

Imperial Tobacco-Altadis

Plan de Marketing de Altadis

**Introducción de la tabaquera Altadis, del Grupo
Imperial Tobacco, en el mercado de los cigarrillos
electrónicos**



Cristian Ruiz Sánchez

**Máster en Dirección de
Marketing**

Universidad de Cantabria





Índice

Justificación del proyecto.....	pág.4
Introducción.....	pág.5
1. Historia.....	pág.5
2. Misión, visión y valores de la empresa.....	pág.7
2.1. Misión.....	pág.7
2.2. Visión.....	pág.8
2.3. Valores.....	pág.8
3. Análisis externo.....	pág.12
3.1. Delimitación del mercado de referencia.....	pág.12
3.2. Análisis del macroentorno.....	pág.14
3.2.1. Entorno demográfico.....	pág.15
3.2.2. Entorno socio-cultural.....	pág.16
3.2.3. Entorno económico.....	pág.19
3.2.4. Entorno político-legal.....	pág.22
3.2.5. Entorno tecnológico.....	pág.28
3.2.6. Entorno medioambiental.....	pág.29
3.3. Análisis del microentorno.....	pág.31
3.3.1. Análisis del mercado y la competencia.....	pág.31
3.3.2. Sector de los cigarrillos electrónicos.....	pág.33
3.3.3. Análisis de los grupos de interés.....	pág.43
4. Análisis interno.....	pág.47
4.1. Estructura económica de la empresa.....	pág.47
4.2. Recursos y capacidades.....	pág.47
4.2.1. Recursos.....	pág.47



4.2.2. Capacidades.....	pág.49
4.3. Organización empresarial.....	pág.50
5. Diagnóstico estratégico.....	pág.52
5.1. Matriz BCG.....	pág.52
5.2. Análisis DAFO.....	pág.54
6. Definición de estrategias y programas de marketing.....	pág.57
6.1. Objetivos estratégicos.....	pág.57
6.2. Definición de estrategias de marketing.....	pág.58
6.3. Segmentación y posicionamiento.....	pág.59
7. Plan de acción.....	pág.61
7.1. Plan de producto.....	pág.61
7.1.1. Cigarrillo electrónico.....	pág.61
7.1.2. Estrategia de marca.....	pág.65
7.2. Plan de precio.....	pág.66
7.3. Plan de distribución.....	pág.70
7.4. Plan de comunicación.....	pág.73
7.4.1. Publicidad.....	pág.74
7.4.2. Patrocinio.....	pág.76
7.4.3. Herramientas Online.....	pág.78
7.4.4. Promoción de ventas.....	pág.80
7.4.5. Relaciones públicas.....	pág.80
8. Ejecución y control.....	pág.81
Conclusiones.....	pág.84
Referencias y bibliografía.....	pág.86



Justificación del proyecto

El objetivo de este trabajo es abordar un análisis pormenorizado sobre los distintos puntos que componen un plan de marketing, en este caso, de la empresa tabaquera *Altadis*, de la que nos disponemos a valorar la propuesta de lanzar un nuevo producto al mercado, los cigarrillos de vapor o electrónicos, algo revolucionario en el sector tabaquero, pero con un crecimiento de las ventas en los últimos meses considerable, que ya están planteándose producir todas las grandes compañías tabaqueras, entre las cuales se encuentra la empresa hispano-francesa *Altadis*, propiedad de la multinacional británica *Imperial Tobacco*.

El objetivo es analizar y valorar el lanzamiento del nuevo producto en una primera etapa que consiste en su lanzamiento en el continente europeo, y, más concretamente en España, ya que la marca de cigarrillos electrónicos adquirida por *Altadis* ya opera en EEUU, para, posteriormente, y si se consiguen los resultados esperados, ampliar la expansión a otras zonas del mundo.

Por tanto, la idea de este trabajo surge de esa necesidad de analizar esta estrategia de la empresa, teniendo en cuenta todos los aspectos positivos pero también los negativos que pudiera suponer el lanzamiento de este producto para una multinacional, que tradicionalmente se ha dedicado a fabricar tabaco, concretamente con dos divisiones de fabricación, la primera para cigarrillos y la segunda para cigarros, lo que también conocemos como puros.

Por esta razón y la complicada situación que está viviendo en la actualidad el sector tabaquero, con una estricta legislación que afecta de manera considerable a la venta de tabaco no sólo en España sino también en numerosos países dónde en los últimos años se han aprobado leyes con el objetivo de disminuir el consumo de este producto en todas sus vertientes y derivados, es interesante abordar un análisis de este tipo en forma de plan de marketing.

Por tanto, en este proyecto vamos a recoger toda la información y datos necesarios para poder realizar un interesante análisis estratégico, para poder sacar unos resultados que nos conduzcan a establecer una serie de conclusiones acerca de esta estrategia de marketing por parte de la compañía tabaquera.

Las grandes compañías tabaqueras como *Altadis* se han interesado en los últimos tiempos por adentrarse en este segmento y fabricar los cigarrillos electrónicos, cuyo negocio alcanza actualmente hasta el 2 y 3% de las ventas totales del sector tabaquero en Europa y su consumo se ha duplicado en los últimos años hasta alcanzar los 7 millones de vaporizadores¹.



Un camino que están tomando las principales empresas tabacaleras, como la propia *Altadis* y *Phillip Morris*, es el de adquirir aquellas compañías que se dedican a la producción de cigarrillos de vapor.

Introducción

Altadis, más que una empresa centenaria

Altadis S.A. (Alliance Tobacco Distribution) es una compañía hispano-francesa, en la actualidad integrada en el grupo *Imperial Tobacco*, que tiene el privilegio de ser la empresa líder del sector del tabaco en España, la única empresa tabaquera que cuenta con centros industriales en nuestro país, la que mantiene mayor número de puestos de trabajo y la que más tabaco compra a los agricultores de la zona de Extremadura.

Es el tercer fabricante de cigarrillos de Europa. El mercado del cigarro cuenta con pocos grandes actores internacionales, precisamente *Altadis* (actual *Imperial Tobacco* es uno de ellos) es uno de ellos.

En sus orígenes, como en el caso de la mayoría de los sectores regulados, el grupo fue un monopolio controlado por el Estado. La privatización de la misma tiene lugar en el año 1998.

1. Historia

La compañía *Altadis* nació en el año 1999, como resultado de la fusión de la compañía española *Tabacalera* y la francesa *Seita*, dando lugar a uno de los grupos líderes de la industria del tabaco, con un destacado lugar en el mercado de cigarrillos en Europa Occidental y uno de los primeros operadores logísticos en el sur de Europa.



Los orígenes de *Tabacalera* se remontan al año 1636, año de fundación de la Institución del Estanco del Tabaco en España. En 1887 se crea la *Compañía Arrendataria de Tabacos (CAT)*, una sociedad que se encargaba de la gestión del monopolio de tabacos. En 1945 cambia su nombre por el de *Tabacalera S.A.*, empresa que sería privatizada en el año 1998.

Por su parte los antecedentes de la empresa francesa *Seita* comienzan en el 1664 con la creación la *Hacienda de Tabacos*. Es en el año 1926 cuando se constituye el Servicio



de Explotación Industrial de Tabacos (SEIT), que pasó a denominarse Seita en 1935, cuya privatización tiene lugar en 1995.

Es en el año 1999 cuando se establece en España la multinacional británica *Imperial Tobacco*, dentro de su apuesta por expandirse internacionalmente. Se produce la apertura de sus nuevas oficinas en Madrid bajo el nombre de *John Player S.L.* y desde las mismas se pasan a controlar tanto las acciones de marketing como las ventas que se consiguen en el sur de Europa.

En septiembre de 2002, debido al crecimiento del Grupo en todos los mercados de Europa Occidental, se produce una nueva distribución regional, por la cual se establece la base en Madrid de la zona geográfica denominada Iberia, compuesta por España, Portugal, Andorra y Gibraltar.

El hecho más importante se produce en el año 2008 cuando *Imperial Tobacco*, con sede en la ciudad británica de Bristol, decide adquirir *Altadis*, que hasta ese momento ocupaba el quinto puesto en el ranking mundial, consolidando, de esta manera, el cuarto puesto que poseía *Imperial* a nivel global ayudando así a fortalecer todas las categorías de producto. Hasta ese momento la compañía francesa también se caracterizaba por liderar mundialmente el ranking de fabricantes de cigarrillos Premium. Esta operación situó a la empresa británica a la cabeza del mercado español, liderando el ranking nacional.



La compañía del Reino Unido es líder en los segmentos de cigarrillos, cigarritos y cigarrillos mecanizados, cigarrillos Habanos y tabaco de picadura.

En la actualidad, *Imperial Tobacco* también está consolidada como una de las principales empresas tabaqueras a nivel internacional y comercializa sus productos hasta en 160 países. El nuevo Grupo tiene alrededor de 39.000 empleados y 56 fábricas en todo el mundo².





Actualmente comercializa algunas de las marcas más conocidas del mundo del tabaco, como son Fortuna, Gauloises, Ducados Rubio, JPS, Davidoff y Nobel. Además en julio de 2014 adquirió varias marcas más, entre las que se encuentra la conocida Winston, con el objetivo de hacer frente a la compañía líder del sector tabaquero, la estadounidense *Philip Morris*.



2. Misión, visión y valores de la empresa

2.1. Misión

Entendemos la “**misión**” como la razón de ser de una empresa, el motivo por el cual existe. Se trata de la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Las características que debe englobar la misión de una empresa son el ser amplia, concreta, motivadora y posible. En palabras de los conocidos autores *Arthur Thompson* y *A. J. Strickland* (autores del *Modelo de la Administración Estratégica*), “*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*”.

La empresa *Altadis* tiene como objeto social la producción, importación y distribución de labores de tabaco y otros servicios anexos y según la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) la actividad es la “Industria del Tabaco”.

La actividad se centra, por tanto, en la producción y venta de tabaco pero también en la distribución de labores de tabaco, timbre, productos farmacéuticos, publicaciones y



libros, paquetería y logística promocional, a través de filiales como *Logista*, *Nacex*, *Integra2* o *Logesta*, entre otras.

Aunque se trate de una actividad “mal vista” en la sociedad, la compañía trata de satisfacer las necesidades de los fumadores, ya sean habituales u ocasionales. Estas personas son las que componen su público objetivo, aunque bien es verdad que toda persona que fume o tenga la intención de fumar en algún momento puede formar parte de su target.

Precisamente por estas razones se trata de una empresa que, cada vez, está levantando más rechazo en todos los ámbitos de la sociedad (Leyes antitabaco, campañas de los gobiernos y las Comunidades Autónomas en contra del tabaco...), lo cual ha obligado a Altadis a invertir una gran cantidad de recursos en otras actividades alternativas al tabaco con el objetivo de llevar a cabo un proceso de diversificación.

2.2. Visión

A la hora de hablar de “**visión**” nos referimos a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Es decir, define las metas que la empresa pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, ya que la propuesta de visión tiene que tener un carácter inspirador y motivador.

Según Jack Fleitman (autor del libro “*Evaluación integral para implantar modelos de calidad*”, Ed. Pax México 2009) la “visión” se define como “*el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad*”.

Una de las metas que la empresa tabaquera hispano-francesa pretende conseguir, y que, lógicamente, viene facilitado por el hecho de que pertenezca a la multinacional *Imperial Tobacco* es la intención de liderar el sector tabaquero a nivel mundial y seguir incrementando sus ventas, con el principal objetivo de ampliar su cuota de mercado con respecto a sus principales competidores, en especial, su principal rival, el fabricante norteamericano *Phillip Morris*, actualmente el líder del mercado tabaquero en el mundo.

2.3. Valores

Los principales valores de la empresa tabaquera hispano-francesa perteneciente al grupo británico residen en cuatro pilares fundamentales: **trabajo en equipo, prioridad de los accionistas, responsabilidad y alta calidad**.



- El **trabajo de todo el personal como un equipo** para conseguir los resultados económicos excelentes a través de un óptimo rendimiento del negocio. Algunas formas que aplica la empresa para lograr este fin son valorar el esfuerzo y el desempeño de cada uno, tratar a todas las personas con respeto, justicia y comprensión, así como desarrollar una cultura basada en la honestidad, la confianza y la integridad; promover la comunicación bidireccional sincera, el debate constructivo y honesto y dar mucha importancia a la construcción de relaciones y al intercambio constante de información.
- **A los accionistas se les da prioridad** ofreciéndoles un valor sostenible en su participación. La empresa trata de poner en práctica este valor, por un lado, asegurándose de que el crecimiento sostenible y rentable tiene prioridad sobre la cuota de mercado y el crecimiento bruto. Por otro lado, también se pretende obtener la mayor rentabilidad posible de todas las inversiones llevadas a cabo por la compañía. La existencia de una comunicación fluida con los accionistas y el cumplimiento de las promesas que se efectúan. Por último otro indicador para conseguir ese tratamiento prioritario hacia los accionistas es el hecho de asegurarse que los empleados comprendan la estrategia corporativa y los objetivos empresariales de *Altadis*, así como la manera en que todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa pueden contribuir al éxito.
- En cuanto a la **responsabilidad** hay que destacar que la compañía hispano-francesa es una empresa responsable y que busca la mayor calidad en todo lo que hace. El conocimiento de las responsabilidades es fundamental en una industria controvertida y de mucha notoriedad, como es la tabaquera.
- Por último hay que destacar la **alta calidad** de los productos que fabrica la empresa, así como el servicio que se proporciona a los clientes. También es importante el conocimiento de la demanda de los clientes, con el objetivo de entregar el producto correcto en el momento óptimo y al precio adecuado. Todo esto centrándose en la excelencia de la fabricación y de las ventas.

Por otra parte *Altadis* gestiona su negocio asegurándose de mantener las exigentes normas de conducta y comportamiento que se esperan de una compañía tabaquera perteneciente a un grupo multinacional. La empresa está comprometida con la construcción de un negocio sostenible y rentable, al tiempo que se comporta responsablemente en todas sus actuaciones. La estrategia de *Altadis* en este ámbito se centra en que sus principios de Responsabilidad Social Corporativa formen parte de las prácticas de gestión del Grupo *Imperial Tobacco* y en todos los procesos del negocio.

El objetivo de *Altadis* es fomentar todas las conductas adecuadas, asegurar la mejora del rendimiento y proporcionar un valor duradero a todas las partes implicadas; estableciendo una estrategia y un liderazgo definidos con objeto de garantizar un comportamiento y una conducta como Empresa responsable en todas sus actividades,



desarrollando una capacidad de mejora continuada, fomentando la confianza a través de la transparencia y mediante el compromiso activo con todas las personas con intereses en la compañía.

Altadis cuenta con un **código de conducta** que resulta clave a la hora de definirse. Refleja el compromiso con un comportamiento responsable, con el saber hacer bien las cosas a nivel externo e interno. De esta manera y a través de su cumplimiento, la empresa trata de proporcionar esa seguridad que el cliente y el consumidor han depositado en la misma.

Para terminar este apartado de los valores que tiene la empresa hay que destacar que cuenta con **seis valores**, que son los que reflejan la esencia de la misma. Son el vínculo común que guía la forma de hacer negocios que tiene la empresa y que influye en su comportamiento. Estos seis valores son los pilares del éxito de la compañía.

- a) El primer valor es el denominado **“We can”**, que representa el “todo es posible, juntos podemos”.



- b) Otro valor definido es el **“I own”**, que hace referencia al aprovechamiento de las oportunidades por parte de la empresa en cuanto las detecta en el mercado.



- c) El **“I am”**, refleja la importancia de las aportaciones y contribuciones de todas las personas que forman parte de la empresa de cara a conseguir el éxito. Esto también repercute en la inspiración a los demás a hacer lo mismo.



- d) **“We surprise”**, es el valor que hace referencia a la manera de hacer las cosas, una manera distinta, aportando nuevas y mejores soluciones.



- e) **“I engage”**, se refiere al gusto por escuchar, aprender y compartir ideas, fomentando el feedback y el intercambio de opiniones y utilizándolo para el desarrollo mutuo.



- f) Por último, el principio **“We enjoy”**, hace referencia a la motivación que supone enfrentarse de forma habitual a numerosos desafíos y trabajar para transformarlos en oportunidades. El disfrute con lo que se hace y celebrar juntos los éxitos empresariales.





3. Análisis externo

3.1. Delimitación del mercado de referencia

El mercado de referencia de cualquier empresa está constituido por los siguientes ejes que reflejan las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo. Este modelo, que representa el campo de actividad de una compañía, se denomina Modelo de Abell. Como campo de actividad entendemos el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa.



Fuente: www.monografias.com

Para el caso de *Altadis*, diremos que en el caso de los tres ejes estamos considerando un **ámbito amplio**, ya que es una empresa, que aunque cuente con un producto básico, que es el tabaco, consideramos que existen varias funciones, clientes y tecnologías.

En primer lugar vamos a identificar a los **clientes en tres grupos**, segmentados por grupos de edades, el primer grupo de jóvenes desde los 18 hasta los 38 años, el grupo de adultos desde los 39 hasta los 59, y finalmente el grupo de mayor edad que va desde los 60 en adelante. No incluimos a los menores de edad por razones obvias, a pesar de que existe una gran cantidad que consumen tabaco.

En cuanto a las **tecnologías** diferenciamos los distintos productos que comercializa Altadis, teniendo en cuenta que todos están relacionados con la actividad de la compañía hispano-francesa, como son los cigarrillos, los cigarros populares, el tabaco de liar, el tabaco para pipa y el papel de fumar y otros accesorios.

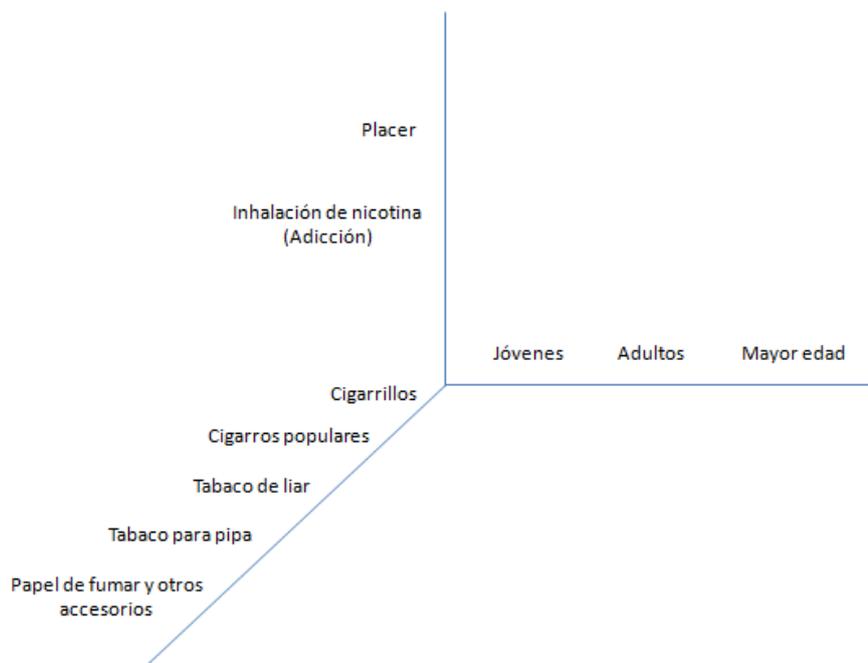
Finalmente cuando hablamos de **funciones** nos referimos a las necesidades que la empresa satisface a sus clientes a través de sus productos, por lo que, en este caso, estaríamos hablando de la inhalación de nicotina, es decir, se refiere al poder adictivo



que tiene la nicotina haciendo que los fumadores sientan esa necesidad de fumar cada vez en mayores cantidades, y placer como motivos principales.

No obstante, el **cigarrillo electrónico**, que es el producto que vamos a tratar en este informe, tiene como público objetivo aquellas personas de las edades en los periodos que hemos comprendido anteriormente pero que tienen una característica común, que desean dejar de fumar y se pasan a este producto, o bien, quieren seguir fumando pero están concienciados con el perjuicio que les provoca el hecho de fumar, por tanto, son personas con una mayor sensibilidad a su propia salud y a la de los demás.

Por lo que el gráfico del mercado de referencia de *Altadis* quedaría de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico observamos el campo de actividad de *Altadis*, representados en los tres ejes, ya explicados anteriormente, que abarcan los productos que comercializa la empresa tabaquera, los grupos de clientes a los que se dirige y las necesidades que satisface, aunque en este caso quizá sea un concepto mal utilizado, ya que el tabaco se considera un producto perjudicial para la salud y, por tanto, que no satisface ninguna necesidad ni beneficia al consumidor en ningún aspecto.

Podemos llegar a la conclusión de que, dentro de los productos que ofrece la compañía tabaquera, algunos de ellos, como el tabaco de liar o el papel de fumar y demás accesorios suelen ir más dirigidos a personas jóvenes, cuyo consumo es mayor



que el de las personas adultas o de mayor edad, que se caracterizan más por el consumo de los cigarrillos populares o, sobre todo, el tabaco para pipa.

En este aspecto *Altadis* sigue una **estrategia diferenciada** por el mero hecho de abarcar un **amplio ámbito**, ya que tiene varios grupos de clientes, variabilidad de tecnologías y de funciones o necesidades, y una diferenciación en una o varias de las dimensiones produciéndose una adaptación a los segmentos.

3.2. Análisis del macroentorno

Entendemos por entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa. Se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen en la estrategia y que la empresa no puede controlar (macroentorno).

El entorno general es el medio externo que rodea a la empresa.

Las características generales del entorno en el que se mueve *Altadis* son las siguientes:

- Es un entorno dinámico, ya que los componentes externos cambian con frecuencia, son impredecibles.
- Es un entorno complejo, debido a que la información que utiliza *Altadis* requiere conocimientos avanzados y complicados.
- Se trata de un entorno diverso, lo que se explica por estar formado por numerosas variables y de distinta naturaleza.
- Es un entorno hostil, ya que no permite responder fácilmente a las amenazas potenciales, que le produce la existencia de numerosos competidores en el sector.

Como conclusión podemos decir que se trata de un entorno inestable-turbulento, lo cual no sólo se explica por las características señaladas anteriormente sino también por el tema de la legislación vigente en torno al tabaco.

