEO de Digital House y miembro del board de Endeavor Argentina). Se buscará apoyarse en estos líderes de opinión para que a través de los eventos propios o de terceros, redes sociales o medios tradicionales empiecen a divulgar la transformación que quiere promulgar PMI a través de IQOS.

4) La cuarta instancia de la estrategia de pre lanzamiento también incluye el apalancamiento en 20 organizaciones no gubernamentales, donde se pueda divulgar el proyecto y generar vínculos más estrechos entre PMI y ellas. Estas

organizaciones podrían ser Universidades como la UBA, la UCA, San Andrés, la Di Tella, la UCEMA, la UCES, la UADE, y otras universidades relevantes de Córdoba, Rosario, La Plata y Capital Federal. Otras organizaciones con las que se estaría interesado en generar algún tipo de vínculo son la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), EKLOS (Aceleradora de startups de Maltería Quilmes), y ENDEAVOR entre otras.

5) Por último, se realizarán cuatro eventos de pre lanzamiento o *avant premiere* en las cuatro plazas seleccionadas. Se contratará a una agencia de relaciones públicas para que dé en conjunto con el equipo de Marketing Digital con los cuatro targets de personas definidas, y mediante un espacio de disfrute y relajación, se presentará y venderá la propuesta IQOS a un público acotado y definido. El objetivo principal de estos eventos serán generar un rápido e impactante boca en boca.

El objetivo común de estas cinco estrategias será instalar a IQOS en la agenda mediante entidades (personas u organizaciones) que tengan credenciales e influencia para respaldar la iniciativa con anticipación.

Universidad de



Imagen: “El Cubo” de innovación de PMI en Neuchatel, Suiza. Fuente: <https://innovadores.larazon.es/es/>

El mundo IQOS online. La estrategia digital mediante la que capturaremos *leads* consta de diversos pilares. A continuación, se describirá cómo serán construidos cada uno de estos pilares.

Landing Page. Como algo elemental y básico, estaremos desarrollando la web de IQOS Argentina cuyo dominio será www.iqosarg.com.ar. El sitio proveerá toda la información necesaria para entender de qué se trata IQOS y dónde encontrarlo. El mismo tendrá toda la información relacionada al producto, links a los diferentes estudios científicos hechos por PMI, un *store locator* para identificar la disponibilidad de IQOS y de HEETs, como así también información acerca de los IQOS Stores, novedades de accesorios, visión general de la compañía, un vídeo acompañamiento con la experiencia paso a paso del producto, preguntas frecuentes y correos y teléfonos de contacto. Como premisa fundamental, el sitio deberá transmitir a través de colores, imágenes y fondos, la misma calidez que tendrán los IQOS Store y la misma sensación de diferencial y *premiumness* que caracterizan a IQOS. Es importante remarcar que el acceso a la landing page de IQOS requerirá tomar datos clave del usuario (nombre, email, fecha de nacimiento, consentimiento) y validez de mayoría de edad.

Medía Paga. En primer lugar, habrá una estrategia de Search Engine Marketing, donde se buscará posicionar IQOS entre los primeros lugares en los buscadores y en los anuncios de páginas web a la que los peers ingresen. Como se asumió inicialmente y por términos regulatorios, solo se podrá comunicar el dispositivo; es decir, los HEETs no podrán ser incluidos en ningún tipo de comunicación. El instrumento que se utilizará para posicionar las búsquedas más eficientemente será *Google AdWords*. Los peers que hagan click en algún anuncio serán direccionados a la web de IQOS, que describiremos más adelante. Las ventajas de invertir en esta herramienta son varias; por un lado, se trata de una inversión mucho más eficiente, ya que se paga por click en cada anuncio y a un costo por contacto notablemente menor que el anuncio en medios tradicionales; en segundo lugar, permite seguir los KPIs de interacción en tiempo real y de forma más certera que en los medios tradicionales; en tercer lugar, aumenta las posibilidades de dar con el target buscado, con el mensaje correcto y en el momento justo, considerando que se trabajará con grupos de audiencias definidos en base a comportamientos, atributos, datos

demográficos y geocalización específicos. Por citar un ejemplo, hemos visto que la gran mayoría de nuestros targets, como el *Hombre de Negocios*, son usuarios de Google o lectores del Diario La Nación en su mayoría. Sabiendo cuáles son los intereses de este grupo y cuáles son los medios con los que interactúa entre otras variables, podremos aumentar la eficiencia de contacto. En el citado ejemplo, IQOS aparecería como AD en una nota en La Nación digital de Negocios, y nuestro target haría click y sería redirigido a la web de IQOS por ser un mensaje relevante para él.

Media no paga. Al día de hoy, si uno escribe en el buscador de Google “IQOS Argentina”, los primeros resultados que arrojará la búsqueda estarán relacionados con la venta de HEETS en Mercado Libre. Independientemente de la gravedad de que HEETS esté clasificado en Mercado Libre bajo la categoría “Otras categorías” o de que exista un mercado “negro” de HEETS que ya hemos descrito, el punto a trabajar en el futuro es que de una búsqueda orgánica de IQOS en Google lo primero que aparezca sea el sitio oficial de IQOS Argentina, que incremente la confianza, credibilidad y conocimiento del producto. Para ello habrá que trabajar en una estrategia de Search Engine Optimization (SEO) de largo plazo, donde el posicionamiento orgánico de la marca mejore con el tiempo, generando mayor cantidad de leads. La estrategia de SEO implica generar contenido de calidad que sea relevante para un usuario, porque resuelve un problema o una necesidad de búsqueda de información, y no es algo que se construya de un día para el otro. La estrategia será entonces trabajar en un plan de SEO de largo plazo, donde se conozca cada vez más a los usuarios, se generen vínculos con otras webs, se profundicen las interacciones y publicación de contenidos en Redes Sociales, se fortalezca el branding de la marca, se encuentre un buen balance entre la cantidad de contenido a publicar y su calidad y fundamentalmente, se incluya a los usuarios como generadores de opinión y contenido. Todas estas acciones harán que en el largo plazo, IQOS y su web oficial estén posicionados orgánicamente entre las primeras búsquedas.

