



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería y Tecnologías de la Información

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Título de la Investigación

Análisis de Escenarios del *Share of Market* del Canal de Conveniencia (*HET*)
de una región de Philip Morris México

Tesis que para obtener el Grado de Maestro
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Esperanza López Cruz

Puebla, México.

Mayo 2015



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESUMEN

En el presente trabajo se analizó la disminución del *Share of Market* del canal de conveniencia o *High and Trade (HET)* de la zona centro oeste del Estado de Puebla, y poniente de Tlaxcala de la empresa Philip Morris de México (PMM). Para la realización de este estudio, se aplicó la metodología de escenarios futuros, en el que se crearon cuatro de ellos. Los elementos que se utilizaron para su desarrollo fueron: el análisis FODA, PEST y entrevistas con especialistas en la materia. El resultado obtenido fue que la industria tabacalera ha sufrido una contracción de mercado, debido a los impuestos y leyes antitabaco. Asimismo la empresa PMM se ha visto afectada por la introducción de nuevos productos de su principal competidor, quien está posicionado en el segmento medio del mercado. El cual, representa el 2.8% de las ventas de dicha de empresa. La respuesta inmediata para PMM, es la implementación de marcas innovadoras de Marlboro y Delicados, así como el desarrollo de nuevos productos en el segmento medio, para un mejor posicionamiento en el mercado nacional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Director de tesis Dr. Juan Enrique Huerta Wong, por su esfuerzo y dedicación. Por compartir sus conocimientos y orientarme en cada momento, por su sentido de persistencia, responsabilidad y optimismo, sobre todo por la confianza que depositó en mí y en el proyecto.

Asimismo, agradezco a la UPAEP, por hacerme parte de ella y ser parte de un logro más en la continuidad de mi desarrollo profesional, a mis docentes que tuve a lo largo de la maestría, por compartir su experiencia y profesionalismo y a mis compañeros, por inyectar experiencia no solo profesional, sino también de calidez humana.

Agradezco a quienes colaboraron en esta tesis, para que se pudiera concluir de forma satisfactoria.

Finalmente, agradezco a mis amigos más cercanos que me impulsaron a no dejar mis sueños en ningún momento y a que superara una meta importante.

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la oportunidad de vivir experiencias que me han hecho crecer profesionalmente y personalmente, a mis padres por ser mi soporte en todo momento y guiarme en mi caminar profesional, a mi hermana por ser un pilar importante en mi vida y mi apoyo constante para seguir superándome y no dejarme vencer y a mis hermanos, porque son una parte importante en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO 1	12
1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Propósito de la investigación	13
1.3 Objetivo general.....	13
1.4 Objetivos específicos.....	13
1.5 Justificación de la investigación	14
1.6 Organización del estudio.....	14
CAPÍTULO 2	15
2.1 . ¿Qué es la estrategia?	15
2.2 Planificación de Escenarios: una herramienta para el Pensamiento Estratégico.....	16
2.3 La construcción de escenarios: Herramienta de la Gerencia Social.....	18
2.4 Los Escenarios de Mont Fleur. ¿Cómo será Sudáfrica en el año 2002?	19
2.5 Vuelo British	21
2.6 Antecedentes de Philip Morris Cigatam Productos y Servicios	24
2.6.1 Philip Morris México	25
2.6.2 Philip Morris Puebla	27
2.6.3 Misión y Valores de Philip Morris International.....	28
2.6.4 Estrategias de PMI	28
2.6.5 Valores de PMI.....	28
2.6.6 Visión de PMI	29
2.6.7 Organigrama.....	30
2.6.8 Tipos de clientes.....	31
2.6.9 Análisis de las cinco fuerzas para México.....	32

2.6.10	Esquema de la cadena de valor de la industria tabacalera.....	35
CAPÍTULO 3		37
3.	CASO DE ESTUDIO.....	37
3.1	Canal Detalle.....	39
3.2	Canal de Conveniencia.....	40
3.3	Entrevistas:.....	42
3.3.1	Entrevista a los líderes de tienda.....	42
3.3.2	Entrevista a consumidores.....	43
3.3.3	Puntos tratados con líderes de PMM	44
3.4	Diamante de Porter.....	45
3.4.1	Condiciones de los Factores	46
3.4.2	Condiciones de la Demanda.....	46
3.4.3	Sectores afines y de apoyo.....	46
3.4.4	Rivalidad Doméstica	47
3.4.5	Casualidad.....	47
CAPÍTULO 4		48
4.1	ANÁLISIS PEST	48
4.1.1	Políticos.....	49
4.1.2	Económicos	50
4.1.3	Sociales.....	50
4.1.4	Tecnológicos	51
4.1.5	Ambientales.....	51
4.2	ANÁLISIS FODA.....	52
4.3	Diseño de Escenarios.....	53
4.3.1	Fuerzas Detectas en el <i>Share of Market</i> a partir de entrevistas y análisis FODA, PEST de la zona a estudiar.....	54
4.3.2	Fuerzas por Impacto	55

4.3.3	Fuerzas por su incertidumbre.....	55
4.4	Creación de Escenarios	58
4.4.1	Escenario Marlboro	59
4.4.2	Escenario Delicados	59
4.4.3	Escenario Antitabaco.....	60
4.4.4	Escenario Pall Mall.....	60
CAPÍTULO 5		62
5.	Estrategias empresariales de esos escenarios	62
5.1	Escenario Marlboro	62
5.2	Escenario Delicados	62
5.3	Escenario Antitabaco.....	62
5.5	Conclusiones Finales.....	63
REFERENCIAS		65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. TIPOS DE CLIENTES.....	31
ILUSTRACIÓN 2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	32
ILUSTRACIÓN 3.CADENA DE VALOR.....	35
ILUSTRACIÓN 4. MAPA DEL TERRITORIO ZONA CENTRO OESTE DE PUEBLA Y PONIENTE DE TLAXCALA	39
ILUSTRACIÓN 5. DIAMANTE DE PORTER	46
ILUSTRACIÓN 6. DISEÑO DE ESCENARIOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TERRITORIO GERENCIA PUEBLA.....	28
TABLA 2. TIPOS DE CLIENTES DEL TERRITORIO A ESTUDIAR.....	39
TABLA 3. OXXO DEL TERRITORIO DE LA ZONA CENTRO OESTE DE PUEBLA Y PONIENTE DE TLAXCALA FUENTE: INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PMM.....	41
TABLA 4. OXXO DE LA ZONA CENTRO OESTE DE PUEBLA Y PONIENTE DE TLAXCALA ENERO 2015 PUEBLA FUENTE: INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PMM.....	42
TABLA 5. ANÁLISIS PEST (ELABORACIÓN PROPIA).....	49
TABLA 6. ANÁLISIS FODA (ELABORACIÓN PROPIA).....	52

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de las empresas crean nuevas necesidades, no sólo por la demanda de los consumidores, sino también por la constante lucha por obtener reconocimiento y ganancias económicas. Estas necesidades pueden ser desde un bien material hasta bienes de consumo, tales como: comida, bebidas y tabaco, entre otras.

El desarrollo del mercado internacional del cigarro es la historia de un continuo proceso de concentración de las principales compañías como: Philip Morris (PM), British American Tobacco (BAT).

Para el mercado mexicano las dos primeras compañías se posicionan con gran fuerza en el gusto de los consumidores, principalmente en los denominados nuevos fumadores, que son los jóvenes. El principal objetivo de las empresas no sólo es alcanzar un número elevado de ventas, sino también ganar reconocimiento por parte de quiénes lo consumen.

El propósito de esta investigación es conocer los factores que contribuyen a la disminución de ventas en el canal de conveniencia o *High and Trade (HET)* para la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala en sus diferentes puntos de venta, principalmente en la cadena de tiendas OXXO.

La Empresa Philip Morris México (PMM), se divide geográficamente en Centro, Pacífico y Sur de la República Mexicana. Esta última zona es objeto de estudio para la presente investigación, considerando que a su vez está dividida en cinco gerencias: Tuxtla, Puebla, Mérida, Veracruz y Morelos.

Con base en los casos de éxito aplicados se desarrolló una metodología de cuatro escenarios, con proyección a cinco años para la empresa.

El presente trabajo está compuesto por cinco capítulos, con el propósito de exponer los factores que están afectando la disminución de ventas en la zona (Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala), los cuales permiten a la empresa identificar las áreas de oportunidad para plasmarlos en la planeación estratégica de la gerencia.

CAPÍTULO 1

1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En México de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (INEGI, 2012), se reveló que las familias mexicanas destinaban mayor porcentaje de gasto al consumo de alimentos, bebidas y tabaco, con un 34 % de su ingreso, al transporte y comunicación con un 18.5 %, en educación y esparcimiento con un 13.8 % de su ingreso anual.

Según las Encuestas Nacionales de Salud (M., Chertorivski S. & Hernández, 2012), entre los años 2000 y 2012 no se observó un cambio en la prevalencia de consumo de tabaco entre los adolescentes (9.7 % en 2000, 7.6 % en 2006 y 9.2 % en 2012). Los actores principales, que promueven la práctica del consumo de tabaco, son los fabricantes y distribuidores del mismo.

En nuestro país existen dos tabacaleras de talla internacional que representan el 98 % de las ventas nacionales: British American Tobacco y Philip Morris.

Según *Euromonitor International*, en el 2014 British American Tobacco con su filial British American Tobacco México (la cual tiene presencia en el país desde 1924) mantuvo una participación de mercado arriba del 35 %, atendiendo cerca de 200,000 puntos de venta de manera directa y cuenta con una producción de más de 12,500 millones de cigarrillos al año para el mercado nacional. Sus marcas son: Camel, Pall Mall XL, Pall Mall exactos, Lucky, Kent. (Euromonitor International, 2014)

Philip Morris International, a través de su subsidiaria Philip Morris México, emplea a alrededor de 1,900 personas, abarcando el 63 % del mercado; se estima que siete de cada diez cigarrillos vendidos en México provienen de marcas de dicha empresa. Su portafolio incluye marcas como Marlboro, Delicados, Benson & Hedges, Faros, Chesterfield, West, Murati, y Dalton.

El restante 2 % del volumen de ventas lo obtienen pequeñas empresas como Ciroomex (Pequeña fabricante mexicana que se centra principalmente en las exportaciones), Cohiba, Romeo y Julieta (Cuba), Séneca (Canadá) y Japan Tobacco con Winston.

Como se mencionó anteriormente, Philip Morris México ocupa el mayor porcentaje en el mercado nacional en consumo de cigarros.

1.2 Propósito de la investigación

En la presente investigación se realizará un análisis de la pérdida de competitividad de Philip Morris México (PMM), en el territorio de la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala.

buscando identificar escenarios futuros, para desarrollar la planeación estratégica del departamento de ventas con proyección a cinco años.

1.3 Objetivo general

Analizar la disminución en el *Share of Market* del canal de conveniencia (*HET*) de la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala, para identificar escenarios futuros creando posibles estrategias para el departamento de ventas.

1.4 Objetivos específicos.

- Desarrollar cuatro escenarios con proyección a cinco años, debido a los cambios que presenta la industria tabacalera.
- Proporcionar alternativas de acuerdo al desarrollo de los escenarios.

1.5 Justificación de la investigación

Este análisis se realiza para identificar los principales factores por los cuales la empresa PMM ha perdido participación en el territorio en la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala. Todo ello, con el fin de mostrarle a la empresa sus áreas de oportunidad para seguir manteniendo una participación activa en el mercado de consumo. Para tal efecto, se llevó a cabo un estudio de caso que incluye la creación de cuatro escenarios plausibles para enfrentar el futuro en el consumo de tabaco en México.

