



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO BAT PERÚ:
2016-2018**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Claudio Miguel Velarde Monsalve

Sr. Percy Ronald Guerra Sotelo

Sr. Juan Pablo Remuzgo Lora

Asesor: Profesor Dr. Mario Chong

2015

Resumen ejecutivo

El estudio realizado concluye que la estrategia genérica debe estar orientada a un enfoque con bajo costo, ello sostenido por la ventaja competitiva de los canales de distribución. Asimismo se requiere de estrategias específicas en *marketing* orientadas al consumidor y a los puntos de venta para lograr una fidelización de la marca, agregándole valor.

La sostenibilidad en el tiempo de este planteamiento tiene como piedra angular la innovación a lo largo de toda la cadena de distribución, logrando optimizar los procesos y, por ende, reduciendo los costos. Asimismo, la administración y el uso eficiente de la información irán en ese sentido, alcanzando además un mejor conocimiento del comportamiento de los consumidores y puntos de venta, consiguiendo determinar el enfoque necesario hacia el cliente objetivo.

Cabe resaltar que la estrategia planteada es acorde a las políticas empresariales que determinan: el crecimiento no se sostiene en incentivar a los consumidores a un consumo mayor ni atraer a nuevos clientes sino en aumentar valor a las marcas, esto de la mano con una reducción de costos es lo que logrará incrementar la rentabilidad.

Este trabajo presenta el planeamiento estratégico para el trienio 2016-2018 y será la base que demarcará el camino para la siguiente década.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social.....	5
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	6
2. El microentorno	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.1.1 Consumidor.....	7
2.1.2 Punto de venta.....	7
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	9
2.2.3 Amenazas de nuevos competidores	9
2.2.4 Amenazas de productos sustitutos	9
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
3. British American Tobacco en una mirada.....	10
4. Estructura regional	11
5. Portafolio de marcas	11
6. Modelo del negocio.....	11
Capítulo III. Planeamiento estratégico.....	13
1. Visión.....	13
2. Misión.....	13
3. Valores.....	14

3.1 Pilares estratégicos	14
3.2 Principios guía.....	14
4. Análisis FODA.....	15
5. Objetivos estratégicos	16
6. Definición de la estrategia genérica	16
7. Estrategia competitiva.....	17
7.1 Distribución directa.....	17
7.2 Distribución indirecta.....	17
8. Ventaja competitiva	18
9. Estrategia de crecimiento	18
Capítulo IV. Estudio de mercado y estimación de la demanda.....	20
1. Estudio del consumidor.....	20
1.1 Metodología.....	20
1.2 Dinámicas de mercado	20
1.3 Principales conclusiones del estudio de marcas y empresas	21
2. Estudio puntos de venta	21
2.1 Metodología.....	21
2.2 Principales variables.....	21
2.3 Principales conclusiones del estudio de punto de ventas	22
3. Estimación de la demanda	22
3.1 Análisis cuantitativo.....	23
Capítulo V. Plan de <i>marketing</i>	25
1. Contexto local.....	25
2. Descripción del producto	26
3. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	26
3.1 Objetivo general.....	26
3.2 Objetivos específicos	26
4. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	27
5. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>	27
5.1 Producto.....	27
5.2 Precio.....	28
5.3 Plaza.....	28
5.4 Promoción.....	28

6. Cronograma de actividades y presupuesto de <i>marketing</i>	29
7. Conclusiones Plan de <i>marketing</i>	29
Capítulo VI. Plan de operaciones	31
1. Objetivos y estrategia de operaciones	31
1.1 Objetivo general	31
1.2 Objetivos específicos	31
2. Equipo del área de operaciones.....	31
3. Plan de acción del área de operaciones	32
4. Cadena de valor.....	34
5. Presupuesto.....	34
6. Conclusiones del plan de operaciones	34
Capítulo VII. Plan de recursos humanos	36
1. Estructura organizacional.....	36
2. Objetivos y estrategias de recursos humanos.....	37
2.1 Objetivo general	38
2.2 Objetivos específicos	38
3. Requerimientos y perfiles	38
4. Estrategias de administración de recursos humanos	38
5. Presupuesto del plan de RR.HH.....	42
6. Conclusiones del plan de RR.HH.	42
Capítulo VIII. Plan financiero	43
1. Alcance y situación actual	43
2. Valorización de BAT	44
3. Metodología.....	44
4. Tasa de descuento	45
5. Escenarios.....	45
5.1 Escenario optimista	45
5.2 Escenario base.....	45
5.3 Escenario conservador	45
6. Resultados de la valorización.....	46
6.1 Escenario optimista	46
6.2 Escenario base.....	47

6.3 Escenario conservador	48
7. Conclusiones del plan financiero	49
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	56
Notas biográficas.....	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo Canvas BAT	12
Tabla 2.	Matriz FODA cruzado BAT	15
Tabla 3.	Análisis VRIO BAT	18
Tabla 4.	Ventas históricas mensuales BAT 2006-2014	23
Tabla 5.	Presupuesto del plan de operaciones	34
Tabla 6.	Etapas versus tareas de recursos humanos.....	37
Tabla 7.	Alineamiento del plan de RR.HH. con sus objetivos	39
Tabla 8.	Programas de recursos humanos.....	40
Tabla 9.	Presupuesto del plan de RR.HH.	42
Tabla 10.	Sensibilizaciones del valor estimado (miles de US\$).....	44
Tabla 11.	Flujo de caja libre, escenario optimista	46
Tabla 12.	Flujo de caja libre, escenario base	47
Tabla 13.	Flujo de caja libre, escenario conservador.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Curva de ventas BAT: 2006 - 2014	24
Gráfico 2.	Cadena de valor	34
Gráfico 3.	Ventas y proyección de ventas, escenario optimista	46
Gráfico 4.	Valor de mercado: Escenario optimista (millones de US\$).....	47
Gráfico 5.	Ventas y proyección de ventas, escenario base	47
Gráfico 6.	Valor de mercado: Escenario base (millones de US\$)	48
Gráfico 7.	Ventas y proyección de ventas, escenario conservador.....	48
Gráfico 8.	Valor de mercado: Escenario conservador (Millones de US\$).....	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuestas	57
Anexo 2.	Riesgos del negocio BAT	68
Anexo 3.	Adecuación de puestos existentes.....	70
Anexo 4.	Creación de nuevos puestos.....	72
Anexo 5.	Actividades de <i>marketing</i>	74
Anexo 6.	Estudio de elasticidad	75

Capítulo I. Introducción

La empresa British American Tobacco, reconocida en el mercado bajo BAT, fundada en 1902 y líder en más de 60 mercados a nivel global (BATa 2015). La compañía ha pasado por distintas turbulencias del siglo XX, que incluye guerras, revoluciones y nacionalizaciones; a pesar de esto, la compañía y las marcas continúan. Las personas del pasado y del hoy son parte de la historia y son la esencia del futuro (BATa 2015). BAT no es dueña de las plantaciones donde se ejecutan los cultivos de tabaco, pero les brinda soporte técnico a más de 100.000 agricultores a nivel global a través de sus más de 1.000 técnicos especializados (BATb 2015).

Consideramos que la industria divide opiniones, siendo BAT la primera en admitir esto. Sin embargo, BAT es una empresa legítima que vende un producto legal, altamente regulado. Además, la compañía respeta las leyes de los países en los cuales opera y siempre busca estar más allá de la legislación local con autorregulaciones propias de la empresa (Carbone 2015).

BAT es una de las multinacionales más grandes del mundo y busca dirigir el negocio de manera responsable en cada país, y este esfuerzo es reconocido por diferentes organismos internacionales. Es la primera empresa de tabaco que está incluida en el índice de sustentabilidad Dow Jones desde hace 11 años. Forma parte activa de diferentes comunidades a lo largo del mundo, emplea más de 55.000 personas en 180 países a nivel mundial, trabaja con millones de agricultores en todo el globo y es una compañía en constante evolución (BATa 2015).

En el presente documento abordamos en el capítulo II el análisis y diagnóstico situacional a través de una revisión del macro y microentorno a los cuales se enfrenta BAT. Asimismo, realizamos una revisión de la estructura regional y del portafolio de marcas. Finalizamos el capítulo con una representación del negocio de BAT en el modelo Canvas. En el capítulo III hacemos referencia al planeamiento estratégico, iniciamos realizando una revisión de la visión, misión y valores de BAT, agregando nuestras sugerencias de mejoras. Incluimos un análisis FODA y establecemos los objetivos estratégicos. Determinamos nuestra estrategia genérica como la de enfoque bajo costo. Finalmente, determinamos que nuestra ventaja sostenible, a través del análisis VRIO, es la distribución.

En el capítulo IV consideramos el estudio de mercado y estimación de la demanda, sobre la base de los resultados de la información obtenida de nuestro estudio. Determinamos el canal tradicional como el principal canal para la comercialización del portafolio de productos de BAT.

Realizamos un análisis de los comportamientos del consumidor por marca y concluimos con la estimación de la demanda de BAT para el periodo 2016 al 2018.

En los capítulos V, VI, VII y VIII desarrollamos los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y financiero. En el plan de *marketing* planteamos los objetivos generales y específicos y formulamos la estrategia de penetración de mercado, del dominante y del líder para nuestro plan. En el plan de operaciones junto con determinar los objetivos, generales y específicos realizamos un análisis del equipo del área de operaciones de BAT. Incluimos en este capítulo la cadena de valor del negocio de BAT. En el plan de recursos humanos analizamos la estructura organizacional actual de BAT y planteamos la creación de una gerencia de innovación. Determinamos los objetivos generales y específicos del plan en la búsqueda de mantener a BAT dentro de los cinco primeros lugares de la encuesta Great Place to Work (GPTW). En el plan financiero realizamos la valorización de BAT y la sensibilización ante los diferentes escenarios del mercado.

Finalmente, planteamos una serie de conclusiones y recomendaciones que se desprenden de nuestro estudio.

BAT en ninguno de sus alcances de mercado promueve más consumo de tabaco y está de acuerdo que el uso de productos que lo contienen posee riesgos de salud reales. Asimismo, BAT, acorde con los principios de respeto a las personas, entiende a las que no les gusta el consumo de tabaco y quieren que la industria desaparezca; BAT respeta dicho pensamiento. Sin embargo, muchos adultos disfrutan el consumo de tabaco y quieren continuar haciéndolo, ellos también tienen ese derecho. Esta industria tiene dos frentes antagónicos y BAT debe tener la capacidad para poder entender ambos perfiles (Frota 2015).