Otras bases de datos. Actualmente, PMI cuenta con una base de datos activa de 85.000 fumadores. Todos estos usuarios servirán para contactarse y promocionar IQOS una vez que realicemos el lanzamiento. Sin embargo, para profundizar el alcance, estaremos apoyándonos en base de datos de terceros para incrementar el

conocimiento del producto. Con mensajes simples como *Conocé más acerca de IQOS y pedí tu prueba gratis*, estaremos utilizando base de datos de otras plataformas que direccionen a los usuarios a la web de IQOS. Como se mencionó anteriormente, un potencial acuerdo con Falabella sumado a los acuerdos ya existentes con los Last Millers mencionados (Rappi, Glovo, Wabi) nos daría acceso a una base de datos adicional de alrededor de 150.000 personas target.

Redes Sociales. Según un estudio realizado por el sitio web *Hootsuite* en enero de 2019, la Argentina tiene una población de alrededor de 45 millones de personas, de los cuales 41.6 son usuarios de internet. En lo que respecta a redes sociales, se estima que la Argentina tiene 34 millones de usuarios; es decir, un 75% de la población total. El mismo estudio indica que las tres redes más populares son Youtube, Facebook e Instagram, con una penetración del 93, 91 y 68% respectivamente.

Las Redes Sociales son sin duda ejes fundamentales para la construcción de una marca y su eventual estrategia de Marketing. Ellas nos dan la posibilidad de crear conversación relevante con los peers a partir de los contenidos que generan, dar mayor visibilidad y difusión de esos contenidos, y generar un vínculo con los usuarios. La estrategia de redes sociales de IQOS estará centrada en estas tres redes sociales principales, comunicando únicamente al dispositivo IQOS, y posicionándolo como un producto innovador y tecnológico. Los primeros seis meses de construcción en las redes estarán enfocados fuertemente en el producto, ya que se requerirá darlo a conocer y traccionar a la gente a la web de PMI o a los puntos de venta, donde podrán conocer más acerca del mismo. Para el segundo semestre posterior al lanzamiento, se buscará una construcción comunicacional mucho más emocional, que lleve al frente a personas que podrían ser target del producto. Las redes sociales serán trabajadas por el departamento de Marketing en conjunto con la agencia digital contratada.



Ilustración: ejemplo de landing page para recolectar datos. *Fuente:* elaboración propia.

2- El mundo IQOS offline. Al igual que en la estrategia digital, la estrategia en el mundo offline también se compone de diversos puntos de activación que detallaremos en los próximos párrafos.

Activaciones y esponsoros estratégicos. Se han identificado una serie de bares y eventos que *matchean* con el posicionamiento Premium y diferencial que se quiere lograr con IQOS en los segmentos target. De septiembre a diciembre, PMI estará vistiendo de IQOS todos estos lugares, promulgando el rápido boca en boca dentro

de las comunidades inmersas en estos espacios. Los lugares de activación identificados son los bares Rabieta (Palermo), Ponyline (Recoleta), Alvear Roof Bar (Recoleta), Trade Sky Bar (Microcentro), Lupita (La Plata), Korova (Olivos) y Queens (Rosario). A través de agencias de relaciones públicas, se convocará a la clientela habitué de estos lugares sumado a los targets de IQOS que suelen frecuentar o disfrutar este tipo de lugares; “el hombre de negocios”, “el profesional creativo”, “la exitosa profesional” y “la mujer acróbata”. Todos estos lugares tienen en común un principal punto; el mundo exclusivo al que IQOS le permitirá acceder. En todos los eventos habrá importantes corners de IQOS, donde los IQOS coach contratados estarán haciendo pruebas de producto gratuitas y guiadas. Con un formato de activación similar de corners y IQOS coaches, también se tendrá presencia en las oficinas de We Work Olivos y We Work Microcentro durante dos semanas, y en los torneos de golf amateurs anuales del Golf Club Nordelta (octubre) y Náutico San Isidro (noviembre).

Inserts en cigarrillos Marlboro. Los inserts son uno de los principales instrumentos que utilizan las tabacaleras hoy en día para profundizar las comunicaciones con sus consumidores fumadores. Los inserts son pequeños folletos comunicacionales que pueden introducirse en los atados de 20 cigarrillos y que los consumidores pueden vislumbrar al abrir el paquete. El objetivo de esta iniciativa sería desarrollar una pieza comunicacional que hable sobre IQOS y traccione a todos los fumadores de Marlboro de las versiones de 20 a que accedan a la web de iqosarg.com.ar, a través de un código QR. Se elegiría a la marca Marlboro ya que por un tema de perfil, es la marca cuyo target podría ser más permeable para IQOS. Con una duración de un mes (Octubre, el mes de lanzamiento) con inserts en las regiones de lanzamiento, un total de 680.000 fumadores de Marlboro estarían expuestos a esta comunicación.

IQOS Corners en otras FMCGs. La intención de este proyecto es apalancarse en comunidades target que puedan servir para expandir el conocimiento y prueba de IQOS durante los primeros meses. Por ello, se postulará la idea de un IQOS Corner ambulante que circule por multinacionales target durante los primeros dos meses del lanzamiento, con el objetivo claro de mejorar la vida de los fumadores adultos que trabajan en estas FMGs. Como contraprestación, cada una de las empresas o multinacionales participantes podrá ingresar una vez por mes a PMI para promover el

conocimiento y la venta de sus productos. El objetivo es realizar un convenio grupal cuyo modelo sirva a todos los miembros participantes. Se buscará asociarse con empresas que no compitan entre ellas mismas, y que se encuentren en un radio cercano a las oficinas de PMI. Las empresas a buscar serían Bimbo, Mondelez, Grupo Peñaflo, Unilever y SC Johnson.