1.6 Organización del estudio

El desarrollo del trabajo consta de cinco capítulos. En el capítulo uno se esboza la introducción al tema de estudio. En el capítulo dos se desarrolla el marco contextual que contiene: lecturas relacionadas con la construcción de escenarios plausibles, historia de la empresa, cadena de valor y las cinco fuerzas de la industria tabacalera. En el capítulo tres se desarrolla la problemática de estudio (PMM) y el Diamante de Porter. El capítulo cuatro contiene el análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y los escenarios del caso de estudio. Finalmente en el capítulo cinco se definen las estrategias empresariales de los escenarios desarrollados, así como la conclusión final.

CAPÍTULO 2

Para el desarrollo de este capítulo se recurrieron a fuentes secundarias para poder desarrollar una estructura y posteriormente plantear el desarrollo de escenarios. Se consultaron fuentes como: Michael Porter, quien habla de la estrategia, Schoemaker, Isabel Licha, finalmente Mont Fleur y British Airways, como ejemplos de implementación de escenarios.

2.1. ¿Qué es la estrategia?

A lo largo del tiempo el concepto de estrategia ha sufrido modificaciones, antes con solo copiar y adoptar un modelo empresarial se lograba una posición en el mercado de forma rápida y competitiva, lo que no ocurre en los tiempos actuales de gran competencia.

El concepto de estrategia se relaciona con la eficacia operativa, que consiste en realizar ciertas actividades similares, es decir, más rápido, con menos esfuerzo y menos defectos. Las compañías pueden beneficiarse enormemente de la eficacia operativa, desde el punto de vista competitivo. Sin embargo, el problema es que las mejoras prácticas pueden ser copiadas fácilmente. (Porter M. E., November-December 1996)

El posicionamiento estratégico trata de lograr una ventaja competitiva sustentable preservando aquellos aspectos que distinguen a una compañía. Esto significa desarrollar actividades distintas a los demás o realizar actividades similares de manera diferente.

Finalmente la estrategia ha servido para definir un posicionamiento exclusivo. Elegir entre opciones mutuamente excluyentes, también conocidas

como *trade-offs* implica también la búsqueda continua de formas para reforzar y extender el posicionamiento de la compañía. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son las distracciones y las negociaciones.

Para este caso de estudio es de suma importancia tener estrategias sólidas. PMM es una empresa que tiene liderazgo a nivel nacional, pero si no mantiene la innovación y el gusto de la gente, perderá una notable participación en el mercado, abriéndole camino a otros competidores para que se posicionen.

Una vez explicado cómo las empresas deben implementar sus estrategias, se debe entender la metodología de escenarios, pues éstos servirán para el desarrollo de los siguientes capítulos.

2.2 Planificación de Escenarios: una herramienta para el Pensamiento

Estratégico.

Shoemaker describe la planificación de escenarios como aquello que intenta estudiar la variabilidad de posibilidades (Schoemaker, 1995). Cuando las relaciones entre los elementos se pueden formalizar, una empresa puede desarrollar modelos cuantitativos. El objetivo general es crear un marco común para el pensamiento estratégico que fomente la diversidad y percepciones más nítidas acerca de los cambios y las oportunidades externas.

El autor plantea que se deben seguir diez pasos para el desarrollo de escenarios, que se enumeran a continuación:

1. Establecer el tiempo y el alcance del análisis: ¿Qué factores se necesitan analizar posterior a plantear el escenario?

2. Identificar las principales partes interesadas: proveedores, clientes, competidores, empleados, accionistas. Identificar sus funciones actuales, intereses y posiciones de poder. Además se preguntan cómo han cambiado con el tiempo y por qué.
3. Identificar las tendencias básicas: ¿Qué tendencias políticas, económicas sociales, tecnológicas, legales y de la industria afectan las cuestiones que se han identificado en el paso uno?
4. Identificar las incertidumbres claves con resultados posibles.
5. Construir narrativas: Enfoques simples, mundos extremos, poniendo todos los elementos positivos en uno y todos los negativos en otro.
6. Verificar la coherencia y verosimilitud: Hay por lo menos tres pruebas de consistencia interna, que se ocupan de las tendencias, las combinaciones de resultados, y las reacciones de los principales interesados.
7. Desarrollar escenarios de aprendizaje: El objetivo es identificar los temas que son de relevancia estratégica y luego organizar los posibles resultados y tendencias en torno a ellos.
8. Identificar las necesidades de investigación. En este punto, es posible que tenga que hacer más investigaciones para dar cuerpo a la comprensión de las incertidumbres y las tendencias.
9. Desarrollar modelos cuantitativos. Después de completar la investigación adicional, se debe reexaminar la consistencia interna de los escenarios y evaluar si ciertas interacciones deben formalizarse a través de un modelo cuantitativo.

10. Evolucionar hacia escenarios de decisión: Por último, en un proceso reiterado, se debe converger hacia escenarios que eventualmente se utilicen para probar sus estrategias y generar nuevas ideas.

La planificación de escenarios es un método disciplinado para imaginar futuros posibles que las empresas han aplicado a una gran variedad de temas.

2.3 La construcción de escenarios: Herramienta de la Gerencia Social.

El método de escenarios consiste en concebir y describir futuribles. Hay distintas maneras de hacerlo, pero el procedimiento clásico desarrollado por Godet en los años 70, (Isabel, 2000) comprende el desarrollo de un conjunto de pasos encadenados lógicamente, que son los siguientes:

La construcción de la base de los escenarios, es la delimitación de la organización, fenómeno o problema, mediante variables esenciales que caracterizan a dicho sistema.

Dicha construcción incluye: un análisis retrospectivo que identifica los mecanismos y actores determinantes de la evolución del sistema a lo largo del periodo analizado. Se identifican objetivos, medios y estrategias. La construcción de los escenarios es el conjunto coherente de hipótesis acerca de cómo evolucionará el fenómeno estudiado, según se comporten y articulen entre sí los distintos factores que determinan su curso.

Finalmente la estrategia y plan de acción es el debate y análisis de la parte interna de los grupos que participan en el ejercicio con quienes se comparten los resultados del mismo.

Una vez entendiendo qué son los escenarios se analizarán casos de empresas o gobiernos que hayan implementado dicha metodología. Entre ellas están los casos de Mont Fleur y Vuelo British.

2.4 Los Escenarios de Mont Fleur. ¿Cómo será Sudáfrica en el año 2002?

El ejercicio de Mont Fleur fue emprendido a mediados de 1991, al solicitarle al economista Pieter le Roux que organizara una conferencia sobre el futuro de África (Kahane, le Roux, 1997)

Él conformó un equipo multidisciplinario de 22 individuos para desarrollar los posibles escenarios para Sudáfrica. Incluyó funcionarios públicos, docentes, sindicalistas y comerciantes. Dicha conferencia tuvo lugar en Mont Fleur, un hotel famoso en Ciudad del Cabo, capital de Sudáfrica. Luego de mucho trabajo se llegó a la conclusión de cuatro escenarios posibles que podría seguir Sudáfrica.

El símbolo y el nombre del primer escenario es el Avestruz, describe a un gobierno que no desea enfrentarse a la realidad, el avestruz esconde la cabeza en la arena cuando cree estar en peligro. El escenario se desenvuelve en un entorno en donde la comunidad internacional se vuelve más tolerante hacia Sudáfrica blanca y hacia el partido Nacional; a la vez el Movimiento de Liberación es percibido como demasiado radical y pierde respaldo internacional. Surge por esto una resistencia masiva, que el estado suprime a la fuerza. Esto ocasiona que la economía permanezca estancada debido a la resistencia hacia la nueva constitución. A su vez esto provoca una fuga de capital de inversión y de individuos capacitados, concluyendo en una inestabilidad del *status quo*.

El segundo escenario, el del Pato Lisiado, vislumbra una transición larga pero duradera para el resto del decenio. La imagen es la de un ave con un ala rota. Por mucho que se esfuerce no puede levantar el vuelo - y por tanto su futuro es incierto. Se contemplan diversas estipulaciones y limitaciones para el gobierno, ya que como es de transición, sus políticas serían indecisas.

El tercer escenario, se llamó Ícaro, conforme a la figura mitológica griega, cuyas alas pegadas con cera se derriten cuando se acerca a su objetivo, el sol.

Éste se refiere al escenario de un gobierno elegido democráticamente, que trata de lograr muchas cosas con demasiada prisa. Los resultados iniciales anticipados por este escenario son un crecimiento espectacular, incrementos en el nivel de vida y mejores condiciones sociales. Sin embargo, en este escenario Sudáfrica se colapsa en el mediano y largo plazo, presa de la inflación y la corrupción.

El último escenario y el más favorable es el de los Flamíngos, estos generalmente despegan lentamente, vuelan alto, y en parvada. Un acuerdo político decisivo, seguido por un buen gobierno crea condiciones que inicialmente son lentas, pero que permiten el despegue económico y social a largo plazo.

La espectacularidad de implementar escenarios futuros, no sólo en el ámbito empresarial sino también en cuestiones político-sociales, dan como resultado que sus dirigentes puedan tomar decisiones viables y óptimas para encaminar el desarrollo de una empresa o nación.

En el caso de Mont Fleur, se puede concluir que si no existen acuerdos entre los dirigentes, el escenario de Flamingos no puede despegar si no hay una previa reestructuración social, política y económica en el país.

2.5 Vuelo British

La industria de la aviación es un negocio global. British Airways es la mayor aerolínea internacional de pasajeros del mundo (Management, 1996). El economista en jefe de British Airways, DeAnne Julius, propuso el uso de escenarios al Comité de la Presidencia en febrero de 1994.

El ejercicio de escenarios se utilizó para la toma de decisiones, el cuál consistió en dos fases: el desarrollo de escenarios y los talleres de escenarios. Cada fase fue dirigida por un miembro de alto rango del departamento de Estrategia Corporativa. El objetivo era vincular los talleres de escenarios con el plan de negocios a partir de abril de 1995.

La primera fase del proyecto fue liderada por el economista en jefe. Se incluyeron ocho funcionarios de la Estrategia Corporativa, Asuntos Gubernamentales, y del departamento de *Marketing*.

En la primera parte se determinaron los problemas externos significativos que enfrentaba la aerolínea; eso dio paso a desarrollar resultados desafiantes pero plausibles para cada uno de los temas.

Los escenarios tomaron como punto de partida el hecho de que habían existido grandes cambios en la tecnología, la educación, el comercio mundial y las finanzas en los últimos 50 años.

En cuanto a los talleres, se logró un espacio para que los participantes escucharan, discutieran los escenarios y proporcionarán un marco estructurado para el desarrollo de estrategias.

A partir experiencia de la aplicación de la Planificación de Escenarios de British Airways, su alta gerencia concluyó que al involucrar a niveles superiores de la empresa y construir en conjunto estrategias era fundamental para que todos los miembros de la organización estuvieran en la misma sintonía.

También concluyeron que planear de formar adecuada, consistía en tomarse el tiempo necesario para hacer el diseño y las investigaciones adecuadas consultando a un alto número de expertos, para lograr tener un sentido de propiedad del producto final.

Una vez utilizadas todas las fuentes de lecturas y ejemplos claros anteriores, se puede deducir que la mayoría de las empresas que han implementado los escenarios, lo han hecho en busca de mejores oportunidades. Si no hubieran puesto atención en las cuestiones negativas, no podrían haber subsistido en el mercado. De esta forma, desarrollaron posibles soluciones y estrategias para cada escenario presentado.

Después de comprender y analizar ejemplos concretos de escenarios, se puede explicar cómo se está desarrollando la industria tabacalera en México, la historia de la empresa a estudiar Philip Morris México y en concreto el Estado de Puebla y la filial de esta enorme empresa.

Los cigarrillos son uno de los productos que más se consumen en México. La mayor parte de los estudios han demostrado que el precio es uno de los factores determinantes: cuando éste aumenta, el consumo tiende a reducirse y viceversa.

Por otro lado, también se ha demostrado que el comportamiento del consumo agregado de tabaco se relaciona con las principales variables macroeconómicas, en particular con el ingreso.