Con el objetivo de analizar el macroentorno de una empresa como *Altadis* debemos centrarnos, fundamentalmente en el mercado del tabaco, ya que nuestro público objetivo son los fumadores, que queremos convertir para que sustituyan el tabaco convencional por los cigarrillos electrónicos. No obstante también realizaremos algún apunte, sobre todo en algunos entornos, en los cuales existen más diferencias entre el cigarrillo tradicional y el electrónico.

Para analizar el macroentorno de una empresa como *Altadis* tenemos que tener en cuenta los siguientes elementos:



3.2.1. Entorno demográfico

Al hablar del entorno demográfico para una empresa tabaquera como *Altadis* hay que destacar el descenso de la población fumadora en los últimos años en todo el mundo, lo que se refleja en un estudio realizado por un equipo de investigadores del Instituto para la Métrica y Evaluación de la Salud de las Universidad de Washington y Melbourne. Este estudio, que ha analizado los datos de 187 países, ha llegado a la conclusión de que desde 1980 hasta 2012, a pesar de haber crecido la población, dato que ha favorecido el aumento del número de fumadores, ha disminuido la proporción de personas que fuma a diario.

Es decir, aunque descubrieron que la cantidad neta de personas que tienen el hábito de fumar diariamente ha aumentado en los últimos 30 años, pasando de 4,96 billones en 1980 a 6,25 billones de personas en 2012, esto es debido al crecimiento poblacional. Sin embargo, el porcentaje de fumadores ha disminuido³.

El número de hombres que fumaba en todo el mundo se vio incrementado de media en un 41%, mientras que en mujeres sólo ascendió a un 7%.

Sin embargo, como ya hemos comentado la tasa de prevalencia disminuyó considerablemente, cuya reducción fue más remarcada en el caso de las mujeres, de hasta un 42% mientras que en los hombres ascendió a un 25%. A pesar de esta notable reducción de la prevalencia de forma global, debido al crecimiento de la población mayor de 15 años de edad se ha producido un incremento continuo en el número de hombres y mujeres que fuman todos los días, al pasar de 721 millones de 1980 hasta los más de 960 millones en 2012. Además entre 1980 y 2012 el número de cigarrillos que se consumen en todo el mundo aumentó un 26%.

Esta prevalencia ha disminuido de forma notable en numerosos países entre los que destacan EEUU, Reino Unido, México, Australia, Canadá, los países nórdicos y gran parte de los países europeos, entre ellos España.

También es verdad que en la evolución de este descenso hay que diferenciar entre las distintas décadas, ya que se observan grandes diferencias en tres periodos: de 1980 a 1996 el descenso fue mínimo, entre 1996 y 2006 la reducción se intensificó y, finalmente, de 2006 a 2012 el descenso se vio debilitado por el aumento en el número de fumadores en países como China, Indonesia y Rusia.

Estos datos ponen de manifiesto que existen países donde el tabaco se consume en mayor proporción que en otros, fundamentalmente los países del Sudeste Asiático y Rusia, aunque esto lo explicaremos más adelante y veremos alguna imagen representativa, ya que viene muy influenciado por la cultura, la economía y la legislación de los distintos países.



Timor Oriental, una pequeña isla del Sudeste Asiático es el país con mayor proporción de fumadores en su población, que asciende al 61% de la población total.

Sin embargo, al otro lado se encuentra otro Estado como es Antigua y Barbuda, un pequeño país caribeño que cuenta solamente con el 5% de población fumadora.

Finalmente, hay que destacar que los autores de este estudio realizado por las Universidades de Washington y Melbourne concluyen que, a pesar del progreso en la reducción de la prevalencia de consumo diario de tabaco desde 1980, el número de fumadores se ha incrementado de manera constante en todo el mundo, y hay indicios preliminares de que la prevalencia global entre los hombres está aumentando en los últimos años.

Por esta razón, aunque muchos países han puesto en marcha “políticas de control” y se han intensificado los esfuerzos para el control del tabaco, el consejo principal que se extrae consiste en implementar políticas y estrategias integrales para mejorar la salud global, tal y como se prevé en el Convenio Marco para el control del Tabaco (adoptado por la Asamblea Mundial de la Salud y ratificado por 177 países)⁴.

Resumiendo, hay que destacar que existen actualmente en el mundo 1,1 mil millones de fumadores en el mundo, y, según las tendencias, la cifra se incrementaría alcanzando los 1,6 mil millones de aquí al año 2025. Se estima que miles de millones de filtros llenos de productos químicos tóxicos contaminan nuestro medioambiente cada año. Un simple filtro de cigarrillo puede tardar en descomponerse entre 18 meses y 10 años. Esto se traduce en la necesidad de poner en marcha una legislación mundial severa que regularice el consumo del tabaco en todo el mundo.

En cuanto al cigarrillo electrónico hay que comentar que es un sector en notable auge, como ya hemos comentado anteriormente, y cuya población consumidora está experimentando un crecimiento constante en todo el planeta, lógicamente con diferencias considerables entre los distintos países, siendo los países desarrollados donde se está produciendo un mayor incremento en el consumo del cigarrillo de vapor.

3.2.2. Entorno socio-cultural

Cuando nos referimos al entorno social y cultural de una empresa estamos aludiendo a las creencias, valores y estilos de vida de las personas que afectan ya sea de forma directa o indirecta a la empresa.

En este caso la cultura influye mucho en el hecho de que la cantidad de gente fumadora de un país sea superior que en otros estados, donde precisamente por



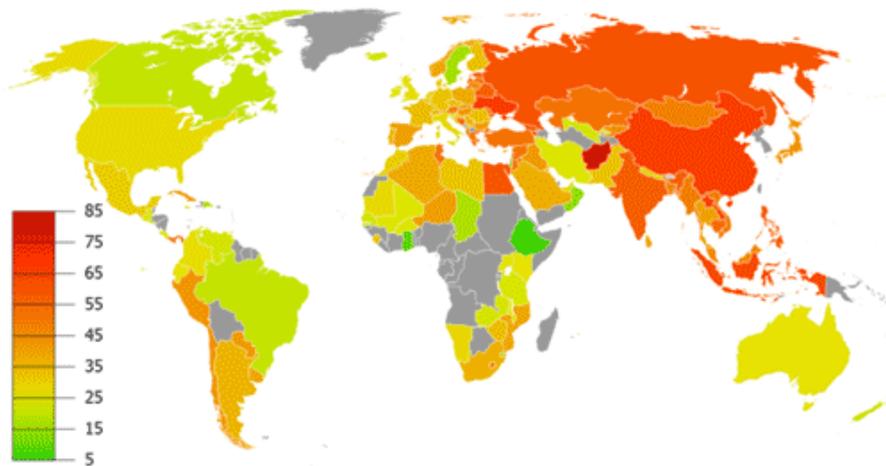
motivos religiosos o culturales no sólo está mal visto fumar sino que está incluso prohibido.

Un importante factor que ha influido mucho en la evolución de la población fumadora en todo el mundo en los últimos años es el nivel de desarrollo de los distintos países, ya que en los países desarrollados, el mayor porcentaje de fumadores corresponde a hombres de entre 30 y 34 años, mientras que en los países menos desarrollados son los varones de entre 45 y 49 años los que más fuman.

En el caso de las mujeres de países en vías de desarrollo la proporción de fumadoras es muy baja y aumenta con la edad. En el caso de los países desarrollados la tendencia femenina es similar a la masculina pero con valores inferiores.

Otro importante dato es que en aquellos países donde está permitido fumar en todos los espacios el riesgo de salud aumenta considerablemente. Algunos de estos países son China, Italia, Suiza, Irlanda y Japón.

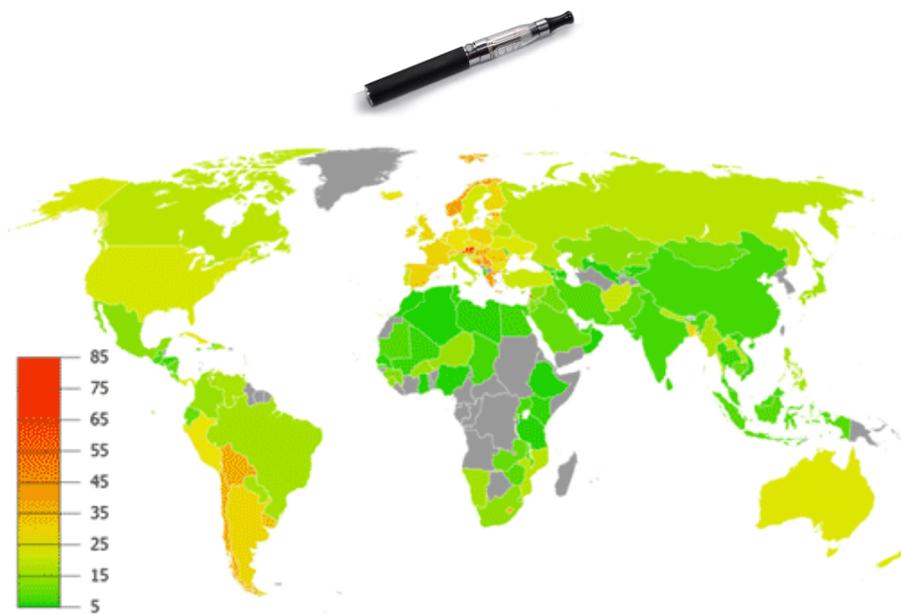
En las siguientes imágenes vamos a observar la repartición de fumadores en todo el mundo por sexos:



Fuente: <http://es.globometer.com>

En este dibujo vemos la repartición de fumadores masculinos en todo el mundo por porcentajes. Llegando a la conclusión de que los países de la zona asiática (fundamentalmente Afganistán, China e Indonesia, entre otros), como ya hemos dicho anteriormente, son los que reflejan un mayor porcentaje de población fumadora influido en gran medida por la cultura, aunque también es verdad que existen otras zonas como el norte de África, la Europa del Este, la zona de Sudamérica y algunos países de América Central, como Cuba, donde hay una gran tradición tabaquera, que poseen también porcentajes a tener en cuenta, en torno al 40 y al 50%.

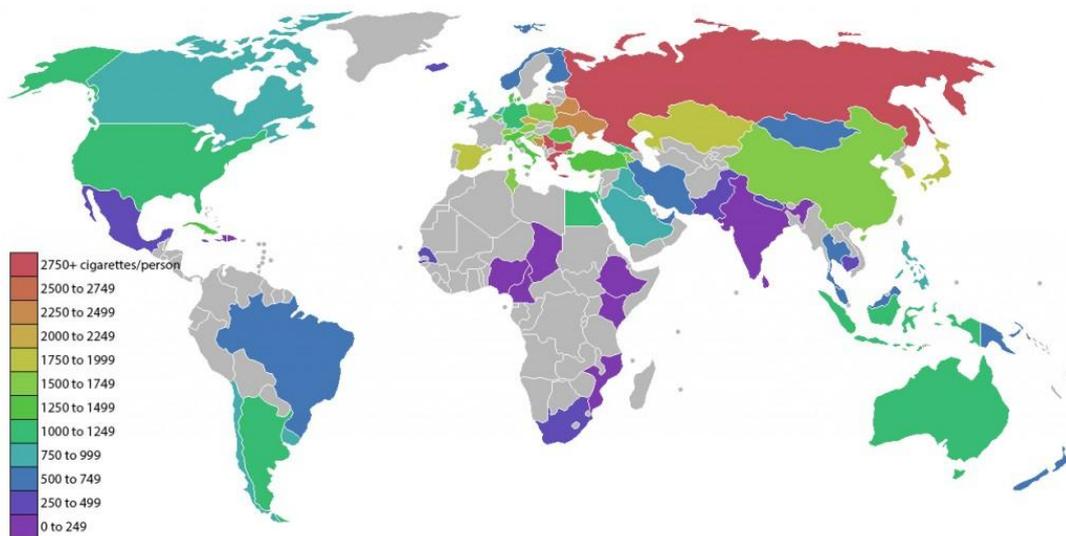
En cuanto a los porcentajes de mujeres fumadoras observamos la siguiente imagen:



Fuente: <http://es.globometer.com>

Observamos que, en el caso de las mujeres, las proporciones más altas se dan, sobre todo, en la zona de Europa y una parte de Sudamérica, demostrando que difiere mucho la cultura del tabaco por sexos en las distintas partes del planeta.

Finalmente y, con el objetivo de argumentar los distintos datos y porcentajes pero ya en un sentido más numérico, adjuntamos este mapa en el que podemos observar la cantidad de cigarrillos por persona que de media se fuman en una gran parte de los países del mundo.



Fuente: www.grupogamma.com

En este mapa podemos observar los datos de varios países donde la población fumadora se dispara (Rusia es el claro ejemplo) frente a otros, como ciertos países africanos o la propia India, cuyas cifras descienden de manera considerable.



Lógicamente las conclusiones que extraemos de todos estos mapas es que en los lugares donde más se fuma, es decir, los países donde existe un mayor porcentaje de fumadores serán aquellos en los que la introducción del cigarrillo electrónico tenga más probabilidad de éxito dado que son los fumadores el principal público objetivo de nuestro producto.

3.2.3. Entorno económico

Nos referimos al entorno económico como aquel que tiene en cuenta aspectos tales como el nivel de distribución de la renta, el tipo de interés, el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía.

Es decir este entorno es aquel que tiene en la crisis económico-financiera de estos últimos años el factor más influyente.

El tabaco no ha sido menos y se ha convertido también en uno de los productos más castigados por la crisis, aunque bien es verdad, que ya veremos más adelante que seguramente la nueva legislación ha afectado más a las ventas que la propia crisis.

En primer lugar vamos a observar la siguiente tabla en la que se representan el PIB de algunos países, en la que podemos ver diferencias significativas:

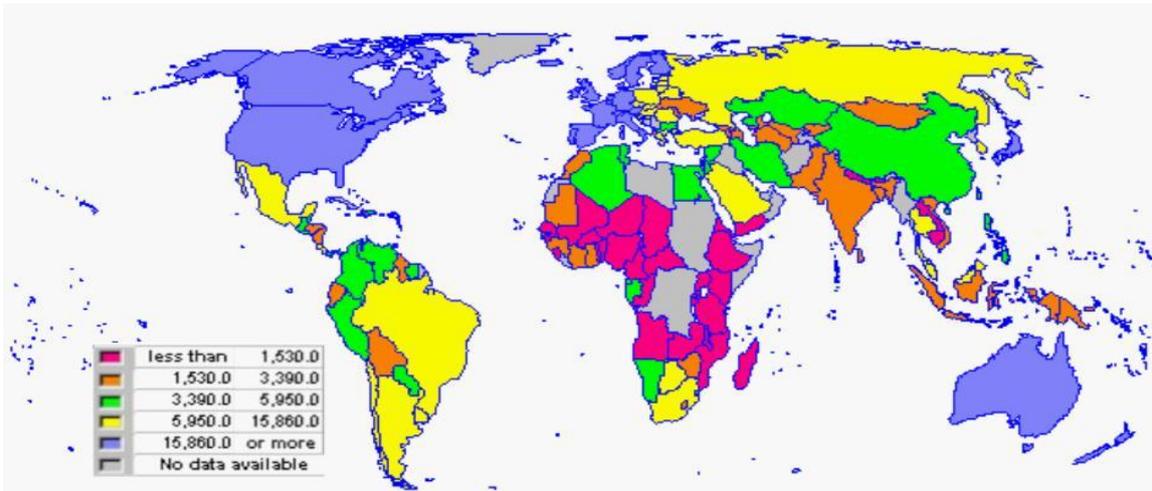


	2008	2009	2010
Afganistán	361,60	408,50	499,00
Alemania	43.936,70	40.029,40	39.857,10
Arabia Saudita	18.202,80	13.900,60	15.835,90
Argentina	8.270,80	7.706,50	9.162,10
Australia	48.940,50	45.745,70	57.118,90
Austria	49.650,40	45.614,30	45.158,80
Bélgica	47.822,30	44.356,10	43.814,80
Brasil	8.631,70	8.243,40	10.715,60
Bulgaria	6.826,80	6.439,20	6.365,10
Canadá	45.087,60	39.719,60	46.360,90
Chile	10.165,80	9.487,00	11.887,70
China	3.472,00	3.850,10	4.354,00
Colombia	5.431,90	5.140,70	6.222,80
Corea, República de	19.512,40	17.389,30	21.052,20
Dinamarca	62.115,30	55.915,40	55.830,20
Egipto	2.104,70	2.358,10	2.653,70
España	35.305,50	32.080,40	30.542,80
Estados Unidos	46.622,30	45.057,50	46.545,90
Finlandia	51.153,00	45.062,00	44.501,70
Francia	44.245,10	40.772,90	39.545,90
Grecia	30.215,50	28.410,60	26.503,80
India	1.077,50	1.120,50	1.406,40
Italia	38.344,30	35.040,70	33.877,10
Japón	38.562,20	39.770,20	43.140,90
México	9.870,80	7.846,80	9.100,70
Portugal	23.689,20	21.975,70	21.437,60
Rusia	11.601,10	8.541,60	10.351,40
Turquía	10.297,30	8.554,00	10.095,10
Ucrania	3.913,60	2.564,30	3.035,00
Uruguay	9.317,80	9.329,40	11.952,40

Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU)

En esta tabla, que refleja el **Producto Interior Bruto (PIB)** per cápita a precios corrientes por cada país (seleccionados una serie de países más representativos), podemos observar las grandes diferencias que existen en las cifras de este indicador entre los distintos países y su variación entre los años 2008 y 2010, de los últimos que hemos obtenido datos. Aunque podemos extraer la conclusión de que el PIB no influye en gran medida en la cantidad de gente de un determinado país que consume tabaco, ya que en algunos países, como Rusia o Grecia, el PIB adquiere un valor relativamente bajo y, sin embargo, el consumo de cigarrillos es muy alto, siendo algunos de los estados del mundo donde las cifras de consumo son más altas.

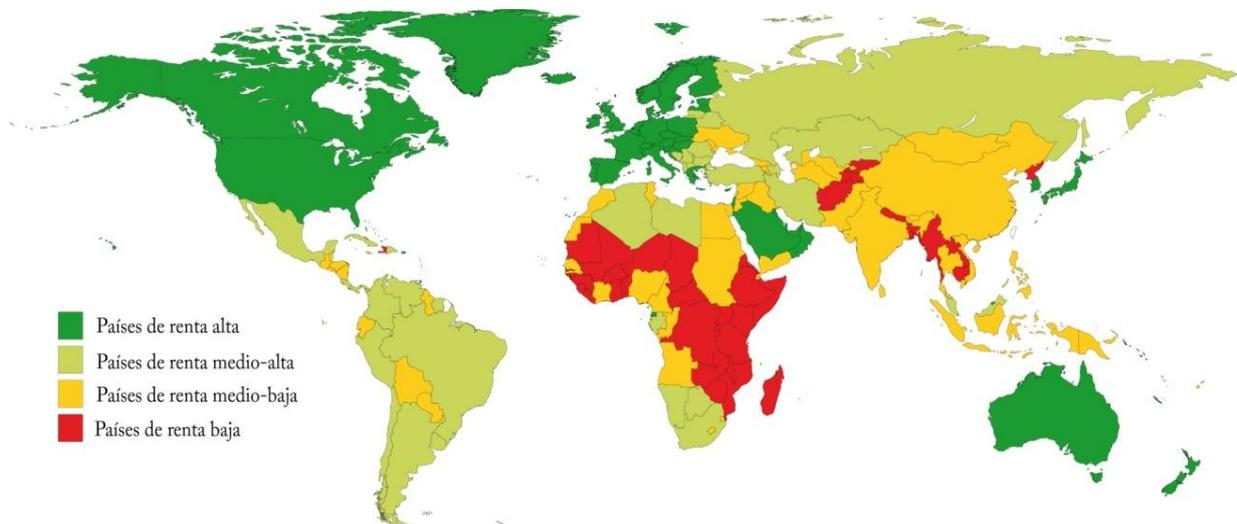
Aunque bien es verdad que el PIB es uno de los factores del entorno económico de un país que más afecta a una empresa vamos a analizar ahora otros parámetros como la distribución de la renta, que influyen también en el consumo de tabaco en el mundo, aunque, como ya veremos, no en una medida tan grande como lo hacen el entorno socio-cultural o político-legal.



Fuente: www.eumed.net

En este último mapa vemos la distribución de la renta y las diferencias existentes entre los países desarrollados y subdesarrollados, lo cual se relaciona también con el consumo de tabaco en mayor o menor medida.

Las cifras y categorías que establece el mapa anterior se pueden resumir de forma más sencilla en este otro mapa que representa los países en función de cuatro escalones según nivel de renta, como podemos observar a continuación:



Fuente: Datos Naciones Unidas

Observamos que los países con economías emergentes como Rusia o Brasil se encuentran en un segundo escalón por debajo de los países más desarrollados, que son la mayor parte de los países europeos, EEUU, Canadá, Japón, Australia, Nueva Zelanda y los ricos y pudientes países árabes que todos ellos pertenecen al grupo de países con niveles de renta más alta.



Como ya dijimos anteriormente, el hecho de que un país pertenezca a un nivel u otro no influye demasiado en el hecho de que exista una mayor proporción de fumadores en ese estado, ya que como vemos Rusia o China, son países donde se fuma en gran cantidad y, sin embargo no se caracterizan por formar parte del grupo de países con renta alta.

Lógicamente, indicadores como la distribución de la renta o el PIB influyen en gran medida en el consumo de un producto novedoso, del que se deduce un precio mayor por su reciente lanzamiento al mercado, por tanto las ventas en los países cuyos indicadores presentan resultados menos positivos se intuyen menores que en otros países.

3.2.4. Entorno político-legal

El entorno político-legal es aquel que está integrado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y en una sociedad determinada.

En este caso la Ley Antitabaco se presenta como el pilar fundamental a la hora de explicar el entorno político-legal que se sitúa alrededor de una gran empresa como Altadis.



Fuente: www.esacademic.com

Este es un cartel ya habitual en los establecimientos y determinadas zonas de muchos países donde en los últimos años se ha endurecido, sobre todo en algunos de ellos, la Ley Antitabaco con el objetivo de que la cantidad de fumadores descienda de manera considerable.

La Ley Antitabaco normalmente engloba una serie de medidas no solo destinadas a disminuir el consumo de tabaco sino también para reducir la exposición pasiva al humo de tabaco, principalmente de niños, adolescentes y mujeres embarazadas además de una serie de medidas legislativas que permitan apoyar a las anteriores.