Visibilidad en PDV. Al igual que se hace en los ciclos comunicacionales actuales de la industria del cigarrillo convencional, se optimizarán las inversiones actuales realizadas en cigarrerías y otros mobiliarios para aprovechar el espacio en el punto de venta y comunicar el portfolio de HEETS en las 942 tiendas de cuentas clave donde será comercializado el producto.

3- La venta cara a cara. A los leads que se puedan generar por el tráfico natural en los IQOS stores, IQOS corners, los corners rotativos en puntos de venta, los IQOS coaches o los IQOS Freelancers, hay que sumarle un factor orgánico y que puede llegar a ser muy poderoso que es el boca en boca. La recomendación entre pares, por lo general, es una de las fuerzas que más impacto puede tener en la decisión de compra de un consumidor. Estimamos que un buen porcentaje de usuarios felices y stakeholders clave estarán promoviendo la venta de IQOS a través del boca en boca, pero adicionalmente a ello, estaremos agregando una plataforma de venta adicional: el programa interno de ventas.

El programa interno de ventas será promovido a todos los empleados de PMI que quieran inscribirse. El programa contará con un entrenamiento para toda la población suscripta, que incluirá técnicas de venta y guías para acompañar a los potenciales compradores en la experiencia IQOS. Todos los participantes, ya sean usuarios de IQOS o no, recibirán un dispositivo y un cartón de HEETS para que puedan usar de muestra y prueba guiada con la gente con la que se contacten. El programa tendrá un componente de incentivo monetario por dispositivo vendido (USD 25 por dispositivo vendido), más una serie de premios y experiencias adicionales para los *top performers*. Estos incentivos adicionales consistirán en dos viajes a las oficinas de NY con alojamiento en hotel *5 estrellas*, dos viajes al cubo de innovación en Suiza, dos entradas para asistir a partidos en los estadios de River o Boca, y dos pares de entradas para asistir a recitales de interés. El programa se activará durante seis meses a modo de prueba, para evaluar su potencial extensión en el futuro. Los pagos

que recibirán los participantes se darán en la cuenta sueldo de los mismos trimestralmente. Los participantes contarán además con piezas comunicacionales estándar que podrán compartir con sus amigos, familiares o con sus contactos de Redes Sociales. Los empleados participantes no contarán con dispositivos o HEETS para comercializar, pero sí dispondrán de cupones que permitirán trackear la venta que cada uno realice a través de los distintos canales donde IQOS está disponible. Además de promover el conocimiento, la venta y el boca en boca, el programa tendrá componentes de interacción interna que promoverán el fortalecimiento de la marca a nivel interno y la motivación de los participantes a impulsar un futuro libre de humo.



Imagen: activación IQOS en evento automovilístico en Grecia. Fuente: Internet



Imagen: IQOS Corner en formato rotativo. Fuente: Internet.

9-d Sosteniendo el valor: la retención de clientes.

Hasta aquí hemos descrito en detalle el entorno en el que opera Philip Morris, analizando sus Clientes, la Compañía, a los Competidores, Colaboradores y el Contexto. A su vez, hemos detallado cómo la compañía generará valor a través de IQOS, con un perfil de fumadores target y un posicionamiento del producto determinado. Continuamos con el detalle de cómo estará capturando valor, mediante la composición del Marketing Mix o 4Ps, incluyendo cómo será la estrategia de adquisición de clientes. Para finalizar con el último paso del modelo de Dolan, estaremos profundizando en las próximas líneas como estará sosteniendo este valor la compañía mediante la estrategia de retención de clientes.

La Atención al Cliente cómo ventaja competitiva. El desafío que tiene PMI para desarrollar su estrategia de atención al cliente es grande, ya que implica un cambio radical. Como se mencionó en las primeras hojas de este escrito, la atención al cliente que ofrece hoy el negocio convencional de cigarrillos es inexistente, mientras que la que IQOS requerirá será total. El desarrollo y planificación de una robusta estrategia

de atención al cliente es fundamental para cualquier organización, ya que se centra de manera directa en la satisfacción y optimización de la experiencia de los clientes con las marcas. Una buena estrategia de atención al cliente permitirá fidelizar clientes y aumentar su ciclo de vida, convertirlos en embajadores de marca y mejorando la experiencia a través del feedback recibido. Sin dudas que un buen modelo de atención al cliente es ventajoso por donde se lo mire, no solo porque traerá mayor rentabilidad a la organización (ya sea por mayor retención a un costo menor, o estiramiento de la vida útil) sino porque además puede fortalecer (o no) a las marcas.

En el caso de IQOS, se estará desarrollando un área especial de atención al cliente, cuya principal función será la de gestionar los reclamos de los clientes e identificar *insights* accionables en base al feedback que levanten de ellos. Para ello se contratará a una Supervisora de Customer Service junto a una Ejecutiva de Customer Service, quienes entre otras cosas, estarán encargadas de desarrollar el call center que servirá de centro de atención al cliente para IQOS.

El call center será una empresa terciarizada en la Argentina, que jugará un rol clave no solo en la recepción y gestión de los reclamos, sino también en la generación de más ventas. El personal será entrenado con un set de preguntas y respuestas orientado a los reclamos que les permita derivarlos a los comercios o sectores correspondientes de la empresa, pero también será educado para que pueda resolver y guiar el proceso de una venta de IQOS. La capacidad y el tiempo de respuesta de este call center será fundamental para una mejor experiencia, y el nivel de profesionalismo que deberá tener será alto, considerando que los consumidores serán dirigidos a este lugar desde múltiples orígenes: desde la comunicación en los paquetes de HEETs o dispositivos IQOS, o la información presente en la página web, los flyers comunicacionales en medios digitales u offline, los *inserts* de los packs de Marlboro, los Freelancers o IQOS Coaches que recomiendan la asistencia, o bien del boca en boca que surja ante la necesidad del consumidor. En última instancia, todos los caminos pueden conducir a este call center, ya sea para satisfacer una demanda de venta o un atender un reclamo.