La importancia del sistema de distribución se subestima muchas veces a pesar de que impacta en los volúmenes de venta y de que se refleja en un mal aprovechamiento del potencial del mercado, así como en acumulaciones excesivas de inventarios que, en otras consecuencias, incidirán en la rentabilidad del capital. (Secretaría de Economía, 2012)

Según la Secretaría de Economía en cada nivel de distribución hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permiten, por otra parte, que cada uno de ellas amplíe los volúmenes de ventas (Secretaría de Economía, 2013)

Lo anterior, está ligado con la capacidad productiva, la cual se vuelve más compleja cuando se trata de atender montos cada vez mayores de bienes y servicios demandados.

La contracción del mercado de la industria tabacalera se ha visto afectada por las leyes antitabaco, emitida por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud en 2011, que persigue la reducción de la tasa de mortandad por tabaquismo y la protección a los no fumadores. De la misma manera queda prohibido fumar en espacios públicos cerrados: edificios públicos (federales, estatales y municipales), restaurantes, bares (Secretaría de Salud, 2011).

2.6 Antecedentes de Philip Morris Cigatam Productos y Servicios

La historia de lo que actualmente es una empresa global se remonta al año 1847, Philip Morris abrió una pequeña tienda en Bond Street (Londres) que vendía tabaco y cigarros ya elaborados. Después de la muerte de Phillip, Leopold Morris se asoció con Joseph Grunebaum para crear Philip Morris & Company and Grunebaum, Ltd. Esta sociedad se disolvió en 1885 y la compañía se dio a conocer como Philip Morris & Co., Ltd. Finalmente, la familia fundadora cedió el control de la empresa en 1894 y fue adquirida por William Curtis Thomson y su familia. La compañía fue nombrada empresa tabacalera del rey Eduardo VII y en 1902 la empresa abrió sus puertas al mercado neoyorquino gracias a Gustav Eckmeyer. La propiedad se dividió al 50% entre la matriz británica y los socios americanos. (Philip Morris Internacional, 2015)

El año de 1919 fue sumamente importante para la compañía. En ese año se introdujo el logotipo de la diadema de Philip Morris; además, Philip Morris Company en los Estados Unidos fue adquirida por una nueva empresa propiedad de accionistas estadounidenses y se estableció en Virginia con el nombre de Philip Morris & Co., Ltd., Inc. Tras haber establecido una posición firme en los Estados Unidos, Philip Morris Incorporated decidió comercializar sus productos en todo el mundo., posteriormente se convertiría en Philip Morris Internacional (PMI). Para entonces se habían dado las condiciones para que se produjera una impresionante expansión en las ventas internacionales a través de licencias y de un creciente número de compañías afiliadas en todo el mundo. La empresa emplea actualmente a más de 82,000 personas en el mundo.

2.6.1 Philip Morris México

Los antecedentes de Philip Morris Cigatam Productos y Servicios, se remontan a 1898, año en el cual, la compañía tenía la razón social BASAGOITI, ZALDO Y CIA. S. de R. L. Fabricando su primer cigarro en el mes de febrero de 1899 y en 1900 usaron maquinas (“Benoit“, “Gueniff“, “Nicault“ y “Danger“,) avanzas para su tiempo que dieron impulso al ramo manufacturero.

Los primeros productos de esta compañía fueron: “FLOR DE LIS“, “DAMITAS“, “LA FLORISTA“ y “ANTOJOS“, fincando de esta forma los primeros antecedentes de lo que sería en el futuro una gran compañía. (Philip Morris, 2015)

De esta forma, y siguiendo un vertiginoso crecimiento en el ramo de la producción cigarrera, la compañía incorporó a sus productos nuevas marcas como: “SUPREMOS“, siendo sobresaliente “DELICADOS” la marca que se introduce al mercado en el año de 1918. En la actualidad, esta marca de cigarros es la más antigua en el mercado mexicano.

En el año de 1930, la planta productora se establece en Toluca, y es durante estos años que la Tabacalera, alcanzó una producción de 7, 470 cajetillas. Es de esta forma y con paso constante que la compañía continuaba reforzando los cimientos que la llevarían a despegar como una industria pujante. En ese mismo año como parte de su crecimiento, a las tabacaleras se les autorizaba aumento a los precios del cigarro, pero solo a aquellas empresas que mexicanizaran su capital.

Como consecuencia, Ligget no quiso reducir su participación en La Tabacalera y prefirió la venta de todas sus acciones a Nacional Financiera; Philip Morris pidió asociarse con Tabacalera, cediendo su Cigarrera Nacional a cambio

del 28% de participación en esta empresa, con la licencia para producir sus marcas, y Reynolds vendió a la misma Tabacalera su fábrica Baloyan y le dejó en licencia sus marcas WINSTON, SALEM y CAMEL, que eran entonces las que tenían mayor mercado de las extranjeras en el país.

Es de esta manera, que para estos años se consolidan negociaciones con PHILIP MORRIS, una de las compañías más grandes y exitosas de productos empacados de consumo masivo a nivel mundial.

Contando con esta estructura, en el año de 1976, cambió la denominación a “Cigarros La Tabacalera Mexicana S.A. de C.V. “, CIGATAM. 1980 marca un parteaguas, ya que se asocia con Grupo Carso, quien de esta forma adquirió poco más del 71% de las acciones de Cigatam.

Durante 2007 Philip Morris International decide ampliar su participación en su filial mexicana y es cuando acuerda la compra con su socio local de un paquete de 30% de las acciones del negocio en México, quedando conformado el control de Philip Morris International en un 80% y Grupo CARSO en 20%, transformando la razón social de la empresa a Philip Morris Cigatam Productos y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Que cuenta con una fuerza de empleados de aproximadamente 1,800 personas.

Las principales marcas que maneja son: Marlboro, Delicados, Benson & Hedges y Faros.

2.6.2 Philip Morris Puebla

En 1976 la empresa Philip Morris México cambió la denominación a “Cigarros La Tabacalera Mexicana S.A. de C.V.” (CIGATAM). En 1980 se integró al grupo Carson quedando la gerencia de Puebla constituida por 65 vendedores, cinco supervisores y un gerente. En 1990 cambió la estructura de la gerencia de ventas y se despidieron a más del 50 % de empleados quedando solamente 27 vendedores y tres supervisores. Aunado a esto, la distribución del cigarro pasó a ser terciarizada y se contrataron a distribuidoras externas para la colocación del producto en tiendas. Los 27 vendedores pasaron a una nueva plataforma para ser representantes de ventas con una visión más estratégica. En 2007 tuvieron una nueva reestructuración: los representantes de ventas se convirtieron en asesores de ventas con un perfil alto (profesionistas titulados) contando solamente con 16 asesores. Hoy en día se cuentan con 14 asesores, divididos en territorios locales y foráneos, que a su vez están segmentados por canal detalle y canal de conveniencia. La mayor parte de los territorios foráneos supervisan el canal de detalle y conveniencia.

A continuación se muestra una tabla con los territorios a detalle.

710400 SUPERVISOR ASESOR DE NEGOCIO		
710401 ASESOR DE NEGOCIOS HET	LOCAL	CONVENIENCIA
710402 ASESOR DE NEGOCIOS GT	LOCAL	DETALLE
710403 ASESOR DE NEGOCIOS GT	LOCAL	DETALLE
710404 ASESOR DE NEGOCIOS GT	LOCAL	DETALLE
710405 ASESOR DE NEGOCIOS GT	LOCAL	DETALLE
710406 ASESOR DE NEGOCIOS MIXTO	FORANEA	MIXTO
710500 SUPERVISOR ASESOR DE NEGOCIO		
710501 ASESOR DE NEGOCIOS HET	FORANEA	CONVENIENCIA
710502 ASESOR DE NEGOCIOS GT	FORANEA	DETALLE
710503 ASESOR DE NEGOCIOS GT	FORANEA	MIXTO
710504 ASESOR DE NEGOCIOS GT	FORANEA	MIXTO
710505 ASESOR DE NEGOCIOS MIXTO	FORANEA	MIXTO
710600 SUPERVISOR ASESOR DE NEGOCIO		
710601 ASESOR DE NEGOCIOS HET	LOCAL	CONVENIENCIA
710602 ASESOR DE NEGOCIOS GT	LOCAL	DETALLE
710603 ASESOR DE NEGOCIOS GT	LOCAL	DETALLE
710604 ASESOR DE NEGOCIOS MIXTO	FORANEA	MIXTO
710605 ASESOR DE NEGOCIOS MIXTO	FORANEA	MIXTO

Tabla 1. Territorio Gerencia Puebla. Fuente: Información Interna de PMM

2.6.3 Misión y Valores de Philip Morris International

El Equipo de Dirección de PMI estableció recientemente una nueva misión: “Ofrecer la mejor experiencia de fumado a todo fumador adulto del mundo, para hoy y para mañana.”

2.6.4 Estrategias de PMI

A fin de orientarnos sobre cómo podemos lograr nuestros objetivos y consolidar nuestra Misión, PMI definió tres Estrategias claras:

- Proseguir con un crecimiento agresivo del negocio.
- Trabajar incesantemente en la reducción del daño.
- Desarrollar una organización ágil y ganadora.

2.6.5 Valores de PMI

- Sentido de urgencia y velocidad

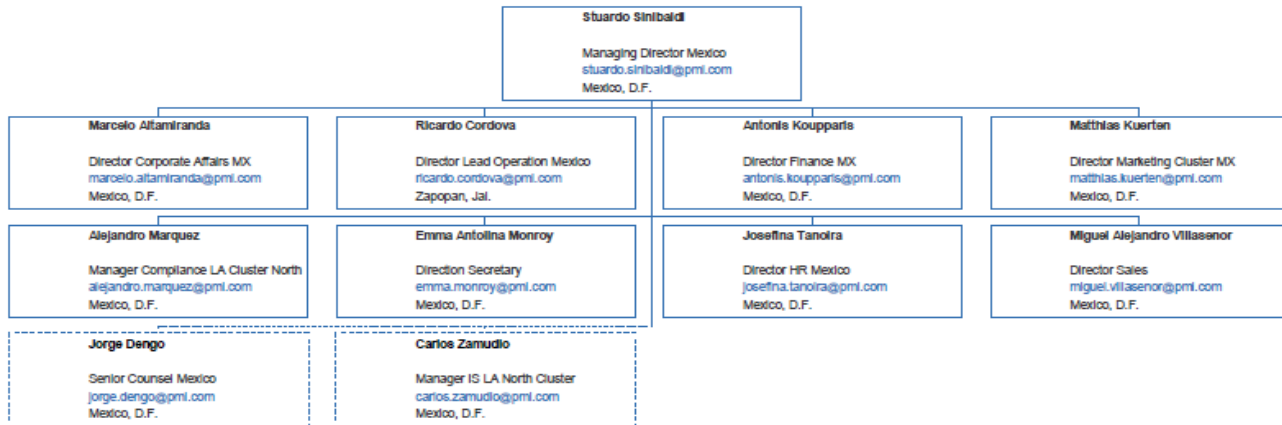
- Anticipación; toma de riesgos y decisiones
- Pasión para lograr que las cosas más difíciles se cumplan
- Confianza, humildad e integridad
- Escuchar, aprender, compartir y enseñar

2.6.6 Visión de PMI

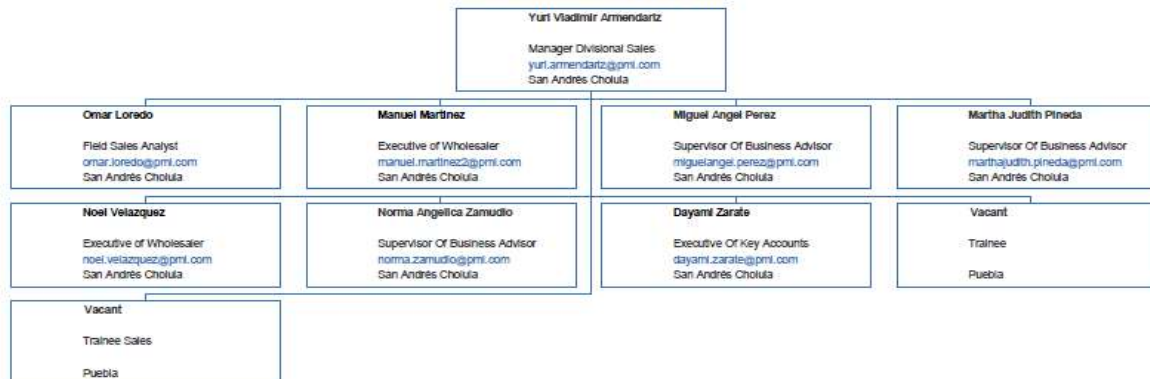
- Generar grandes beneficios para los accionistas.
- Ofrecer productos innovadores y de alta calidad a los fumadores adultos y reducir el daño causado por los productos de tabaco.
- Apoyar regulaciones exhaustivas basada en la reducción del daño y el desarrollo de productos con potencial para reducir el riesgo de contraer enfermedades relacionadas con el consumo del tabaco.