Si bien BAT opera a través de un producto controversial pero considerado legal, moviéndose dentro de ese ámbito. La empresa no solo es una compañía que vende cigarrillos; es muy fácil juzgarla solo por el producto que vende. Muchas organizaciones anti-tabaco presentan a la empresa como una organización que influye negativamente en los Gobiernos a través de sus recursos, pero en realidad BAT hace que se escuchen sus argumentos lícitamente en los distintos debates producidos en torno a la industria (Campusano 2015).

Debemos aclarar: no existe ningún cigarrillo que no sea dañino. Dentro de un cigarrillo se concentran una serie de insumos considerados tóxicos y, por lo tanto, producen daño. Sin

embargo, el área de investigación y desarrollo de la compañía, y los científicos que ahí laboran buscan de manera continua producir cigarrillos con menos niveles tóxicos para reducir el daño.

BAT cree que si las personas quieren dejar de fumar, deben hacerlo. El objetivo de la empresa es crecer en participación de mercado, por marca y tipo de producto, no en convencer a las personas para fumar. La innovación y la calidad es la forma de conseguir mayor participación de mercado para la compañía, buscando que los consumidores elijan las marcas de BAT frente a productos de los competidores (Frota 2015).

Si bien la industria de los cigarrillos, y la compañía lo reconoce, es públicamente identificada porque sus productos generan daño a la salud, BAT respeta y opera de acuerdo a las normas y leyes de cada país, asegurando productos con altos estándares de calidad y otorgando la mayor información al consumidor adulto para que él tenga la libertad de decidir, como un derecho fundamental de la persona. En la actualidad, algunos Gobiernos no respetan el derecho de empresa y finalmente perjudican el derecho a la salud de las personas, lo cual se manifiesta en el crecimiento del comercio ilícito (Frota 2015).

A continuación presentamos algunos de los principales motivos por los cuales solo empresas formales tienen que operar en este negocio y cómo el comercio ilícito es un peligro para el derecho a la salud y el derecho a la empresa:

- 30% de los cigarrillos que se comercializan a nivel internacional son desviados hacia el contrabando (Merriman 2005).
- 60,9% de la actividad económica del Perú es informal (Peñaranda 2011).
- 18% del mercado total de cigarrillos en el Perú es abastecido por el contrabando (Gestión 2015).

Con relación a los puntos previamente enunciados, incluimos la cita de Ban Ki-Moon, Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU): «Al golpear el comercio ilícito de cigarrillos, se promueve la salud pública» (Agencia EFE 2015). La ONU entiende que el comercio ilícito de cigarrillos es más perjudicial para la salud; mientras las empresas comercializadoras de cigarrillos operen dentro de la legalidad será una industria controversial pero válida.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

Las elecciones presidenciales del 2011 ganadas por Humala, con un discurso de izquierda en primera vuelta y después migrando a un nuevo plan de gobierno más de centro (Mendoza 2011), han generado inestabilidad política: el presidente no ha sido capaz de tener un soporte partidario que lo ayude a hacer un cambio estructural en el Estado; a pocos meses de acabar su mandato, se avizora una oposición en campaña y un Gobierno tratando de crear un nuevo espacio político con la idea de garantizar cierta presencia en el parlamento, cosa que los últimos Gobiernos no han tenido debido a su mal manejo político, lleno de decisiones poco conciliadoras y con actores políticos cercanos a los Gobiernos y mandatarios que han actuado de manera poco ética y muchas veces involucrados en actividades de corrupción (Gonzales 2015). Finalmente se tiene un entorno con alta fragilidad institucional y poca credibilidad de los electores en los sistemas partidarios.

Pese a estos precedentes políticos, BAT mantiene su confianza e intención de seguir invirtiendo en el país, pues confía en las autoridades del Estado peruano y en la capacidad de dictar normas y leyes dentro de un esquema de libre mercado, tanto para distribuidores, fabricantes y consumidores. Sin embargo, genera alguna preocupación, siendo consideradas como contingencias, las leyes y normas reguladoras del consumo del tabaco que se puedan estar considerando dar por intereses ocultos de algunos participantes del mercado.

1.2 Entorno económico

El Perú en los últimos años ha vivido un período de constante crecimiento económico con indicadores macroeconómicos sólidos (Ministerio de Economía y Finanzas 2013). Sin embargo, factores externos y el poco liderazgo político del Gobierno han afectado estos indicadores, creando un ambiente de desconfianza económica que genera una detracción de la inversión privada, principal motor del crecimiento del país (Abusada 2015). Lo que se ve hacia el futuro es una desaceleración del crecimiento del PBI (afectada principalmente por los precios de los *commodities* y la caída en la inversión privada, muchas veces causada por la ineptitud del Estado que ha burocratizado la realización de los proyectos mineros, principal fuente de crecimiento de nuestra economía), una inflación estable (apoyada en la baja del combustible), un tipo de cambio al alza debido a la recuperación de la economía americana (beneficia a exportadores pero perjudica a importadores) y la poca confianza de los consumidores, lo cual, a pesar de la inyección del gasto estatal, puede retraer el gasto en consumo.

Un aspecto positivo a considerar es el del incremento del PBI per cápita: en los últimos 4 años se ha incrementado en un 29,56% (mundial), esto favorece el consumo y la necesidad de los consumidores de trasladarse a algunas marcas que puedan considerarse *aspiracionales*. Si bien, actualmente, el escenario no es del todo positivo, los indicadores macroeconómicos del país en los últimos años sí lo han sido, lo cual contribuye al desarrollo del país y al consumo de diferentes productos, entre ellos el tabaco.

1.3 Entorno social

En el Perú tenemos una alta mixtura de grupos étnicos, por ejemplo, 45% de la población es indígena, y presenta altos niveles de pobreza –22,7% y más del 46% en áreas rurales (INEI 2015)–.

Desde la década de 1990 el Gobierno peruano viene arrastrando un problema de institucionalidad y poca credibilidad en sus gobernantes. Es altamente demostrable que existen brechas sociales entre diferentes regiones del país, todo esto genera una situación de descontento, cuya máxima efervescencia son los conflictos sociales. La población no se siente representada por sus autoridades, ni se entiende sus necesidades, así no se pueden hacer planes que la satisfagan y mejoren la calidad de vida de las personas. Mientras siga existiendo una brecha en el sector educación, salud e infraestructura es difícil poder cerrar las brechas sociales existentes.

BAT es consciente de los conflictos sociales y busca recortar las brechas sociales existentes dentro de su ámbito de cobertura; sin embargo, busca evitar que se perciba como una estrategia de imagen corporativa (BAT 2006). La empresa ha desarrollado en el Perú el programa “Toma mi mano” y está dirigido por los colaboradores de BAT y se comunica internamente. A través de este programa se han podido llevar acciones de: refacción de canchas de fútbol, arreglo de jardines, refacción de infraestructura y zonas de juegos, entre otros.

1.4 Entorno tecnológico

En el Perú existe una falta de inversión en tecnología a nivel de educación pública. Muchas escuelas, primaria y secundaria, no cuentan con computadoras o acceso a internet. Esto limita a nuestros estudiantes actuales y fuerza laboral del futuro. El entorno tecnológico local y global es de permanente innovación, y nuestra fuerza productiva debe estar vinculada a él. No deberían existir alumnos que salgan de primaria sin saber usar una computadora o un celular con acceso a internet. Este escenario se da mucho más en las provincias más alejadas del país. Actualmente, podemos considerar como tendencia el uso del comercio electrónico, a través de computadoras, laptops y celulares, en el año 1994 existían 52.000 usuarios de celular y en febrero 2015 Osiptel

indicó 30 millones de líneas activas (Perú 21 2015), siendo nuestra población más joven y que habita en zonas urbanas o no muy lejanas las de mayor acceso, permitiendo una conexión rápida y en línea al mundo global.

Para BAT es clave lograr una penetración de internet, para esto considera que se deben generar plataformas en el sector educación que ayuden a desarrollar las competencias técnicas de la población, ganando competitividad laboral. En un ambiente globalizado BAT debería trabajar un único sistema a nivel global que gane escala y eficiencias a través de la centralización de actividades no centrales del negocio, para poder posteriormente invertir en la innovación de productos que generen impactos disruptivos en los consumidores, lo cual debe ser el centro de la estrategia corporativa.

1.5 Entorno ecológico

Existe una tendencia globalizada de un estilo de vida donde prima el cuidado por la salud, donde Gobiernos, sistemas de salud, pacientes y compañías de seguro buscan un equilibrio entre satisfacer la demanda y los costos (Deloitte 2015). El Perú no es ajeno a este escenario y la expectativa de vida de las personas en el país va en aumento, en el año 1990 la esperanza de vida era 69 y 73 años para hombres y mujeres, respectivamente; en el año 2012, la esperanza de vida en ambos casos fue de 79 años (El Comercio 2014). De la mano con esto existe una cultura por generar menos desperdicios, disminuyendo el impacto de la polución de las grandes ciudades, para lo cual se ha empezado a generar cambios en los estilos de vida y los factores que la soportan se están adaptando rápidamente a estos cambios. Por ejemplo, el uso de combustibles más ecológicos e inversión en tecnología para que las distintas industrias generen menos toxinas, y todo esto en un ambiente más regulado donde el Estado juega un papel importante en regular las actividades productivas para asegurar que cumplan con estándares de calidad y así garantizar una vida sostenible a largo plazo.

BAT apoya y felicita los incrementos de la esperanza de vida en la población nacional, por esta razón decide no promover el consumo de tabaco a través de ningún medio de publicidad: escrito, internet, cine, entre otros. Por el contrario, propugna el consumo responsable del tabaco, dentro de los ámbitos de la ley y está en contra del comercio ilícito.

1.6 Entorno global

El entorno global es uno donde lo único constante es el cambio en todos los entornos, requiriéndose rápida adaptabilidad de los diversos agentes económicos para poder competir en un

entorno tan dinámico (Ferrer 2014). Asimismo, es un entorno donde los países desarrollados están saliendo de crisis económicas importantes, y ven a los países en vías de desarrollo como fuentes que los ayuden a generar valor en sus todavía debilitadas economías. En este contexto, es primordial para el país hacer socios estratégicos que ayuden a generar escala, permitiendo ganar competitividad y sobre todo atraer inversión al país y transferencia de conocimiento. Para ello es clave generar un ambiente de institucionalidad y reformas estatales que generen confianza para la atracción de estas grandes economías.