Asimismo, el área de Customer Service tendrá el rol de entrenar al personal que trabaje en los IQOS Stores & Corners, asegurándose que se focalicen no solo en la venta de dispositivos, sino también en la creación de valor para la experiencia del

cliente. Como se describió en los párrafos donde se detallaron cómo serían los retails propios, se buscará que el cliente tenga una experiencia cálida y personalizada. Ello se logrará a partir de varios ejes que conforman la experiencia como tal; la ambientación de las tiendas, la atención del personal, la información y el registro histórico que se tenga de cada cliente, y fundamentalmente, la generación de valor para ellos.

10. Objetivos esperados del Lanzamiento y resultados financieros.

Los Objetivos de este Plan de Marketing se fueron desmenuzando a lo largo de todo este trabajo. El objetivo principal de negocio de este lanzamiento es lograr la métrica de 0.42% pp de participación de mercado con la venta de HEETs, considerándolos excepcionalmente como parte de la torta total de la industria de cigarrillos convencionales. Sin embargo, más allá de este primer objetivo, se desprenden otros igual de importantes para la organización: mostrar el liderazgo de la compañía a través del lanzamiento de un producto de vanguardia e innovador como lo es IQOS; manejar un negocio multicategoría y capturar aprendizajes lo más rápido posible dentro de las zonas de lanzamiento; comenzar a modificar la imagen cuestionada que tiene una multinacional de la industria del tabaco como PMI; y fundamentalmente, avanzar en la visión por un mundo libre de humo, y por ende, una propuesta más saludable para los fumadores adultos.

Resultados financieros en base a leads generados.

Activaciones	Inversión				Contactos y Ventas				Costos unitarios	
	Infraestructura	Retención	Adquisición	TOTAL	Leads/Co ntactos	Venta Devices	Venta HEETS (20s)	Venta Otros	Costo x Lead	Costo x Venta
IQOS Stores				\$ 512,000	20,000	4,000	1,080,000	120	\$ 25.60	\$ 128.00
Montaje	\$ 200,000									
Alquiler	\$ 120,000									
Empleados			\$ 192,000							
IQOS Corners				\$ 536,000	15,750	7,560	2,041,200	227	\$ 34.03	\$ 70.90
Montaje	\$ 80,000									
Alquiler + Fee	\$ 360,000									
Empleados			\$ 96,000							
Corners Rotativos				\$ 100,000	19,320	3,990	1,077,300	120	\$ 5.18	\$ 25.06
Montaje	\$ 30,000									
Alquiler + Fee	\$ 50,000									
Empleados			\$ 20,000							
Duty Free	\$ 10,000			\$ 10,000	5,000	300	121,500	9	\$ 2.00	\$ 33.33
IQOS Sup + IQOS Coaches			\$ 250,000	\$ 250,000	15,000	2,400	648,000	72	\$ 16.67	\$ 104.17
IQOS Freelancers			\$ 24,000	\$ 24,000	4,800	480	129,600	144	\$ 5.00	\$ 50.00
E-Commerce				\$ 140,000						
Falabella + Linio + Last Millers	\$ 100,000				30,000	4,000	1,080,000	1,200	\$ 3.33	\$ 25.00
Landing Page	\$ 20,000				12,000	240	64,800		\$ 0.60	\$ 83.33
Media Paga	\$ 15,000									
Base de Datos Propia	\$ -				85,000	600	162,000	180	\$ -	0
Redes Sociales	\$ 5,000				2,500	125	33,750	38	\$ 0.50	\$ 40.00
Pre Lanzamiento				\$ 106,000						
Sorteos en Radios	\$ 18,000				5,000	25	6,750	-	\$ 0.28	\$ 720.00
Foros Comunidad Científica	\$ 18,000				200	-	-	-	\$ 0.01	
Influencers	\$ 50,000				5,000	400	108,000	-	\$ 0.10	\$ 125.00
ONGs & Universidades					2,000			-		
Eventos	\$ 20,000				450	50	13,500	-	\$ 0.02	\$ 400.00
Offline				\$ 235,250						
Activaciones Bares/Clubs	\$ 33,750				1,500	150	40,500	-	\$ 0.04	\$ 225.00
Inserts	\$ 60,000				680,000	200	54,000	-	\$ 11.33	\$ 300.00
IQOS Corners FMCGs	\$ 1,500				500	50	13,500	-	\$ 0.33	\$ 30.00
Venta cara a cara	\$ 45,000				4,000	1,000	270,000	-	\$ 0.09	\$ 45.00
Visibilidad en PDV	\$ 95,000				72,000	720	194,400	-	\$ 0.76	\$ 131.94
Customer Service				\$ 84,000						
Empleados		\$ 36,000								
Call Center		\$ 48,000								
TOTAL				\$ 1,997,250	980,020	26,290	7,138,800	2,109	\$ 2	\$ 76

Gráfico: proyección de contactos y ventas generadas en el año de Lanzamiento.

Referencias:

*Montos en dólares. 1 USD = AR\$ 65

**Venta de Devices calculada por unidad

***Venta de HEETs calculada en atados de 20 cigarrillos. Consumo promedio estimado por usuario: 15 HEETs por día

**** Venta otros: Accesorios IQOS

Como se refleja en el *gráfico de contactos y ventas del año de lanzamiento* arriba descrito, el mismo arroja los números y resultados estimados en base a todo el plan de marketing asociado al lanzamiento de IQOS. Como se podrá ver en la figura, cada activación consta de un alcance de fumadores contactados, una inversión determinada y un número de ventas asociado. La conversión de cada una de estas activaciones o *touchpoints* ha sido calculada en base a *benchmarks* de acciones realizadas por Philip Morris en la industria de cigarrillos convencional y en la industria de IQOS (tomando como referencia al mercado de Japón).

A modo de resumen, se puede decir que la *fase 1* del lanzamiento de IQOS Argentina, calculada para un año, requerirá una inversión de USD 2 millones de dólares, a un costo promedio de USD 2 por contacto generado, y USD 76 por nuevo usuario o dispositivo vendido.