2.6.7 Organigrama

PMI Mexico - Gral. Mgmnt on March 01, 2015



Divisional Sales Puebla



Sales Zone Puebla T. 710500



2.6.8 Tipos de clientes

Philip Morris divide a los clientes de la siguiente forma:

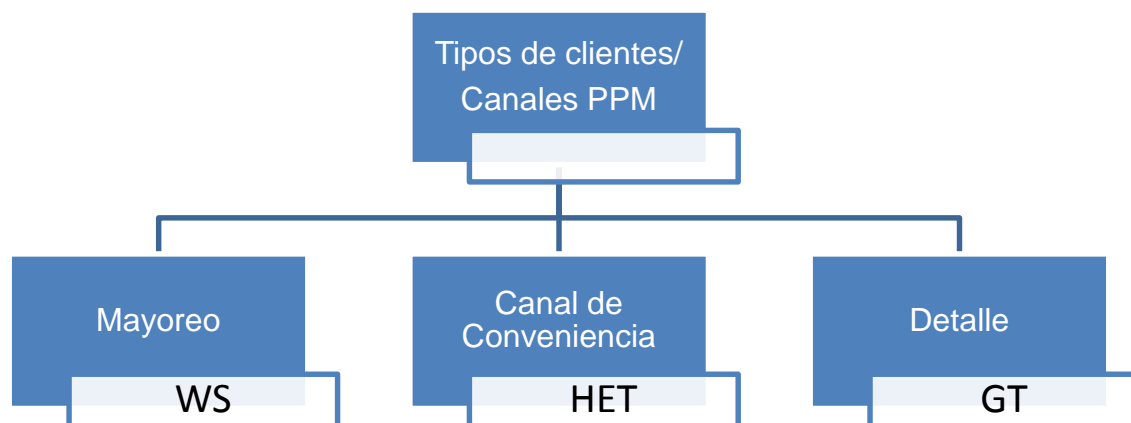


Ilustración 1. Tipos de Clientes

Fuente: Información Interna PMM

Mayoreo (WS): Normalmente tienen un establecimiento que se especializa en vender gran cantidad volumen a precio de mayoreo y medio mayoreo; tienen venta de mostrador y algunos de ellos cuentan con entrega a domicilio y otros adicionalmente tiene vendedores a detalle, realizando una distribución horizontal de los productos con que cuentan en sus negocios atendiendo principalmente a clientes detallistas y medio mayoreo.

Canal Conveniencia o *High and Trade (HET)*: Está conformado por cadenas o franquicias. Regularmente le reportan a un corporativo, tienen una estructura comercial definida y su comunicación es centralizada. Se conforma de cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia que requieren negociación centralizada a nivel oficina central de compras, quien determina cómo será la presencia de las marcas en cada sucursal.

Detalle (GT): es la empresa comercial que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

A continuación se elaboró un análisis de Porter y la Cadena de Valor, para tener un panorama general de la industria tabacalera en México

2.6.9 Análisis de las cinco fuerzas para México.

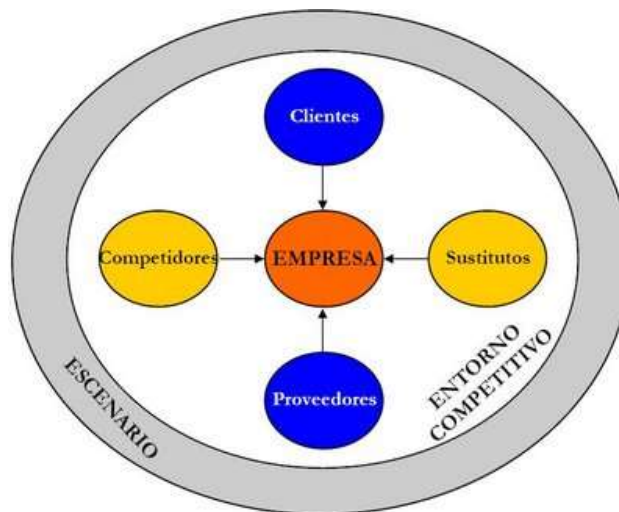


Ilustración 2. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Mangin Gómez (2008)

Estructura de la Industria:

- **Nuevas firmas potenciales:**

Lo más difícil para los nuevos entrantes son los requerimientos de capital, las licencias y permisos para las empresas tabacaleras, pues son muchas las presiones de grupos no gubernamentales para evitar el consumo de tabaco.

- **Proveedores:**

Las empresas que fabrican los cigarrillos están integradas hacia atrás de manera que producen también los filtros, papel, goma (pegamento), empaque, etc. La publicidad es contratada por *outsourcing*. Las plantaciones de tabaco en su mayoría son también propiedad de las tabacaleras, por lo que tienen asegurado el precio, la calidad del cultivo y la distribución a sus plantas.

- **Clientes:**

El segmento de clientes de la industria está limitado a los adultos, pues está penada por la ley la venta a menores de edad.

- **Sustitutos:**

Los consumidores de tabaco fuman por diversas razones: existen fumadores microsociales que fuman para ser aceptados en un pequeño grupo que les representa status. El fumador *social welcome* (bienvenido) es el que desea ser aceptado socialmente. El fumador gourmet que consume tabaco orgánico. El *follower* (seguidor) que fuma porque todos fuman. El falaz que fuma cigarrillos aparentemente más caros solo para demostrar status (Philip Morris, 2015). Para cada tipo de fumador hay sustitutos, se puede sustituir el cigarrillo por puro, pipa, cigarrillo de hoja de tabaco y cigarrillo eléctrico.

- **Competidores de la industria:**

El mercado mexicano es oligopólico, pues sólo existen dos grandes empresas tabacaleras: British American Tobacco con el 35 % del mercado, Philip Morris con el 65 %, y el 1% Japan Tobacco.

- **Productos, Procesos, Tecnología:**

Las marcas que se manejan en México de cada uno de los productos son las mismas a nivel mundial, las empresas aprovechan los esfuerzos de mercadotecnia de otros países para posicionarse en México. (Philip Morris, 2015)

Los productos son diferenciados y están focalizados a distintos segmentos del mercado, como parte de las estrategias de las tabacaleras. Los procesos de producción están estandarizados y tienen un alto nivel de sistematización.

Los requerimientos de tecnología son altos, hay muchos recursos destinados a investigación y desarrollo de productos.

En cuanto la investigación y desarrollo, se está buscando avanzar en el diseño y el desarrollo de prototipos de nuevos productos, los cuales deberían ser vistos como 'más seguros', según la teoría científica actual. Estos han incluido productos no convencionales que producen humo mediante el calentamiento, en lugar de hacerlo mediante la combustión del tabaco.

Por eso cada vez más fabricantes de sustitutos de cigarro se han encontrado con problemas técnicos, de aceptación del consumidor o de regulación. Otras empresas de tabaco han traído estos productos al mercado, pero no han logrado atraer a un gran número de consumidores ni han logrado un respaldo de salud pública.

Actualmente se está probando la comercialización de una forma de tabaco sin humo. El *snus* estilo Sueco se ha ganado el apoyo de algunos expertos en salud pública, como un producto que es mucho menos dañino que los cigarrillos. El uso del *snus*, que involucra poner una pequeña cantidad de tabaco entre el labio y la encía, es diferente al fumar.

2.6.10 Esquema de la cadena de valor de la industria tabacalera.

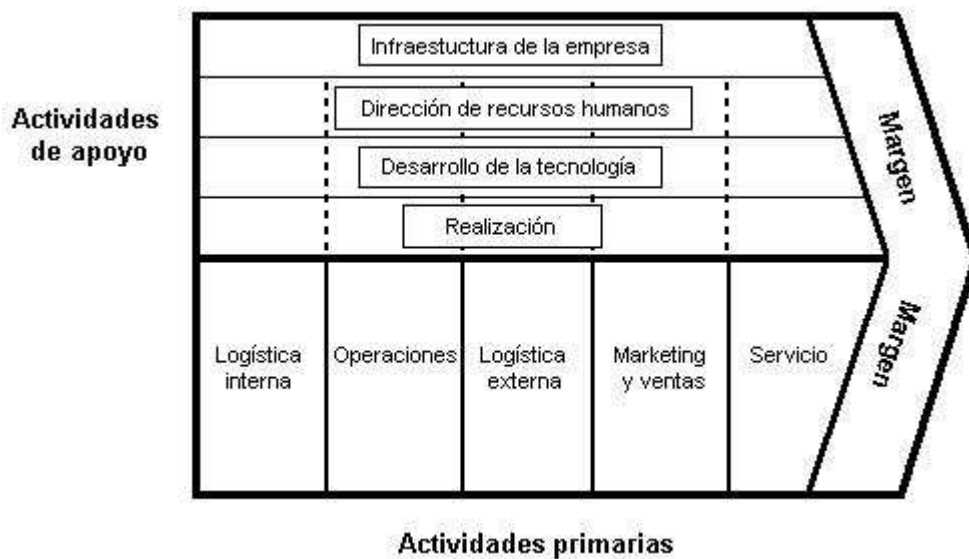


Ilustración 3. Cadena de Valor

Fuente: DEINSA, San José, Costa Rica 2007, Información obtenida de

(Porter M. , May-June 1987)

La cadena de valor (Hansen, Junio 2007) de la industria nos permite desagregar las actividades estratégicas para entender: el comportamiento de

costos y fuentes potenciales de diferenciación. En la industria del cigarro el análisis de la cadena de valor es el siguiente:

- Logística interna:** comprende operaciones de recepción del tabaco provenientes de diferentes partes del mundo y México, el almacenamiento y distribución de esta materia prima es las bodegas de la empresa.

- Operaciones (producción):** son todos los procesos procesamiento de las materias primas para transformarlas en los diferentes cigarros.

- Logística externa:** almacenamiento del cigarro terminado y distribución del producto al consumidor.

- Marketing y Ventas:** son las actividades con las cuales se da a conocer y se vende el producto.

- Servicio:** de post-venta las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto se realiza por medio de los representantes de venta.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por:

- Infraestructura de la organización:** la empresa cigarrera cuenta con departamentos de planificación, contabilidad y las finanzas.

- Dirección de recursos humanos:** cuenta con personal capacitado según el departamento que se encuentre.

- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** la empresa cuenta con una mejora continua de tecnología.

- Abastecimiento:** tiene procesos sistematizados para la realización de todos los insumos de la empresa.

Este capítulo ha servido para utilizar, conocer y analizar todos los factores que influyen en la industria tabacalera en México y así mismo, tener mejores conclusiones sustentadas de escenarios a desarrollar en los próximos capítulos , para presentar a los líderes de la empresa PMM .