Las empresas tabacaleras, y específicamente BAT, con un entorno de crisis en los mercados globales, busca de manera permanente ser eficiente en los costos de producción y en los de operación de cada mercado. La búsqueda permanente de la eficiencia, innovación, desarrollo y compromiso de los colaboradores es lo que genera que en un entorno global actual la empresa obtenga resultados positivos.

2. El microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector en el que la compañía participa es el consumo masivo y la industria es la de comercialización y ventas de productos derivados del tabaco.

Podemos considerar o agrupar al sector desde dos principales participantes:

2.1.1 Consumidor

El consumidor de tabaco en el Perú es de un perfil de bajos ingresos, si los comparamos con los otros ingresos en la región (Kantar 2011). Además, el acceso a servicios y productos es mínimo (Kantar 2011), con un bajo consumo en las diversas categorías de consumo masivo. Este bajo consumo genera que las empresas productoras adapten los tamaños de sus presentaciones al mercado local, lo cual se ve reflejado en empaques de menores gramajes y cantidades más pequeñas (Kantar 2011).

El patrón o frecuencia de consumo en el Perú está basado en una economía del día a día, teniendo como factor principal en las decisiones de consumo al precio (Kantar 2011).

2.1.2 Punto de venta

Presenta sus propias características en el Perú, por ejemplo, el mercado nacional se caracteriza por una alta cantidad de puntos de venta, 180.000 aproximadamente. Si comparamos con el

estándar de la región, nuestro mercado tiene mayor cantidad de puntos de venta (CCR 2012). Sin embargo, este mayor número no está acompañado de una mayor duración o vida útil de los puntos de venta en el país, en el cual la edad promedio es de 3 años (Apoyo Consultoría 2012). Esto viene acompañado de una alta presencia de informalidad, debido al bajo desarrollo educativo y tecnológico (Apoyo Consultoría 2012).

En el Perú, el canal tradicional es el canal de mayor volumen para la mayoría de las categorías (CCR 2012). El canal tradicional representa más del 50% de la población económicamente activa (PEA), son consumidores que no tienen acceso al crédito y la frecuencia de compra es diaria, vinculada directamente al ingreso que reciben (De Zavala 2013).

En los últimos años el consumidor y los puntos de venta se han ido desarrollando debido a la alta competitividad existente en el sector, lo cual genera que la innovación en producto sea el aspecto diferenciador en las diversas empresas del medio (Frota 2015). En este ambiente la industria tabacalera no ha sido la excepción y ha evolucionado de la siguiente manera (Apoyo Consultoría 2012): existe bajo consumo y baja frecuencia de consumo de cigarrillos en la población (Kantar 2014), y el volumen de la industria se ha ido contrayendo por pérdida de ocasiones de consumo y presión tributaria a esta (40%) (Frota 2015).

Por otra parte, el valor de la industria ha aumentado debido a que el consumidor ha migrado a marcas de mayor valor, creciendo del 10% en el 2010 a 25% en el 2015. La principal razón que explica esta migración es la innovación que ha diferenciado a las marcas de mayor valor vs. las marcas de menor valor (Frota 2015). Las regulaciones en la industria cada día son mayores, la principal finalidad es poder generar externalidades positivas que compensen los posibles daños causados o externalidades negativas (Frota 2015).

Finalmente, el contrabando es un factor que ha ido en aumento en la industria debido a los altos precios de las marcas que no están alineados a la capacidad de gasto de la población, esto generado por los incrementos de los impuestos que golpean a la industria formal, pero favorecen a la informal (Frota 2015).

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Dado que la fabricación de cigarrillos está basada en productos básicos y de fácil acceso, los proveedores son fácilmente reemplazables. Dado que el proceso productivo empieza con una

cadena de suministro a nivel primario es sumamente importante asegurarse de la calidad del sembrado y cultivo de la hoja de tabaco, para lo cual BAT se integra verticalmente con los agricultores para asesorarlos y participar en el proceso, de tal forma que se aseguren las condiciones adecuadas para el desarrollo de la cadena primaria. La empresa se encarga de la contratación de proveedores para asegurar la cadena secundaria en la cual se produce el cigarrillo, en este proceso la empresa tiene el control y usa diversos proveedores para los distintos ingredientes necesarios en la producción (acetato, saborizantes, cacao, chocolate, entre otros). Esto da como resultante un poder bajo de los proveedores (Carbone 2015).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

La compañía invierte fuertemente en distribución para poder llegar de manera directa al Pareto de la industria, se atiende el 50% de puntos de ventas que representan el 80% del volumen de la industria (Frota 2015). Esto hace que el volumen esté disperso en alrededor de 70.000 puntos de venta, generando que la compañía tenga el control del punto de venta y pueda manejar márgenes iguales a todos los canales, programas de relacionamiento en solo el 5% de la cartera.

El sólido portafolio de marcas que maneja BAT hace que los clientes elijan a la compañía como un proveedor clave y lo destaquen por su gran nivel de servicio (atención directa, asignación de líneas de crédito, instalación de materiales publicitarios, asesoría personalizada, entre otros) (Carbone 2015).

2.2.3 Amenazas de nuevos competidores

La industria tabacalera está compuesta al 80% por un oligopolio que está representado de la siguiente manera: La tabacalera estatal China tiene el 40%, Philip Morris (PM) el 16%, BAT el 13%, JTI 10% (Frota 2015); estos 4 representan el 80% del volumen global de la industria. Existen muchas barreras de entrada a esta y son los altos costos de producción, fabricación y distribución de cigarrillos. Es importante mencionar que las limitaciones de hacer publicidad también constituye una barrera a nuevos productos debido a la dificultad de generar una construcción de una marca de cigarrillos con los pocos medios que existen para hacer de conocimiento esa nueva marca. En el caso del Perú, dada la fuerza del portafolio de BAT en todos los segmentos de precio (90% de participación de mercado), la entrada de nuevos competidores es baja debido a las limitaciones que de por sí tiene la industria (Frota 2015).

2.2.4 Amenazas de productos sustitutos

Los cigarrillos tienen una baja tasa de sustitución: para el consumidor tienen un valor sensorial que todavía ningún otro producto le puede generar (Carbone 2015). La industria misma, dadas las

regulaciones que tienen los productos combustibles (cigarrillos), está desarrollando productos sustitutos derivados del tabaco no combustibles, de tal manera que la industria ya madura en productos combustibles pueda evolucionar a productos de una nueva generación. Debido al alto costo de desarrollar estos productos, son las propias tabacaleras las que se encuentran atrás de estos grandes proyectos que podrían ocasionar, si logran darle al consumidor un valor sensorial, una revolución en la industria de los productos combustibles (Frota 2015).

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad competitiva es ardua dadas las cortas diferencias que existen entre las 3 tabacaleras globales más grandes (PMI, BAT y JTI), con lo cual se genera mucha actividad en las 4 P de *marketing* (Frota 2015).

Con relación al precio, las distintas marcas ofrecen precios para todos los segmentos o categorías de productos (Frota 2015). Si revisamos la promoción y teniendo en cuenta las limitaciones legales que existen a nivel de medios publicitarios convencionales (*Above the line*, ATL), se genera mucho contacto 1 a 1 para poder captar consumidores (Frota 2015). Cuando se enfoca el producto, se constituye en el principal elemento para generar innovación y valor en un consumidor que estaba acostumbrado a consumir en una industria media *comoditizada* (Frota 2015). Finalmente, la plaza, se debe buscar asegurar el contacto con el consumidor y estándares de excelencia de ejecución, la inversión en puntos de venta y distribución es clave para ganar mercado en la industria. Podemos, incluso, considerar que los puntos de venta son la televisión de la industria tabacalera (Frota 2015).

Consideramos que las 5 fuerzas de Porter generan una presión positiva hacia el negocio de BAT, las mismas que permiten a la empresa tener identificadas las posiciones de los diferentes actores del negocio: proveedores, competencia, clientes, sustitutos y nuevos posibles competidores.

3. British American Tobacco en una mirada

BAT constituye hoy el grupo tabacalero más grande a nivel mundial, con un portafolio de productos de más de 200 marcas (BAT 2015c), las que son vendidas en más de 180 mercados (BAT 2015c), siendo líderes en al menos 50 países (BAT 2015c). Mantiene una participación de mercado global del 13% (BAT 2015c), genera más de 56.000 empleos directos a nivel global (BAT 2015c) en sus diferentes sucursales y en las 46 fábricas de cigarrillos en 39 países (BAT 2015c). Es uno de los mayores compradores de tabaco a nivel global: anualmente compra más de 440.000 toneladas en más de 200.000 campos de cultivo (BAT 2015c).

BAT al ser uno de los principales actores en el mercado de cigarrillos tiene grandes fortalezas y es capaz de desarrollar sinergias y estrategias globales, las cuales luego deben adaptarse a la realidad de cada país. Tener presencia en casi todos los países, la convierte en un modelo a seguir en cuanto a: operación, *marketing* y capacidad de moverse en una industria que puede considerarse controvertida. Junto con esto, genera empleos directos e indirectos, los cuales busca incrementar, con eficiencia, cada año.

4. Estructura regional

La estructura de la compañía está basada en una distribución por cobertura de mercados: Américas, Europa del oeste, Europa del este, centro de Asia, África y Asia (BAT 2015b).

Desde nuestro punto de vista, la distribución es correcta, pero consideramos que deben tener la flexibilidad de poder nombrar sucursales líderes de control para un sub-grupo de países. En la zona América, por ejemplo, se podría abrir una para la región América del Sur con los siguientes parámetros: tamaño del mercado, liderazgo en el mercado, fabricación o importación, número de empleados, proximidad. De acuerdo con este análisis, determinamos que una sucursal líder puede ser responsable de hasta 5 países. Por ejemplo, podemos determinar que una sucursal líder puede ser BAT Perú, desde donde se supervisan las siguientes operaciones: Perú, Bolivia, Ecuador, Uruguay y Paraguay. El objetivo de esta propuesta es lograr capacidad rápida de respuesta ante cambios en los mercados, aprovechar sinergias con otros países, escala de decisiones más ágiles, entre otros.