Próximos Pasos

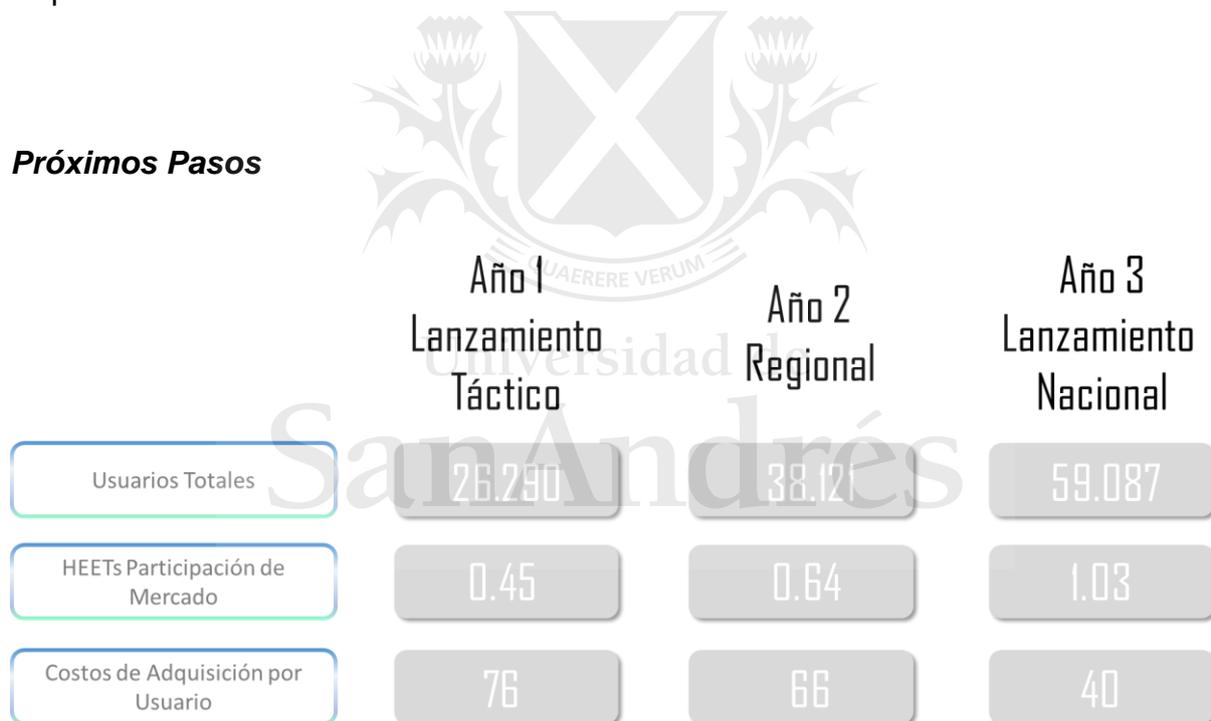


Gráfico: Plan de Expansión IQOS Argentina

El presente trabajo planteó un Plan de Marketing para el Lanzamiento de IQOS & HEETS Argentina, definido estratégicamente en las 4 plazas más relevantes para un primer momento de conocimiento por parte del consumidor y aprendizaje por parte de la organización ante el desembarco de un nuevo negocio con impronta innovadora.

Los aprendizajes que se logren durante el primer año de lanzamiento servirán para las posteriores etapas de Expansión de la propuesta. En el *año 2*, la propuesta será extender el lanzamiento al resto de la provincia de Buenos Aires, incluyendo plazas como Mar del Plata, los balnearios del Partido de la Costa, Bahía Blanca, Comodoro Rivadavia; las provincias de Tucumán, Mendoza, Salta y Santa Fe; las ciudades de Bariloche y Posadas, y el resto de la provincia de Córdoba, avanzando así sobre el 74 % del volumen de cigarrillos vendidos en el país.

Durante esta etapa, se mantendrán las inversiones ya realizadas en estructuras fijas como el IQOS Store y los IQOS corners, pero además se estarán adhiriendo nuevos IQOS corners estratégicos con un costo estimado de fee menor. A su vez, se continuará invirtiendo en los corners rotativos en puntos de venta para dar a conocer IQOS y su funcionamiento y se mantendrán tanto las inversiones de promoción digital como algunas activaciones offline tácticas. Una de las grandes apuestas que se tendrá durante el segundo año de IQOS y en esta etapa de expansión será la inversión en IQOS Freenlancers, una red de jóvenes contratados a través de una agencia que con costos notablemente menores respecto a una inversión de personal permanente, podrían brindarle al negocio una enorme cantidad de ventas.

Finalmente, el negocio de IQOS & HEETS se extenderá a todo el país tras el tercer año de lanzamiento. Las cuentas clave serán quienes tengan la exclusividad de comercializar los HEETS los primeros 3 años, con una capilaridad de 1500 puntos de venta a lo largo de todo el país. Si bien las inversiones tácticas sobre las zonas de lanzamiento nuevas serán menores a la de años anteriores, se espera un notable crecimiento de la cantidad de usuarios acumulada para el tercer año, como consecuencia del mayor conocimiento de la categoría y el producto, apalancado de sólidas recomendaciones o 'boca a boca' por parte de los usuarios existentes. De esta manera, la inversión en marketing por usuario pasaría de 76 dólares en el año uno, a 66 dólares en el año dos y finalmente a 40 dólares durante el año tres.