CAPÍTULO 3

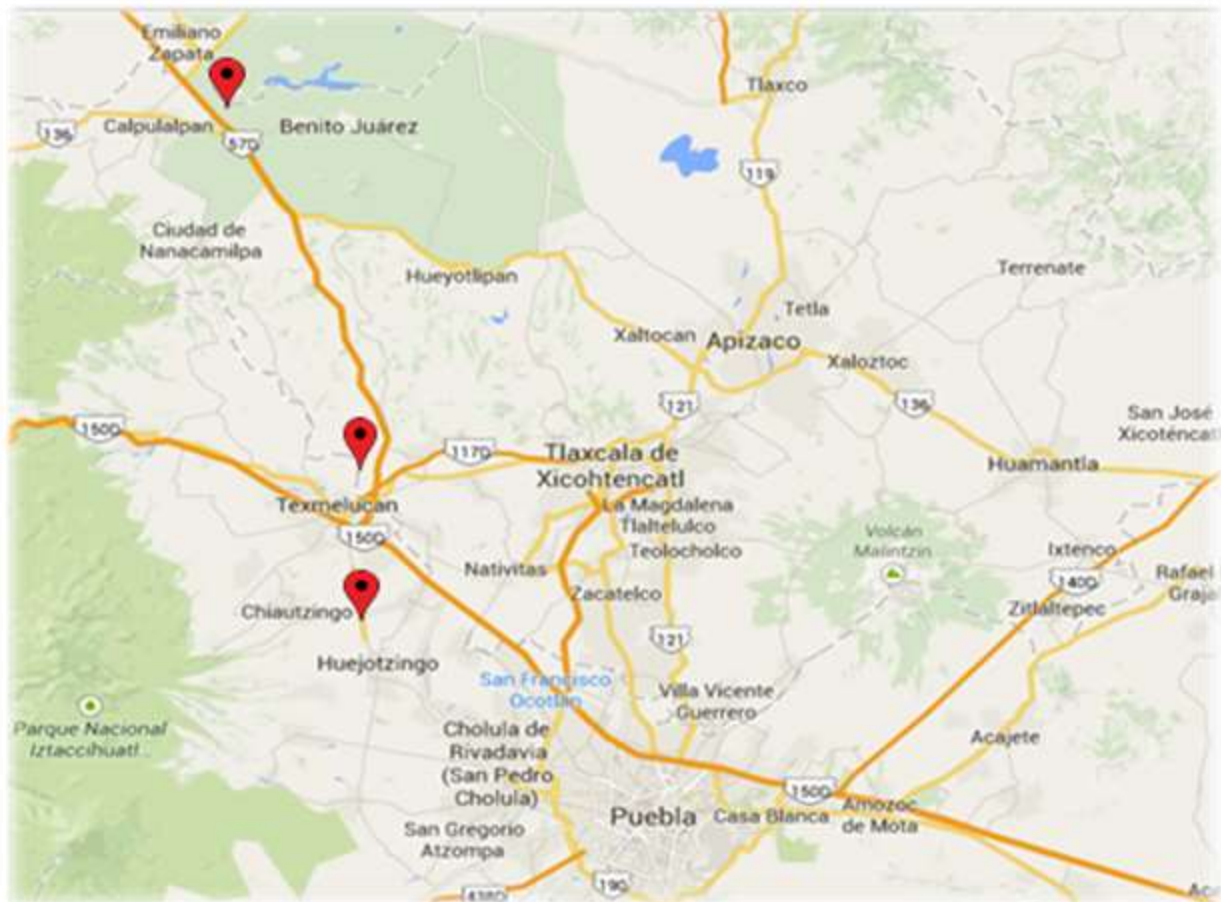
Teniendo como referencia el sustento de fuentes secundarias y analizadas, en este capítulo se desarrolló el caso a investigar mediante el uso de gráficas, entrevistas con líderes especialistas en la materia, así como el Diamante de Porter, para conocer las competencias que tiene PMM en el mercado nacional.

3. CASO DE ESTUDIO

Puebla es una de las 32 entidades federativas de México. Se localiza en el Centro Oriente del territorio mexicano; colinda al este con el estado de Veracruz; al Poniente con los Estados de Hidalgo, México, Tlaxcala y Morelos y al Sur con los Estados de Oaxaca y Guerrero. Puebla no tiene salida al mar, y presenta un relieve sumamente accidentado. Su superficie es de 34.251 km², en la cual viven más de cinco millones de personas, que convierten a este estado en el quinto más poblado del país y cuenta con 217 municipios, con una extensión: 34 306 km², el 1.7 % del territorio nacional, una población: 5 779 829 habitantes, el 5.1 % del total del país y una distribución de población: 72 % urbana y 28 % rural; a nivel nacional el dato es de 78 % y 22 % respectivamente. (INEGI , 2013)

El sector de actividad que más aporta al PIB estatal corresponde al de:
industrias manufactureras. Destaca la producción de maquinaria y equipo y con
una aportación al PIB Nacional de: 3.3 %. (INEGI , 2013).

Para el enfoque del caso de estudio, como se ha mencionado anteriormente
el objeto a analizar se encuentra en el Estado de Puebla y Tlaxcala, en particular
en la zona centro oeste de Puebla y poniente de Tlaxcala. El territorio de la zona



centro oeste de Puebla y poniente de Tlaxcala está integrado por 17 municipios
con un total de 3959 Clientes de los canales de *GT, HET, WS*. (Philip Morris,
2015)

Ilustración 4. Mapa del Territorio Zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala (los señalamientos en flecha roja son los municipios más grandes de la zona de estudio)

Fuente: Google Maps

En la siguiente tabla se detalla los clientes por municipio, y canal, donde se muestra que el 50 % de los clientes más importantes se encuentran en el municipio de San Martin Texmelucan, Puebla., seguido del 17.31 % de Calpulalpan, Tlaxcala.

Municipio	HET	GT	WS	Gran Total	Porcentaje
CALPULALPAN	7	20		27	17.31
HUEJOTZINGO	8	12		20	12.82
NANACAMILPA DE MARIANO		7	1	8	5.13
ARISTA					
SAN MARTIN TEXMELUCAN	29	31	5	78	50.00
SAN MATIAS TLALANCALECA	0	4		4	2.56
SAN MIGUEL XOXTLA	0	6		6	3.85
SAN NICOLAS DE LOS RANCHOS	0	1		1	0.64
SAN SALVADOR EL VERDE	1	8		9	5.77
TLAHUAPAN	0	3		3	1.92
Grand Total	45	92	6	156	100.00

Tabla 2. Tipos de Clientes del territorio a estudiar.

Fuente Información Interna PMM

3.1 Canal Detalle

El territorio cuenta con 92 clientes detallista, 43 clientes están sobre indexado con una *Share of Market* (SOM) promedio del 35 %. (Philip Morris, 2015).

3.2 Canal de Conveniencia

El territorio cuenta con 45 clientes de canal de conveniencia, de los cuales 33 son tiendas OXXO. La cadena comercial OXXO ha crecido en forma exponencial, en el 2012 contaba con 24, para el 2013 cerró el año con 28 puntos de venta y el 2014 cerró con 33, que son los puntos de venta con los que actualmente cuenta el territorio.

Se mencionan la lista de los OXXO que forman el territorio.

Cliente	Nombre
6404	OXXO EXPRESS JOSE MA. MORELOS PBC
8084	OXXO ARCO NORTE II PBF
8085	OXXO BELEN PBF
8250000303	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
8180000217	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
8180000209	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
8180000156	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
3338	OXXO PLAZA CONSTITUCION PBC
3339	OXXO DOMINGO ARENAS PBC
3516	OXXO CD. INDUSTRIAL PBC
3603	OXXO ZACATEPEC PBC
6378	OXXO EXPRESS BETANCOURT PBC
8160	OXXO PASEO DE LOS SAUCES
8200000610	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
3337	OXXO AGENCIAS PBC
3342	OXXO TEXMELUCAN
3413	OXXO LA SANTISIMA
3414	OXXO OJO DE AGUA PBC
3415	OXXO XICOTENCATL PBC
3517	OXXO KIOSKO PBC
3518	OXXO BLVD JALISCO PBC
3724	OXXO MIGUEL ALEMAN PBC
5221	OXXO EXPRESS ATOYAC PBC
6168	OXXO EXPRESS VILLA ALTA PBC
6173	OXXO EXPRESS PROGRESO PBC
9070	OXXO CAPULA PBF
8270000196	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
8260000175	OXXO PLAZA SAN MARTIN
8200000627	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
8200000626	CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
8200000625	OXXO AU SAN MARTIN
8190000441	CADENA COMERCIAL OXXO LIBERTAD SUR

Tabla 3. OXXO del Territorio de la Zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala Fuente: Información Interna PMM

Al realizar el análisis se encontró que 10 Puntos de venta son los que se encuentran con un *Share of Market* menor de 75 %.

Clientes	Share of Market
3338	4.09%
Philip Morris	71.77%
British American Tobacco	27.96%
Japan Tobacco International	0.27%
3342	2.06%
Philip Morris	74.10%
British American Tobacco	25.62%
Japan Tobacco International	0.28%
3413	2.88%
Philip Morris	74.87%
British American Tobacco	24.86%
Japan Tobacco International	0.26%
3414	4.34%
Philip Morris	71.83%
British American Tobacco	28.15%
Japan Tobacco International	0.02%
3415	2.67%
Philip Morris	74.78%
British American Tobacco	24.91%
Japan Tobacco International	0.31%
3517	3.59%
Philip Morris	68.17%
British American Tobacco	31.31%
Japan Tobacco International	0.52%
3518	2.67%
Philip Morris	72.66%
British American Tobacco	26.63%
Japan Tobacco International	0.71%
6378	3.10%
Philip Morris	72.97%
British American Tobacco	26.62%
Japan Tobacco International	0.40%
8160	1.91%
Philip Morris	70.55%
British American Tobacco	28.95%
Japan Tobacco International	0.50%
819000441	2.83%
Philip Morris	72.63%
British American Tobacco	26.59%
Japan Tobacco International	0.78%
Grand Total	100.00%

Tabla 4. OXXO de la Zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala Enero 2015 Puebla Fuente: Información Interna PMM

Para poder analizar a detalle el comportamiento de la *Share of Market* de la zona, se procedió a buscar a especialistas en el tema, como líderes de tienda, personal y consumidores de PMM.

3.3 Entrevistas:

Exploración de información: Se seleccionaron a tres líderes de tienda (OXXO), un asesor de negocios (PMM) y Ejecutivo de Cuenta clave (PMM).

Se seleccionaron los tres OXXO con menor *Share of Market* de la zona. Los tres líderes de tienda son pertenecientes a las sucursales de: Plaza Constitución (San Martín), Kiosko (San Martín) y Paseo de los Sauces (Huejotzingo)

Los objetivos de las conversaciones fueron:

Realizar un diálogo con los especialistas de negocios para obtener información de valor en la categoría del cigarro y la percepción que existe acerca de la variabilidad del consumo del mismo.

A continuación se presentan los puntos tratados en las entrevistas:

3.3.1 Entrevista a los líderes de tienda.

¿Cómo visualiza la preferencia de consumo de cigarro a 5 años?

- ¿Qué producto de la industria del tabaco ha observado que ha tenido mayor consumo en el último año?
- ¿Qué marca ha tenido mayor consumo? ¿Qué marca ha tenido menor consumo?
- ¿Cuál es la temporada de mayor venta de cigarro?
- ¿Cuál es el consumo promedio de cajetillas de un fumador?
- ¿Cómo es el servicio que prestan ambas tabacaleras?
- ¿Cree que los programas comerciales (concursos) han favorecido a la venta de “X” tabacalera?
- ¿Considera que el aumento de precios ha afectado el consumo de cigarro?
- ¿Al crear productos sofisticados (válvulas, sabores diferentes) el consumo de estos se ha visto favorecido para alguna compañía de cigarro?
- ¿Considera que la cantidad de cigarrillos por cajetilla influye en la compra del consumidor?
- ¿La exhibición de los productos influye en la compra?