5. Portafolio de marcas

El portafolio de marcas de BAT busca un balance entre precios y segmentos estratégicos de consumidores. Sobre la base de estas premisas se han determinado marcas globales, tales como: Dunhill, Kent, Lucky Strike y Pall Mall (BAT 2015c). Junto con las marcas globales, tienen las marcas regionales o locales, dependiendo del posicionamiento en el mercado. Dentro de estas marcas tenemos: Viceroy, Vogue, Rothmans, Benson & Hedges, State Express 555, Peter Stuyvesant y Kool (BAT 2015c). Las decisiones del manejo de alcances de BAT nos parecen las correctas, el liderazgo actual y la presencia en más de 180 mercados avalan esta afirmación. Sin embargo, siempre es posible la creación de nuevas marcas en mercados específicos y la empresa tiene la fortaleza para realizar ese mecanismo de lanzamientos de nuevos productos. De alguna manera, puede diversificar su riesgo entre un mayor número de marcas.

6. Modelo del negocio

Mostraremos el negocio de BAT desde el punto de vista del Modelo Canvas de Alex Osterwalder que nos permitirá describir el modelo de negocio actual y servirá como inicio del plan estratégico de BAT para los años 2015 al 2018.

Tabla 1. Modelo Canvas BAT

Aliados clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
Agricultores	Selección de personal: El personal se selecciona con clara tendencia a la innovación	Ofrecer productos relacionados al tabaco que hayan sido elaborados mediante procesos controlados y con insumos de alta calidad.	Establecer vínculos de largo plazo con el canal tradicional y moderno	Personas mayores de 18 años
Autoservicios y bodegas	Conocimiento de cliente y su comportamiento de consumo		Vínculo con los clientes a través de las redes sociales	Segmento socioeconómico A y B: vinculado a la marca Lucky Strike
Canal de distribución tradicional: mayoristas	Conocimiento del comportamiento de demanda	Generar puestos de trabajo	Participación de campañas de consumo responsable de cigarrillos	
Canal distribución moderno: supermercados	Capacitación del personal		Tener presencia en el mayor número de puntos de venta a nivel nacional	Segmento socioeconómico C y D: Vinculado a la marca Hamilton
Desarrollo de nuevos canales de distribución alternativos	Incentivo a la innovación	Mantener altos estándares de control y autoregulación por encima de lo exigido por las normas y leyes.		
Potenciar el negocio de cruceristas	Relacionamiento con el canal de distribución			
Empresas con las cuales se puedan desarrollar campañas de venta cruzada	Márgenes otorgados al canal	Conducir el negocio de manera responsable.		Determinar perfil de cliente por ocasiones de consumo
	Recursos clave	Promover un consumo informado del tabaco	Canales de distribución	
	Equipo de capacitación Analistas de mercado y producto Analista de inteligencia de negocios Analista de mejora en procesos Personal de atención en el canal de venta		Fuerza de ventas propia Fuerza de venta de distribuidores Canal mayorista Desarrollo propuesta digital	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Eficiencia en la distribución y almacenamiento de productos		Ventas Año 2012: 2,427 millones de sticks		
Reducción de gastos de marketing por controles de gobierno		Ventas Año 2013: 2,388 millones de sticks		
Impuestos constituyen 40% del valor venta de los cigarrillos		Ventas Año 2014: 2,114 millones de sticks		
Utilidad bruta actual 40%				

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Visión

Ser los mejores en satisfacer los momentos de los consumidores en el tabaco y otros productos (BAT 2015a).

En cuanto a la visión de BAT podemos decir que cumple con el cuestionamiento de la compañía de ¿en qué quieren convertirse? (David 2013). Sin embargo, el uso de “otros productos” no queda claro dentro de la visión, debiendo enfocarse solo en su producto principal: “el tabaco”. Asumimos, que para la elaboración de la visión han participado un gran número de directivos de la compañía (David 2013).

Nuestra visión propuesta sería: “Ser los mejores en satisfacer los momentos de los consumidores en el tabaco”.

2. Misión

La misión de BAT es: “Liderar la elección de los consumidores informados y dar forma a un nuevo pacto social” (BAT 2015a).

Como declaración, la misión de BAT es una expresión perdurable de su propósito y que busca diferenciarla de otras empresas del rubro (David 2013). Lo que consideramos es que no se incluyen los nueve componentes claves recomendados (David 2013) en toda misión: clientes; productos y servicios; mercados; tecnología; preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; filosofía; auto-concepto; preocupación por la imagen pública; y preocupación por los empleados (David 2013).

Debería ser más amplia e incluir de una manera más explícita: producto, tecnología, supervivencia, auto-concepto y preocupación por los empleados. Uno de los principales puntos para no hacer mención en la misión de estos componentes claves es, probablemente, que al ser una industria controversial, hayan decidido enfocar la misión por otro frente y desligarse de cualquier sesgo subjetivo.

Como propuesta de misión tendríamos: “Liderar la elección de los consumidores informados a través de productos innovadores, dando forma a un nuevo pacto social y buscando generar externalidades positivas a la sociedad”.

3. Valores

3.1 Pilares estratégicos

Los cuatro pilares estratégicos de BAT son los siguientes: crecimiento, productividad, sustentabilidad y cultura ganadora (BAT 2015a).

De estos cuatro pilares, consideramos que el enfoque prioritario en la operación de Perú debe ser en crecimiento, cultura ganadora y sustentabilidad.

Enfocamos el lado de crecimiento a través de la capacidad de entender y entregar momentos agradables al consumidor. Son estos momentos los que contribuyen al incremento en la participación de mercado de BAT.

La cultura ganadora, representada en sus colaboradores, es la forma que debe tener BAT de crear grandes personas, grandes equipos y un gran lugar para trabajar. Además, debe ser capaz de contribuir al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Finalmente, sustentabilidad, cuyo objetivo principal es asegurar un negocio sustentable que satisfaga las expectativas de los grupos de interés: público, privado y de los consumidores.

Consideramos que la productividad, representada en la capacidad de desplegar recursos para aumentar ganancias, está incluida en el crecimiento y pierde enfoque tenerla por separado.

3.2 Principios guía

BAT, a través de sus principios guías, busca proveer seguridad y confianza a los colaboradores acerca de los objetivos de la compañía y un camino para guiar su comportamiento.

Los principios guías de BAT son: espíritu emprendedor, libertad a través de la responsabilidad, mentalidad abierta y fortaleza a través de la diversidad (BAT 2015a).

En cuanto a los principios guías, consideramos que están alineados a la estrategia de la compañía, lo que buscan, en resumen, es fortalecer el desarrollo y confianza del colaborador para la ejecución y creación de estrategias locales, dentro del comportamiento y conducta correcta esperada.

4. Análisis FODA

Tabla 2. Matriz FODA cruzado BAT

Matriz FODA cruzada		Oportunidades	Amenazas
		Externos	
Internas		<p>O1: Desarrollo de cigarro electrónico como nueva tendencia global</p> <p>O2: Incremento del pbi per capita en el Perú</p> <p>O3: Mercado peruano exige amplia cobertura de puntos de ventas</p> <p>O4: Incremento del número de personas que pertenecen a la clase media</p> <p>O5: Crecimiento del mercado de provincia</p>	<p>A1: Contrabando</p> <p>A2: Limitación de lugares donde se pueda fumar</p> <p>A3: Alta regulación por parte del Estado</p> <p>A4: Colaboradores de BAT son atractivos para otras empresas del sector tabaco y, en general, para el mercado de consumo masivo</p> <p>A5: Mercado peruano tiene gran número de puntos de ventas por cubrir</p>
Fortalezas	<p>F1: Posicionamiento y participación de BAT en el mercado peruano.</p> <p>F2: Eficiente cobertura de puntos de venta a nivel nacional</p> <p>F3: Amplio portafolio de marcas por sectores socioeconómicos: Dunhill, Lucky Strike, Pall Mall</p> <p>F4: Buen ambiente laboral dentro de la organización (Great Place to work)</p> <p>F5: Amplia experiencia local y global del negocio</p> <p>F6: Innovación permanente en el producto</p> <p>F7: Sólido respaldo financiero</p>	<p>F1O2: Potenciar la marca LuckyStrike en el mercado peruano, aprovechando el incremento en el pbi percapita</p> <p>F2O3: Incrementar participación de mercado a través de una mayor cobertura de puntos de venta a nivel nacional</p> <p>F2O5: Lograr una mayor cobertura de puntos de venta en provincias mediante un portafolio amplio de productos, logrando que dicho mercado sea un motor de crecimiento para la organización</p> <p>F2O3: Desarrollar una fuerza de ventas, directa e indirecta, que permita lograr una cobertura amplia del mercado</p> <p>F7O2: Buscar incremento del ebitda</p> <p>F6O1: Ser identificados como la primera opción de preferencia en el cigarro electrónico</p>	<p>F4A4: Establecer un plan de carrera, con estructura salarial establecida y con posibilidad de movilidad a otros mercados globales</p> <p>F5A3: Trasladar la experiencia global de las regulaciones modelos en cada mercado para que puedan ser ofrecidas al gobierno y ellos sean quienes evalúen su aplicación en el mercado peruano</p> <p>F5A5: Ser eficiente en los tiempos de despacho y almacenamiento de productos.</p> <p>F4A4: Mantenerse dentro de las mejores empresas en el ranking "Great Place to work"</p> <p>F2A5: BAT debe ser la primera opción en cigarros ante el ingreso de un nuevo distribuidor y los existentes en el mercado nacional</p>
	Debilidades	<p>D1: El tabaco es percibido como daño para la salud</p> <p>D2: Producto tiene características estandar en el mercado</p> <p>D3: Incremento en impuestos al tabaco</p> <p>D4: Costo de la planilla alto versus el de empresas del sector</p>	<p>D2O4: Buscar diferenciar o descomoditizar el cigarro por cada marca, ofreciendo innovación permanente.</p> <p>D1O1: Lograr que el cigarro electrónico se convierte en un producto sustituto para el cigarro de manera permanente</p> <p>D2O5: Implementar plan intensivo de cobertura en provincias, diferentes a Lima</p> <p>D4O5: Incremento de red de mayoristas en provincia para lograr eficiencias en cobertura</p>

Fuente: Elaboración propia 2015.