Activaciones	Año 1				Año 2				Año 3			
	Infraestructura	Retención	Adquisición	TOTAL	Inf.	Ret.	Adq.	TOTAL	Inf.	Ret.	Adq.	TOTAL
IQOS Stores				\$ 512,000				\$ 512,000				\$ 512,000
Montaje	\$ 200,000				\$ 200,000				\$ 200,000			
Alquiler	\$ 120,000				\$ 120,000				\$ 120,000			
Empleados			\$ 192,000				\$ 192,000				\$ 192,000	
IQOS Corners				\$ 536,000				\$ 764,000				\$ 764,000
Montaje	\$ 80,000				\$ 140,000				\$ 140,000			
Alquiler + Fee	\$ 360,000				\$ 456,000				\$ 456,000			
Empleados			\$ 96,000				\$ 168,000				\$ 168,000	
Corners Rotativos				\$ 100,000				\$ 70,000				\$ 42,000
Montaje	\$ 30,000				\$ 30,000				\$ 18,000			
Alquiler + Fee	\$ 50,000				\$ 20,000				\$ 12,000			
Empleados			\$ 20,000				\$ 20,000				\$ 12,000	
Duty Free				\$ 10,000				\$ 10,000				\$ 10,000
IQOS Sup + IQOS Coaches			\$ 250,000	\$ 250,000			363,000	\$ 363,000			363,000	\$ 363,000
IQOS Freelancers			\$ 24,000	\$ 24,000			120,000	\$ 120,000			120,000	\$ 120,000
E-Commerce				\$ 140,000				\$ 115,000				\$ 50,000
Falabella + Linio + Last Millers	\$ 100,000				\$ 100,000				\$ 35,000			
Landing Page	\$ 20,000				\$ 5,000				\$ 5,000			
Media Paga	\$ 15,000				\$ 5,000				\$ 5,000			
Base de Datos Propia	\$ -				\$ -				\$ -			
Redes Sociales	\$ 5,000				\$ 5,000				\$ 5,000			
Pre Lanzamiento				\$ 106,000				\$ 26,000				\$ 5,000
Sorteos en Radios	\$ 18,000				\$ 6,000				\$ 2,000			
Foros Comunidad Científica	\$ 18,000											
Influencers	\$ 50,000				\$ 10,000				\$ 3,000			
ONGs & Universidades												
Eventos	\$ 20,000				\$ 10,000				\$ -			
Offline				\$ 235,250				\$ 248,000				\$ 189,000
Activaciones Bares/Clubs	\$ 33,750				\$ 25,000				\$ -			
Inserts	\$ 60,000				\$ 50,000				\$ 37,000			
IQOS Corners FMCGs	\$ 1,500				\$ -				\$ -			
Venta cara a cara	\$ 45,000				\$ 45,000				\$ -			
Visibilidad en PDV	\$ 95,000				\$ 128,000				\$ 152,000			
Customer Service				\$ 84,000				\$ 84,000				\$ 84,000
Empleados		\$ 36,000				\$ 36,000				\$ 36,000		
Call Center		\$ 48,000				\$ 48,000				\$ 48,000		
Prom/Desc/ Act en Retail & Dist				\$ -				\$ 200,000				\$ 200,000
TOTAL				\$1,997,250				\$2,512,000				\$2,339,000
Total Usuarios Acumulado				26,290				38,121				59,087
Inversión en MKT por nuevo usuario				\$ 76				\$ 66				\$ 40

Gráfico: proyección de inversiones & usuarios acumulados Plan de 3 años.

Proyección de Resultados: P&L

	Año 1	Año 2	Año 3
Precio Promedio AR\$	\$ 120	162	189
Precio Promedio USD\$	\$ 1.8	\$ 1.8	\$ 1.8
Ventas (Cajetillas 20s)	1,088,158,791	1,044,632,439	1,002,847,142
Impuestos	80%	80%	80%
Subtotal	\$ 393,746,073	\$ 377,996,230	\$ 362,876,381
Márgenes al Trade	5%	5%	5%
	\$ (19,687,304)	\$ (18,899,812)	\$ (18,143,819)
Importación	0	0	0
Costos Variables	(120,328,367.97)	(115,515,233.25)	(110,894,623.92)
Contribución Marginal Cigarrillos	\$ 253,730,402	\$ 243,581,186	\$ 233,837,938
Precio Promedio AR\$	\$ 6,500	9000	10500
Precio Promedio USD\$	\$ 100	\$ 100	100
Ventas (Unidades)	26,290	17,089	26,874
Impuestos	16%	16%	16%
Subtotal	\$ 2,208,360	\$ 1,435,434	\$ 2,257,389
Márgenes al Trade	10%	10%	10%
	\$ (220,836)	\$ (143,543)	\$ (225,739)
Importación	\$ (220,836)	\$ (143,543)	\$ (225,739)
Costos Variables	\$ (2,103,200)	\$ (1,367,080)	\$ (2,149,894)
Contribución Marginal IQOS (Device)	\$ (336,512)	\$ (218,733)	\$ (343,983)
Precio Promedio AR\$	\$ 150	210	242
Precio Promedio USD\$	\$ 2.3	\$ 2.3	2.3
Ventas (Cajetillas 20s)	7,138,800	10,010,655	15,516,515
Impuestos	35%	35%	35%
Subtotal	\$ 10,672,506	\$ 14,965,929	\$ 23,197,190
Márgenes al Trade	6%	6%	6%
	\$ (640,350)	\$ (897,956)	\$ (1,391,831)
Importación	\$ (533,625)	\$ (748,296)	\$ (1,159,860)
Costos Variables	\$ (875,815.05)	\$ (1,228,145.11)	\$ (1,903,624.93)
Contribución Marginal HEETS	\$ 8,622,715	\$ 12,091,532	\$ 18,741,874
Otras Contribuciones Marginales	\$ 4,600,000.00	\$ 4,200,000.00	\$ 3,900,000.00
Contribución Marginal Total	\$ 266,616,605	\$ 259,653,985	\$ 256,135,830
Inversiones Marketing	\$ (1,997,250)	\$ (2,512,000)	\$ (2,339,000)
Otras Inversiones Marketing	\$ (1,200,000)	\$ (1,100,000)	\$ (1,100,000)
Inversiones Ventas & Trade	\$ (11,878,000)	\$ (11,698,000)	\$ (11,478,000)
Gastos Generales	\$ (80,908,000)	\$ (81,523,000)	\$ (85,000,000)
Utilidad Operativa	\$ 170,633,355	\$ 162,820,985	\$ 156,218,830

Este último gráfico refleja la proyección de la utilidad operativa de la organización durante los próximos tres años considerando el Presente Plan de Marketing Propuesto. Para realizar este ejercicio, la cotización del dólar que se tomó fue a un tipo de cambio de 1 USD = AR\$ 65 durante el primero año, 1 USD = AR\$ 90 durante el segundo, y 1 USD = AR\$ 105 durante el tercero.