3.3.2 Entrevista a consumidores

- Cuando se habla de cigarro ¿Cuál es la primera marca en la que piensa? ¿La siguiente marca?
- ¿Qué marca consumes más y por qué?
- ¿Siempre consume la misma marca de cigarrillos?
- ¿Con qué frecuencia consume cigarro? ¿En qué temporada ha observado que consume más cigarro?
- ¿Cuánto es lo máximo que paga por una cajetilla de cigarrillos? y ¿por qué?

- ¿El precio influye en la compra de la marca a consumir?
- ¿Cuáles son las últimas marcas que ha escuchado de cigarros?
- ¿Qué sensación da el fumar?
- ¿Ha probado las últimas innovaciones del cigarro como válvulas, productos de diferentes sabores?
- ¿Cuándo ve el exhibidor con alguna marca eso influye en su compra?

3.3.3 Puntos tratados con líderes de PMM

- ¿Cómo visualiza la preferencia de consumo de cigarro a 5 años?
- ¿Qué factores afectan el consumo del cigarro?
- ¿Qué fortalezas tiene PMM vs Competencia?
- ¿Qué debilidades tiene PMM vs Competencia?
- ¿Cuál sería el peor escenario a mediano y largo plazo para la compañía en el consumo de cigarros?
- ¿Cuál sería el mejor escenario a mediano y largo plazo para la compañía en el consumo de cigarros?
- ¿Existe contracción en el mercado por la modificación de leyes a la industria tabacalera?
- ¿Qué tipo de segmentación tiene la industria del tabaco?
- ¿Han manejado alguna promoción para el canal de conveniencia (*HET*), para los puntos de ventas (*XXO*) y para el consumidor? ¿Han favorecido?
- ¿Qué ha influido en la disminución del *Share of Market* de la zona?
- ¿Cuáles son los retos profesionales que están por enfrentar el departamento de ventas en los siguientes 5 años?

¿Cuáles son los obstáculos que están por enfrentar el departamento de ventas?

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los involucrados se realizó el Diamante de Porter, para conocer las competencias que tiene PMM en el mercado nacional.

3.4 Diamante de Porter.

Es un sistema mutuamente autorreforzante te, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los demás. Porter usó este diamante para determinar que empresas e industrias tenían ventajas competitivas, e hizo énfasis en la importancia en las industrias relacionadas y de soporte .

Porter reconoció que la mayoría de la actividad económica se da a nivel regional. En consecuencia, sus ideas se aplican no solo a regiones sino también a ciudades. (Porter M. , May-June 1987)

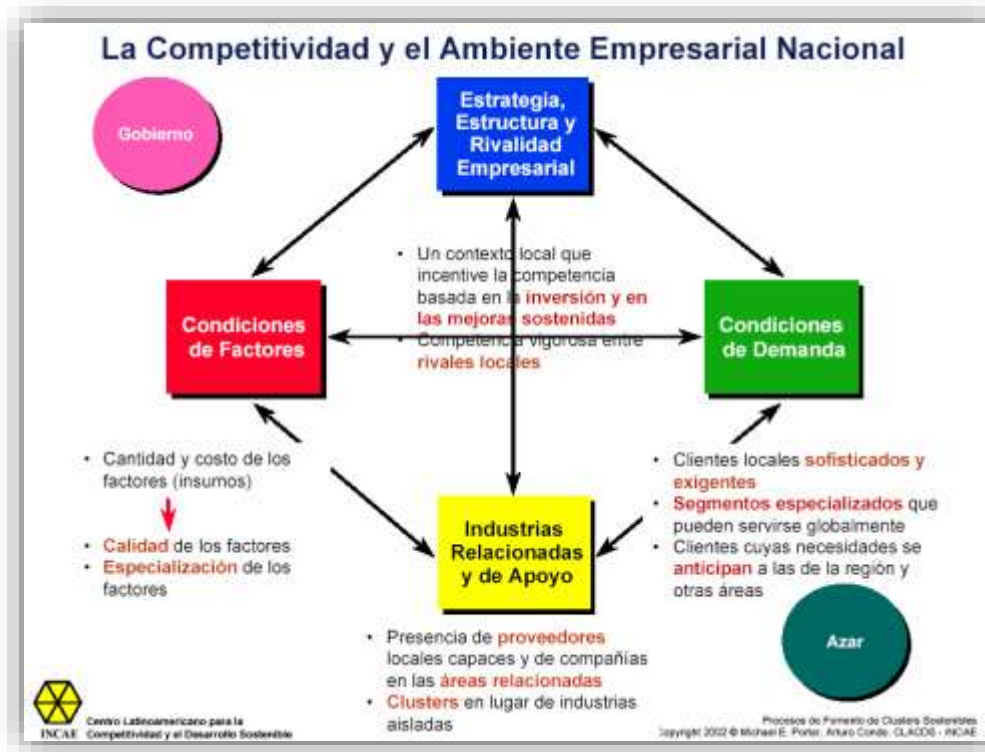


Ilustración 5. Diamante de Porter

Fuente: (Porter M. , May-June 1987)

3.4.1 Condiciones de los Factores

Las cadenas de conveniencia donde se vende el producto cuenta con la infraestructura adecuada, para que el consumidor pueda tener a su disposición el producto que desee consumir.

El personal encargado de las cadenas de conveniencia no es experto en la materia, ya que cuenta con muchos productos a la venta. Del mismo modo la alta rotación del personal no permite que se vuelvan especialistas.

3.4.2 Condiciones de la Demanda

Dado que el consumidor principal de tabaco cosechado en México proviene de las industrias cigarreras, la demanda está distribuida entre Philip Morris y British American Tobacco.

La demanda depende mucho de los programas comerciales con que cuenten las tabacaleras.

Los fumadores hoy en día tienen necesidades sofisticadas, por lo que los productos innovadores se vuelven cada vez más variados, principalmente para los fumadores de 18 a 24 años, quienes tienen estas necesidades.

3.4.3 Sectores afines y de apoyo

Existen sectores que integran esta industria, tales como: cadenas comerciales (OXXO), centros de distribución de ambas tabacaleras, empresas de estudio de mercado y los consumidores.

3.4.4 Rivalidad Doméstica

La rivalidad entre las cigarreras es cada vez más acentuada, por lo que tienen que buscar nuevas formas de ganar mercado. Van contra corriente en cuestión de mercadotecnia puesto que las leyes antitabaco son cada vez más estrictas. Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) trata de hacer conciencia a los fumadores y nuevos fumadores.

3.4.5 Casualidad

Las cigarreras están a la expectativa de las modificaciones en la ley en cuanto al consumo y publicidad. Encaminan sus esfuerzos a los nuevos fumadores (18-24 años de edad).

La innovación de productos es cada vez mayor tanto en presentación como en sabor, precio y tamaño.

Este capítulo sirvió para contextualizar la problemática de la zona. A pesar de que PMM aún no pierde su totalidad en el mercado del Estado, puede sufrir consecuencias futuras graves que peligren su posicionamiento. En el siguiente capítulo se desarrollan los escenarios y las expectativas del mercado para la empresa.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS

Para comprender a profundidad la metodología del caso de escenarios, es necesario realizar un análisis PEST (Ver tabla 5) y un análisis FODA (Ver tabla 6)

El primero comprende una descripción acerca de los factores generales que externos que afectan a la empresa, para la toma de decisiones.

El segundo es un método que analiza las características internas (Fortalezas, Debilidades) y situaciones externas (Oportunidades y Amenazas) de la empresa.

4.1 ANÁLISIS PEST



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

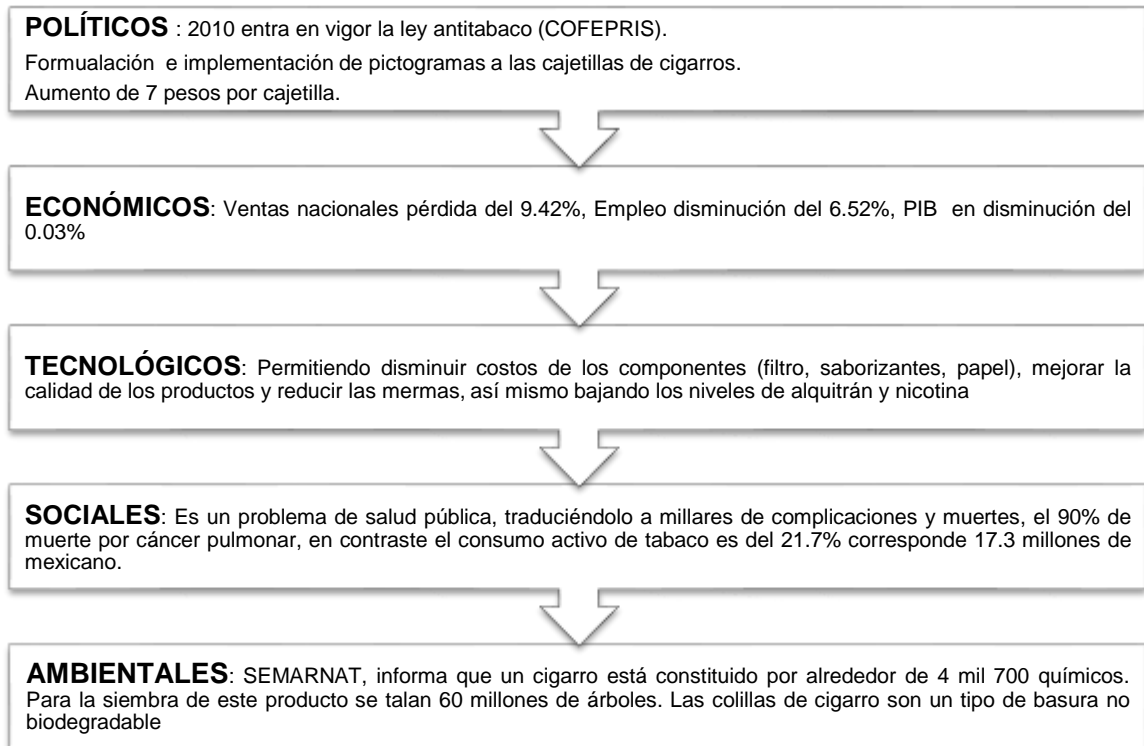


Tabla 5. Análisis PEST (Elaboración Propia)

4.1.1 Políticos

En el 2009 la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud, emitió un comunicado en el que quedó prohibido fumar en espacios públicos cerrados como edificios públicos, restaurantes, bares, etc. En la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, entró en vigor las disposiciones para la formulación, aprobación, aplicación, utilización e incorporación de las leyendas, imágenes, pictogramas, mensajes sanitarios e información que deberá figurar en todos los paquetes de productos del

tabaco y en todo empaquetado y etiquetado externo de los mismos (Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión, 2010).

En el 2011 el Congreso autorizó un aumento de 7 pesos por cajetilla en el Impuesto Especial sobre la Producción y los Servicios (IEPS). (La Jornada, 2015)

4.1.2 Económicos

La Secretaría de Economía afirmó que la Industria del Tabaco se vio afectada tanto en la producción de cigarros por las estrictas leyes (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios de Cigarros) y demás productos, así como en su comercialización y en el etiquetado, sufriendo variables económicas a la baja. (Secretaría de Economía, 2013)

Referente a ventas nacionales a partir de 2007 de disminuyeron 8,878 millones de pesos a 6,268 millones de pesos en 2013. Lo que significa un decremento del 9.42 %, anual. En cuestión de empleo de 3,521 del 2007 ha disminuido a 2,378 en el 2013, es decir el 6.52 % anual. El PIB nacional del 0.09 en el 2007 y de 0.06 al 2012 anual cada uno. (Secretaría de Economía, 2013).