Cada una de las estrategias se encontrará en los diferentes planes desarrollados en el presente documento, siendo claves para el desarrollo de los objetivos estratégicos planteados. Cada uno se ha planteado sobre la base de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de BAT.

Dentro de la clasificación de las estrategias de la matriz FODA (David 2013), encontramos para BAT lo siguiente:

- Estrategias FO (Maxi – Maxi): las cuales podemos definir las como estrategias ofensivas de la empresa para lograr los resultados planteados. Para BAT es ampliar la participación del mercado y colocar a sus marcas como líderes en cada categoría.
- Estrategias FA (Maxi – Mini): estrategias defensivas, la empresa decide guardar y cuidar su posición, hasta lograr una mejor posición frente a las amenazas. En el caso de BAT, resulta

importante cuidar el recurso humano y aprovechar la experiencia global de la compañía, para ponerla en práctica en el mercado peruano.

- Estrategias DO (Mini – Maxi): estrategias de re-orientación. En el caso de BAT están muy vinculadas a lograr una mejor cobertura en los mercados de provincias.
- Estrategias DA (Mini – Mini): estrategias de supervivencia, lograr cambiar la posición de las regulaciones o al menos buscar que sean lo menos agresivas a posibles.

5. Objetivos estratégicos

La finalidad fundamental de los objetivos estratégicos es señalar por dónde quiere ir BAT en el largo plazo, teniendo como norte los resultados que quiere obtener. Con esta premisa, definimos los objetivos estratégicos de BAT Perú según el presente documento:

- Objetivo estratégico 1: Incrementar la utilidad operativa a 20% en los próximos tres años.
- Objetivo estratégico 2: Alcanzar 30% de participación de mercado (marca Lucky Strike) en el 2018.
- Objetivo estratégico 3: Consolidar la participación de mercado de BAT en cada una de las categorías de producto.
- Objetivo estratégico 4: Consolidarse entre los cinco primeros lugares en el *ranking* “Great place to work”.

Los objetivos estratégicos planteados para BAT están enfocados en las principales fortalezas y oportunidades de la compañía. Incremento de la utilidad, mejorar portafolio a través de Lucky, crecimiento en participación de mercado, contribuir a la reducción del contrabando, entre otros.

6. Definición de la estrategia genérica

La estrategia competitiva nos define como una empresa que compite frente a rivales en un determinado negocio (Weinberger 2009). En el caso del presente documento, se basa en cómo BAT compite frente a Philip Morris y el resto de jugadores del mercado peruano. Sobre la base de la revisión del análisis de la matriz FODA de BAT Perú y de cómo debemos competir en el mercado hemos determinado que la estrategia competitiva debe ser la de enfoque de bajo costo. A través de la estrategia de enfoque, BAT debe mantener sus costos más bajos que los de la competencia y que los productos que ofrecen sean valorados por sus clientes (Weinberger 2009). Junto con lo antes mencionado, BAT debe continuar con la búsqueda de lealtad por parte de sus clientes. La estrategia de enfoque de bajo costo nos permitirá desarrollar estrategias como penetración y desarrollo de mercados (David 2013). Nuestra estrategia de enfoque de bajo costo debe retener y consolidar un grupo de clientes, considerando el ámbito geográfico de ellos y las categorías específicas de los consumidores (David 2013).

7. Estrategia competitiva

Como se ha descrito anteriormente, la industria del tabaco es la más regulada dentro del consumo masivo, con lo cual llegar a los puntos de venta directamente se convierte en la forma más adecuada de llegar al consumidor y generar construcción del portafolio de marcas (Frota 2015), que las distintas empresas necesitan desarrollar, convirtiendo a los puntos de venta en nuestra televisión, haciendo un paralelo en lo que esta significa para algunas empresas de consumo masivo.

El problema es que en el Perú existen más de 180.000 bodegas de las cuales 150.000 manejan la categoría, siendo el consumo per cápita el más bajo de la región (BAT 2015a). Es bastante costoso tener control de la mayoría de puntos de venta; para ello BAT Perú desarrollará una estrategia de enfoque con bajo costo que permita tener una distribución ponderada de más de 95% y un manejo integrado de la cadena de suministro, permitiendo reducir costos e invertirlos en un portafolio enfocado en las necesidades del consumidor peruano. Por lo cual, la ventaja competitiva que tiene BAT Perú es la distribución, comprendiendo los siguientes pilares:

7.1 Distribución directa

A través de fuerza de ventas propia y a través de fuerzas de ventas de distribuidores exclusivos, de acuerdo al tamaño de puntos de venta se asigna una frecuencia óptima de atención y se les otorga crédito para que no utilicen su capital de trabajo, con este sistema se llega al 50% de puntos de venta a nivel nacional que representan el 80% del volumen de toda la categoría (Carbone 2015).

7.2 Distribución indirecta

A través del canal mayorista se llega al restante 50%, pero que solo representa el 20% del volumen de la categoría, clientes normalmente fuera de los centros urbanos donde por geografía es altamente costoso llegar a los puntos de venta. Dada la informalidad que existe en el país es clave mantener en esta categoría inventarios y precios controlados, para que el mayorista no afecte los beneficios que entrega la distribución directa (Frota 2015).

Si bien basada en la distribución, y con proyectos de eficiencia de distribución de manera anual que regularmente revisen la forma de llegar al comercio y por ende al consumidor, BAT Perú revisa constantemente la cadena primaria de abastecimiento, la cual desde el 2006 se hace a través de importaciones de Chile, reduciendo el costo de producción en alrededor del 20%: la planta de Chile es de alta tecnología y abastece a distintos mercados no solo de la región sino a nivel global, y puede producir en un mes lo que el mercado peruano demanda de manera anual.

Ambas variables de manejo eficiente de costos permite a BAT poder invertir en un portafolio amplio, ofreciendo al consumidor peruano distintas alternativas de consumo que hacen de BAT Perú la empresa líder en el mercado, con un posición comercial y financiera sólida, que la competencia no ha podido quebrar debido a los altos costos de tener una distribución a nivel nacional (Carbone 2015). Phillip Morris Perú (normalmente trabaja con venta indirecta a nivel global) en el país ha hecho bastantes intentos de trabajar con venta directa pero en espacios geográficos reducidos, lo cual no le ha dado resultados, al no haber podido ganar la *masividad* que BAT Perú tiene debido a la fuerza distributiva que se apalanca en 43% de participación de mercado de Hamilton, la marca bandera de los peruanos.

8. Ventaja competitiva

Tabla 3. Análisis VRIO BAT

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Recursos Financieros					
Solidez Financiera	Si	Si	No	Si	VCT
Recursos Físicos					
Canales de distribución	Si	Si	Si	Si	VCS
Recursos Humanos					
Gestión de RRHH	Si	No	Si	Si	VCT
Personal con perfil innovador	Si	No	No	Si	PC
Personal de atención en el canal de venta	Si	No	No	Si	PC
Recursos Operacionales					
Cobertura en la distribución de puntos de venta	Si	Si	Si	Si	VCS
Márgenes otorgados al canal	Si	No	No	Si	PC
Relación con el canal de distribución	Si	Si	No	Si	VCT
Recursos Intangibles					
Prestigio de la marca	Si	No	Si	Si	VCT

V:	Valioso
R:	Raro
I:	Inimitable
O:	Organización

VCS:	Ventaja Competitiva Sostenible
VCT:	Ventaja Competitiva Temporal
PC:	Paridad Competitiva
DC:	Desventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en Barney y Hesterly (2012).

Siguiendo el análisis VRIO concluimos que la ventaja competitiva sostenible de BAT es la distribución. Siendo esta la que permitirá llegar a 180.000 puntos de venta a través de las fuentes de venta directa e indirecta, cubriendo el canal tradicional y moderno. Dentro del índice de competitividad, BAT se encuentra con un resultado de 6,6; puntaje que la ubica por encima del promedio total (4,8 sobre 10) (Semana Económica 2014). Este resultado coincide con la clasificación de empresas que facturan más de S/. 300 millones al año.

9. Estrategia de crecimiento

Parte del éxito en la historia de BAT Perú se debe a cómo ha utilizado distintas estrategias de crecimiento para lograr la posición de liderazgo que hoy tiene y hace la sustentabilidad del

negocio a futuro. BAT Perú inicia operaciones directamente en 1998 y solo tenía 1% de participación de mercado, participación lograda por marcas diversas como Free, Derby, Kent y Lucky Strike, portafolio altamente diferenciado y complejo de manejar, con una muy baja penetración de mercado (Carbone 2015).

A partir de 1998 hasta el 2002 se lanza una marca regional de precio más bajo que el líder del mercado que era Hamilton (pertenece en ese momento a Tabacalera Nacional), lo cual entrega masa crítica a la compañía solo en Lima y le permite alcanzar mayor penetración de mercado, alcanzando 8% de participación en este.

En el 2002 se hace un *joint venture* con JTI (tercera tabacalera a nivel global) que es dueña de la marca Winston (segunda marca a nivel global en volumen y que era distribuida por Tabacalera Nacional). El *joint venture* que se firma era para que BAT en algunos países de América sea el encargado de la distribución de la marca; con esto BAT Perú logra 12% de participación de mercado y le permite poder competir con la marca *premium* del país, que en ese momento era Marlboro (Carbone 2015).

El gran crecimiento de BAT Perú se debe a la adquisición de Tabacalera Nacional en el 2004, propietaria de Hamilton, la marca líder en el país, dándole a BAT Perú una alta penetración de mercado, llegando al 99% de distribución ponderada a nivel nacional (Frota 2015). Con la compra de Hamilton y algunas externalidades como cambios impositivos que generan un crecimiento del comercio ilícito alcanzando el 40% de participación de mercado, BAT Perú se encontraba en una situación financiera complicada. En el 2005, dada la coyuntura de mercado y la pérdida de participación, se decide lanzar Hamilton 5's para formalizar el mercado y recuperar volumen que asegure la sustentabilidad del negocio, generando una posición sólida a nivel comercial y financiero para la compañía, base del presente en BAT Perú (Carbone 2015).