Para los cigarrillos convencionales, se consideraron los siguientes supuestos:

Volumen = Volumen total de PMI 2019 contemplando una caída del 5% (promedio caída últimos dos años) y una canibalización del 80% del volumen de HEETS, provocando una caída en la venta de cigarrillo convencional.

Precio Promedio y Costos Variables = Calculado en base a mix de marcas correspondientes a enero de 2020.

La proyección de la utilidad operativa nos refleja varias realidades tanto sobre el negocio de cigarrillos convencional como el nuevo negocio entrante. Por empezar, este ejercicio nos muestra cómo la venta de devices termina siendo un negocio deficitario para la organización, reflejando por dónde pasa el verdadero negocio: la venta de HEETS. En segundo lugar, la contribución marginal promedio de HEETS por atado vendido es de 1.20 dólares, casi seis veces más que la del cigarrillo convencional, mostrando la mayor rentabilidad que este negocio implica para la organización, producto de la menor cantidad de tabaco y la menor tributación que el mismo tiene en comparación al negocio tradicional.

Por otra parte, este ejercicio proyecta la realidad de la industria tabacalera de la que se habló a lo largo de todo este escrito; es un negocio enormemente rentable, aunque su industria cae año a año, y la relevancia de productos alternativos como IQOS es cada vez más importante para el mercado, y fundamentalmente, para PMI.

Por último, para el lanzamiento de este producto se proyecta una inversión total de USD 6.8 millones para los 3 años de soporte, con unos beneficios por USD 35 millones netos de canibalización, haciendo un ROMI positivo del 421 %, anclado principalmente en el buen margen que tendría la venta de HEETS.

11. Conclusiones

Como conclusión, retomando el inicio, vimos en el repaso histórico cómo el acto de fumar tabaco ha pasado por diferentes transformaciones tanto para los individuos como para la sociedad: de un uso ritual a su uso social, pasando por un uso medicinal hasta convertirse en un producto de consumo masivo tras la revolución industrial con la relevancia económica que esa expansión trajo aparejada.

El tabaco pasó de ser una sustancia benéfica en su historia temprana a formar parte de las sustancias nocivas para la salud humana y ubicarse entre las más combatidas en la sociedad contemporánea, pero el acto de fumar continúa siendo resignificado y todo hace ver que pese al lento abandono del hábito de fumar cigarrillos, el número de consumidores ligado al tabaco o al vapeo irá en aumento, sobre todo apalancado por las nuevas alternativas de riesgo reducido como IQOS de PMI.

¿Por qué fumamos y seguiremos fumando?

Conocer la historia de los fumadores, sus preferencias y motivaciones fue relevante para identificar mejor a nuestro mercado objetivo: una descripción de los motivos conscientes o inconscientes por los cuales fumamos desde hace miles de años no puede ser ajena a una historia del tabaco ni mucho menos a la historia personal de cada uno de los fumadores que animan y le dan sentido a esa historia. No hay historia del tabaco ni historia del cigarrillo ni historia del fumar sin sus protagonistas, los fumadores. Conocer esa historia sirve para proyectar a los fumadores en el tiempo, abiertos a nuevas experiencias con tabaco que se adecuen a sus nuevos estándares de salud y preferencias, acordes con los tiempos que corren.

Como vimos a lo largo de este trabajo, son muchas las motivaciones para fumar. Fumamos por una especie de ritual individual, por placer, por herencia familiar, fumamos también por mimesis social con nuestro grupo de pertenencia, fumamos movidos por ciertas ideas subyacentes al acto de fumar que la cultura del tabaco generó a lo largo de los siglos; muchos se inician como fumadores como marca de adultez, por cierta idea romántica de independencia y realización. Habrá que analizar cómo todo este andamiaje imaginario está siendo deconstruido y cómo se irá a

reconstruir en el público fumador que hoy alcanza a unas 1.337 millones de personas. En esta reconstrucción deberá estar comprometida la estrategia de marketing para reinventar un producto como el tabaco y alcanzar a un nuevo público objetivo.

Fumar seguirá siendo un ritual personal, social y un momento de esparcimiento, como lo fue para un ciudadano maya aspirando tabaco durante un ritual religioso hace siglos o como lo fue para un francés encendiendo su Gitanes en 1950 en un café parisino mientras revuelve el café y hojear el diario; y, con certeza, lo será para los jóvenes de la actual generación que junto a su tablet o smartphone compartirá en redes sociales videos y fotos usando su IQOS entre amigos o con el fondo de algún paisaje soñado -aunque el acto no sea propiamente fumar-.

La propuesta de valor del presente trabajo de tesis se ofrece como respuesta a un mundo nuevo con consumidores que día a día evolucionan en sus demandas, que aumentan su participación en la construcción de las marcas y exigen historias y narrativas específicas en cada uno de sus actos de compra. Hoy IQOS ofrece una plataforma para esas demandas, con la posibilidad de customización y ofreciendo una experiencia personalizada y más saludable para sus consumidores.

Por otra parte, es importante volver a remarcar la transformación que atravesará una empresa como PMI en su camino hacia un mundo “libre de humo”, lo que implicará profundos cambios en las prácticas y la cultura organizacional de PMI no sólo de cara a sus consumidores y las plataformas de circulación de sus productos (cada vez más online), sino también hacia el interior de la misma; tal como lo viene haciendo en materia de investigación, desarrollo e innovación, deberá transformarse en una organización cada vez más inteligente, con capacitación constante para sus empleados y quienes se encuentran bajo su órbita directa e indirectamente, profundizando el proceso de vanguardia que inició en 2009 con la inauguración de “El Cubo” de Neuchatel.