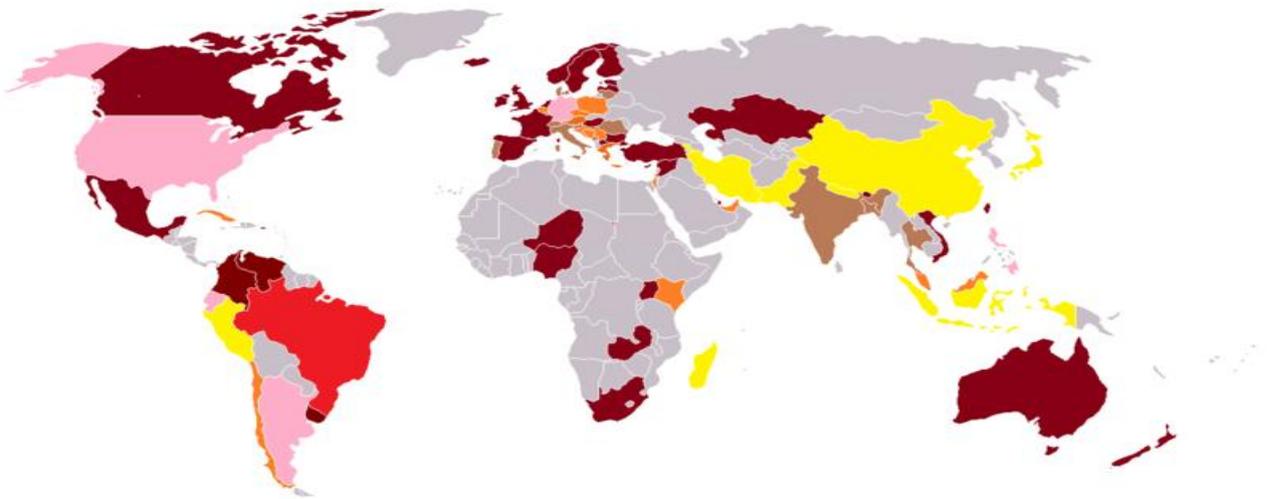
Concretamente más de 50 países en todo el mundo cuentan con leyes que prohíben fumar en la hostelería y alrededor de 30 tienen una norma que prohíbe fumar en espacios públicos cerrados y sólo hace excepciones en lugares como cárceles o psiquiátricos.



Algunos de los países que cuentan con una legislación que prohíbe fumar en establecimientos de hostelería y en los que Altadis comercializa sus productos son España, Reino Unido, Italia, Francia, EEUU, México, Brasil, Uruguay, Colombia, Argentina o Australia entre otros muchos.

Precisamente dentro de todos estos países hay una gran cantidad de ellos que cuentan con una legislación vigente similar a la española, algunos de los cuales son Australia, Canadá, Colombia, Nueva Zelanda, Reino Unido o Uruguay.

Además tras la realización de varios estudios llevados a cabo por la Organización Mundial de la Salud (OMS) se llegó a la conclusión de que estas leyes que han entrado en vigor en estos países durante las dos últimas décadas no sólo no han tenido un impacto negativo en la hostelería sino que, en general, el efecto se ha traducido en “un impacto levemente positivo o neutro”⁵.



Fuente: www.esacademic.com

En este mapa podemos observar la situación de las leyes antibacaco de muchos países a principios del año 2011 cuando aún no se habían endurecido en muchos países, donde vemos que el color **más oscuro** (granate, vino tinto) refleja los países donde la legislación es más restrictiva, después se encontraría el color **rojo** que representa las naciones que cuentan con una fuerte restricción a nivel estatal en espacios públicos interiores exceptuando lugares de ocio y hostelería y la existencia de ordenanzas locales o municipales de prohibición total en espacios públicos interiores. El color **naranja** señala la existencia de una fuerte restricción a nivel estatal para espacios públicos interiores excepto lugares de ocio y hostelería. El **amarillo** indica restricciones parciales o incompletas, de débil aplicación. Finalmente el color **rosa** indica aquellos estados donde no existe una prohibición estatal, aunque existen ordenanzas restrictivas a nivel local o municipal.



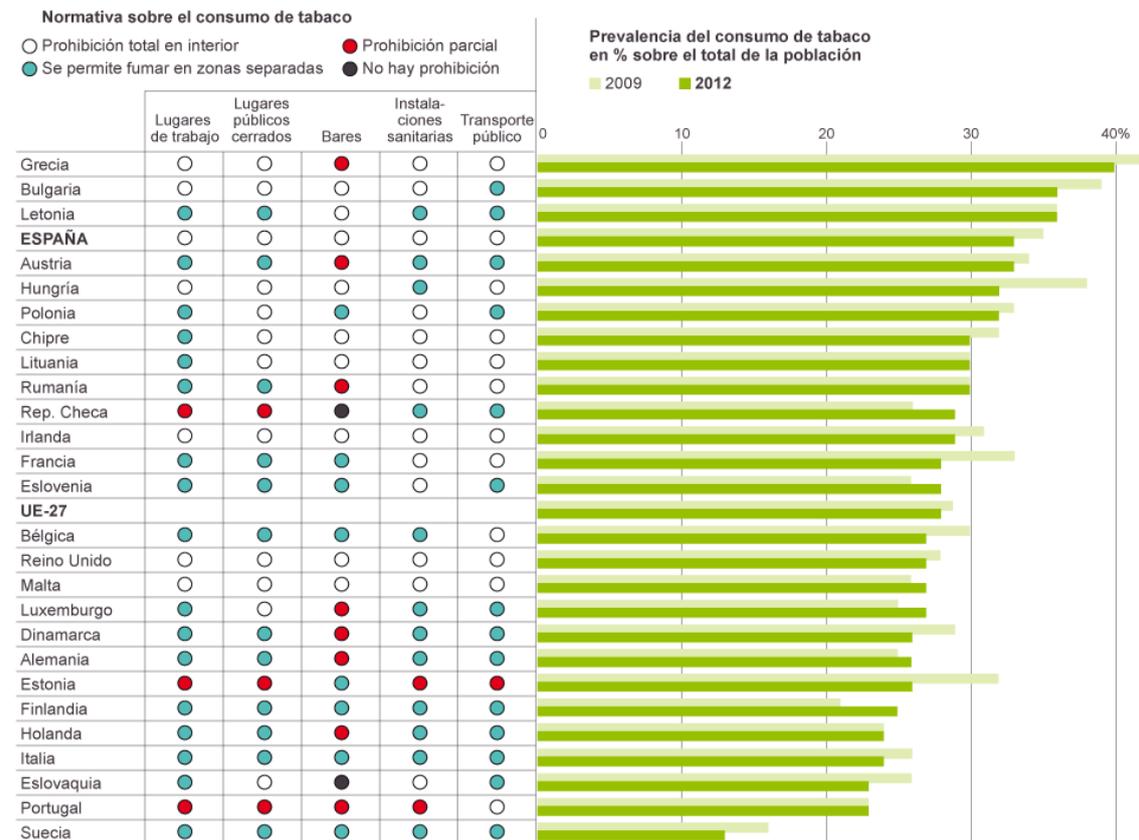
Llegamos a la conclusión de que en la Europa Occidental existe una fuerte restricción, así como en la zona nórdica del Viejo Continente, también las leyes antitabaco existentes en países como Australia, Canadá o México son muy restrictivas, entre otros estados.

Ahora vamos a centrarnos un poco más en el análisis de las leyes antitabaco que existen en Europa comparando y valorando sus restricciones.

Respecto a este tema, la Comisión Europea se ha mostrado tajante en torno al endurecimiento de la Ley Antitabaco a nivel europeo, con el objetivo de que los consumidores del Viejo Continente dejen de encontrarle atractivo a fumar, especialmente en el caso de los jóvenes.

En el siguiente cuadro vamos a observar la situación comparativa de los países europeos entre los años 2009 y 2012 respecto a la Ley Antitabaco y las restricciones relativas al consumo de este producto en los distintos espacios públicos de los diferentes países de Europa.

LA PROHIBICIÓN DE FUMAR EN EUROPA



Fuente: Comisión Europea. / EL PAÍS

Como vemos en el gráfico, España se encuentra entre los países europeos que presentan una legislación más estricta respecto al consumo de tabaco en lugares



públicos, frente a otros como Rep. Checa, Estonia o Portugal en los que la Ley no es tan dura.

Esta modificación de la legislación que pretende ampliar la restricción a la hora de fumar por parte de la Comisión Europea puede tener consecuencias negativas de cara a la viabilidad del sector tabaquero, ya que ocasionaría un gran impacto en un sector que en España da trabajo a unas 57.000 personas y recauda aproximadamente 9.300 millones al año, como afirma Juan Paramós, el portavoz de La Mesa del Tabaco, una organización que agrupa a todos los eslabones de la cadena desde los productores hasta los estancos o los fabricantes de máquinas expendedoras.

Precisamente un dato significativo relativo a la influencia que ha tenido la Ley Antitabaco en España es que entre los años 2005 y 2011 la producción de tabaco en España ha disminuido un 14%, coincidente con la entrada en vigor del nuevo marco de ayudas europeas⁶.

El Parlamento Europeo decidió aceptar en octubre de 2013 el proyecto de Ley que pretendía hacer menos atractivos los paquetes de tabaco con el objetivo, ya mencionado, de reducir el consumo de tabaco por parte de los jóvenes. Entre las medidas que se aprobaron se encuentra la obligatoriedad de advertencia sobre la salud (en texto o con imágenes) cubra el 65% de la superficie del paquete (las advertencias sanitarias ocupan actualmente el 40% de la superficie de las cajetillas de tabaco) y la prohibición de los cigarrillos con sabores, en contra del uso de aditivos y aromas en el tabaco que lo hagan más atractivo.

En 2001 entró en vigor la actual Directiva Antitabaco europea, a pesar de lo cual desde entonces sigue siendo una de las principales causas de mortalidad evitables, aunque bien es verdad que desde ese momento la tendencia es la baja entre los fumadores adultos de la mayoría de los Estados miembros (proporción de fumadores descendió del 40% en 2002 en la UE-15, al 28% en 2012 en la UE-27).

El principal problema sigue residiendo en la población joven, que cada vez comienza a fumar a una edad más temprana.

Por eso la Comisión Europea pretende, con estas medidas, disminuir el consumo, fundamentalmente dirigiéndose a la gente joven.

En materia de cigarrillos electrónicos, el Parlamento pretende que exista una normativa que regule su comercialización pero no comparable a la normativa existente para los medicamentos, a menos que se presenten expresamente con propiedades curativas o preventivas. Si esto no se hace explícito, el e-cigarrillo debe contener más de 30mg/ml de nicotina, debe llevar advertencias sanitarias y no puede ser vendido a menores de 18 años.



En el caso de que esta legislación sea aprobada por el Consejo, los Estados miembros de la UE tienen hasta 18 meses para trasladar la Directiva a su legislación nacional, desde la fecha de entrada en vigor. Los productos de tabaco que no cumplan la directiva serán retirados del mercado a los 24 meses y los cigarrillos electrónicos a los 36 meses.

Centrándonos en la **legislación existente en torno al cigarrillo electrónico** hay que destacar que hasta hace poco en todo Europa existía un limbo legal alrededor de este producto. Ha sido a partir de este pasado mes de febrero cuando el Parlamento Europeo aprobó esa nueva directiva del tabaco (514 votos a favor, 66 en contra y 58 abstenciones) que introduce disposiciones específicas con el objetivo de regular un mercado que se ha disparado en los últimos tiempos sin un marco legislativo que lo controlara. La normativa establece, como ya dijimos anteriormente dos opciones para los fabricantes, o presentarlo como productos medicinales y acatar las estrictas leyes que rigen para los fármacos o, bien, someterlo a la legislación que limita la venta y publicidad de los productos de tabaco.



La preferencia del sector es la de someterse a la regulación del tabaco aunque eso suponga restricciones. Sobre todo porque la directiva europea solo impone límites en cuanto a la venta a menores, etiquetado y publicidad, dejando a los Estados miembros la decisión de los espacios en los que se permite su consumo.

Todas estas disposiciones aprobadas por el Parlamento Europeo no serán obligatorias hasta 2016. También se está estudiando actualmente la imposición de un sistema de licencias de venta para que solo puedan operar establecimientos autorizados, y, por tanto, no cualquier comercio tenga permiso para vender este tipo de productos, como ocurre hoy en día. La normativa en España también exige a los fabricantes la información detallada de sus ingredientes en castellano, ya que en muchos casos solo aparece en inglés.

Precisamente en España se somete a una legislación similar a la del tabaco desde este pasado mes de marzo. El Congreso acordó prohibirlos en edificios públicos, hospitales, centros educativos (excepto en espacios al aire libre de universidades y otras escuelas para adultos), medios de transportes públicos y parques infantiles. Permitiendo su consumo en bares, restaurantes y locales de ocio. La norma también impone límites a



la publicidad, pero no tantos como los que tiene el tabaco: solo en algunos horarios y espacios destinados a la infancia. La normativa afecta a todos los dispositivos “susceptibles” de liberación de nicotina.



Fuente: www.entorno-empresarial.com

En Europa ya hemos visto que las restricciones están a punto de entrar en la legislación en torno al cigarrillo electrónico, pero, sin embargo, en la zona de Sudamérica muchos países ya cuentan con leyes que restringen e incluso prohíben su consumo en lugares públicos. Aunque bien es verdad que en algunos países de América Latina todavía no existe una ley sobre el cigarrillo electrónico, por lo que se aplica la ley del tabaco, aunque existe un vacío legal que no regula el mercado.

A pesar de esto, ya son varios los países que han actualizado la legislación a este nuevo producto, prohibiéndolo o autorizando su consumo con algunas restricciones. Dichas restricciones van sobre todo encaminadas a regular los lugares públicos donde no se pueden consumir los cigarrillos electrónicos o la cantidad máxima de nicotina que pueden contener.

Aunque nos vamos a centrar en la zona más desarrollada de Europa, y, más concretamente en el mercado español, vamos a observar el siguiente mapa en el que se representa la legislación relativa al cigarrillo electrónico en la zona de Sudamérica para hacernos una idea de las restricciones que ya existen en muchas zonas del mundo respecto al producto que tratamos.



Fuente: Google News

Las últimas noticias referentes al consumo del cigarrillo electrónico a nivel mundial son del pasado mes de agosto cuando la OMS solicita que la legislación del e-cig sea similar a la que existe con el tabaco. Ideas parecidas a las que se disponen en la Directiva aprobada por el Parlamento Europeo, ya que implica una estricta regulación en todo el mundo que, entre otras cosas, prohíba su uso en establecimientos cerrados y la venta a menores, y ponga límites a su publicidad. El informe, que será debatido por los Estados Miembros en una reunión en el próximo mes de octubre, constata el “evidente” auge del uso de este tipo de dispositivos, de los que existen unas 465 marcas, y en los que en 2013 se gastaron en todo el mundo unos 3.000 millones de dólares (2.275 millones de euros). También recoge como las grandes tabaqueras, como *Altadis*, se han incorporado o se está incorporando en los últimos años a este nuevo mercado recientemente y como “compiten agresivamente” con las independientes, haciendo que en el sector preocupe la creciente concentración del mercado.

3.2.5. Entorno tecnológico

En este entorno es relevante la influencia **de los medios de comunicación e Internet**, ya que ambos soportes hacen que el consumidor de tabaco adquiera mayor información, respecto a los beneficios y los perjuicios que puedan surgir con respecto a



los cigarrillos electrónicos, lo cual influye en gran medida en las ventas de este producto.

Es decir, **las nuevas tecnologías** se convierten en un elemento esencial a la hora de difundir información acerca de este producto, que lleva en el mercado poco más de diez años, por lo que se puede considerar un producto nuevo del que las personas no disponen de suficiente información como para decidirse a probarlo o no hacerlo.

Lógicamente esta influencia es casi exclusiva de los países más desarrollados, ya que las nuevas tecnologías apenas han alcanzado los países de las zonas pobres.

No obstante, son los habitantes fumadores de estos países desarrollados el principal público objetivo que tiene *Altadis* con el lanzamiento del cigarrillo de vapor como nuevo negocio para la compañía tabaquera.

La prensa y, en general, los medios de comunicación de todo el mundo han reflejado en sus páginas noticias relacionadas con el cigarrillo electrónico de forma bastante habitual en los últimos meses, fundamentalmente si hablamos de la prensa económica, ya que recoge en sus páginas distinta información empresarial relevante, entre la cual se encuentran las empresas tabaqueras y sus operaciones relativas al cigarrillo electrónico.

También es necesario realizar un apunte acerca de las limitaciones tecnológicas que surgieron en la década de los 60, cuando realmente fue creado el cigarrillo electrónico, pero, que, sin embargo, por este tipo de restricciones no salió al mercado hasta el año 2003.

En definitiva, podemos afirmar que las nuevas tecnologías influyen de manera decisiva en el consumo de cigarrillos electrónicos y, en el hecho de que los fumadores que sean conscientes del daño y del perjuicio que les hace el tabaco, conozcan el lanzamiento de este producto por parte de una gran tabaquera en su intento de orientarse al cliente y adentrarse en un nuevo sector, y decidan probar un producto sustitutivo mucho menos dañino que los cigarrillos convencionales.

3.2.6. Entorno medioambiental

Aunque las tabaqueras afirmen que dentro de su actividad siguen todos los parámetros mínimos marcados por las organizaciones medioambientales de cara a producir una menor contaminación en todos sus procesos, hay que destacar que el tabaco en sí es uno de los productos más contaminantes que existen, de hecho es el producto de consumo masivo que más impacta en la naturaleza al provocar contaminación, deforestación, incendios forestales o cambio climático.



La producción de tabaco provoca contaminación de los recursos naturales, pérdida de biodiversidad, incendios forestales, deforestación de bosques y selvas, aumento del cambio climático y la mala calidad del aire urbano... Ningún otro producto de consumo masivo causa tanto daño desde su cultivo, producción, uso y desecho como el tabaco, como señala un informe del Centro para el Control del Tabaco de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Además, según un estudio de la Universidad de California y la Universidad de San Diego, las colillas representan cada año más de 845.000 toneladas de residuos. Los filtros de las colillas están hechos de un material, el acetato de celulosa, que no es biodegradable, por lo que el efecto contaminante puede durar hasta un periodo de 25 años. Además del filtro, la propia colilla puede conservar las sustancias tóxicas que componen el cigarrillo. La nicotina y el alquitrán de un solo cigarrillo pueden contaminar hasta 50 litros de agua.

Según un informe de la Universidad de Florida, las compañías tabaqueras añaden a los cigarrillos unas sustancias químicas para que los fumadores no tengan la necesidad de encenderlos de manera constante. En EEUU, según los datos del Centro Nacional de Información del Fuego, la primera causa de incendios en los hogares es un cigarrillo mal apagado.

Por otra parte, el tabaco es uno de los principales responsables de la deforestación mundial. La OMS estima que para curar el tabaco necesario en la elaboración de 300 cigarrillos se corta un árbol adulto.

Por si todo esto fuera poco, también incide en el cambio climático de múltiples maneras. Empeora la calidad del aire como consecuencia del CO₂ que emiten los árboles cuando son talados a parte de las sustancias nocivas que se emiten al fumar, las cuales también empeoran la calidad del aire que respiramos.

En cambio, y aunque el **cigarrillo electrónico** es un producto que también es perjudicial para el ser humano, si bien es cierto, en menor medida que el tradicional, el daño al medio ambiente es mucho menor.

Este menor daño viene, fundamentalmente explicado por la emisión de vapor de agua y no el dañino humo del tabaco ni gases tóxicos al medio ambiente, y por tanto, a las personas que rodean al fumador. También se justifica por no generar residuos de cenizas o colillas.



3.3. Análisis del microentorno

No sólo es necesario analizar el macroentorno a la hora de realizar el plan de marketing de una empresa sino que también se requiere realizar una evaluación del microentorno, teniendo en cuenta sus diferentes agentes y el efecto que tienen en la empresa, desde el propio mercado en el que opera la compañía, hasta la competencia pasando por los proveedores y los intermediarios.

3.3.1. Análisis del mercado y la competencia

Vamos a realizar previamente un amplio análisis del mercado del tabaco, que es en el que actualmente se encuentra inmerso *Altadis*, para comprobar la situación de la compañía tabaquera en este mercado, que como veremos, es una de las empresas más fuertes, y, finalmente nos centraremos en el sector de los cigarrillos electrónicos.

Altadis se encuentra presente en más de 160 países, aunque en ámbito mundial la compañía hispano-francesa se puede considerar una empresa retadora, ya que con la adquisición por parte de la británica Imperial Tobacco, ha ampliado su cuota de mercado convirtiéndose en una compañía retadora, es decir, con el objetivo de hacer frente al líder del sector, que es la multinacional norteamericana *Philip Morris*, propiedad del *Grupo Altria*, que posee otras grandes marcas del mercado de EEUU, la cual solamente con su marca estrella, *Marlboro*, ya alcanza una cuota de mercado del 17%. Además ostenta el liderazgo en 11 de los 30 principales mercados internacionales. En el mercado europeo Imperial Tobacco ocupa la segunda posición en el sector en lo que a cuota de mercado se refiere. Históricamente la compañía ha crecido por una combinación de crecimiento orgánico, expansión geográfica y adquisiciones.



Hay que destacar que la compañía tabacalera más grande del mundo en producción de cigarrillos es la Compañía Nacional de Tabacos de China (CNTC), pero, como es un monopolio estatal y no compite en el mercado internacional, no se la considera a la hora de establecer el liderazgo en el mercado del tabaco.