4.1.3 Sociales

La Revista del Instituto Nacional de Enfermedades respiratorias, muestra que el tabaquismo es reconocido como problema de salud pública, traduciéndolo a millares de complicaciones y muertes. Las principales causas de muerte en México son enfermedades claramente relacionadas con el tabaquismo. (Navarro, 2011). El 90 % de las muertes por cáncer pulmonar, 84 % de las causadas por enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), por lo tanto erradicar esto representa un gran reto social para los servicios de salud. Debido a que la gente sigue consumiendo esto.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Adicciones (ENA) del 2011, el consumo activo de tabaco es de 21.7 % que corresponde a 17.3 millones de mexicanos. De estos consumidores activos, el 12.3 % son adolescentes que corresponde a 1.7 millones de mexicanos. (Secretaría de Salud, 2011).

4.1.4 Tecnológicos

Las empresas tabacaleras más importantes en el país han modernizado la tecnología para la elaboración del cigarro, permitiendo disminuir costos de los componentes (filtro, saborizantes, papel), mejorando la calidad de los productos y reducir las mermas, bajando los niveles de alquitrán y nicotina, por medio de los filtros más innovadores, ayudando a reducir las enfermedades provocadas por fumar.

4.1.5 Ambientales

La destrucción al medio ambiente por tabaco es de carácter global, desde la producción hasta quienes lo consumen, ya que interfiere en la calidad del aire y agua, genera deforestación, pérdida de la biodiversidad en incendio de áreas verdes.

La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (SEMARNAT), informa que un cigarro está constituido por alrededor de 4 mil 700 químicos. Para la siembra de este producto se talan 60 millones de árboles al año. De igual forma los animales sufren las consecuencias, ya que en los laboratorios experimentan con ellos antes de enviarlos al mercado para el consumo de los humanos. (Diario de México, 2013).

Finalmente, las colillas de cigarro son un tipo de basura no biodegradable- Esto representa un problema ambiental, ya que normalmente se tiran en cualquier parte y terminan acumulándose en alcantarillas hasta llegar a los ríos.

4.2 ANÁLISIS FODA

Se desarrolló un análisis FODA (Tabla 6), para visualizar de forma clara la situación actual de la industria tabacalera en el canal de conveniencia y obtener un buen diagnóstico del mismo. Esto con el fin de desarrollar propuestas de acción que se ajusten a las necesidades diarias de oportunidad detectadas. Para poder desarrollar la matriz FODA se analizó la información obtenida de las entrevistas.

<p>FORTALEZAS Marlboro la marca líder en el mercado. Posicionamiento y aceptación de consumidores de Delicados. Posicionamiento de la marca Marlboro y Delicados en la mente de los consumidores Cambio reciente de Imagen innovadora en Familia Marlboro y Delicados</p>	<p>DEBILIDADES Falta de segmentación estratégica del mercado. Posee mucha información de la competencia pero falta un análisis profundo. Falta de visibilidad en los exhibidores.</p>
<p>OPORTUNIDADES Capacitar de forma constante al personal de los OXXO, debido a la alta rotación de personal. Realizar mayor interacción con el fumador 18-24 años a la hora de mayor flujo de fumadores en los puntos de venta. Dar mayor impulso a la Familia de Chesterfield (buena calidad y precio accesible)</p>	<p>AMENAZAS Crecimiento del Share of Market en las marcas innovadoras de la competencia y de precio medio. Programas comerciales agresivos y constantes por parte de la competencia. Reaccion acelerada por parte de la competencia cuando PMM implementa alguna una innovacion. Normas más estrictas para la industria tabacalera Aparición de productos sustitos para disminuir el consumo de cigarro.</p>

Tabla 6. Análisis FODA (Elaboración Propia)

Con este análisis fue posible determinar la actual situación de la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala, visualizando los factores en los que se deben enfocar, implementando una estrategia y adecuando las existentes para poder actuar en beneficio y para la mejora del mismo.

Su principal fortaleza es contar con las dos marcas líderes en el mercado, Marlboro y Delicados, en el segmento alto y bajo. Aunado a esto, dichas marcas se encuentran en la mente de los consumidores siendo esta una ventaja competitiva respecto a la competencia.

La gran amenaza para PMM es el factor de precio, debido a que el segmento medio del mercado es donde la competencia está enfocando sus recursos y estrategias. Teniendo varios lanzamientos de la Familia Pall Mall XL e innovando en sabores provoca que los nuevos fumadores prueben sus marcas. Los concursos y programas comerciales que han tenido han sido muy agresivos y han logrado que el personal de OXXO promueva sus marcas.

La oportunidad que tiene PMM en el canal de conveniencia es prestar un excelente servicio y mantener capacitado al personal de los puntos venta, acerca de la categoría de cigarro para enfocarse en los nuevos fumadores.

4.3 Diseño de Escenarios.

Los resultados obtenidos de las entrevistas, análisis PEST y FODA, se usarán para la descripción de escenarios de la zona a estudiar en el canal de conveniencia (*HET*).

4.3.1 Fuerzas Detectas en el *Share of Market* a partir de entrevistas y análisis FODA, PEST de la zona a estudiar.

- La marca de cigarrillos líder en el mundo, y Nacional Marlboro con mayor *Share of Market*.
- Posicionamiento y aceptación de los consumidores de productos de Delicados.
- Posicionamiento de la marca Marlboro y Delicados en la mente de los consumidores.
- Imagen innovadora en Familia Marlboro y Delicados.
- Introducción al segmento medio con una marca de calidad internacional y siendo la familia Chesterfield la tercera más vendida a nivel mundial.
- Productos bien posicionado en los segmentos AB, B+ y D
- Los puntos de ventas (OXXO), está posicionados estratégicamente logrando que los fumadores encuentren sus productos.
- Crecimiento acelerado de la competencia en segmento medio con precio e innovación de sus productos.
- Reacción acelerada por parte de la competencia al PMM tener una innovación.
- Programas comerciales agresivos y constantes por parte de la competencia.
- La competencia tiene visibilidad llamativa en puntos de venta para que la gente pruebe sus productos y el lugar estratégico.

- La competencia tiene segmentados sus productos de acuerdo a los consumidores.
- Normas más estrictas para la industria tabacalera.
- Aparición de productos sustitos para disminuir el consumo de cigarro.

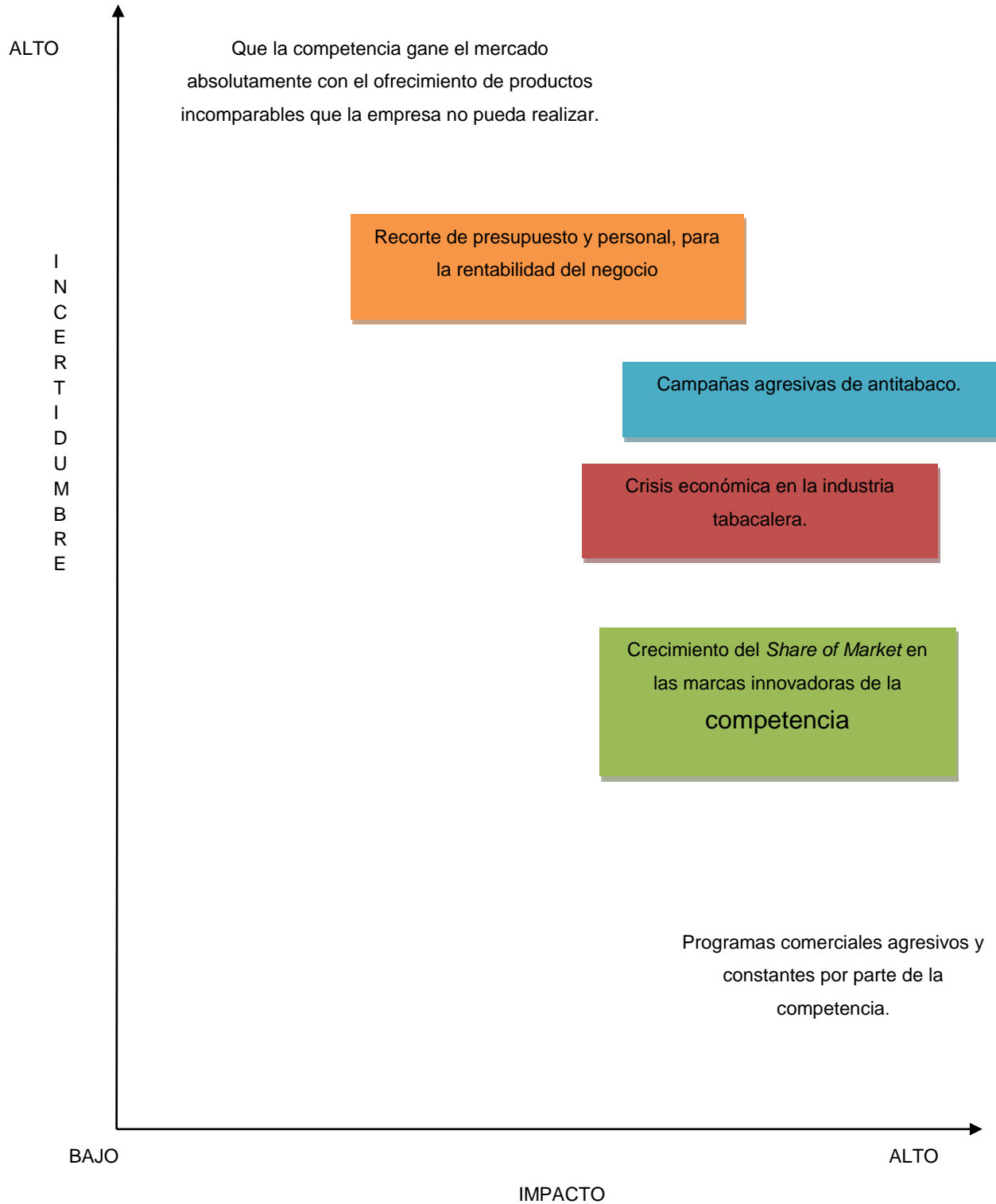
4.3.2 Fuerzas por Impacto

- Crecimiento del *Share of Market* en las marcas innovadoras de la competencia.
- Programas comerciales agresivos y constantes por parte de la competencia.
- Normas más estrictas para la industria tabacalera.
- Aparición de productos para que la gente deje de fumar.
- Falta de compromiso y capacitación del recurso humano de la empresa.
- La competencia tiene visibilidad llamativa en puntos de venta para que la gente pruebe sus productos y en lugares estratégicos.

4.3.3 Fuerzas por su incertidumbre.

- La competencia gane el mercado absolutamente con el ofrecimiento de productos incomparables que la empresa no pueda realizar.
- Que los factores económicos sean determinantes provocando que los consumidores no puedan comprar cigarros.
- El surgimiento de sustitutos de tabaco provoquen el declive de la industria tabacalera.
- Campañas agresivas de antitabaco.

- Que los OXXO se vuelvan monopolios de la competencia
- Recorte de presupuesto y personal, para lograr la rentabilidad del negocio.
- Recaída de Philip Morris a nivel mundial.
- Crisis económica en la industria tabacalera.
- Alta rotación por parte de PMM.



Después de situar las principales fuerzas en el cuadro de incertidumbre vs Impacto, se hallaron cuatro fuerzas que se cruzaban tanto en el eje vertical como en el horizontal, afectando al *Share of Market*.

4.4 Creación de Escenarios

Se desarrollaran cuatro escenarios colocándoles nombres relacionados a la industria tabacalera, se realizaron con base en los análisis de información previamente realizados.