IQOS y la transformación que supone, abrirá no solamente nuevas ventajas competitivas y mayores ingresos, sino la entrada de PMI en un mercado nuevo, abriendo un canal con un producto tecnológico que seguramente será el inicio de una transformación de la compañía que pasará de comercializar ‘un commodity’ como el

tabaco a un producto que requiere de innovación tecnológica con la mente puesta en las experiencias y el bienestar de sus consumidores.



Universidad de
San Andrés

12. Bibliografía

Alonso, Gonzalo y Arébalos, Alberto (2011) "La Revolución Horizontal", Libros en Red.

Bauman, Zygmunt (2001). "Vida de Consumo". Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Chan Kim, W. y Mauborgne, Reneé (2005), "La estrategia del océano azul", Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Chiozza, Gustavo (2017) ¿Por qué la gente fuma? Un reencuentro con el humo y el fuego. Ed. Del Zorzal, Buenos Aires.

Dolan, Robert J (2000) "Note on Marketing Strategy", Harvard Business School.

Organización Mundial de la Salud (2018). "El tabaco rompe corazones. Elija salud, no tabaco". Ginebra, Suiza.

Porter, Michael (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Grupo Editorial Patria, 37ª reimpresión, México.

Senge, Peter (1990) "La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente", Ediciones Granica SA, Buenos Aires.

Zilocchi/Rodríguez Faraldo (2012). "Historia del cultivo del tabaco en Salta", Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de La Nación.

Fuentes consultadas:

Para la historia, actualidad y objeciones a la industria:

<https://es.tobaccoatlas.org/>

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_tabaco_1.pdf

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/tobacco>

https://www.who.int/fctc/text_download/es/

<http://www.salud.gob.ar/tabaco/>

https://www.clarin.com/economia/economia/massalin-particulares-cierra-planta-tabacalera-goya-despide-220-trabajadores_0_SRZWjXOk.html

[http://www.uade.inpsiquiatria.edu.mx/Articulos%20Jorge/2000/encuesta%20nacional%20de%20adicciones%201988%20\(tabaco\).PDF](http://www.uade.inpsiquiatria.edu.mx/Articulos%20Jorge/2000/encuesta%20nacional%20de%20adicciones%201988%20(tabaco).PDF)

https://www.msCBS.gob.es/ciudadanos/proteccionSalud/tabaco/docs/Informe_productos_tabaco_calentado.pdf

<https://www.elFinanciero.com.mx/rankings/graficas-que-te-explican-el-consumo-y-negocio-del-cigarro-en-el-mundo>

http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000001110cnt-2018-02_informe-impacto-aumento-impuestos-tabaco_preliminar.pdf

<https://www.who.int/es/news-room/detail/19-12-2019-who-launches-new-report-on-global-tobacco-use-trends>

Sobre Plan de Marketing para IQOS:

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

<https://issuu.com/atlanticomediomcom2018/docs/iqos>

<https://www.gopopup.com/es/magazine/success-story-el-secreto-detras-de-las-tiendas-iqos>

<https://link.springer.com/article/10.1186/s13584-018-0277-1>

<http://canalceo.com/bases-de-la-transformacion-empresarial/>

[https://www.ficargentina.org/wp-](https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2019/09/190918_Venta_Publicidad_Dispelectronicos_Argentina.pdf)

[content/uploads/2019/09/190918_Venta_Publicidad_Dispelectronicos_Argentina.pdf](https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2019/09/190918_Venta_Publicidad_Dispelectronicos_Argentina.pdf)

<https://www.pmiscience.com/es>

<https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

<http://www.msal.gov.ar/tabaco/index.php/home/4-destacados-slide/234-anmat-prohibe-la-importacion-distribucion-comercializacion-y-la-publicidad-o-cualquier-modalidad-de-promocion-del-cigarrillo-electronico-en-todo-el-territorio-nacional->

<http://www.msal.gov.ar/tabaco/index.php/home/4-destacados-slide/234-anmat-prohibe-la-importacion-distribucion-comercializacion-y-la-publicidad-o-cualquier-modalidad-de-promocion-del-cigarrillo-electronico-en-todo-el-territorio-nacional->

http://www.anmat.gov.ar/comunicados/Vapeo_TSC_09-01-18.pdf

Para Análisis Pestel:

<https://infonegocios.info/enfoque/quien-te-ha-visto-y-quien-te-ve-abc1-del-7-1-de-los-hogares-al-5-5-sorpresa-en-el-nse> (socioeconómico)

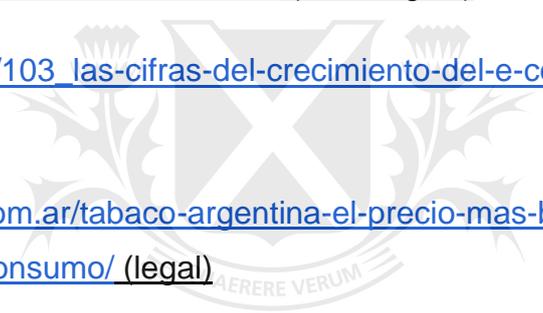
<http://www.msal.gob.ar/tabaco/index.php/component/content/article/4-destacados-slide/313-los-argentinos-son-concientes-del-dano-que-provoca-el-cigarrillo-y-la-mitad-de-los-fumadores-intento-dejarlo> (socioeconómico)

https://www.clarin.com/sociedad/cayo-30-10-anos-consumo-cigarrillos-crecen-consultas-dejar-fumar_0_0welU70Ya.html (socioeconómico)

https://www.clarin.com/tecnologia/argentina-reconocida-pais-mayor-talento-tecnologia-nivel-global_0_XDK2rX8LL.html (tecnológico)

https://tradeyretail.com/103_las-cifras-del-crecimiento-del-e-commerce-en-argentina (tecnológico)

<https://waltermartello.com.ar/tabaco-argentina-el-precio-mas-bajo-de-cigarrillos-afecta-los-niveles-de-consumo/> (legal)



Universidad de
San Andrés