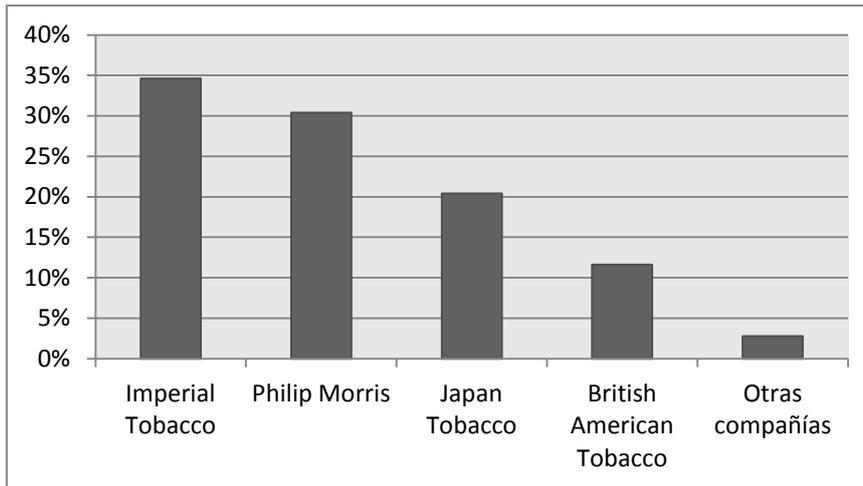
Algunas de las estrategias llevadas a cabo por los competidores de Imperial Tobacco sigue siendo la adquisición de empresas con una importante cuota en otros mercados con el objetivo de penetrar en ellos, y así poder crecer y ampliar su cuota global. El claro ejemplo fue lo que hizo *Imperial* con *Altadis*, lo que le permitió crecer en gran medida y situarse en una posición retadora en el mercado mundial, con más que suficientes argumentos para hacer frente a un líder sólido, como es la multinacional estadounidense *Philip Morris*.

Además el pasado mes de julio, como ya hemos mencionado anteriormente, la empresa británica ha acordado la compra de cuatro marcas, entre ellas la conocida Winston, que junto a las que ya poseía le permite alcanzar una privilegiada posición en el sector, fundamentalmente en Estados Unidos. Esta operación de *Imperial Tobacco*, basada en una estrategia de crecimiento de los mercados en los que opera, multiplicará por tres su cuota de mercado en EEUU, convirtiéndose por primera vez en un competidor de relevancia en el sector. Lo que supone, sin ninguna duda, un gran paso para hacer frente al dominio mundial, y sobre todo en el mercado norteamericano de *Philip Morris*.

Precisamente, en el mercado español, *Imperial Tobacco*, que mantiene la denominación de la filial *Altadis*, es la empresa líder del mercado por delante de la norteamericana Philip Morris, que se encuentra en una segunda posición cada vez más alejada del liderazgo, con las caídas en las ventas de las marcas que comercializa la tabaquera que es líder mundial, Marlboro, Chesterfield y L&M, cuyos descensos en ventas han sido mucho mayores que en el caso de las marcas de Imperial y de la tercera compañía en discordia en el mercado nacional, *Japan Tobacco International* (JTI), que comercializa conocidas marcas de tabaco como son Camel y Winston, aunque ésta última ha sido adquirida por *Imperial Tobacco* este pasado mes de julio, como ya hemos comentado anteriormente.



En el siguiente gráfico vamos a observar la situación del mercado tabaquero en España, especificando la posición que ocupa Imperial Tobacco, así como sus competidores, señalando la cuota de mercado de cada una de ellas.



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico observamos la situación del sector tabaquero en España, donde vemos que *Imperial Tobacco* sigue ocupando la posición de líder dominando el mercado con el 34,8% de cuota, seguida de *Philip Morris*, que curiosamente es la empresa líder mundial pero en España es la que juega el papel de retadora, con un 30,4% de cuota, por delante de *Japan Tobacco*, tabaquera también muy fuerte a nivel mundial pero en España se encuentra en tercera posición con un 20,4% respondiendo a un papel de seguidor junto a *British American Tobacco* que representa una cuota solamente del 11,6%. Son las cuatro empresas tabaqueras que dominan el mercado nacional, ya que el resto de compañías no superan el 3% de cuota de mercado de forma conjunta.



3.3.2. Sector de los cigarrillos electrónicos

El cigarrillo electrónico está en auge, y está experimentando un crecimiento exponencial en los últimos meses.

Un cigarrillo electrónico consiste en un inhalador crónico para simular al cigarrillo tradicional. Su funcionamiento se basa en una resistencia y una fuente eléctrica que calienta y vaporiza una solución líquida, conocida como e-líquido.

La **batería** es el corazón del e-cig, el encargado de proporcionar potencia.



La **resistencia** que se encuentra en el interior es la que vaporiza el e-líquido cada vez que se da una calada.

Finalmente nos encontramos con el **e-líquido**, que puede existir con o sin nicotina, en diferentes dosis (los fumadores que se pasan al cigarrillo electrónico con intención de dejar de fumar van disminuyendo gradualmente la concentración de nicotina de sus cigarrillos electrónicos de forma voluntaria) y con multitud de sabores.

Ese líquido está compuesto por una **base, aromas y nicotina**.

En las **bases** se utiliza propilenglicol y glicerina vegetal, habitualmente una mezcla de ambas en diferentes proporciones.

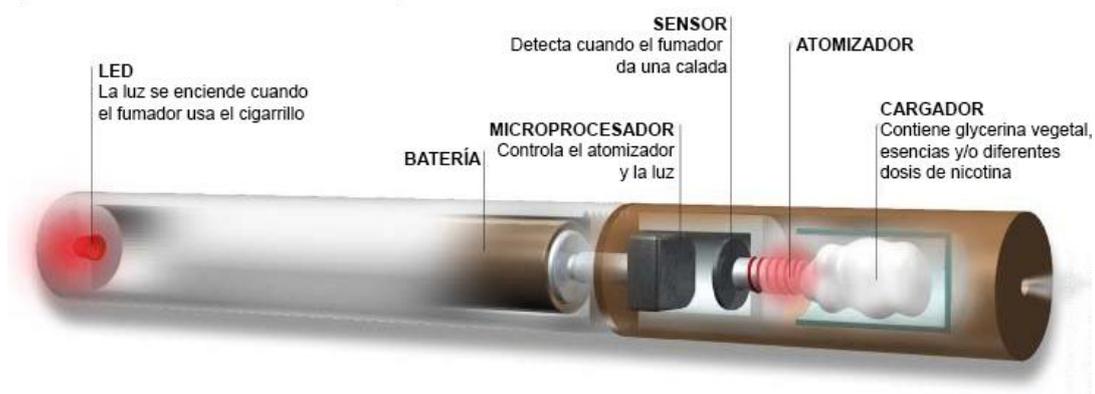
Los **aromas** usados en los líquidos también son normalmente ingredientes utilizados en el campo de la alimentación. Podemos encontrarnos aromas y sabores de casi cualquier tipo, aunque podemos agruparlos en grandes bloques, aromas a tabaco, mentolados, frutales y dulces.

Por último también tenemos la **nicotina**, que se puede encontrar en diferentes concentraciones en los líquidos, y se mide en mg/ml (miligramos por mililitro).

En las siguientes imágenes podemos observar tanto la estructura de un cigarrillo electrónico como su funcionamiento a través de una serie de comentarios que reflejan los pasos a la hora de realizar la acción del vapeo.

FUMAR SIN HUMO

Cada calada a un cigarrillo electrónico produce una descarga de vapor que contiene diferentes dosis de nicotina u otro tipo de esencias



Fuente: electronicocigarrillo.com



Fuente: Vaporis.es

El funcionamiento de un cigarrillo electrónico es bastante sencillo, como se ha podido comprobar en las imágenes anteriores. Cuando el usuario inhala a través del dispositivo, el flujo de aire es detectado por un sensor. Un microprocesador activa un nebulizador (atomizador), que inyecta minúsculas gotas del líquido en el aire y lo vaporiza. Esto produce una nube de vapor que es inhalada por el consumidor del producto.

En las siguientes imágenes observamos los pasos que se deben seguir para inyectar el e-líquido en el cigarrillo, acción imprescindible para poder vapear.

Liquid Adding Instructions



1 Unscrew the mouthpiece or atomizer



2 Target the tube interior wall with the liquid injection bottle



3 Gently squeeze the liquid bottle to inject for 70%



4 **Notice:** The middle hole is a vent. Do not add liquid to the vent, otherwise the tobacco stems will be burnt.

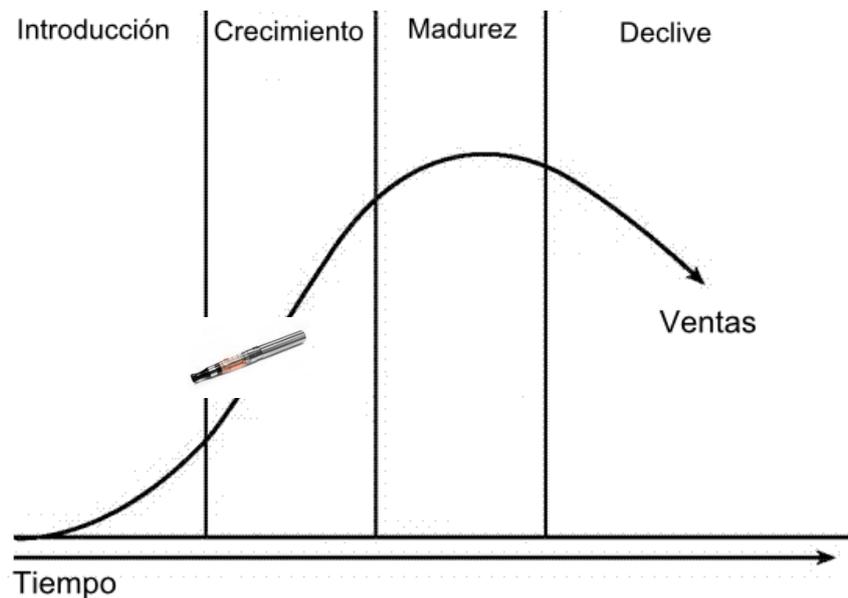
Fuente: es.focalprice.com



1. Desenroscar la boquilla o el atomizador.
2. Orientar la botella del líquido hacia la pared interna.
3. Apretar suavemente la botella del líquido hasta llenarlo al 70% aproximadamente.
4. No agregar líquido al agujero de ventilación, de lo contrario se quemará la resistencia.

Es necesario también hacer referencia al **ciclo de vida del producto** teniendo en cuenta el ciclo de vida como un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declive (muerte) (*Fundamentos de Marketing; Hair, Lamb y McDaniel, Ed. Thomson 2006*)

Consideramos que se encuentra en una parte inicial, prácticamente al principio, de la fase de **crecimiento**, ya que es un producto novedoso, que lleva relativamente poco tiempo en el mercado, pero en este último periodo ha experimentado un crecimiento, cuyo efecto se está notando en sus ventas y su consumo. En la siguiente imagen podemos observar la situación del cigarrillo electrónico, que consideramos que es un producto que está comenzando a crecer y, por tanto en la fase inicial de la etapa de crecimiento, una de las razones por las cuales puede resultar interesante la estrategia empresarial de *Altadis* de adentrarse en este sector.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte en cuanto a una **breve historia de este producto** hay que destacar que el creador del e-cig fue un farmacéutico chino, Hon Lik, que comenzó la comercialización del e-cig, como también se les conoce a los cigarrillos de vapor, en el año 2003 bajo la marca Ruyan. Aunque bien es verdad que el cigarrillo electrónico se



patentó como invento en 1965, ya que dos años antes el estadounidense Herbert Gilbert diseñó un prototipo a pilas que proporcionaba un agradable aire aromatizado al calentar un líquido, pero a causa de limitaciones tecnológicas no salió al mercado.

El sector de los cigarrillos electrónicos de vapor es relativamente nuevo. Un dato que pone de manifiesto que esta industria es incipiente es el hecho de que en 2009 en España existían solamente dos establecimientos (Uno en Palma de Mallorca y otro en Arganda del Rey, en la Comunidad de Madrid) que contaban con cigarrillos electrónicos como productos de venta. Sin embargo, en la actualidad se ha superado la cifra 4.000 estancos que comercializan este producto, y hasta 3.100 locales se dedican de manera exclusiva a la venta de dicho producto, la mayoría de ellas con el modelo de franquicias. Todo esto favorecido por el amparo legal existente en torno a los e-cig, lo que explica en gran medida el rápido crecimiento de esta industria que llegó a facturar hasta 24,6 millones de € en el año 2013.

Precisamente la Asociación Española del Cigarrillo Electrónico (ANCE) ha defendido que no se pongan limitaciones a uno de los pocos sectores que ha crecido en época de crisis. De esta manera, ha solicitado al Gobierno colaboración para llevar a cabo una regulación del sector pero sin que cuente con las mismas restricciones que impone la ley antitabaco.

No obstante, en los últimos meses han surgido numerosas críticas hacia este tipo de cigarrillos argumentando en varios puntos los aspectos negativos de este producto.

La mayor parte de la gente piensa que son menos perjudiciales que los cigarrillos tradicionales pero muchas pruebas avalan que no es del todo cierto. Por un lado, sí es cierto que contienen una menor cantidad de nicotina que los convencionales, ya que no genera combustión, sino que vaporiza agua. También es verdad que este tipo de cigarrillo contiene muchas menos sustancias nocivas que el normal; sin embargo, la mayor parte de ellos contienen nicotina (lo que le convierte en tanto o más adictivo que los cigarrillos convencionales) y otros componentes como el propilenglicol (irritante de las vías respiratorias), glicerina vegetal, nitrosaminas (sustancias cancerígenas), el dietilenglicol, los denominados sabores y otros metales pesados.

A pesar de todo esto, no cabe ninguna duda de que **los cigarrillos de vapor son menos dañinos que el tabaco tradicional, ya que no tienen tantas sustancias químicas perjudiciales para la salud**, además el cuerpo está consumiendo menos toxinas y el fumador tiene la opción de no consumir totalmente el cigarrillo, ya que puede realizar dos o tres vapeos y guardar de nuevo el e-cig, sin tener la necesidad de terminarlo como en el caso del tabaco.

Como ya sabemos, *Altadis* actualmente aún no se encuentra inmersa en el mercado de los cigarrillos electrónicos, sin embargo, se produjo en 2013 una operación clave en



este aspecto cuando decide comprar patentes a Hon Lik, el fundador del cigarrillo electrónico, a través de la sociedad Fontem Ventures (Sociedad de *Imperial Tobacco* que se dedica a desarrollar un portafolio de productos distintos del tabaco, que son innovadores en estilo de vida dentro de las categorías de bienes de consumo) en una operación que supone la adquisición de activos de eVapoure de *Dragonite International* y tiene como objetivo, como afirmó la consejera delegada de *Altadis*, el “fortalecer una cartera de productos de nuevas experiencias en las que los consumidores quieren entrar”. En definitiva, el objetivo de cubrir un segmento de mercado que está experimentando un notable crecimiento y que la multinacional tabaquera hasta el momento no tenía cubierto.



Pero la verdadera apuesta por comercializar este nuevo producto del grupo *Imperial* se produce el pasado mes de julio de 2014 en una importante operación para la industria tabaquera, en la que además de adquirir conocidas marcas de tabaco, decidió comprar la marca de cigarrillos electrónicos Blu, cuya sede se encuentra en Charlotte, Carolina del Norte (EEUU), que es la empresa líder de este producto en Estados Unidos. Además es la líder del mercado con un 45% de cuota de mercado y recientemente se ha expandido por el Reino Unido. Sus productos se pueden encontrar en más de 127.000 puntos de venta. Con esto *Imperial Tobacco* pretende adentrarse en este nuevo mercado y hacerlo a lo grande, con la pretensión de seguir con el proceso de internacionalización de una de las marcas más importantes del sector de los e-cig, Blu, propiedad de la compañía americana *Lorillard Tobacco Company*, que precisamente fue la primera compañía que adquirió una marca de cigarrillos electrónicos, en este caso la mencionada Blu.



La situación del **mercado de los cigarrillos electrónicos** nada tiene que ver con la del tabaco, ya que las empresas líderes en este sector se encuentran en China, de donde



son originarios los fabricantes más importantes de este producto, aunque veremos que en EEUU y el continente europeo también se ubican importantes fabricantes del cigarrillo electrónico.

Dentro de los fabricantes y vendedores de cigarrillos electrónicos, vamos a centrarnos en aquellas empresas más importantes que operan en el mercado español, que es el que vamos a analizar, ya que el objetivo de *Altadis* es introducirse en el mercado europeo de cigarrillos electrónicos con la marca *Blu cigs*, la cual ya cuenta con un notable éxito en el mercado de los e-cigs en EEUU. Varias de esas empresas con las que va a competir la filial de cigarrillos electrónicos de *Altadis* son las que vamos a señalar a continuación.

En primer lugar, algunos de los **fabricantes más importantes del e-cig en el mercado asiático** son los siguientes:

Uno de los más conocidos es *First Union Technology*, fundada en 2004, su sede se encuentra en *Shenzhen*, en la provincia de *Guangdong*, en China. Se trata de una de las empresas más potentes de la industria del e-cig, de hecho es el primer productor de cigarrillos electrónicos con sede en China, por lo que goza de un gran reconocimiento como pionero en este sector, lo cual lo pone de manifiesto que sus productos se exportan a más de 50 países, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Rusia, España, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Portugal, etc.

La gama de productos de esta compañía no sólo se limita a los cigarrillos electrónicos, sino también cigarrillos y pipas electrónicas desechables y recargables.



Otro competidor perteneciente al sector de los cigarrillos electrónicos es *Shenzhen Sailebao Technology*, otro fabricante chino con una gran cuota de mercado que realiza su actividad desde el año 2007. Está especializada en la producción de cigarrillos electrónicos así como la investigación, desarrollo, venta y servicio.



Kanger Technology es otro competidor a tener en cuenta, fue uno de los primeros fabricantes de cigarrillos electrónicos del mundo. Fundada en 2007, desde entonces, ha desarrollado y fabricado multitud de productos. Al igual que las compañías anteriores su sede se encuentra en China.



kangertech™

Una marca a destacar de este mercado es *Joyetech*, fue fundada en diciembre de 2007 y lanzó su primer producto al mercado en septiembre de 2008. Otro fabricante chino caracterizado por la constante investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Gracias a su tecnología punta pretende ser una de las empresas líderes de este creciente mercado. Distribuye sus productos a una gran cantidad de países, algunos de los cuales son EEUU, Francia, Italia, Alemania, España, Canadá, Rusia, Reino Unido, Turquía, Países Bajos, Grecia y Ucrania, entre otros.



Un competidor de gran relevancia en este sector es *Innokin*, uno de los fabricantes líderes de cigarrillos electrónicos. Muy caracterizada por la innovación, ya que se trata de una empresa que siempre trata de superar las expectativas de sus cliente ofreciendo productos novedosos; además se encuentra entre las primeras empresas a la vanguardia del sistema *tank* en cigarrillos electrónicos de diseño con interruptor ON/OFF en la batería y el verde, amarillo y rojo con pantallas LED que indican la capacidad de la batería, y se han convertido en el estándar de la industria.



Adquieren también gran importancia los **fabricantes norteamericanos de cigarrillos electrónicos**, más estables y potentes que los de origen chino.

En este apartado destacamos la existencia de *NJOY*, que es la compañía independiente más grande de e-cigarrillos y vapeo de Estados Unidos. Se trata de una de las principales rivales de *Blu cigs* en Norteamérica. Su sede se encuentra en Scottsdale, Arizona y cuenta con más de 75.000 puntos de venta en todo el país.



Green Smoke, que es una empresa que solamente trabaja a través de Internet y, que, por tanto, solo se pueden realizar pedidos a través de la web, pero se trata de una de las empresas más fuertes de cigarrillos electrónicos.



RJ Reynolds Vapor Company es una empresa filial de la potente tabaquera estadounidense *RJ Reynolds American Inc.*, que posee más de 100 años de experiencia en el sector del tabaco.



Una gran empresa de este sector, también de origen norteamericano, fundada en 2009 es VMR, que se dedica al diseño, producción, distribución y apoyo de un catálogo creciente de productos de calidad, entre ellos el cigarrillo electrónico, y opera en más de 30 países.



Otro gran competidor es *CN Creative Ltd*, ya del **mercado europeo**, una empresa líder en biotecnología establecida en Reino Unido desde 2008, especializada en la investigación, la distribución del desarrollo, la producción y en el mundo de productos y servicios con el fin de luchar contra el tabaquismo. Una de las divisiones de esta empresa es *Intelligig*, que es el fabricante de los cigarrillos electrónicos y e-líquidos. Es una de las empresas más importantes en el mercado de este producto, está presente en más de 26 países, ente los cuales se encuentran España, EEUU, Alemania, Italia, Polonia, entre otros, y está a la vanguardia de la investigación en biomedicina para las terapias de reemplazo de nicotina a través de dispositivos especializados.



Caracterizada por la innovación, algo que se pone de manifiesto con el cigarrillo electrónico, *EVOLution*, un producto de última generación, y el líquido para recarga de los cigarrillos, el *ECOpure*®, el cual la compañía vende como “el más puro y limpio de todos los disponibles” además se fabrica íntegramente en Reino Unido frente a la mayoría de los e-líquidos, cuya producción tiene lugar en China.

Intellicig fue adquirida por la tabaquera *British American Tobacco*, lo cual pone de manifiesto que una de las competidoras más importantes de *Imperial* en el sector del tabaco ya se encuentra inmersa en este nuevo negocio y se convierte en un competidor fuerte a tener en cuenta.



Hay que destacar también la gran cantidad de fabricantes que suministran sus productos a empresas que utilizan el modelo de franquicias para comercializar los mismos, las cuales se ven beneficiadas por la inversión relativamente baja que requieren los franquiciados así como el hecho de ofrecer la posibilidad de comenzar a operar en el negocio con los recursos mínimos, por lo que suelen ser una baza importante para el autoempleo en franquicia.

Es el caso, por ejemplo, de algunas empresas como *Eleven Sigarette Elettroniche*, una empresa italiana que ha llegado hace poco al mercado español y utiliza el modelo de franquicias para su expansión internacional, *eBreeze*, otra compañía con origen en Italia, fundada en 2002 y especializada en el diseño, fabricación y distribución de cigarrillos electrónicos y accesorios, o *Essenz*, española que nace como división específica para cigarrillos electrónicos de una empresa fabricante, importadora y comercializadora de electrónica.



Estos son algunos de los competidores más fuertes que *Altadis*, con su marca *Blu*, se encontraría en el sector de los cigarrillos electrónicos en el mercado español. Lógicamente hay muchos más (existen unas 466 marcas de e-cigs actualmente lo que da una idea de la gran cantidad de fabricantes que hay⁷), sobre todo en un sector que está en permanente crecimiento, pero estos son algunos de los más destacados, aunque bien es verdad que, sobre todo en China, muchas compañías están



comenzando a fabricar e-cigs y además muchos revendedores se hacen pasar por fabricantes. Lógicamente nos centraremos los fabricantes que más nos interesa conocer son aquellos que venden sus productos en España, ya sea porque lo fabrican en el continente europeo o lo consiguen a través de exportaciones, como ocurre con muchas de las empresas chinas y norteamericanas que hemos comentado anteriormente.