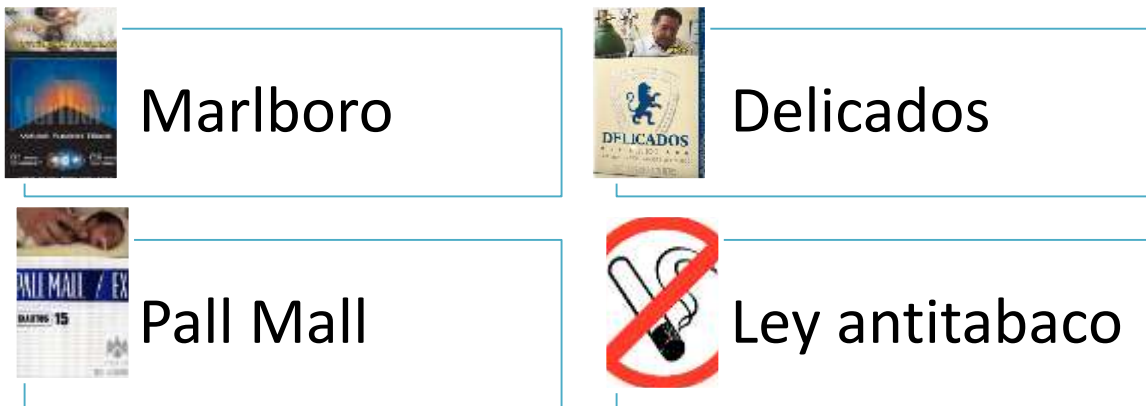


Ilustración 6. Diseño de Escenarios

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Escenario Marlboro

Durante 40 años Marlboro ha sido la marca líder mundial, para el año 2020 la empresa ha analizado las ventajas y desventajas de la marca, tomando la decisión de impulsar marcas de segmento medio, ya que la economía de este territorio va en declive. La dirección no concibe la idea de no enfocar recursos y personal a la marca líder.

En términos generales los procesos de innovación y de recursos se han enfocado en el segmento medio en el canal de conveniencia (*HET*) que se encuentra en crecimiento en los últimos años, logrando mantener la rentabilidad del negocio. Ya que los productos se han colocado de acuerdo al tipo de zona y consumidor del territorio.

4.4.2 Escenario Delicados

En el año 2020 el segmento bajo ha tenido una tendencia a la alza, logrando obtener números históricos. El consumidor se identifica cada día más con la marca y el sabor de los productos de este segmento. La empresa ha destinado presupuesto en recursos humanos y económicos para incentivar y agradecer la compra de la marca, en el canal de conveniencia (*HET*). Al mismo tiempo ha favorecido a la economía mexicana ya que es un producto 100 % hecho en México. Los mercados internacionales están volteando a ver a México por el gran desempeño que ha tenido.

La sinergia que han tenido los diferentes departamentos de la empresa han logrado una rentabilidad del negocio, y el excelente liderazgo, las demás zonas del

territorio nacional están replicando las acciones que se han tomado para obtener rentabilidad en toda la República.

4.4.3 Escenario Antitabaco

Debido a las estrictas leyes antitabaco la empresa determinó no invertir más en publicidad, PM invertirá en mercados emergentes donde la regulación no es tan estricta y pueda implementar publicidad sin censura. Por esa razón la filial de México tuvo que hacer programas creativos sin utilizar recursos de mercadotecnia, en la introducción de una nueva marca. El departamento de mercadotecnia tuvo que realizar ajustes en personal, buscando tener la publicidad de boca a boca de una forma ágil, principalmente en el canal de conveniencia (*HET*).

La presión de trabajo se incrementó a un 200 %, por lo que el personal comenzó a presentar signos de cansancio físico y emocional, sin embargo se empezó a trabajar con otros departamentos en equipo y se logró que la presión fuera compartida.

4.4.4 Escenario Pall Mall

Es el año 2020 BAT ha logrado una participación de mercado nunca vista en la historia, ya que desde hace 15 años ha estado enfocada en el tipo de consumidor y ha colocado sus marcas en lugares estratégicos, conociendo perfectamente las fortalezas y debilidades de PMM.

PMM ha decidido enfocar recursos en el segmento medio ya que es donde la competencia se ha vuelto líder, además que los consumidores han dejado de

comprar productos del segmento alto y bajo. Sus promociones a largo plazo han logrado la lealtad con la gente que trabaja en las tiendas OXXO (canal de conveniencia *HET*), ya que encontró realmente que factores económicos y emocionales son los que los motivan.

CAPÍTULO 5

5. Estrategias empresariales de esos escenarios

La realización de escenarios para el área de ventas en la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala, tuvo como objetivo ayudar a tener un panorama más amplio del estado actual del mismo y simultáneamente identificar todo aquello que mejorar el desempeño en el futuro. Aunque el objetivo fue pronosticar el futuro al 100 %. Este ejercicio presenta una visión mucho más clara de las posibles situaciones de dicho territorio por medio de la metodología de los cuatro escenarios, en un lapso de cinco años y considerando tanto aspectos positivos como negativos que influyen en él.

5.1 Escenario Marlboro

Es el año 2020, Marlboro implementa productos innovadores en el segmento alto, como es la introducción en un mismo producto con tres cápsulas que permitan tener diferentes sabores y niveles de intensidad, diferentes tamaños de acuerdo a la preferencia del consumidor. Las cajetillas tendrán diferentes cantidades de cigarrillos, para estar disponibles de acuerdo a la capacidad económica de quién lo consuma.

5.2 Escenario Delicados

Es el año 2020, la marca decide innovar en la imagen de la cajetilla, para estilizar y hacer más atractiva la presentación para captar más consumidores. Conservando un precio accesible para la capacidad económica, al mismo tiempo contará con una cápsula de sabor e intensidad.

5.3 Escenario Antitabaco

Es el año 2020, la industria tabacalera logra hacer un convenio con el gobierno para desacelerar su declive y afectar en menor medida a la economía del país, sin eliminar el compromiso de responsabilidad social en los sectores sociales, económicos, ambientales.

5.4 Escenario Pall Mall

Es el año 2020, la empresa BAT detiene el crecimiento acelerado en el sector medio, ya que PMM impulsa productos en este segmento contrarrestando su crecimiento. De igual forma, sus marcas de segmento alto y bajo innovan en precio y sabor.

5.5. Conclusiones Finales

Finalmente, con el estudio del desarrollo por escenarios en la industria tabacalera de PMM se concluye que: la disminución del *Share of Market* de la zona se ha originado por la constante competencia de productos innovadoras en el segmento medio del canal de conveniencia (*HET*). Asimismo la implementación de leyes más estrictas ha generado que el mercado se contraiga de forma paulatina. Aunado a ello, los gustos sofisticados de los consumidores han contribuido al mismo declive.

A la empresa PMM se le recomienda enfocarse en el segmento medio e impulsar un buen producto en cuanto a calidad y precio para posicionarse y acaparar el mayor mercado posible. Por otro lado, debe impulsar productos que fusionen la necesidad de la Familia Marlboro y Delicados y así continuar conservando el territorio ya ganado en estos dos segmentos (alto y bajo), para contrarrestar el crecimiento de otras marca.

Recomendaciones para futuros estudios

Si bien la presente investigación de escenarios fue exhaustiva, sería importante que para futuros investigadores se tomaran en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Ampliar el campo de estudios, es decir, abarcar toda la zona Sur en su totalidad (14 territorios).
- Analizar si el *Share of Market* de PMM de estos 14 territorios tiene una disminución menor o mayor comparada al territorio de la zona Centro Oeste de Puebla y Poniente de Tlaxcala.
- Enfocarse al territorio del *Share of Market* con menor participación de los 14 territorios, para determinar si alguno manifiesta una tendencia a desaparecer.
- Enfocarse al tipo de consumidor que hay en cada territorio, para poder así implementar mejores estrategias.

Por otro lado, es importante poner especial atención a las tendencias de los nuevos fumadores en cuanto a su comportamiento, preferencias de compra y nivel de ingreso. Solamente de esta forma podrá innovar en productos que penetren el segmento medio y así incrementar su nivel de ventas en el canal de conveniencia. PMM no debe olvidar adecuarse al contexto económico, político y social en el que distribuyen sus productos para que de este modo puedan implementar estrategias “*locales*”, es decir, mantener las tendencias globales en publicidad y al mismo tiempo adaptándose al entorno local de su distribución.

REFERENCIAS

- Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. (2010). Ley General para el Control del Tabaco. *Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 2008* (pág. 15). México: Congreso de la Unión.
- Diario de México. (2013). *Diario de México*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de Fumar, letal para el ambiente: <http://www.diariodemexico.com.mx/fumar-letal-para-el-ambiente/>
- Euromonitor International. (Julio de 2014). *Euromonitor International*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de Cigarretes in México: <http://www.euromonitor.com/cigarettes-in-mexico/report>
- Hansen, B. (Junio 2007). La Cadena De Valor De La Innovación. *Harvard Business Review*, 100-110.
- INEGI . (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF_2013.pdf
- INEGI. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 17 de MARZO de 2015, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enigh/>
- Isabel, L. (2000). *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo (INDES)*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de Diseño y gerencia de políticas y programas sociales: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2220129>
- Kahane, le Roux. (1997). What will South Africa be like in the year 2002? with a new introduction by Mont Fleur Conference. *Mont Fleur Conference* (pág. 26). South Africa: Deeper News of Global Business Network.
- La Jornada. (11 de Enero de 2015). Aumento de precios de los cigarros. *Sección de Economía*, pág. <http://www.jornada.unam.mx/2015/01/11/economia/021n3eco>.

- M., Chertorivski S. & Hernández. (2012). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. *Síntesis Ejecutiva*, 36.
- Management, I. J. (April de 1996). A case Study Long Range Planning. Scenario Plannign at British Airways. *Long Range Planning*, págs. Volumen 29 ,172-181.
- Navarro, B. (2011). *Mediographic Literatura Biomédica*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de Tabaquismo, panorama general y perspectiva de la revista mexicana de cardiología: <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDREVISTA=25&IDARTICULO=2256&IDPUBLICACION=345&NOMBRE=Revista%20Mexicana%20de%20Cardiolog%EDA>.
- Philip Morris. (2015). *Philip Morris Cigatam Productos y Servicios*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.intranet.pmi/NuestraHistoria.aspx>
- Philip Morris Internacional. (2015). *Philip Morris Internacional*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.intranet.pmi/NuestraHistoria.aspx>
- Porter, M. E. (November-December 1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (May-June 1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 43-59.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 24.
- Secretaría de Economía. (2012). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de El flujo del proceso productivo y escalas de producción: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=110&giro=0&ins=754>
- Secretaría de Economía. (2013). *Industria del Tabaco*. Recuperado el 16 de Abril de 2015, de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/tabaco_170114.pdf.
- Secretaría de Salud. (2010). *Biblioteca Virtual Tabaco*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de COFEPRIS: www.cofepris.gob.mx/Paginas/Biblioteca%20Virtual/Bibliografias/Tabaco.aspx

Secretaría de Salud. (2011). *Encuesta Nacional de Adicciones Tabaco*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de http://www.conadic.salud.gob.mx/pdfs/ENA_2011_TABACO.pdf.

Secretaría de Salud. (2011). *Secretaría de Salud*. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de COFEPRIS: www.cofepris.gob.mx/Paginas/Biblioteca%20Virtual/Bibliografias/Tabaco.aspx.

GLOSARIO

PMM: Philip Morris México

PVD: Punto de venta de detalle

WS (Wholesaler): Mayorista

Share of Market (SMO): participación de mercado

HET (canal de conveniencia): Tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas (OXXO, farmacia Guadalajara)

Gt (canal detallista): Son las personas, físicas o jurídicas, que venden al consumidor final.

Volumen: Cantidad de producto que se vende en la empresa.

Potencial: Es una estimación de lo que se va a consumir del producto en un determinado tiempo y localidad.

Alquitrán: Sustancia presente en el humo del tabaco que se compone de numerosas sustancias químicas muy cancerígenas entre las cuales están los hidrocarburos, el benceno y los compuestos inorgánicos.