Para los próximos 3 años, dada la posición de BAT Perú, la estrategia de crecimiento que le permitirá asegurar el desarrollo de largo plazo es una estrategia de crecimiento de integración vertical, permitiendo a la empresa controlar todas las fases operacionales del negocio y así poder combinar sinergias entre las distintas áreas operativas para ser una organización ágil y flexible que se adapte a nuevas formas de operar, permitiendo seguir centrándose en entregarle valor al consumidor y, a través de esto, generar crecimiento de valor y consolidación de volumen, los 2 pilares de la estrategia de BAT Perú.

Capítulo IV. Estudio de mercado y estimación de la demanda

En el presente documento se ha realizado un estudio de mercado donde los principales objetivos fueron: evaluar las dinámicas y preferencias del consumidor y revisar los principales indicadores de las marcas en los puntos de venta. Con esto se pretende conocer a nuestros clientes, determinar lo que necesitan y dónde encontrarlo (Frota 2015).

1. Estudio del consumidor

1.1 Metodología

- Tipo de estudio: Cuantitativo, a través de entrevistas por teléfono a consumidores.
- Grupo a evaluar: Hombres y mujeres entre 18 años y 7 meses hasta 64 años de los sectores socioeconómicos A, B, C1, C2, D, y E.
- Cobertura: Lima.
- Muestra: 1.500 fumadores.
- Cuestionario (ver el anexo 1).
- Grilla de conocimiento.

1.2 Dinámicas de mercado

Los resultados del estudio nos han entregado información relevante como: la incidencia de fumadores regulares mayores a 18 años se mantiene en 17% (Entrevistas a expertos 2015). Asimismo, el consumo diario de cigarrillos de un fumador regular es 3,5, influenciado por la mayoría de fumadores que se encuentra en los sectores socioeconómicos D y E; el consumo de cigarrillos sueltos post prohibición de Hamilton 5's en el 2010 retorna a niveles de 40% del consumo (Apoyo Consultoría 2012). El canal tradicional sigue siendo el canal habitual de compra de los fumadores regulares y las dinámicas del mercado no reflejan cambio según estudios pasados hechos por la empresa (Apoyo Consultoría 2012).

En cuanto a consumo por marcas, el de Marlboro está alternando con el de Lucky Strike. El segmento *premium* presenta mayor crecimiento en detrimento del segmento medio de precios, con lo cual hay una migración de consumidores de Hamilton a Lucky Strike. Los productos mentolados presentan un crecimiento en los consumidor, el 50% del consumo, y es impulsado por las cápsulas mentoladas en los cigarrillos, afectando al segmento *light*. Finalmente, las cápsulas son mayoritariamente consumidas por fumadores regulares menores de 30 años y su consumo crece principalmente en los segmentos D y E.

1.3 Principales conclusiones del estudio de marcas y empresas

BAT sigue consolidando su liderazgo en el mercado peruano, impulsado por Lucky Strike principalmente en los segmentos de fumadores menores a 30 años A, B y C1, aunque también se da este crecimiento, en menor medida, en todos los segmentos, afectando el consumo de Hamilton y Pall Mall. Lucky Strike y Marlboro crecen en los fumadores menores de 30 años debido a que capitalizan atributos de marca como: innovación, modernidad e historia.

A continuación, mencionamos los resultados obtenidos para diferentes marcas:

a. Lucky Strike

El crecimiento de Lucky Strike es impulsado por sus versiones convertibles. Se destaca el crecimiento en los segmentos D y E. El crecimiento de los convertibles de la marca todavía se encuentra en fumadores alternantes entre diferentes marcas.

b. Hamilton

Hamilton *light* pierde fumadores, mientras la versión mentolada crece en todas las etapas del embudo de marca. El impacto principal de la marca se da en los segmentos C2, D y E. Los fumadores de Hamilton son en su mayoría mayores de 30 años, mientras que los de la versión mentolada son del género femenino. El proceso de migración de los consumidores de Hamilton va hacia Lucky Strike.

c. Pall Mall

La marca decrece en participación en los fumadores regulares pero se mantiene estable en niveles de alternancia.

d. Marlboro

La marca decrece en intención de prueba pero aumentan los niveles de alternancia con la marca. El perfil de la marca es mayoritariamente A, B y C1.

2. Estudio puntos de venta

2.1 Metodología

- Tipo de estudio: Auditoría a puntos de venta.
- Grupo a evaluar: Puntos de venta de los distritos de la provincia de Lima.
- Cobertura: Lima Metropolitana.
- Muestra: 2.000 puntos de ventas.

2.2 Principales variables

- a) Volumen: Ventas totales realizadas por los puntos de venta en el período analizado.
- b) Precio de venta al público: Se identifica. Se obtiene el mínimo, máximo, moda y promedio.

- c) Inventarios: Cantidad de *stock* encontrado en los puntos de venta.
- d) Días *stock*: días de rotación del producto.
- e) Participación de venta: Porcentaje de cada marca a nivel del total mercado.
- f) Distribución numérica: Porcentaje de puntos de venta que tiene la marca.
- g) Distribución ponderada: Porcentaje de la venta de los puntos de venta que venden una marca respecto al volumen del total mercado.
- h) Sin *stock* numérico: Porcentaje de puntos de venta que normalmente tiene la marca pero se quedaron sin *stock*.
- i) Sin *stock* ponderado: Porcentaje de la venta total de los puntos de venta que se quedaron sin *stock* de una marca determinada respecto al volumen total del mercado.

2.3 Principales conclusiones del estudio de punto de ventas

Las principales conclusiones al estudio realizado de los puntos de ventas han sido las siguientes:

- Liderazgo de BAT con 94% de participación de mercado, seguido por PMI con 5% y otras marcas con 1%.
- BAT tiene liderazgo en el canal tradicional con 95%, mientras que en canal moderno tiene 80%, siendo el canal tradicional el de mayor volumen.
- La marca de mayor participación es Hamilton con 40%, seguida por LS con 26% y PM con 25%.
- Marlboro tiene su mayor participación en el canal moderno donde alcanza 20%.
- En términos de distribución ponderada, las marcas de BAT se encuentran en el 100% de puntos de venta que manejan la categoría.
- Las marcas de BAT presentan bajos niveles de fueras de *stock* ponderado, alrededor de 0,5%.
- Los precios modas son los precios sugeridos.
- Los niveles de inventario de la categoría son de 7 a 8 días.

Estos resultados están alineados a nuestro objetivo de *marketing* de ampliar la participación de Lucky Strike a un 30%, aprovechando el traslado del consumidor de Hamilton. Al tener niveles de participación de 80% en el canal tradicional, BAT debe buscar consolidar su portafolio en el segmento medio y de bajo costo, esto constituye una medida clave para enfrentar el comercio ilícito. Planteamos defender la participación en el canal moderno y aumentar la cobertura en el canal tradicional.

3. Estimación de la demanda

La metodología seguida para la proyección de la demanda abarca tanto los análisis matemático, estadístico y cuantitativo, basados en ventas históricas, como el análisis cualitativo, este último

basado en opinión de expertos, los que fueron entrevistados bajo un cuestionario que abarcaba y consideraba experiencia, conocimiento del mercado, dominio del sector, expectativas locales y corporativas, entre otros aspectos. Las variables cualitativas medidas y consideradas en las entrevistas nos ayudaron a mitigar el riesgo del resultado cuantitativo puro. Así, el resultado del análisis cualitativo es representado en forma de un factor o *score* que afectará los resultados del análisis cuantitativo dando como resultado un análisis integral que nos refleja más cercanamente las ventas esperadas.

3.1 Análisis cuantitativo

Partimos desde las ventas históricas BAT de ocho años (2006-2014) tanto en millones de *sticks* como en millones de soles. A continuación información histórica de ventas en millones de *sticks*.

Tabla 4. Ventas históricas mensuales BAT 2006-2014

Mes / Año	Millones de sticks										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
Enero	151	185	190	167	186	179	181	188	170		
Febrero	171	181	185	181	175	177	202	183	149		
Marzo	195	182	183	203	217	192	209	236	159		
Abril	167	169	204	179	158	212	202	166	175		
Mayo	182	184	194	188	180	183	194	186	165		
Junio	190	181	194	189	189	201	185	238	166		
Julio	185	192	210	203	196	211	200	167	187		
Agosto	204	201	196	202	192	195	208	178	176		
Setiembre	192	191	207	208	202	200	225	182	183		
Octubre	208	203	204	200	197	191	189	255	192		
Noviembre	210	191	193	226	202	216	200	207	175		
Diciembre	234	230	257	248	209	199	230	202	218		
	2,288	2,288	2,416	2,395	2,303	2,356	2,427	2,388	2,114		

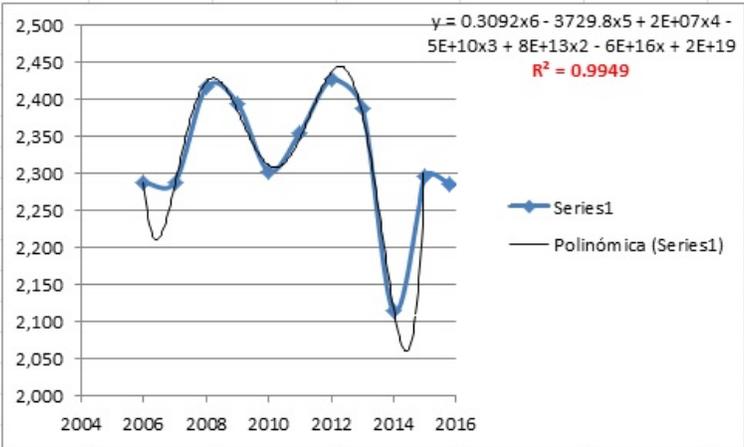
Fuente: BAT 2015a. Elaboración propia 2015.

Dado esto procedimos a buscar un patrón de comportamiento o curva matemática que represente más adecuada y certeramente las ventas históricas para que sobre la base de esta podamos proyectar la demanda para el siguiente trienio.

Así, analizamos inicialmente la data por trimestres y bimestres, y a su vez alternando la unidad de medida entre *sticks* y soles, sin embargo, debido a factores como la estacionalidad no fue posible encontrar una curva con un grado de confiabilidad alto.