3.3.3. Análisis de los grupos de interés

Los grupos de interés están formados por conjuntos de personas interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Incluimos en este grupo a los proveedores, los intermediarios, los accionistas, los clientes y los empleados.

Hoy en día los grupos de interés tienen más poder para influir en las organizaciones. Este poder actual de los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta.

a) Proveedores

En primer lugar en cuanto a los proveedores, Altadis siempre se ha caracterizado por ser una empresa responsable con sus proveedores. Sus relaciones se rigen por el respeto, la lealtad y la cercanía.

Los proveedores influyen de manera directa en la calidad de los productos de una empresa como es el caso de *Altadis*.

La compañía hispano-francesa después integrada en el grupo británico *Imperial* cuenta con una serie de proveedores para distintas actividades.

No obstante, hay que destacar que la empresa aplica rigurosamente una política de proveedores totalmente documentada, sólida y propia de un fabricante responsable. Se aplican una serie de controles exigentes a la red de distribuidores y la compañía tiene el compromiso de trabajar junto a organismos de aplicación de la ley para combatir el comercio ilícito.

De hecho con el objetivo de combatir el contrabando *Altadis* lleva a cabo un fluido intercambio de comunicación con las fuerzas y cuerpos del Estado y con organismos aduaneros.

Ahora vamos a poner algunos ejemplos de proveedores que trabajan con *Altadis*.



Por ejemplo, cuenta desde 2004 con *Creatia Business* como proveedor de formación, impartiendo cursos presenciales de ofimática y tecnología, y desde 2011 también imparte cursos de formación en modalidad e-learning y desarrollan proyectos a medida.



Otro ejemplo es el de *FlexLink*, que es una empresa encargada de transportar y manipular diferentes embalajes (paquetes, cartones, estuches...) para la industria tabaquera.



Aunque un proveedor que hay que destacar que es exclusivo de los cigarrillos electrónicos es el que suministra al fabricante el llamado e-líquido. Uno de los más importantes, ya que es el proveedor de las empresas de e-cigs más fuertes de China es *Changning Dekang Biotechnology*, fue fundada en 2003 y se dedica al desarrollo de productos farmacéuticos y venta de materias primas y extractos de plantas. Se trata de una empresa líder caracterizada por la innovación tecnológica.



Otros fabricantes de e-líquido también a destacar son:

Halo, Hangsen, Atmos Lab y Drops.



Aunque la compañía no va a fabricar e-líquido, ya que no se encuentra en la cartera de productos de la empresa *Blu cigs* pero si se convierte en un componente necesario para que los clientes puedan consumir el dispositivo fabricado por la empresa de cigarrillos electrónicos.



b) Intermediarios

En cuanto a intermediarios cuenta con una serie de distribuidores pertenecientes a empresas filiales, como son *Logista*, *Nacex*, *Integra2*, *Logesta* y otras, todas ellas pertenecientes al grupo *Logista*, para la distribución de labores de tabaco, timbre, productos farmacéuticos, publicaciones y libros, paquetería y logística promocional.



Precisamente *Logista* es el primer operador logístico integral de España y Portugal, y uno de los principales del sur de Europa. Es el operador logístico líder en los sectores de tabaco, documentos de alto valor, títulos de transporte, tarjetas y recargas de telefonía, juegos de lotería, productos farmacéuticos, libros y publicaciones periódicas. Es el operador logístico líder en la distribución de labores de tabaco en el sur de Europa, con amplia presencia en España, Francia, Italia y Portugal, donde distribuye productos derivados del tabaco a cerca de 100.000 puntos de venta a través de un servicio logístico completamente integral a los fabricantes y a los puntos de venta.

Asimismo, *Logista* se encuentra en los primeros lugares en operaciones logísticas de productos de conveniencia, transporte urgente de paquetería y documentación, transporte de paquetería industrial y gestión del transporte de largo recorrido y carga completa.

Por otro lado, también consideramos como intermediarios a las Expendedurías de Tabaco y Timbre, o lo que es lo mismo, los estancos. Una de las instituciones más antiguas en vigor del mundo, con cerca de 400 años de historia durante los cuales han servido una gran labor como método de recaudación de impuestos para el Estado mediante las labores del tabaco.



Lógicamente, estos intermediarios anteriormente mencionados serían útiles de cara a la comercialización y distribución de los **cigarrillos de vapor**, tanto los operadores logísticos, por un lado, como los estancos y establecimientos de venta, por otro, van a formar parte de los grupos de interés de la compañía en este nuevo negocio.



c) Accionistas

Los accionistas son uno de los pilares fundamentales de la empresa, ya que se les da prioridad ofreciéndoles así un valor sostenible en su participación.

Como ya dijimos anteriormente en este informe, la empresa lo consigue siguiendo una serie de directrices:

- I. Asegurarse de que el crecimiento sostenible y rentable tiene prioridad sobre la cuota de mercado y el crecimiento bruto.
- II. A la compañía le guía las decisiones que han sido tomadas a lo largo del tiempo, las cuales repercuten sobre el valor de capital de los accionistas.
- III. La empresa trata de obtener la mayor rentabilidad posible de todas sus inversiones.
- IV. Comunicación fluida con los accionistas y cumplimiento de las promesas que se hacen.
- V. La compañía se asegura de que los empleados comprendan la estrategia corporativa de la empresa y sus objetivos empresariales, así como la manera en que todos los que forman parte de la empresa pueden contribuir al éxito de la misma.

En cuanto a la propiedad del accionariado de *Altadis* hay que distinguir entre ANTES de ser adquirida por *Imperial Tobacco* y DESPUÉS, es decir, cuando ya forma parte del grupo británico y es una filial de la misma.

Hasta enero de 2008, momento en que la CNMV informa que la empresa hispano-francesa ha sido adquirida por *Imperial Tobacco*, el accionariado de *Altadis* estaba constituido por:

- 86% Inversores institucionales
- 10% Inversores individuales
- 4% Otros (Empleados...)

A partir de ese momento en que la compañía británica se convierte en la empresa matriz del grupo al que pertenece el 100% de sus acciones son propiedad de la empresa británica.

d) Clientes

Altadis y, en general el Grupo *Imperial Tobacco*, se caracteriza por llevar a cabo una gestión responsable que no sólo respeta a sus proveedores, a sus intermediarios y a sus accionistas, sino también a los clientes, que se convierten en un activo de gran valor para la compañía tabaquera.



La empresa cuenta con un código de conducta, como ya dijimos anteriormente, que refleja el compromiso con un comportamiento responsable, con el saber hacer bien las cosas a nivel externo e interno, y a través de su cumplimiento la compañía proporciona esa seguridad que el cliente y consumidor ha depositado en la misma.

Además la gran operación que tratamos en este análisis, es decir, el hecho de adentrarse en un nuevo mercado como es el de los cigarrillos electrónicos, tiene como principal característica la orientación al cliente, ya que se trata de un sector en auge cuya clientela está creciendo a pasos agigantados.

e) Empleados

La empresa cuenta con un valioso equipo humano que hace posible día a día la consecución de objetivos y metas marcadas. Las diferentes áreas de la compañía se interrelacionan y colaboran en una armonía que hace patente el buen ambiente y el espíritu de equipo generado por todos los empleados que forman parte *Altadis* y del Grupo *Imperial*.

4. Análisis interno

4.1. Estructura económica de la empresa

La compañía tabaquera cuenta con más de 38.000 empleados en los más de 160 países donde se encuentra presente a través de 51 fábricas, dos de las cuales se encuentran en España, la fábrica de Santander y la de Logroño, además de las oficinas centrales situadas en Madrid. De hecho es la empresa tabaquera líder del sector en España y la única que cuenta con centros de trabajo en nuestro país. En todas ellas la naturaleza del éxito reside en el trabajo por el bienestar de esos más de 38.000 empleados que la conforman⁸.

Además el Grupo Imperial Tobacco es una de las sociedades integrantes del Índice bursátil FTSE 100 y cotiza en la bolsa de Londres.

4.2. Recursos y capacidades

4.2.1. Recursos

Podemos definir los recursos como el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo las acciones. Estos pueden ser tangibles, intangibles y humanos, que también conocemos como capacidades.



I. Recursos tangibles

En primer lugar dentro de los recursos tangibles se encuentran los **físicos y los financieros**. Es decir, son aquellos que permiten a una empresa obtener una ventaja competitiva a través de la comprensión de su potencial.

Cuando hablamos de **recursos físicos** nos referimos a todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.

En este caso podríamos incluir todas las instalaciones de la compañía que engloban las 51 fábricas que la empresa tabaquera tiene en todo el mundo, además de toda la maquinaria que posee en cada una de estas factorías, maquinaria especializada y preparada para la producción de distintos tipos de tabaco, siempre con el sello de la filial de la marca británica. En cuanto a las cifras económicas del inmovilizado material (terrenos y construcciones, instalaciones técnicas e inmovilizado en curso) que posee la empresa, asciende a un valor de 97.622 miles de euros, frente a un valor de 3.943 miles de euros que corresponde al inmovilizado intangible, cifras referentes al ejercicio 2012 de la empresa tabaquera.

En cuanto a los **recursos financieros** hay que destacar que *Altadis* obtuvo un resultado del ejercicio en 2012 de 979.901, cifra obtenida de sumar el resultado de explotación más el resultado financiero, y una vez obtenido el resultado antes de impuestos, hemos restado el impuesto sobre beneficios, con el objetivo de obtener el denominado resultado del ejercicio. Los fondos propios de la empresa en el ejercicio de 2012 fue de 1.676.735 y un capital social de 25.244 (Todas estas cifras están expresadas en miles de euros)⁹.

II. Recursos intangibles

Por otro lado nos encontramos con los recursos intangibles, entre los que se encontrarían los **tecnológicos, la reputación y los recursos humanos**.

En este apartado podríamos incluir las **marcas registradas** que posee *Imperial Tobacco*, es decir, marcas que comercializa en exclusiva la compañía británica y la adquisición por parte de la tabaquera líder en el mercado español de las patentes de Hon Lik (el creador del cigarrillo electrónico) por valor de 75 millones de dólares, a cambio de este acuerdo, el farmacéutico chino podría formar parte del Consejo de la potente tabaquera. También se convierte en un importante recurso la adquisición por parte de la tabaquera del grupo británico la marca norteamericana de cigarrillos electrónicos *Blu cigs*, una de las marcas líderes del sector.



La **notoriedad** que puede alcanzar *Altadis* con estos acuerdos en el mercado de los e-cig puede ser considerable por lo que ambos se convierten en recursos muy destacados en lo que a los intangibles se refiere.

Este hecho le permite a la empresa obtener una ventaja competitiva, ya que se trata de un acuerdo exclusivo con el fundador del cigarrillo electrónico, con la posibilidad de adoptar una posición privilegiada frente a sus competidores, además de adquirir una de las marcas líderes de los e-cigs.

En cuanto a los **recursos humanos**, hay que destacar el valioso equipo humano con que cuenta la empresa con gente muy competente en cada uno de los puestos de relevancia de la fuerte compañía tabaquera. Personas, que no sólo realizan su trabajo sino que también presentan una gran coordinación con el fin de poder alcanzar los objetivos empresariales y los resultados sean lo más exitosos posibles.

Finalmente, y ya de modo teórico, se puede afirmar que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la empresa (*Barney, 1991*). Si se conservan en el tiempo estos atributos, tal ventaja competitiva será sostenible en el tiempo.

4.2.2. Capacidades

Cuando hablamos de capacidades nos referimos a las competencias o habilidades colectivas que permiten llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten desarrollar una actividad de forma diferencial.

Son necesarias para que la compañía despliegue los distintos recursos que utiliza como fuentes de ventaja competitiva.

Capacidad tecnológica: cuenta con maquinaria especializada lo que le permite ser una de las empresas más fuertes del sector.

Capacidades financieras: Aunque la situación ha empeorado en los últimos años como consecuencia de la persecución que está siguiendo al sector con la Ley Antitabaco como señal más identificativa, digamos que la capacidad que tiene todavía es amplia y es capaz de obtener financiación al ser un grande del sector tabaquero en todo el mundo.



Capacidades comerciales: Llevan a cabo campañas de marketing, que no están muy bien vistas en la sociedad, pero que le permite seguir estrategias en su área comercial necesarias para conseguir retener fumadores y atraer a nuevos clientes.

Capacidades organizativas: *Imperial Tobacco* posee una gran habilidad a la hora de gestionar sus recursos humanos, destacando su código de conducta.

4.3. Organización empresarial

En *Altadis* existe una organización que se estructura en torno a tres grados claramente diferenciados, que responden a los **niveles jerárquicos** de alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa. Precisamente este último grupo es el que permanece en contacto con el nivel constituido por los empleados.

- 1) El **primer nivel** está integrado por los directivos de más alto nivel, los encargados de fijar objetivos generales y líneas estratégicas. Este nivel lo ocupan las siguientes personas:
 - **Dominic Brisby:** Presidente de *Altadis* y Director de la South Division de Imperial Tobacco Group.
 - **Juan Arrizabalaga:** Consejero Delegado.

- 2) El **segundo nivel** está integrado por los directores de los distintos departamentos de la empresa tabaquera, la denominada Dirección Intermedia, son el nexo de contacto entre la Alta Dirección y la Dirección Operativa.

Los distintos **departamentos** con que cuenta la empresa y que corresponden a este nivel jerárquico, son el departamento financiero, el de marketing, el de recursos humanos, el de Business Intelligence & Strategy, el de Asuntos Corporativos y Legales, el de Trade Marketing y el departamento de Otros Mercados de Iberia.

Vamos a analizar alguno de estos departamentos, los menos conocidos, para saber el funcionamiento a grandes rasgos y de un modo general.

- En primer lugar, **el departamento de Trade Marketing** es el encargado de fijar objetivos, estrategias y planes de acción conjunta entre el fabricante y el distribuidor con el fin de dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorar la eficacia y la eficiencia de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, conseguir una mayor rentabilidad y ajuste de los costes y servir de conexión entre la red comercial, el marketing al consumidor final y la red de distribución.
- **El departamento de Business Intelligence & Strategy** se encarga de las llamadas inteligencia y estrategia empresarial, que engloba el conjunto de



estrategias y aspectos relevantes enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de datos existentes en una organización. Es decir, se trata de la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso en toma de decisiones en los negocios.

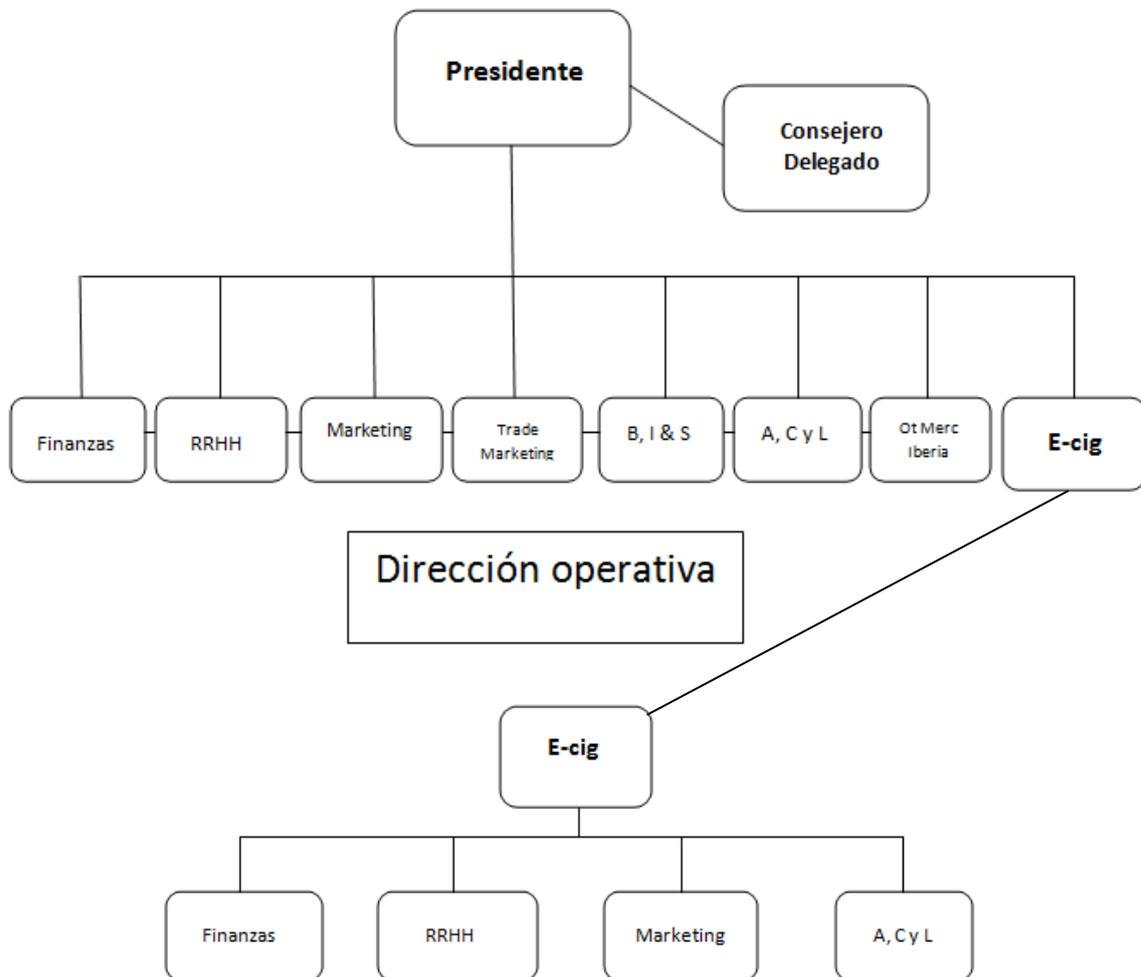
- Por otro lado, **el departamento encargado de Asuntos Corporativos y Legales**, se ocupa de todo lo relacionado con el derecho de la empresa, además de todos los aspectos estratégicos de las relaciones tanto internas como externas de la empresa, incluyendo la comunicación corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el manejo de crisis entre otras actividades.
 - **El departamento de Otros Mercados de Iberia** se encarga de asumir la responsabilidad en los mercados de Portugal, Canarias, Andorra y Gibraltar.
- 3) Finalmente, el **tercer nivel**, la denominada Dirección Operativa está integrada por aquellas personas que están en contacto con los empleados de la empresa, como ya dijimos anteriormente, y se convierten en el personal directivo que integra el nexo de contacto entre la Dirección Intermedia y los empleados de la empresa. Este grupo lo forman los denominados **jefes de línea** que se encargan no sólo de supervisar sino también se encargan de asignar tareas a los trabajadores por orden de los directivos más altos y controlan los resultados de dichas actividades.

El caso que tratamos en este informe, con el hecho de que la compañía se adentre en el mercado de los cigarrillos electrónicos, implicaría la necesidad de **añadir otro departamento encargado exclusivamente de las competencias referentes a este producto**, que se va a caracterizar por una comunicación permanente con el Consejo de la compañía *Blu* y de tomar las decisiones de gran importancia respecto a la filial de e-cigs propiedad de la tabaquera. Este departamento, que dependerá del Consejo de *Altadis*, va a aglutinar sus propios departamentos de finanzas, RRHH, marketing y asuntos corporativos y legales, ya que se trata de un departamento de una empresa filial de la tabaquera que es dependiente del Consejo de Administración de ésta, pero posee sus propias secciones con los correspondientes directores financiero, comercial, de RRHH y de asuntos corporativos y legales para la división de la empresa de cigarrillos electrónicos en España (En EEUU la intención de la tabaquera es que se mantenga el Consejo de administración de *Blu cigs*).

A modo de resumen podemos observar la estructura organizacional de la empresa en esta imagen y la posibilidad de incluir ese nuevo departamento exclusivo relativo a la división de los cigarrillos electrónicos, sin descartar la opción de no incluir ningún departamento y que las empresas funcionen de forma separada aunque una sea



propiedad de otra. También podemos identificar los tres niveles jerárquicos de la compañía tabaquera claramente diferenciados.



Fuente: Elaboración propia

5. Diagnóstico estratégico

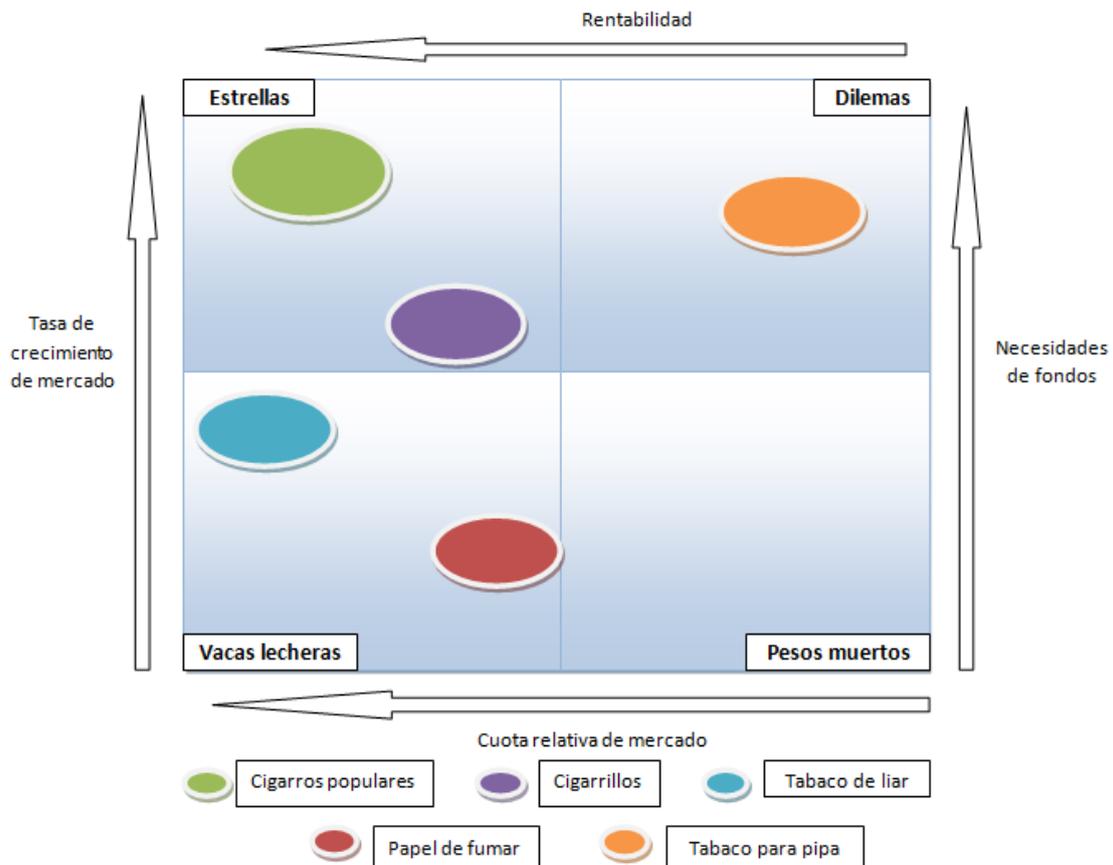
5.1. Matriz BCG

Vamos a realizar un análisis del diagnóstico estratégico de *Altadis*, para lo cual, trataremos de identificar cuál es el interés de las actividades de la compañía para conocer aquellos negocios que generan recursos, para, posteriormente, confeccionar la denominada matriz BCG (Boston Consulting Group), la cual nos permite situar las diferentes unidades estratégicas en función de dos variables: la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la misma.



Distinguimos, por tanto, los siguientes tipos de productos:

- **Estrellas:** Son aquellos productos de la empresa que presentan una posición competitiva fuerte, podríamos asociarlo a los cigarrillos y, fundamentalmente, a los cigarros populares.
Estos productos se caracterizan por tener un alto crecimiento y una buena posición competitiva, precisando de numerosos recursos para mantenerse.
- **Vacas lecheras:** Caracterizados por la generación de recursos que permiten, posteriormente, su destino a otros productos necesitados de inversiones. El tabaco de liar se está poniendo de moda y se ha convertido en un producto de tipo vaca lechera para la compañía tabaquera. El papel de fumar también es un producto que se podría encuadrar en este grupo.
- **Dilemas:** Este grupo de productos tienen un atractivo importante pero una débil posición competitiva. Son productos consumidores de recursos. Dentro de la cartera de productos, se podría considerar uno de este tipo el tabaco para pipa.
- **Pesos muertos:** Estos productos se caracterizan porque no generan ni absorben recursos.



Fuente: Elaboración propia



Esta matriz refleja los productos que actualmente fabrica y comercializa Altadis, sin embargo, en este plan, la empresa se va a introducir en el **mercado de los cigarrillos electrónicos**, el cual la empresa considera que en un futuro a medio-largo plazo puede convertirse en uno de los productos estrella de la compañía.

5.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que se puede emplear en la elaboración de cualquier estrategia empresarial, incluso con el objetivo de mitigar el riesgo de cometer errores a la hora de confeccionar y poner en marcha una estrategia.

La palabra DAFO, como ya sabemos, viene de juntar las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, lo cual observamos en la siguiente imagen:



Fuente: <http://www.estartap.com>

En definitiva se trata de una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma a efectos de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

i. **Puntos internos**

Fortalezas: puntos fuertes internos que ayudan a lograr las metas.

- ✓ Una de las grandes fortalezas de *Imperial Tobacco* es su **liderazgo en varios mercados**, como el español, lo que le permite contar con una posición privilegiada respecto a sus competidores. Ese reconocimiento, fundamentalmente, por sus cigarrillos populares o “puros” hace que la notoriedad de muchas de las marcas de *Imperial* se vea beneficiada y el lanzamiento de un nuevo producto también puede resultar beneficioso de cara a sus ventas.



- ✓ **La continua innovación** en lo que a productos se refiere y siempre con el objetivo de ser los primeros con arriesgadas y novedosas inversiones, como es el caso de los cigarrillos electrónicos, constituyen un punto fuerte que posee la compañía con respecto a su competencia.
- ✓ **Orientación al cliente** y el hecho de preocuparse por su salud con el lanzamiento de un producto sustitutivo del tabaco más sano y menos perjudicial, además de tratarse un producto muy atractivo, ya que permite la posibilidad de mezclar gran cantidad de sabores y aromas.
- ✓ Otra gran oportunidad responde al hecho de que la empresa británica decida adentrarse en un nuevo sector mediante la **adquisición de una de las marcas líderes del mercado** de los cigarrillos electrónicos, Blu e-cigs, lo cual se convierte en una gran oportunidad para potenciar el negocio.

Debilidades: puntos débiles internos al área que restan para el logro de las metas. Son determinados aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa.

- ✓ El hecho de **ser una empresa tabaquera** en los tiempos que corren ya es una debilidad en sí misma, ya que en la sociedad no está bien visto pertenecer a este sector tan perseguido en lo político y en lo legal.
- ✓ En lo referente a la propia empresa internamente, hay que destacar que **las ventas** se han visto afectadas en los últimos tiempos, aunque esto se puede considerar algo más o menos general en las empresas del sector.

ii. Puntos externos

Oportunidades: Todo aquello del mercado que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien una posibilidad de mejora de rentabilidad de la compañía o de incrementar su cifra de negocios.

- ✓ La principal oportunidad con que cuenta *Imperial* hacen referencia, fundamentalmente, a la **variedad de productos**, lo cual le permite dirigirse a varios públicos, facilitando su segmentación.
- ✓ También se puede considerar una oportunidad el hecho de ser una de las primeras grandes empresas tabaqueras que decide **lanzar el cigarrillo electrónico**. Algunos de sus competidores ya han entrado en este nuevo mercado, pero la mayoría de ellos, como su principal competidor, *Phillip Morris*, se encuentran en la misma situación de *Altadis*, dando los pasos pertinentes para, en un futuro cercano, empezar a comercializar el cigarrillo electrónico.



- ✓ El **gran ahorro económico que supone la sustitución del cigarrillo convencional por el electrónico**, ya que el precio de una cajetilla de tabaco en la última década ha experimentado un ascenso notable, lo cual, añadido a la difícil situación económica en general, favorece que el fumador decida pasarse a un producto considerado como sustitutivo del tabaco, como es el cigarrillo de vapor, que sale más rentable y además es más sano, sobre todo si estamos hablando de fumadores que consumen una gran cantidad de cigarrillos al día.
- ✓ **Tendencia cada vez más creciente** por parte del cliente de **sustituir el cigarrillo tradicional por el electrónico**, que está experimentando un notable aumento de sus ventas.

Amenazas: Toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad o aumentar los riesgos de la misma.

- ✓ Una de las principales amenazas a la que tiene que hacer frente la tabaquera británica es, sin duda alguna, las **nuevas restricciones legales** que tanto el Parlamento Europeo como los gobiernos locales están poniendo en marcha para que el cigarrillo electrónico salga del limbo legal en el que se encontraba hasta el momento y que se ponga en marcha una regulación similar, aunque salvando las distancias, a la del tabaco.
- ✓ Otra importante amenaza hace referencia a la **multitud de marcas** existentes en este sector, que supera las 460, lo cual supone una amenaza de cara a una posible introducción de una gran tabaquera como es *Imperial*, que en su negocio es una de las empresas más fuertes, pero que en un nuevo sector como el de los cigarrillos electrónicos existe una gran incertidumbre.
- ✓ Esta última amenaza va relacionada también con la **posible saturación del mercado a medio plazo**, al tratarse de un sector en constante crecimiento, en el cual se están introduciendo cada vez más empresas, sobre todo, las tabaqueras, y la amplia multitud de marcas ya existentes en el mercado.
- ✓ Por supuesto que una gran amenaza también lo constituye la **crisis económica** que existe desde hace unos años, lo cual afecta en gran medida el consumo y las ventas de un producto que no se considera de primera necesidad, ya sea el tabaco o el cigarrillo electrónico.



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ser una empresa tabaquera, ya que en la sociedad no está bien visto pertenecer a un sector tan perseguido tanto en lo político como en lo legal• Caída de las ventas, que se han visto afectadas en los últimos tiempos	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas restricciones legales en el sector de los cigarrillos electrónicos• Multitud de marcas existentes en este sector (alrededor de 460 marcas distintas de cigarrillos de vapor)• Posible saturación del mercado a medio-largo plazo• Crisis económica
<ul style="list-style-type: none">• Como empresa tabaquera ostenta el liderazgo en varios mercados como el español• La continua innovación y siempre con el objetivo de ser primeros con arriesgadas y novedosas inversiones• Orientación al cliente• Adquisición de una de las marcas líderes del sector de los e-cig, Blu	<ul style="list-style-type: none">• Variedad de productos, facilitando su segmentación• Una de las primeras grandes tabaqueras en adentrarse en ese nuevo mercado• Ahorro económico del cigarrillo electrónico con respecto al tabaco convencional• Tendencia cada vez más creciente del cliente de sustituir el cigarrillo tradicional por el e-cig
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Fuente: Elaboración propia

6. Definición de estrategias y programas de marketing

6.1. Objetivos estratégicos

Como ya hemos dicho a lo largo de este estudio, el Grupo *Imperial Tobacco* es una compañía tabaquera líder a nivel internacional. Fabrica, comercializa y vende una amplia gama de cigarrillos, tabaco de liar, papel de fumar y cigarros en más de 160 países del mundo. Su estrategia consiste en crear valor sostenible para sus accionistas mediante el crecimiento de sus operaciones internacionales, tanto a nivel orgánico como a través de adquisiciones¹⁰.

Centrándonos en esa decisión de adentrarse en el mercado de los cigarrillos electrónicos y analizando esa estrategia empresarial, supone tener en cuenta una serie de objetivos estratégicos que podemos extraer de esta decisión que podría llevar a cabo la compañía.

- A. Uno de los objetivos estratégicos, es decir, una de las metas que a nivel estratégico pretende alcanzar *Altadis* a largo plazo es augmentar la notoriedad de marca, adentrándose en un nuevo mercado que está en notable crecimiento para la empresa, que tradicionalmente se ha dedicado a la producción y comercialización de tabaco.



- B. Otro objetivo responde a mejorar la imagen de la empresa, es decir, un fortalecimiento de la imagen, ya que decide introducirse en un sector en el que, actualmente, la visión de la sociedad en general no es tan negativa como ocurre en el sector tabaquero.
- C. Con esta decisión también se pretende aumentar la rentabilidad estimada, mediante un incremento de las ventas y, a ser posible, una reducción de los costes aunque la gran inversión se haya realizado con la compra de las patentes del fundador del e-cig, Hon Lik, el farmacéutico chino y, fundamentalmente con la adquisición de la marca *Blu cigs*.
- D. Fidelizar al cliente que ya poseemos en el sector del tabaco, pero que, al encontrarse preocupado por la salud, ofrecerle la opción de un producto más saludable y menos perjudicial con el objetivo de retenerle y que siga formando parte del cartera de clientes de la empresa al cubrir un segmento no cubierto hasta ahora por la compañía tabaquera, lo cual se incluye como parte de la orientación al cliente que caracteriza a la empresa

Estos serían de forma general y resumida los objetivos estratégicos que pretende alcanzar *Altadis* con el lanzamiento de un producto totalmente distinto a los que comercializa actualmente, respondiendo, por tanto, a una estrategia de diversificación.

6.2. Definición de estrategias de marketing

Para definir y desarrollar las correspondientes estrategias de marketing, previamente debemos definir el público objetivo y realizar el análisis del mismo para diseñar esas estrategias que permitan a la empresa satisfacer esas necesidades o deseos relacionados con el notable crecimiento de este producto que tratamos, como es el cigarrillo electrónico.

Otro apunte necesario para definir las estrategias de marketing es analizar la competencia, en este caso del sector de los cigarrillos electrónicos, un mercado que tiene relativamente poco tiempo de vida, pero que debemos analizar para diseñar estrategias que permitan a la compañía tabaquera aprovechar las debilidades de los competidores.

El **público objetivo**, como ya sabemos, son las personas fumadoras, más concretamente los mayores de 18 años, fundamentalmente jóvenes (atraídos por los distintos sabores de los e-cigs) de los países europeos con un nivel alto de desarrollo, aunque nos vamos a centrar en España, que es donde vamos a introducir en una primera etapa el nuevo producto de la compañía tabaquera; son personas que se encuentran preocupadas por su salud y buscan un producto menos perjudicial, ya que



el principal objetivo de este producto es atraer a los fumadores actuales para que dejen el tabaco y se pasen al cigarrillo de vapor como su sustituto.

Lógicamente el hecho de que *Altadis* decida adentrarse en un nuevo mercado con un nuevo producto, que hasta ahora no había comercializado, nos da una idea del tipo de estrategia que estaría llevando a cabo la tabaquera del grupo británico *Imperial Tobacco*, tratándose de una **estrategia de diversificación** lo cual supone un gran riesgo, ya que la empresa está partiendo de una experiencia de mercado y de producto muy baja (*Blu cigs* no operaba en el mercado europeo hasta este momento), aún con el conocimiento de que se trata de un sector en auge y un producto cuyas ventas están ascendiendo de manera considerable en los últimos años, lo cual puede garantizar un éxito estratégico a largo plazo.

Por otro lado el **crecimiento es de tipo externo**, ya que, como hemos dicho a lo largo de este análisis, se introduce en el mercado de los cigarrillos electrónicos no sólo a través de la compra de patentes al propio fundador del cigarrillo de vapor en 2013 sino que este pasado mes de julio de 2014 adquirió cuatro marcas de tabaco a la tabaquera *Reynolds American Inc.*, entre ellas Winston, compañía que, a su vez, había llegado a un acuerdo para comprar la tercera mayor tabacalera de EEUU, su rival *Lorillard*¹¹. El grupo *Imperial* no sólo adquiriría en esta operación las marcas de tabaco anteriormente mencionadas, sino también la marca *Blu e-cigs* de cigarrillos electrónicos, una de las más importantes fabricantes y distribuidoras de e-cigs del mundo y, anteriormente, ya había adquirido la propiedad intelectual de la compañía china de cigarrillos electrónicos *Dragonite*.

6.3. Segmentación y posicionamiento

La segmentación del mercado es el proceso que consiste en la búsqueda y definición de los grupos de demandantes con diferentes necesidades y diversos comportamientos de compra que conforman los distintos segmentos del mercado.

La estrategia de segmentación que va a aplicar la empresa en el lanzamiento de este producto se trata de una **estrategia indiferenciada**, ya que el objetivo es que la mayor cantidad de fumadores, sean de la edad que sean, que se caractericen por estar preocupados por su salud, se pasen al cigarrillo electrónico. Esta estrategia se caracteriza por su complejidad y el requerimiento de una mayor cantidad de recursos y experiencia de marketing.

El caso que estamos analizando a través de este plan es el lanzamiento al mercado por parte de *Altadis* de un producto innovador que ya se comercializa en el mercado pero



que la empresa no había vendido hasta el momento en que decide adquirir una marca (*Blu*) y la propiedad intelectual de otra compañía de origen chino (*Dragonite*). No obstante todavía no comercializa cigarrillos electrónicos a pesar de los pasos que ha dado hacia esa acción.

En el caso de adentrarse al mercado de los cigarrillos electrónicos, lógicamente la compañía ya ha realizado previamente una segmentación en función de una serie de criterios, fundamentalmente criterios **demográficos y psicográficos**, en lo que a criterios generales se refiere. Esto se explica por el hecho de que la empresa con el lanzamiento de este producto segmenta a su público en función de razones, como la religión y la cultura (el cigarrillo electrónico no va a triunfar en ciertos lugares del mundo por razones culturales y religiosas) y el estilo de vida y la personalidad. Por eso, ya veremos, a continuación, que la estrategia de *Altadis* va a suponer el hecho de proseguir el negocio de la marca que va a adquirir en EEUU y potenciar la actividad en los países europeos más desarrollados.

El objetivo final es **posicionarse en la mente de los consumidores de tabaco** como una empresa que se actualiza y se renueva de forma constante y, preocupada por la salud de los fumadores, decide lanzarse a un mercado, que está en auge, y se centra en un producto novedoso y menos perjudicial que el que comercializa en la actualidad la empresa, reflejando no sólo su capacidad de innovación sino también su compromiso con el cliente.

La idea de *Altadis* es **proseguir el negocio que la empresa Blu posee en EEUU**, donde se encuentra la totalidad de la producción de la compañía y cuenta con una cuota de mercado más que apetecible en el sector de los cigarrillos electrónicos de casi el 50% en el país norteamericano. Sin embargo, **en Europa, concretamente en los países más desarrollados del Viejo Continente, se pretende potenciar el negocio de la marca de cigarrillos electrónicos**, ya que se consideran países con un fácil acceso al dispositivo por parte de sus ciudadanos por el nivel de desarrollo y las nuevas tecnologías presentes en este tipo de estados, entre ellos **España en el cual vamos a centrarnos** nosotros a la hora de **analizar el plan de acción**, para después extender la comercialización del producto a otras zonas del mundo, donde el tabaco sigue siendo un producto que presenta unas cifras de consumo muy elevadas. Esta expansión se contempla siempre que el negocio tenga éxito, lo que la empresa tendrá que considerar, para lo cual deberá fijar en un plazo de 3 a 5 años el objetivo de alcanzar una cuota de mercado notable en el sector, aproximadamente del 40% en el mercado europeo (**En España el objetivo marcado es del 30% de cuota de mercado a 3 años**) y, en el caso de que cumpla estos objetivos marcados, continuar con el proceso de internacionalización de la marca en otros países del mundo, donde la proporción de fumadores es alta.



7. Plan de acción

Ahora vamos a llevar a la práctica el proyecto que hemos analizado anteriormente teniendo en cuenta un previo análisis externo e interno, además de la definición de los objetivos estratégicos y las correspondientes estrategias de marketing, especificando la segmentación y el posicionamiento que hemos realizado a lo largo de este informe con el objetivo de poner en práctica el lanzamiento del cigarrillo electrónico por parte de *Altadis* en los distintos países donde opera, aunque la idea es potenciar esta marca de e-cigs en los países europeos más desarrollados donde actualmente ya realiza sus actividades y en EEUU continuar con la actividad que realiza la marca *Blu*.

Una primera etapa de todo este proceso consiste, como ya dijimos anteriormente, en potenciar, por parte de la propietaria *Altadis*, el producto en el mercado europeo, los países más desarrollados y cuyas cifras de fumadores son considerables. No obstante, vamos a disponernos a realizar un plan de acción concreto para el **mercado español**, ya que se trata de uno de los países europeos ya desarrollado cuyas cifras de fumadores se consideran interesantes como para introducir un producto de este tipo. Aunque con algunas salvedades bien es verdad que este plan podría ser aplicable al resto de países europeos en el caso de que tenga éxito en el mercado.

7.1. Plan de producto

En este plan tratamos el lanzamiento de un nuevo producto para la empresa *Altadis*, como es el cigarrillo electrónico en España, tratándose de un nuevo negocio para la compañía, ya que no había comercializado este producto en toda su larga historia de actividad. Se trata de un mercado en proliferación y auge, sin embargo, una potente y gran empresa como es *Altadis*, perteneciente al Grupo de *Imperial Tobacco* se presenta en este sector como un novato con ganas de éxito que le suponga triunfar vendiendo un producto, cuya popularidad ha crecido de forma notable en los últimos años, que ya se está convirtiendo en el principal sustituto del tabaco convencional en una gran cantidad de fumadores.

7.1.1. Cigarrillo electrónico

Un cigarrillo electrónico es un dispositivo que simula un cigarrillo tradicional. La mayoría de los usuarios son, o fueron fumadores de tabaco que han sustituido los cigarrillos tradicionales por los vaporizadores gracias a que éstos proporcionan una sensación similar a la de fumar.



Vamos a identificar cuatro tipos de cigarrillos electrónicos, en función de criterios generales:

- 1) **Cigarrillos electrónicos desechables:** tienen un aspecto similar al de un cigarrillo convencional pero no contienen tabaco y son de plástico. Se caracterizan porque al inhalar el vapor se enciende una luz LED, son los más baratos y la duración de la batería es muy corta y el hecho de reemplazar los cartuchos puede llegar a resultar caro, por lo que su tamaño se presenta como su única ventaja.



Fuente: productos.aprovecha.com

- 2) **Cigarrillos electrónicos recargables:** son cigarrillos largos que se pueden recargar con líquido de nicotina y líquidos que proporcionan agradables aromas a la hora de vapear. Las grandes ventajas de este tipo de cigarrillo son la posibilidad de recargar su batería conectándolos a un enchufe o incluso a un ordenador y que el líquido de nicotina y de sabores con que se pueden recargar son baratos. Sin embargo, estas ventajas chocan con la largura y anchura de estos cigarrillos, lo cual se convierte en una desventaja.



Fuente: es.focalprice.com



- 3) Cigarros electrónicos de variación en el voltaje: son cigarros a los cuales se les pueden reemplazar varias partes y la duración de su batería dependerá de su voltaje.

A estos cigarros se les introduce una pila y es la que marca la duración de la batería, aunque se puede reemplazar y seguir usando el producto.

Los hay de alto voltaje, lo cual influye en la duración e intensidad del cigarro.



Fuente: www.vitalcigar.es

- 4) MODs: Son cigarros electrónicos dirigidos a personas más exigentes que quieran la opción de poder cambiar la potencia de la calada. Su autonomía es superior a la de los otros tipos de e-cigs. Se trata de cigarrillos más pesados y de tamaño más grande.

Las baterías de los MODs tienen unas capacidades que pueden ir desde los 1000 mAh (miliamperios) hasta varios miles frente a los 100-200 mAh de los e-cig con un tamaño similar al de un cigarro convencional.

Este tipo de dispositivos van equipados con baterías de litio recargables lo que permite al usuario una mayor autonomía y aumentar la producción de vapor del cigarrillo electrónico.

Además, dentro de los MODs existen los MODs de voltaje variable, que son los e-cigs más seguros que hay en el mercado, ya que poseen unos microprocesadores que impiden un uso inapropiado.

La mayoría de dispositivos trabajan en unas potencias que oscilan entre los 3,3W, alcanzando como mucho los 7W, en el caso de utilizar consumibles de baja resistencia. Sin embargo, los MODs de voltaje variable pueden superar los 10 vatios.



Fuente: wonstyle.ru

Todos los tipos de cigarrillos electrónicos se pueden comercializar a través de los llamados **kits de iniciación**, que van dirigidos a aquellas personas, mayoritariamente fumadores, que se van a iniciar en el mundo de los e-cigs. El contenido de estos kits variará en función de la tipología del cigarrillo electrónico, ya que existen kits de cigarrillos y de mods, no obstante, suelen incluir dos atomizadores, una solución de e-líquido, un cargador de USB para poder cargar la batería en el caso de los cigarrillos que la incorporen en su estructura y un adaptador de pared.