Tras varios intentos siguiendo el método de ensayo y error se observó que el período anualizado de ventas expresadas en millones de *sticks* seguía un modelo matemático que representaba una confiabilidad del 99%, se trata de una curva polinómica de grado 6, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Curva de ventas BAT: 2006-2014



Fuente: BAT 2015a. Información histórica de ventas. Elaboración propia 2015.

Con este resultado y basándonos en el modelo de ecuación hallada se proyectaron las ventas en el trienio 2016-2018; en los siguientes resultados se muestran las ventas proyectadas sin considerar aún el efecto del factor resultante del análisis cualitativo:

Año	2016	2017	2018
Cantidad*	2.289	2.283	2.276

* Millones de sticks.

Capítulo V. Plan de *marketing*

1. Contexto local

La industria del tabaco es bastante regulada teniendo que enfocar su estrategia de *marketing* orientada al consumidor y a entenderlo, y a los puntos de venta por ser claves para poder lograr este entendimiento (el minorista en el punto tradicional es clave para lograrlo), junto con estudios cuantitativos y cualitativos que ayuden a orientar la estrategia de portafolio de BAT (Frota 2015). Para esto BAT, y dado el contexto de mercado descrito, tiene que orientar su portafolio a tres segmentos claves: *premium*, medio y bajo.

La marca a posicionar en el segmento *premium* es Lucky Strike y tiene que ser la marca que genere nuevas tendencias como ya lo hizo en el 2010 con el lanzamiento de cápsulas de cigarrillos (Frota 2015).

La marca en el segmento medio es Hamilton, marca líder del mercado que tiene dos roles a seguir: a través de un adecuado manejo de precio acercándola al segmento *premium* y a la par ir entregando a sus consumidores regulares innovaciones provenientes de lo que Lucky Strike lance al mercado, para poder seguir otorgando valor y que el efecto de precios no genere salida de consumidores de la marca.

Por otro lado, en el segmento bajo es clave construir a Pall Mall como la marca que da más por menos, siendo la red de contención de volumen, dada la agresiva agenda de precios desarrollada por BAT Perú como parte de seguir extrayendo valor de mercado. Esto es, en resumen, lo planteado para que BAT Perú siga consolidando su liderazgo en todos los segmentos de precio y continúe extrayendo valor de mercado.

A continuación se presenta el desarrollo del plan de *marketing* que busca cumplir con los objetivos estratégicos planteados en la estrategia que BAT Perú va a realizar del 2016 al 2018. El gran cambio que se está planteando versus lo que BAT Perú está haciendo es darle más valor al consumidor de Hamilton haciendo un cambio en la imagen de la marca y entregándole innovación a ella para que los consumidores regulares encuentren barreras de salida y vean a Hamilton como una marca *aspiracional*, atributos que hemos podido ver se han perdido a lo largo del tiempo. Por ejemplo, a Hamilton no se le hace ninguna actividad desde el 2008, a pesar de haberse incrementado sus precios en alrededor de 75%, bastante por encima de la inflación.

2. Descripción del producto

BAT Perú es una empresa en el sector de consumo masivo que comercializa productos de tabaco y derivados de este. Opera en el Perú desde 1998, pero es desde el 2004 con la compra de Tabacalera Nacional que gana relevancia en el mercado peruano (Carbone 2015). Al momento de la compra BAT Perú pasó por una etapa crítica en el negocio, ya que se encontró con un portafolio amplio, producto de la adquisición, un mercado adverso y la preponderancia del comercio ilícito debido al alza de impuestos que había ocurrido. En ese contexto, BAT Perú decidió dar un giro al mercado peruano, mercado de bajo consumo y baja incidencia, con el lanzamiento de Hamilton 5's (2005) que ayudó a formalizar el mercado y entregar al consumidor valor en la marca más relevante del mercado. Actualmente Hamilton cuenta con 43% de participación de mercado (Frota 2015).

A partir de ese momento, BAT Perú afianzó su liderazgo, focalizando su portafolio en 3 marcas claves: Lucky Strike, para el segmento *premium*, Hamilton, para el segmento medio, y Pall Mall, para el segmento bajo. La estrategia de BAT Perú es enfoque de bajo costo; hay un contexto estable con impuestos específicos que benefician a la formalidad y un comercio ilícito bajo, producto de que en la región existen países más atractivos para este tipo de actividades. En cuanto a competidores, BAT Perú tiene como principal competidor a Phillip Morris con 2 marcas: Caribe, en el segmento bajo, principalmente en Iquitos, y Marlboro en el segmento *premium* pero solo con relevancia en Lima (BAT 2015a).

3. Objetivos del plan de *marketing*

3.1 Objetivo general

Incrementar sostenidamente el valor del mercado, mantenido el liderazgo en este a través de entregar a los distintos consumidores un portafolio enfocado en los consumidores objetivos, basado en la estrategia de crecimiento de desarrollo de producto (Philip Kotler), la cual, a través de una correcta segmentación de los consumidores, entrega a estos: de Lucky Strike, tecnología; de Hamilton, calidad de producto y nuevos atributos; y de Pall Mall, atributos, empaques y tamaños de producto.

3.2 Objetivos específicos

- OEspMk1: Mantener el liderazgo en el Perú a nivel nacional e incrementar la participación de mercado en Iquitos en 5%.
- OEspMk2: Desarrollar el segmento *premium* potenciando la marca Lucky Strike.
- OEspMk3: Consolidar el volumen de mercado a través de las marcas Hamilton y Pall Mall.

4. Formulación estratégica de *marketing*

Debemos considerar que Iquitos es la única ciudad del Perú donde la empresa no tiene liderazgo absoluto, aplicando la estrategia de penetración de mercado (Philip Kotler) y basados en nuestra ventaja competitiva y la distribución se buscará incrementar nuestra cobertura con nuestro portafolio de productos y así atraer nuevos compradores de la competencia. Para potenciar la marca Lucky Strike realizaremos un manejo adecuado de los precios entre el segmento medio y el segmento *premium*, a través de la estrategia dominante (Arthur Little) ya que a partir del 2010 con el lanzamiento de las cápsulas en el mercado, Lucky Strike se ha convertido en la marca referente que controla la conducta de los demás competidores y utiliza diferentes opciones estratégicas, buscando seguir desarrollando el segmento *premium*.; por ejemplo, en el año 2010 su participación de mercado era de 5% y ahora es de 25%. Asimismo, para afianzar el volumen de las marcas Hamilton y Pall Mall se buscará consolidar las transacciones modas en el mercado; Pall Mall funcionará como red de contención de volumen y como oferta de valor en el segmento bajo de precio, basada en la estrategia del líder (Philip Kotler), la cual asegura tener la posición dominante en ambos segmentos, asegurando alta penetración de mercado y que el consumidor encuentre el producto donde compre a los precios correctos.

La estrategia de *marketing* de BAT Perú tiene que estar orientada en los siguientes tres pilares:

1. Crecimiento a través de maximizar el valor de mercado.
2. Crecimiento de valor a través de dos marcas Lucky Strike y Hamilton:
 - 2.1 Innovación.
 - 2.2 Manejo adecuado de precios entre las dos marcas.
 - 2.3 Consistencia y foco.
 - 2.4 Excelencia en ejecución.
3. Consolidación de volumen a través de dos marcas: Hamilton y Pall Mall.
 - 3.1 Llegar al consumidor con ofertas que sean asequibles.
 - 3.2 Constituir a Pall Mall como una red de contención de volumen.
 - 3.3 Precio competitivo para atraer consumidores del mercado de contrabando.
 - 3.4 Ejecución hecha a la medida de Pall Mall en Iquitos.

5. Estrategia de la mezcla de *marketing*

5.1 Producto

El portafolio de productos de BAT del Perú se caracteriza por ser innovador y dinámico en los distintos segmentos de precio. Está basado en tres marcas: Lucky Strike, en el segmento *premium*; Hamilton, en el segmento medio; y Pall Mall, en el segmento bajo. Las tres marcas construyen sus

ofertas de acuerdo a los patrones de consumo de los distintos consumidores, ofreciéndoles ofertas relevantes que tienen a la innovación como mayor enfoque diferenciador.

5.2 Precio

La estrategia de precios es lo primordial para seguir extrayendo valor de mercado con lo cual se trata de cubrir las distintas brechas de precio con versiones y formatos diferenciadores que generen que estas brechas entre los segmentos no sean mayores a 0,5 centavos de sol.

5.3 Plaza

El canal de compra de la categoría es el canal tradicional. Es clave tener una red de distribución sólida que ayude a generar disponibilidad del portafolio definido en los puntos de venta relevante. BAT Perú tiene el 80% del volumen a través de una distribución controlada, directa y a través de distribuidores exclusivos; siendo el otro 20% del canal mayorista, canal en el cual prepondera el no respeto de precios y el comercio ilícito (Frota 2015).

5.4 Promoción

La promoción en la categoría está basada en tres elementos de acuerdo a cómo se comporta el consumidor:

- a) Entretenimiento, cuando el consumidor está en un hotel, restaurante o casino (HORECA), busca experiencias positivas, para ello se hacen eventos, *below the line* (BTL) y activaciones especiales en estos puntos de venta.
- b) Buscar y comprar, este rol es más del canal moderno (autoservicios y grifos), donde el consumidor pasa más tiempo y puede interactuar con las marcas. Para estos canales se arman combos con artículos de regalo y con premios ilusión.
- c) Pagar e irse, rol del canal tradicional, el consumidor dispone de menos tiempo y ya sabe lo que quiere, con lo cual la comunicación tiene que ser grande, simple y directa.