La idea de la empresa es lanzar al mercado el cigarrillo electrónico en sus cuatro tipologías, ya que cada versión tiene sus ventajas e inconvenientes y existen personas que prefieran un producto al que le dure más la batería y otras que den más importancia a la comodidad que les supone poseer un cigarrillo de tamaño más reducido aunque las prestaciones sean menores.

Actualmente la empresa Blu vende los cuatro tipos de cigarrillos electrónicos, los desechables, los recargables, los de variación en el voltaje y los mods, por lo que a *Altadis* le va a interesar seguir produciendo todas las tipologías, ya que existirán clientes fieles a la compañía por esa variedad de productos, y, por supuesto, por la calidad que caracteriza a todos ellos. Además *Blu e-cigs* también comercializa distintos accesorios relacionados con el cigarrillo electrónico que, lógicamente, *Altadis* va a seguir produciendo y vendiendo en España.

En cuanto a las **dimensiones de este producto** tenemos que:

- El **producto básico** lo forma el beneficio esencial que cubre la necesidad básica del consumidor, en este caso, el hecho de vapear, que permite paliar la adicción al tabaco, en muchos casos.
- El **producto esperado** lo componen la calidad, la durabilidad, el packaging, en definitiva, las características que diferencian a *Blu cigs* de otras marcas de cigarrillos electrónicos.



- El **producto aumentado**, en el cual el servicio de la empresa va a ser clave. Fundamentalmente la asesoría técnica en torno al producto, todo lo relacionado con el servicio post-venta que proporciona la compañía y, en definitiva, todo aquello que permite aumentar su diferenciación y sorprender al vapedor.
- En cuanto al **producto potencial**, que recoge una serie de servicios, mejoras y transformaciones asociados al producto que se pueden realizar en un futuro para agregarle valor, una opción podría ser la incorporación de nuevas funciones al propio dispositivo, como el hecho de que incluya la función de una linterna o, incluso que se pueda utilizar como bolígrafo.

7.1.2. Estrategia de marca

Con el objetivo de **diferenciarnos de la competencia** es necesario aludir a las ventajas y, por tanto, fortalezas que posee el cigarrillo electrónico frente al tabaco y potenciar la marca que se va a lanzar al mercado, que, en principio se va a mantener la denominación como tal (*Blu e-cigs*), ya que es una marca con una reputación notable, fundamentalmente en el mercado norteamericano, lo cual *Altadis* tiene que aprovechar con el fin de que la operación tenga éxito y conseguir que la división de cigarrillos electrónicos que se va a formar en la empresa sea una de las más rentables y una de las que, probablemente pase a ser de los negocios más importantes si no el más importante en un futuro a largo plazo si las tendencias actuales de crecimiento en las ventas del e-cig continúan.

Aunque la idea es **seguir manteniendo la denominación de la marca *Blu*** en los cigarrillos electrónicos, es necesario hacer referencia a la pertenencia de ésta a la tabaquera hispano-francesa del grupo británico, haciendo que aparezca siempre el nombre de la misma en los dispositivos y los accesorios correspondientes a la marca *Blu*.

No obstante, a pesar de mantener la denominación **sí es recomendable modificar la imagen corporativa**, más concretamente **el logotipo de la marca *Blu***, para que el cliente siga reconociendo la marca a través de su mismo nombre pero, a la vez, con el objetivo de desvincular la relación que tenía anteriormente con la antigua propietaria, la norteamericana *Lorillard* y también con el fin de renovar la percepción que tienen de la empresa los clientes, proveedores, inversores y, la sociedad, en general. Se trata de un cambio de imagen, manteniendo la denominación, que pretende generar confianza en los clientes, ya que da imagen de renovación, actualización, proceso de cambio y mejora, etc. Además también se recomienda crear **un eslogan que acompañe a la nueva imagen corporativa**, que hasta ahora no poseía ninguno, lo cual puede ser positivo de cara a persuadir al cliente.



De tal manera que **la nueva imagen corporativa**, que adopta el color corporativo del Grupo *Imperial* al que pertenece *Altadis*, incluye el nuevo logotipo y también la marca de *Altadis-Imperial*, reflejando el sello de la tabaquera nueva propietaria de la marca de cigarrillos electrónicos, con lo que se quiere conseguir que la asociación entre la tabaquera y el fabricante de cigarrillos electrónicos sea más estrecha que la que hasta ahora tenía la americana *Lorillard* con *Blu* *cigs*.

El eslogan elegido tiene el lema de “*Ahorra, vive, disfruta... vapea*”, que alude, en primer lugar al ahorro económico que supone pasarse al cigarrillo electrónico frente al tabaco convencional, por otro lado, también se alude al componente saludable del e-cig y el acto de vapear frente al hecho de fumar y, el “disfruta” haciendo referencia a la comodidad del cigarrillo electrónico y al disfrute que supone respetar al medio ambiente y a los demás sin humos.

Por último, después de unos puntos suspensivos, finaliza la PUV (Proposición única de venta) con el término “*vapear*”, el hecho de consumir cigarrillos electrónicos, englobando todas las acciones anteriores en esa última palabra.



Fuente: Elaboración propia

7.2. Plan de precio

El precio es la cantidad de bienes de cambio que una persona está dispuesta a ceder por un bien o servicio, en un tiempo, lugar y contexto específico.

En primer lugar hay que señalar que el mercado en el que se va a adentrar *Altadis* en España con su marca *Blu* se caracteriza por la **competencia monopolística**, ya que se trata de un sector en el que los productos que ofrecen las distintas empresas son similares pero no idénticos, ya que aunque existe un producto genérico, que es el



cigarrillo electrónico, y el funcionamiento es el mismo en todos los dispositivos en función de su tipología, cada fabricante puede añadir su sello distintivo en términos de calidad y prestaciones, por lo que se puede afirmar que existe, aunque sea mínima, una diferenciación del producto, por lo que pueden existir diferencias en los precios fijados por los distintos fabricantes.

Una estrategia de precios es un marco de fijación de precios a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. (*Fundamentos de Marketing; Hair, Lamb y McDaniel, Ed. Thomson 2006*).

De manera genérica la estrategia de precios a seguir ha de posibilitar el mantenimiento de unos precios competitivos. Como ya dijimos anteriormente, el mercado del cigarrillo electrónico ha experimentado un crecimiento en los últimos meses, haciendo que el producto se sitúe ya en esa fase de su ciclo de vida.

A pesar de la reciente creación el mercado ya se encuentra copado por numerosas marcas, la gran mayoría de origen chino, de donde es originario el cigarrillo electrónico y la fase del ciclo de vida en la que se ubica este producto, nos hace pensar que la estrategia de precios más adecuada puede ser la de **precios orientados a la competencia**, ya que *Imperial Tobacco* no tiene experiencia en este tipo de negocio, y, aunque adquiere una marca que sí se encuentra desde hace tiempo en ese sector, es conveniente, en este tipo de casos, fijarse en la competencia a la hora de establecer precios a este producto, ya que se trata de un mercado nuevo para *Blu*, que es España.

Dentro de esta estrategia es recomendable entrar en el mercado ofreciendo **precios similares a los de la competencia** con el objetivo de no provocar reacciones imprevistas en los consumidores ante una subida o bajada de precios. Con el fin principal de no provocar guerras de precios entre las distintas empresas.

Sin embargo y, a pesar, de que se encuentra en un mercado de competencia monopolística, a la empresa no le interesa modificar los precios de entrada a un mercado nuevo como es el español, por tanto, una de las estrategias que *Altadis* debería tener en mente de cara a comercializar el nuevo producto, es la de mantener los **precios al nivel de la competencia**, aunque todo esto va en función de la tipología de cigarrillo electrónico.

Ahora bien, la marca *Blu cigs* actualmente no se comercializa en España (sólo a través de Internet), por lo que al tratarse de un producto en crecimiento y una marca nueva que pretende retar a las marcas líderes del sector nos hace pensar que también podría resultar una estrategia interesante una **estrategia ofensiva**, con el fin principal de entrar con fuerza en el mercado español intentando sumar cuota de mercado para cumplir ese objetivo marcado de alcanzar el 30% en un plazo de 3 años.



Una estrategia de precios que el Grupo *Imperial* podría llevar a cabo en los puntos de venta exclusivos de la marca *Blu cigs* es la **estrategia de precios de paquete**, lo cual se refleja en los kits de iniciación, en los que el montante de la adquisición de todos los complementos que incluye el kit es inferior al que se obtiene de comprar los mismos de manera independiente.

Hay que tener en cuenta, a la hora de fijar los precios de los productos, también los siguientes costes:

- Costes que va a suponer para *Altadis* el hecho de abrir una fábrica de la marca adquirida, *Blu cigs*, en España, para poder ahorrar en costes de distribución, ya que la producción se encuentra en su totalidad en EEUU. (Costes fijos directos)
- Costes relativos a la adquisición y la puesta en marcha de toda la maquinaria exclusiva de cigarrillos electrónicos. (Costes fijos directos)
- Costes de apertura de establecimientos exclusivos de la marca *Blu* en territorio español. (Costes fijos directos)
- Costes de adquisición de las materias primas que posibilite la fabricación de los dispositivos y accesorios. (Costes variables directos)
- Costes de salarios correspondientes a los empleados de la división de cigarrillos electrónicos. (Costes fijos directos e indirectos)

No obstante, al considerarse un sector en el que el retorno va a ser suficiente como para compensar la inversión realizada por *Altadis* en España con la compañía de e-cigs, no será necesario fijar precios superiores a la competencia, lo cual podría acarrear rechazo por parte de los clientes.

Ahora nos disponemos a elaborar una tabla que recoja los principales productos de la compañía y sobre cuanto oscilan los **precios de venta al público (PVP)** de los mismos.

	Precios
Kit iniciación	45-55€
Cig electr desechables	8-12€
Cig electr recargables	20-30€
MODs	70-100€
MODs de voltaje variable	180-220€
Batería	6-8€
Cargadores de USB	6-8€
Pack de 5 cartuchos distintos sabores	10-12€
Bandeja soporte e-cig	4-6€

Fuente: Elaboración propia



La oscilación de los precios de venta al público en el caso de las distintas tipologías de cigarrillos electrónicos suelen responder a las diferencias de potencia del e-cig dentro de una misma categoría.

Sabiendo estos precios de venta por parte de los puntos de venta exclusivos, sacamos la conclusión de que el precio de coste debería ser mucho menor (30 o 40% menos), ya que la empresa cuenta con el objetivo de recuperar la inversión en un plazo de 2 años, por lo que el margen sobre el coste tiene que ser amplio en un sector del que se esperan unas cifras de ventas muy interesantes.

La idea es mantener ese nivel de precios, que está al nivel de la competencia, en el mercado español, lo que no significa que a la larga se pueda realizar una nueva política de precios que justifique una modificación de la estrategia.

Por otro lado, una máxima que hay que cumplir en este mercado, es la de continuar haciendo rentable el cigarrillo electrónico frente al tabaco convencional, de tal manera, que se convierta en una de las grandes ventajas que hacen que muchos fumadores sustituyan el cigarrillo convencional por el de vapor.

Por último, y siguiendo en la línea de los precios de venta, el siguiente **ejemplo numérico** pretende justificar el ahorro económico que puede suponer para un fumador el hecho de que sustituya el cigarrillo electrónico por el tabaco convencional:

Cigarrillos convencionales

- Consideramos un fumador que consume al día una media de un paquete al día (20 cigarrillos con un precio medio de 4€ la cajetilla.
- Por tanto, tenemos que el gasto diario de media es de 4€.
- En un mes, $4€ \cdot 30 \text{ días} = 120 \text{ €/mes}$, por tanto, un fumador que consume una media de cajetilla diaria se estará gastando una media de 120€ mensuales.
- Estos resultados ampliados en el tiempo quedarían de la siguiente manera:
- $120 \cdot 12 \text{ meses} = \mathbf{1440€/año}$

Cigarrillos electrónicos

- Hemos considerado una persona que se va a iniciar en el mercado de los cigarrillos electrónicos y decide adquirir un kit completo a un precio de unos 50€.
- Por tanto, el primer mes le sale por 50€.
- Suponemos que se trata de cigarrillos recargables, los cual puede recargar con cartuchos ya recargados o mediante el ya mencionado e-líquido.
- Cartuchos cargados: 1 cartucho al día= 0,60€/día
Rellenar con líquido: 10 gotas al día= 0,30€/día



- Como ya sabemos, los componentes de los cigarrillos electrónicos se tiene que reemplazar cada cierto tiempo, calculando una media de una batería y un atomizador cada dos meses. Lógicamente, dependiendo del cigarrillo electrónico los recambios serán más caros o más baratos, pero también diferirá su duración.
- Suponemos un gasto medio en recambios de 15€ al mes.
- Por tanto el primer mes el gasto asciende a las siguientes cifras:
Con cartuchos: 50€ (Kit)+ 18€ (cartuchos)= 68€
Con líquido: 50€ (Kit)+ 9€= 59€
- Al cabo del año hay que tener en cuenta el coste de los recambios y las recargas:
Con cartuchos: 15€ de recambios+ 18€ en cartuchos= **33€/mes**
Con líquido: 15€ de recambios+ 9€ líquido= **24€/mes**

La tabla resumen del ejemplo numérico de los resultados obtenidos en el ejemplo anterior son los siguientes:

		Cigarrillos electrónicos	
	Cigarrillos convencionales	Cartuchos	Líquidos
Primer mes	120 €	68 €	59 €
1 año	1.440 €	396 €	288 €
% Ahorro Anual	0	72,50%	80%

Fuente: Elaboración propia

El ahorro que puede suponer al año el hecho de vapear frente a fumar asciende, en este caso, a más del 70% en ambos casos, tanto si decides recargar con cartuchos o con líquidos, cuyo ahorro puede alcanzar hasta el 80%.

7.3. Plan de distribución

Altadis es la empresa tabaquera que se va a encargar de producir el cigarrillo electrónico bajo la marca *Blu e-cigs*, al adquirir la propiedad de dicha marca, hasta ahora perteneciente a *Lorillard Tobacco*, la compañía tabaquera norteamericana.

La producción de la marca *Blu* se realiza íntegramente en EEUU, algo que se puede argumentar por ser, no sólo de origen norteamericano, sino también propiedad de la tabaquera *Lorillard*, también de EEUU.

Altadis debería plantearse trasladar una parte de la producción que realiza *Blu cigs* en EEUU, para que los costes de distribución a España, donde se van a establecer puntos de venta exclusivos de *Blu*, no sean tan elevados, siempre y cuando, los costes de



apertura de la nueva fábrica sean amortizados en el plazo de 3 años (plazo marcado para alcanzar el 30% de cuota de mercado en el mercado español) con los costes de ahorro que va a disfrutar la empresa.

Por otra parte, se considera adecuado mantener las fábricas pertenecientes a *Blu*, que se encuentran en EEUU, porque, la intención de la compañía tabaquera del grupo británico es mantener el negocio en el país norteamericano, ya que los resultados obtenidos en términos de cuota de mercado son realmente satisfactorios hasta ahora por parte de la marca, considerada además como una de las marcas líderes del sector en EEUU.

Altadis presenta una serie de intermediarios a través de los cuales realiza la distribución y posibilita la llegada del producto al cliente.

Durante la primera etapa del producto en el mercado de España, es decir, la de introducción como producto nuevo por parte de la tabaquera del grupo británico, el dispositivo va a ser distribuido a través de una serie de formas, que comentaremos a continuación.

Las formas de distribución que va a disponer la empresa para que el nuevo producto llegue a sus clientes son las siguientes:

- ***Blu cigs*** cuenta con **puntos de venta exclusivos** en los cuales sólo se venden productos de la propia compañía. Estos establecimientos minoristas sólo se encuentran, como ya hemos dicho anteriormente, en EEUU, de donde es originaria la compañía.
Se propone con su desembarco en Europa, a través de la adquisición por parte del grupo de *Imperial Tobacco*, la apertura de este tipo de establecimientos en España para vender sus productos, aunque no de manera exclusiva, como se producía hasta ahora en Estados Unidos.
- A través de **establecimientos exclusivos** de cigarrillos electrónicos, es decir, puntos de venta que tengan como único negocio la venta de este tipo de dispositivos de distintas marcas, y siempre autorizados de forma legal para realizar dicha actividad (el ejemplo más claro en este caso es *yovapeo.es*, que cuenta con una gran variedad de cigarros electrónicos, de hecho es la cadena distribuidora de e-cigs más importante de España y que, además de establecimientos, cuenta con una página web desde la que se pueden adquirir sus productos).
- Mediante los establecimientos de las **Expendedurías de Tabaco y Timbre**, o, lo que es lo mismo, los estancos, que aparte de vender las cajetillas de tabaco convencional tendrán el derecho a vender los cigarrillos electrónicos, aunque bien es verdad que, actualmente, la combinación estanco-cigarrillo electrónico



no cuadra demasiado por ser el típico punto de venta del tabaco convencional en España.

- Una novedosa opción de distribución al tratarse de un producto nuevo para la compañía podría ser el establecimiento de una **sección concreta en la página web de la empresa Altadis** (*Blu e-cigs* ya cuenta en la actualidad con una sección concreta para adquirir a través de su página web sus productos) para vender directamente las distintas variedades del producto, al igual que las páginas web que están especializadas en la venta de este tipo de dispositivos y del líquido que se utiliza en el dispositivo, el llamado E-Líquido. La característica distintiva en este caso reside en que la página web de *Imperial Tobacco* solamente vendería los dispositivos de su fabricación.
- A través de **Internet**, concretamente de páginas web especializadas, como “ivapeo.com”, “ecigarlife.com”, “estancoelectronico.com” o “www.vitalcigar.es” que comercializan, tanto cigarrillos electrónicos como E-Líquido.

Sin embargo, como ya hemos comentado, estas formas de distribución corresponden con la primera etapa en la cual, el producto se va a lanzar al mercado europeo, en este caso hablamos del mercado español, que es el que está siendo objeto de nuestro análisis, pero en un futuro a medio-largo plazo, en el momento en que se regularice la legislación relativa al cigarrillo electrónico en cuanto al hecho de someterse a la normativa de productos medicinales, podría comercializarse tanto en farmacias y parafarmacias como herbolarios y tiendas de salud, lo cual podría suponer un punto a favor, ya que las personas consideran estos establecimientos como vendedores de productos relacionados con la vida sana y saludable.

Por tanto, añadiríamos estas dos nuevas formas de distribución a través de minoristas en un futuro a medio-largo plazo, en función de la normativa y también del éxito que en la primera etapa haya podido tener la distribución a través de los otros canales.

- En **farmacias y parafarmacias**, lo cual se convierte en una forma de transmitir al consumidor que se trata de un producto saludable que poco o nada tiene que ver con los perjuicios que provoca el tabaco convencional. El hecho de que se vendan los cigarrillos electrónicos en farmacias es una meta importante, ya que demuestra la aceptación de este producto y su valor incondicional a la hora de combatir el tabaco tradicional. Cada día hay más personas que están sustituyendo el cigarrillo de vapor por el tabaco tradicional y las farmacias colaboran en esta importante evolución.
- En **herbolarios y tiendas de salud**, lo que justificaría de nuevo su tendencia al producto medicinal pero sin serlo, ya que aunque tampoco cumple sus características, esto sí es verdad que beneficia el hecho de que las ventas se



incrementen, ya que es adquirido por personas, que al ver que se vende en un establecimiento de este tipo, lo relacionan con un producto saludable.

7.4. Plan de Comunicación

Una herramienta esencial a la hora de lanzar un nuevo producto en un nuevo mercado, por parte de una compañía, es realizar del mismo una buena comunicación, es decir, mediante distintas campañas con el objetivo de dar a conocer el nuevo producto, en este caso, el cigarrillo electrónico que comercializa la compañía y, que hasta ahora, no fabricaba. Los objetivos generales de comunicación que se plantean son los siguientes:

- Dar a conocer el producto, su imagen y funcionamiento
- Promover su consumo, fomentando las características beneficiosas del e-cig frente al cigarrillo convencional.
- Hacer referencia a la marca, ya que ya cuenta con una clientela fiel y, para los consumidores que no la conozcan, con el objetivo de que la empiecen a conocer y, la relación que hagan con la empresa sea positiva.

En cuanto a los medios y el presupuesto con el que contamos, hay que afirmar que el plan de comunicación va a englobar una serie de técnicas que iremos viendo a continuación; además la organización va a contar con un presupuesto amplio para hacer frente a esta macrocampaña acerca del nuevo producto que van a fabricar.

Vamos a suponer un **presupuesto de marketing de la compañía en función del porcentaje de ventas**, destinando aproximadamente un 5 o 7% de la cantidad de ventas, aunque como se trata de un negocio nuevo (los presupuestos de publicidad y promoción de cigarrillos electrónicos se han incrementado en más de un 100% en el último año frente al año pasado) se destinará un porcentaje mayor de alrededor del 10% de los ingresos correspondientes a la división de cigarros en el mercado español (ascienden las ventas netas a los casi 300 millones de euros anuales), lo cual supone una cifra de aproximadamente **30 millones de euros**, que se destinarán de forma íntegra a las actividades de comunicación relativas al lanzamiento del nuevo producto para la compañía tabaquera en España. Se considera una cifra óptima, porque se trata de un sector en crecimiento que requiere un porcentaje superior sobre la cifra de ventas, pero a la vez, tampoco se necesita una cantidad muy elevada, ya que se trata de un sector en el que se está regulando cada vez más el tema de la publicidad, fundamentalmente.



Por otra parte, todas las actividades de comunicación serán encargadas a una de las agencias de comunicación más importantes y conocidas del mundo, como es el grupo WPP, multinacional de origen británico, al igual que el Grupo *Imperial*.

Esta compañía está especializada en la industria de publicidad y relaciones públicas y tiene el reto por delante de que las campañas de comunicación relativas al cigarrillo electrónico de *Blu*, como filial de *Altadis*, tengan el éxito esperado entre la población fumadora de España.

El Grupo *Imperial* entregará a la agencia de comunicación un briefing en el que se incluirán tanto lo que se quiere conseguir con esta campaña como las condiciones a cumplir por la agencia a la hora de confeccionar la campaña.

Ahora vamos a comentar las distintas técnicas:

7.4.1. Publicidad

La publicidad se convierte en una técnica imprescindible a la hora de comunicar un producto tan novedoso como desconocido para muchos fumadores, por lo que hay que difundir su imagen y funcionamiento a través de diversas y originales campañas publicitarias.

El cigarrillo electrónico no está vetado en muchos medios como sí ocurre con el tabaco tradicional, que desde hace muchos años, no puede publicitarse a través de la televisión y otros medios de comunicación masivos.

Precisamente la marca adquirida por el *Grupo Imperial Tobacco* en esta operación, ***Blu e-cigs***, se anuncia en numerosos medios actualmente en EEUU, que es donde opera. En televisión a través de **elegantes anuncios** que cuentan con la colaboración, incluso de personalidades famosas, como es el caso de la actriz y presentadora estadounidense Jenny McCarthy o el actor Stephen Dorff, en un spot en el que anima “como adultos” a reclamar la libertad y a “elevarse de las cenizas”, también en anuncios en las **marquesinas de las paradas de autobús** o en el **exterior de los propios taxis**.

No obstante, y a pesar de todo esto, la publicidad de este tipo de dispositivos se va a restringir de manera notable, ya que en febrero se anunció que la nueva Ley de Consumo prohibirá la publicidad de los cigarrillos electrónicos susceptibles a la liberación de nicotina en aquellos soportes o franjas horarias que puedan ser visionadas por menores de 18 años.

Centrándonos en la campaña que va a llevar a cabo el Grupo *Imperial* para publicitar los cigarrillos electrónicos, nosotros proponemos:



- El mantenimiento en España con la estrategia de *Blu* de anunciarse en **spots televisivos y en marquesinas de las paradas de autobús**.
- La idea de ampliar su publicidad con la **presencia en vallas publicitarias**.
- Eliminar su publicidad en el **exterior de los taxis**, ya que en España no es algo muy habitual.

En cuanto a los **anuncios en televisión** tampoco resulta muy interesante invertir una gran cantidad del presupuesto, ya que la ley que ha entrado en vigor en España este mismo año restringe de forma notable la publicidad de este tipo de dispositivos, siempre que sean susceptibles de emitir nicotina, prohibiendo su aparición en aquellas franjas consideradas de horario infantil, durante la emisión de programas dirigidos a menores de 18 años y durante 15 minutos antes o después de la transmisión de los mismos. Además su publicidad no podrá aparecer en la franja horario entre las 16:00h y las 20:00h. Con lo que la idea de la empresa que dirige a la agencia de comunicación a través del briefing, es que se va a emitir un anuncio sencillo en el que se transmitan las ventajas del cigarrillo electrónico frente al tabaco convencional y hacer referencia al liderazgo de *Blu* en el sector de los e-cigs.

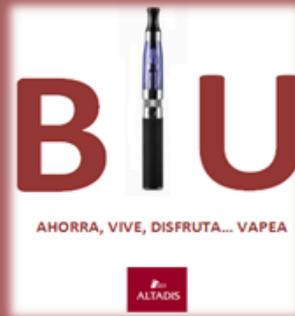
Los anuncios en las **marquesinas de las paradas de autobús y en vallas publicitarias** sí podrán realizarse pero, sin embargo, será obligatorio en un futuro, cuando se apruebe la nueva legislación, indicar de un modo “claramente visible” que contienen nicotina y es “altamente adictiva”.

Un ejemplo de valla publicitaria que puede cumplir con los parámetros marcados por la empresa a la hora de anunciar el nuevo producto, es decir, aludir a los componentes saludable, económico y medioambiental, fundamentalmente, sería el siguiente:



TU SALUD, TU BOLSILLO Y LOS DEMÁS, LO AGRADECERÁN

PÁSATE AL CIGARRILLO ELECTRÓNICO



Fuente: Elaboración propia

En la parte inferior de la valla publicitaria sería recomendable plasmar tanto la dirección del establecimiento de la marca más cercano al lugar de colocación de esta valla, como un medio de contacto por si el cliente desea realizar cualquier consulta o pedido. También sería necesario incluir la página web, tanto de *Altadis* como de *Blu*, para convocar al cliente que desee más información acerca del producto o de la empresa y, en un futuro, es más que posible la obligación de incluir la frase relativa a la adicción de la nicotina que la mayoría de estos dispositivos contienen.

7.4.2. Patrocinio

Actualmente la marca *Blu* ejerce como **patrocinador de distintos eventos**, como carreras automovilísticas (patrocinador de uno de los equipos participantes en las IndyCar Series, la categoría de monoplazas más importante de EEUU), festivales de música (Festival musical Bonnaroo en marzo de 2013) o entregas de premios.



Fuente: Ameriturner.com



Fuente: www.prnewswire.com

En España planteamos la posibilidad de que *Altadis* anuncie su marca de cigarrillos electrónicos patrocinándose, fundamentalmente en eventos deportivos (por ejemplo, fútbol por ser el deporte más seguido en España y cuyos seguidores cumplen el perfil del público objetivo de este producto (Liga BBVA de Primera División en España), y el ciclismo (Vuelta Ciclista a España) por el hecho de ser un deporte que aglutina una gran cantidad de patrocinadores y contar con una gran afición en España).

Se considera el patrocinio una de las acciones de comunicación más útiles para una empresa como *Blu*, siendo ya propiedad de *Altadis*, por lo que va a ser una de las actividades a las que más cantidad de presupuesto se va a destinar.

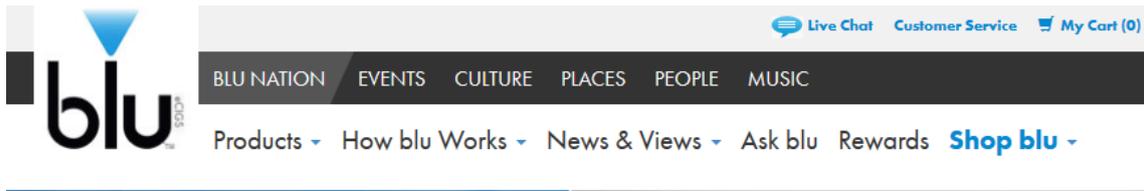
Se propone también la presencia a través del patrocinio de distintos actos públicos, como conferencias y congresos que se relacionen con el tema del cigarrillo electrónico, ya sea a través de photocall o lonas publicitarias, donde figure el nuevo logo de *Blu*.



7.4.3. Herramientas online

En este apartado se incluyen todas las plataformas relacionadas con las nuevas tecnologías y la comunicación 3.0.

Por un lado, la marca *Blu* **en la actualidad cuenta con una página web** en la que, entre otras cosas se detalla la variedad de productos que comercializa la compañía, además de aludir a las ventajas que posee el cigarrillo electrónico frente al tabaco convencional.



Fuente: www.blucigs.com



Fuente: www.altadis.com

Se propone añadir a la página de *Altadis* (en la imagen) la sección relativa a los cigarrillos electrónicos de la marca *Blu* además de modificar la imagen corporativa presente en la página web de la marca de cigarrillos electrónicos *Blu*, incluyendo el logotipo y la imagen que ya hemos observado con anterioridad en este proyecto.

Además, se convierte en algo imprescindible, que la página web de *Blu*, una vez pertenezca a *Altadis*, tenga la posibilidad de traducirse a otros idiomas, fundamentalmente, el castellano, ya que sólo está disponible en inglés.

Por otra parte, en cuanto a las redes sociales, **actualmente la marca *Blu*** cuenta en Facebook con un perfil en castellano, lo cual se convierte en algo esencial para el lanzamiento de este producto en el mercado español bajo la propiedad de la tabaquera del grupo británico.



Fuente: www.facebook.com

También posee cuenta en Twitter, la cual es además muy activa, ya que prácticamente a diario se realizan publicaciones en la misma.



Fuente: www.twitter.com/blucigs

La idea es continuar con la actividad en las redes sociales, ya que es una plataforma muy importante para este tipo de empresas. Aunque, bien es verdad, que habría que modificar la imagen corporativa reflejada en las redes sociales de la compañía adoptando el nuevo logotipo y eslogan de la empresa que será propiedad del Grupo *Imperial*.

Imperial Tobacco también posee una cuenta en Twitter, la cual seguirá activa pero informando de la actividad con respecto al tabaco, y complementando con la información relativa al mercado de los cigarrillos electrónicos.



Fuente: www.twitter.com/altadis

7.4.4. Promoción de ventas

Se define como “*los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio*” (Kotler y Armstrong “*Fundamentos de Marketing*” sexta edición 2003).

En este caso, los establecimientos exclusivos de la marca *Blu*, que actualmente sólo existen en EEUU pero que *Altadis* pretende trasladar a España con la apertura de varios establecimientos de este tipo, pueden realizar promociones, con el objetivo de incrementar su demanda a corto plazo. Esta técnica se puede aplicar, fundamentalmente, en la línea de los kits de iniciación con promociones atractivas que faciliten la persuasión del cliente y consigan que se pase al e-cig, permitiendo el cumplimiento del objetivo de aumentar las ventas a corto plazo.

La idea también es que, en la venta que, tanto la marca *Blu*, como *Altadis*, realizan a través de sus páginas web incluyan de manera eventual promociones con el objetivo de realizar mayor cantidad de ventas en un corto plazo cuando la situación lo requiera.

7.4.5. Relaciones públicas

Definida como la ciencia que se encarga de gestionar la comunicación entre una organización y la sociedad, con el objetivo de construir, administrar y mantener su imagen positiva.

Resulta muy interesante en este apartado la realización de **visitas guiadas a la fábrica de cigarrillos electrónicos** de la marca *Blu cigs* que el grupo *Imperial* abriría en España, con el objetivo principal de mostrar al público el proceso que se sigue a la hora de fabricar los dispositivos que están convirtiéndose en un auténtico quebradero de



cabeza para la industria tabaquera, y demostrando los beneficios y las ventajas que tienen los e-cigs frente al tabaco convencional, haciendo hincapié en los componentes e ingredientes de los dispositivos electrónicos.

La **organización de conferencias y charlas** de manera eventual que tengan como tema central el cigarrillo electrónico, con el objetivo de que personas especializadas en este mundo expongan sus puntos de vista sobre uno de los productos que está de moda, cuyas ventas están experimentando un crecimiento notable en los últimos meses y, que por tanto, lo convierten en un auténtico filón para las potentes multinacionales tabaqueras que deciden adentrarse en el sector a través de la adquisición de marcas de e-cigs.

8. Ejecución y control

Ejecución

Uno de los factores clave en el éxito de muchas estrategias empresariales no es la formulación de las propias estrategias, sino una adecuada capacidad para lograr una implantación eficaz de las mismas.

En este caso vamos a fijar un cronograma que refleje la planificación a la hora de ejecutar la estrategia planteada en este informe representando las acciones que la empresa pretende llevar a cabo a lo largo del primer año de implantación de esta estrategia, teniendo en cuenta el objetivo a largo plazo de alcanzar una cuota de mercado del 30% en el mercado español a 3 años.

Hay que tener en cuenta un dato esencial en el proceso de ejecución del plan, que es la apertura de la fábrica de Blu cigs en España como eje central de toda la actividad, que se producirá en el próximo mes de noviembre, a partir del cual comenzarán a llevarse a cabo todas las acciones del plan.



	Nov. 14	Dic. 14	Ene. 15	Feb. 15	Mar. 15	Abr. 15	May. 15	Jun. 15	Jul. 15	Ago. 15	Sep. 15	Oct. 15
Plan de Producto												
Comercialización cig. Desechable	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comercialización cig. Recargable	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comercialización Cig. Var. Voltaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comercialización MOD			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comercialización MOD Var. Voltaje			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nueva imagen corporativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Precio												
Precios al nivel de la competencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia ofensiva como retardador					X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia de precios de paquete			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Distribución												
Puntos de venta exclusivos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A través de establecimientos de e-cigs			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Expendedurías de Tabaco y Timbre			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Página web de Altadis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Página web de Blu cigs	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Internet (páginas web especializadas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Comunicación												
Spot de TV			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marquesinas de paradas de autobús			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Valla publicitaria			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Patrocinio en eventos deportivos			X	X	X	X	X	X		X	X	
Integración de Blu en la web de Altadis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promociones en pto. de venta exclusivos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promociones en página web			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Visitas guiadas a la fábrica						X	X	X	X	X	X	X
Organización de congresos/conferencias						X	X	X	X	X	X	X

Este es el cronograma que refleja la planificación a la hora de ejecutar este plan de marketing que tiene como núcleo el hecho de que la multinacional tabaquera *Altadis*, perteneciente al grupo británico *Imperial Tobacco*, se introduzca en el mercado de los cigarrillos electrónicos a través de la adquisición de la marca *Blu cigs*, una de las marcas líderes del sector en EEUU.

Como hemos dicho anteriormente, la fábrica de la filial de *Altadis* en España va a realizar su apertura el próximo mes de noviembre, pero no es hasta el mes de enero de 2015 cuando va a alcanzar el 100% de su capacidad y el rendimiento va a ser máximo, por lo que se decide que muchas acciones es recomendable llevarlas a cabo a partir de ese momento en el que la actividad de la factoría se considera a pleno rendimiento.

Entre estas acciones, que se van a llevar a cabo a partir del mes de enero se encuentran, la venta a través de los establecimientos exclusivos que la empresa va a disponer en España, así como la distribución a través de las tiendas de cigarrillos electrónicos y los propios estancos, y también la fabricación y comercialización de los cigarrillos electrónicos superiores, como son los MODs y los MODs de voltaje variable.

En cuanto a las estrategias de precios es recomendable comenzar la actividad con unos precios al nivel de la competencia, ya cuando se realice la apertura de los



establecimientos exclusivos de *Blu* en España poder aplicar la estrategia de precios de paquete, para los kits de iniciación fundamentalmente, y finalmente ya por marzo si los resultados son buenos se pretende aplicar estrategias más ofensivas para ir ampliando la cuota de mercado y poder conseguir en el plazo de 3 años ese objetivo del 30% en el mercado español.

Por último, respecto al plan de comunicación, salvo la integración de la página web de *Blu* en la de *Altadis*, así como la actualización de la página de la marca de e-cigs haciendo referencia a su propiedad por parte de la tabaquera, todas las actividades de comunicación comenzarán en enero, excepto las relacionadas con las relaciones públicas, las cuales se pondrán en marcha a partir de abril, cuando la empresa ya se encuentre más asentada en el mercado español. En cuanto al patrocinio en eventos deportivos se contempla el hecho de patrocinarse en La Liga Española de Fútbol, concretamente en la Primera división (Liga BBVA) a partir de enero y hasta el final de la competición en junio, así como el patrocinio en la Vuelta Ciclista a España a lo largo de agosto y septiembre.

Control

El control se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas y de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes.

El objetivo es comprobar cuales han sido los resultados que se han alcanzado como consecuencia de la estrategia empresarial recogida en el plan. En este caso, el efecto que ha tenido el lanzamiento del cigarrillo electrónico para la empresa tabaquera *Altadis* en España, teniendo en cuenta los resultados en ventas e ingresos que la compañía ha conseguido a través de su filial *Blu cigs*.

Algunos métodos seguidos por la tabaquera para comprobar los resultados son las encuestas no sólo en la página web y en las redes sociales (Facebook y Twitter, para conocer la opinión de los clientes además de incentivar su participación), sino también en los propios puntos de venta exclusivos de *Blu cigs*, donde se dispondrá de encuestas en las que se pretende que el cliente dé su opinión y así conocer los resultados que se están alcanzando con esta operación además de actuar como mecanismo de mejora, permitiendo a la compañía conocer aquellos aspectos en los que se puede mejorar la estrategia que se está llevando a cabo y las modificaciones que requiere en ese caso.

El objetivo no es otro que conocer la entrada del nuevo producto de la compañía tabaquera en España, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente mediante este tipo de cuestionarios que tienen como fin conocer su opinión y tener la oportunidad de modificar los errores que se hayan podido producir a la hora de implantar la estrategia.



También es necesario y esencial un control presupuestario que requerirá una revisión de forma mensual del presupuesto invertido en cada una de las acciones que forman parte del plan, de tal manera que no existan desviaciones existentes entre los resultados reales y previstos y, en el caso de que las hubiese, será necesario analizar las causas y responsables de las mismas, además de adoptar las medidas correctoras oportunas y realizar un seguimiento del efecto de dichas medidas que se ponen en marcha.

Finalmente, el éxito de este plan lo marcará al cabo de 2 años el retorno de la inversión en costes y, fundamentalmente en un plazo de 3 años el alcance del 30% de cuota en el mercado español marcado como objetivo esencial del plan.

Conclusiones

A modo de conclusión, podemos afirmar que la operación de *Altadis*, si el sector de los cigarrillos electrónicos sigue creciendo al ritmo que lo ha hecho hasta ahora, puede tener gran probabilidad de éxito, a pesar de la competencia que se está incrementando a marchas agigantadas.

Muchos fumadores están dejando el tabaco y se están pasando al e-cig, normalmente porque son personas preocupadas por la salud y saben que el tabaco es mucho más perjudicial que el producto inventado por el farmacéutico chino Hon Lik, haciendo que las compañías tabaqueras pierdan muchos clientes; de ahí surge la necesidad de estas empresas de adentrarse en este sector, que está en auge, a través de la adquisición de compañías fabricantes como es en este caso, *Blu cigs*, y poder así minimizar la pérdida de clientes, ya que el fumador que se pase al cigarrillo electrónico podrá seguir siendo cliente de la empresa.

Por otra parte, *Altadis* decide dirigir la estrategia en los países más desarrollados de Europa, en lo cual no sólo influye el origen británico del grupo *Imperial Tobacco* al que pertenece, sino también la gran tradición tabaquera existente en el Viejo Continente, lo que puede resultar positivo de cara a una mayor probabilidad de éxito de las estrategias planteadas. También decide mantener la actividad de *Blu cigs* en EEUU por la notoriedad y la gran cuota de mercado que tiene la compañía de e-cigs en Norteamérica.

El objetivo es continuar con las señas de identidad de la compañía estadounidense, si bien, *Altadis* realizará algunas modificaciones dirigidas a un incremento de la probabilidad de éxito de la operación y, siempre, sin perder de vista el objetivo en el plazo de 3 años de alcanzar una cuota del 30% en el mercado de los e-cigs de España, algo que se quiere intensificar con la venta en un mayor número de establecimientos,



ya no sólo puntos de venta exclusivos de la marca como ocurría en EEUU, sino también a través de franquicias que se dedican a vender varias marcas de este tipo de dispositivos y la propia página web de la empresa tabaquera.

También se convierte en algo clave la comunicación del producto, es decir, lanzar campañas que tengan la capacidad de persuadir al cliente para que se pase al cigarrillo electrónico y que lo haga a *Blu* y no a otra; por eso, dentro de las restricciones legales, *Altadis* exprime al máximo las posibilidades que le otorga la Ley para anunciar la marca en varios eventos y a través de distintos formatos (vallas, marquesinas, spot TV...).

Finalmente, me resulta necesario destacar el aprendizaje que me ha supuesto este proyecto acerca de un asunto que está de moda, que es relativamente reciente, y me ha permitido conocer no sólo el propio producto sino también la legislación que gira en torno al mismo, que cada vez está siendo más restrictiva. También ha influido en gran medida el interés que me despertaba analizar el hecho de que una empresa tabaquera se introduzca en el mercado de los cigarrillos electrónicos, lo cual podría hacer pensar que se perjudica a sí misma, ya que está incentivando a los fumadores a pasarse al e-cig sacrificando el tabaco, que es su producto principal; sin embargo, la compañía no puede permitirse perder clientes que sustituyen el e-cig por el tabaco y se marchan a consumir productos de otras marcas, lo cual justifica en gran medida esa decisión de *Altadis*.



Referencias

Ref. 1: <http://www.20minutos.es/noticia/1999468/0/cigarrillo-electronico/limbo-legal/auge/>

Ref. 2: <http://www.altadis.com/grupo-imperial-tobacco-historia.php>

Ref. 3: <http://www.agenciasinc.es/Noticias/La-proporcion-de-fumadores-en-el-mundo-se-reduce-un-42-en-mujeres-y-un-25-en-hombres-desde-1980>

Ref. 4: <http://www.abc.es/salud/noticias/20140108/abci-tabaco-prevalencia-mundo-201401071945.html>

Ref. 5: <http://www.diariocritico.com/noticias/250490>

Ref. 6: <http://www.euroxpress.es/index.php/noticias/2013/10/9/europa-vota-por-endurecer-la-ley-anti-tabaco-adios-a-los-cigarrillos-mentolados/>

Ref. 7:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/08/26/actualidad/1409051519_986324.html

Ref. 8: <http://unete.altadis.com/quienes-somos.php>

Ref. 9: <http://www.altadis.com/data/ccaa-altadis-2012-094342.pdf>

Ref. 10: <http://www.altadis.com/grupo-imperial-tobacco-estrategia.php>

Ref.11:
http://cincodias.com/cincodias/2014/07/15/empresas/1405429255_256955.html

Bibliografía

- *“Fundamentos de Marketing”* Kotler y Armstrong, sexta edición 2003
- *“Modelo de la Administración Estratégica”* Arthur Thompson y A. J. Strickland
- *“Evaluación integral para implantar modelos de calidad”* Jack Fleitman, Ed. Pax México 2009
- <http://www.altadis.com>
- <http://www.imperial-tobacco.com>
- <http://www.blucigs.com>
- <http://cincodias.com>
- <http://www.vapeando.info>
- <http://www.agenciasinc.es>
- <http://www.reporteindigo.com>



- <http://www.abc.es>
- <http://www.euroxpress.es>
- <http://territoriomarketing.es>
- <http://www.logista.com>
- <http://www.diarioinformacion.com>
- <http://www.ecigarettecn.es>
- <http://electronicocigarrillo.com>
- <http://www.intellicig-es.com>
- <http://elcigarrodevapor.com>
- <http://cigarroselectronico.com.mx>
- <http://www.vitalcigar.es>
- <http://www.economiadigital.es>
- <http://www.lavoz.com.ar>
- <http://www.lasmejoresempresasynegocios.com>
- <http://www.estartap.com>
- <http://www.crecenegocios.com>
- <http://www.vapeadores.com>
- <http://www.muyinteresante.es>
- <http://www.eumed.net>
- <http://www.20minutos.es>