6. Cronograma de actividades y presupuesto de *marketing*

		Actividades											
		2016				2017				2018			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
LUCKY STRIKE	Plan Verano												
	Doble Cápsula												
	Ediciones Limitadas												
	Doble Cápsula												
	Tubo + Doble Cápsula												
HAMILTON	Plan Anclaje												
	Hamilton Cápsula												
	Cambio Imagen												
	Hamilton Cápsula												
PALL MALL	Pall Mall Cápsula Iquitos												
	Promoción Volumen												
	Promoción Volumen												

Presupuesto de *marketing* (miles de soles)

	2016	2017	2018	Total
Lucky Strike	S/. 3.500	S/. 3.000	S/. 4.000	S/. 10.500
Hamilton	S/. 5.500	S/. 2.000	S/. 3.500	S/. 11.000
Pall Mall	S/. 2.500	S/. 2.000	S/. 2.300	S/. 6.800
Total	S/. 11.500	S/. 7.000	S/. 9.800	S/. 28.300

7. Conclusiones del plan de *marketing*

BAT Perú a través de sus distintas estrategias ha logrado consolidar un liderazgo absoluto en todos los segmentos de precio, la fórmula ha sido:

- Excelencia en distribución, para poder penetrar el mercado y tener el control en los puntos de venta, que dadas las restricciones publicitarias que existen en la categoría, es clave para poder influenciar en la conducta de compra de los consumidores.
- Portafolio que cubre todos los segmentos de precio, ofreciendo a los diversos consumidores opciones distintas a nivel de portafolio:
 - a) Lucky Strike, la marca referente en el desarrollo del segmento *Premium*, a través de innovaciones y un manejo adecuado de precios permite a los consumidores del segmento medio (más grande en el mercado) ver a la marca como *aspiracional* y una opción de consumo. A largo plazo se tiene que seguir invirtiendo en innovaciones en la marca para seguir expandiendo el segmento *premium*, esto es parte de la propuesta del planeamiento de actividades, adjuntas en el anexo 5.
 - b) Hamilton, marca referente, que apalancada en la distribución, con un adecuado manejo de las transacciones modas en el mercado debe lograr seguir ofreciendo a los consumidores el balance correcto en el consumo. A largo plazo se tiene que invertir en la marca en imagen y

entregarle innovaciones de la marca líder en innovaciones (Lucky Strike) para poder proteger la franquicia de fumadores.

- c) Pall Mall, dada la coyuntura regional/global, que es el crecimiento del comercio ilícito, tiene que cumplir el rol de ser una red de contención de volumen a través del precio y formatos para minimizar el impacto del crecimiento de este tipo de comercio. Asimismo tiene un rol estratégico en Iquitos, plaza que a través de innovaciones tiene que generar crecimiento.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos y estrategias de las operaciones BAT se encuentran alineados a su plan estratégico, siendo su fin principal el crecimiento a través de la maximización del mercado, creciendo en valor y consolidando en volumen. Así, se orienta a la creación de valor en su cadena optimizando el abastecimiento de materias primas, distribución de productos, mejora de servicios y adecuado manejo de la información.

1.1 Objetivo general

Incrementar sostenidamente el valor del mercado, mantenido el liderazgo en este a través de garantizar niveles de inventario de los productos, en el momento justo, la cantidad exacta y a un costo aceptable, asegurando la continuidad de los procesos productivos y comerciales.

1.2 Objetivos específicos

- OEspOp1: Mejorar la planificación de atención en los pedidos de los distribuidores.
- OEspOp2: Mejorar el conocimiento de los clientes.
- OEspOp3: Reducción de mermas e incremento de pedidos perfectos.
- OEspOp4: Mejora en la calidad de data residente en sus sistemas y su adecuada explotación.

A través de la optimización en la atención de pedidos de distribuidores nos permitirá mejorar los resultados en todas las categorías de producto brindando un excelente servicio al cliente. Esto se basa en la mejora de la calidad de la información que conllevará a un mejor plan de distribución. Cuando buscamos conocer a los clientes lo haremos a través de una mejor segmentación, lo cual permitirá tener un conocimiento granulado de sus clientes (*know your customer*) basándose en la explotación adecuada de la información residente en sus sistemas de facturación y de ventas. El tener información en un sistema georreferenciado facilitará la ubicación de los puntos de venta y como consecuencia una más eficiente distribución en tiempo y costos.

2. Equipo del área de operaciones

El área de operaciones de BAT garantiza en una primera etapa el adecuado aprovisionamiento de materias primas, compras y producción realizado por BAT Chile para luego asegurar el envío y recepción de los productos terminados, traslado y posteriores almacenamiento y distribución, creando valor en cada uno de estos pasos y asegurando un servicio de calidad.

Centrándonos en BAT Perú, el área de operaciones que garantiza la cadena de abastecimiento se divide en: compras, logística (abarca comercio exterior) y distribución. Dentro del área de logística se encuentra el departamento que vela por cumplir con la reglamentación de seguridad y salud en el trabajo. El área está liderada por un gerente que cuenta con tres reportes directos: gerente de compras, gerente de logística y gerente de distribución (BAT 2013).

La actual estructura descrita nos parece correcta ya que cubre con las funcionalidades básicas para la operatividad de BAT. Sin embargo, debemos destacar un nuevo rol del gerente del área que incentive la innovación a lo largo de toda la cadena de suministro que él gestiona, por lo tanto se requiere un reporte de este a la nueva gerencia de innovación de procesos, y será evaluado a través de indicadores anuales tales como: cantidad de ideas innovadoras presentadas, cantidad de pilotos implementados, etc.

3. Plan de acción del área de operaciones

El plan de operaciones para BAT Perú considera las acciones necesarias para lograr las estrategias definidas en el capítulo de planeamiento estratégico, contribuyendo al alcance de ellas a través de la definición de las metas del área que se encontrarán alineadas y en sincronía con los objetivos estratégicos. Sin embargo consideramos necesario agregar iniciativas en tecnologías de la información, específicamente gran explotación residente en los sistemas de BAT.

Las metas del área significan metas para cada sub-área o equipo (compras, distribución, logística y comercio exterior). La propuesta en la estrategia BAT es incentivar la innovación y mejora de procesos; el área de operaciones no es ajena a esto y todas las ideas innovadoras provenientes de ella significarán a su vez un reto para la nueva área de innovación dado que tendrá que administrar e implementar adecuadamente las ideas innovadoras. Si la idea innovadora va más allá de la cadena de suministro secundaria que administra el país, esta deberá ser compartida con el equipo de proyectos regional (BAT Chile) para su evaluación y posible implementación como aporte del país. Cabe recalcar que nos centraremos en innovación de procesos, empaques, distribución y nuevas formas de hacer las cosas dentro del área de operaciones. De tratarse de ideas de productos nuevos estas serán enviadas al equipo regional.

Consideramos que un punto importante para lograr los objetivos es mejorar en la eficiencia de los procesos de compras, logística y distribución para de esta manera ampliar el margen y a su vez trasladar estos ahorros a inversiones que acompañen los planes, tales como el crecimiento, por ejemplo en Iquitos.

Las mejoras que proponemos se basarán en los siguientes puntos:

- Mejora en calidad de data: información en sistema georreferenciado.
- Adecuada explotación de la información de los sistemas existentes.

Una mejora en la calidad de data traerá como consecuencia una mejor calidad de la información, materia prima primordial para la generación de conocimiento y sobre la base de esto último adecuadas tomas de decisiones y generación de ventaja competitiva sostenible. Llevando a cabo toda esta planificación y tratamiento de la información tendremos:

- Adecuada, mejor y exacta ubicación de los puntos de venta, pudiendo con esto elaborar mejores planes de distribución, mejores rutas y esto conllevará la reducción de costos y por tanto mejora del margen operativo.
- Explotando la información histórica de las ventas, compras y distribución, se podrá proyectar con mayor exactitud comportamientos de los *trade* y puntos de venta finales, por temporada, por área geográfica, por rotación, por puntos top de venta, etc.

Asimismo, se podrá proyectar con mayor exactitud las compras, necesidad de almacenamiento y distribución adecuada en tiempo y cantidad para todos los puntos de venta. Esto es más que segmentar, atomizar a los clientes. Por otro lado se podrá conocer a detalle sus necesidades y en qué sectores responden con mayor vehemencia a determinadas campañas comerciales.

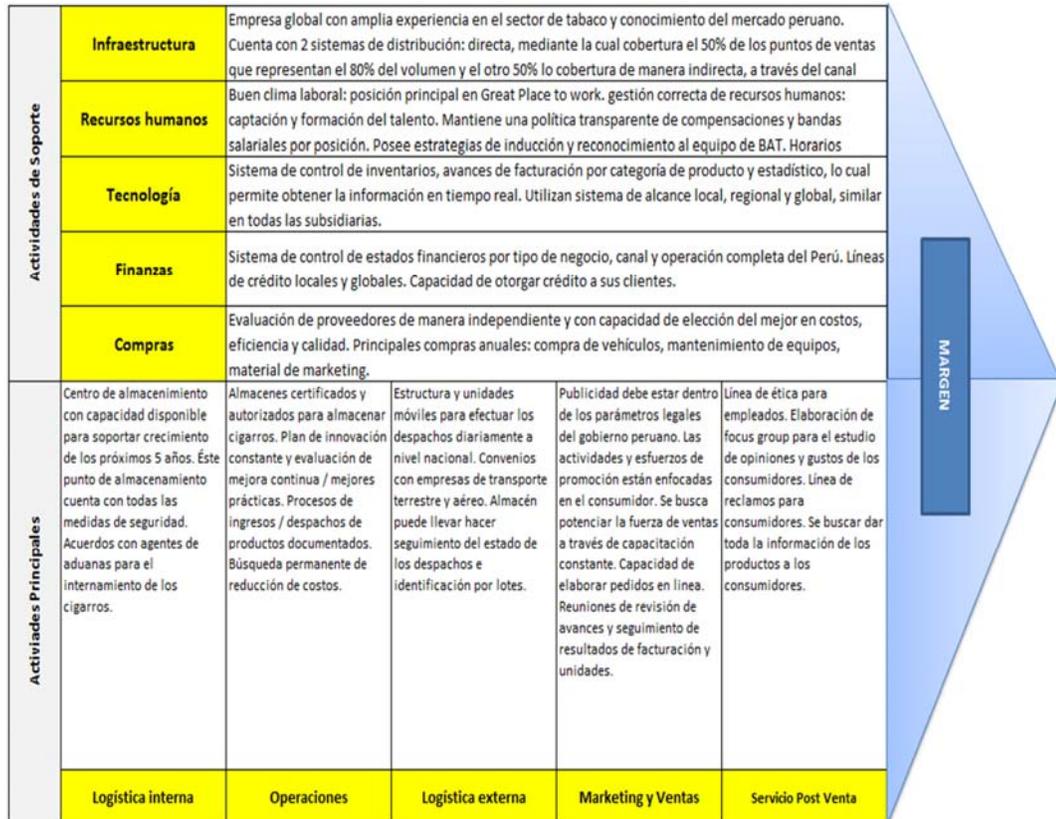
Todo este conocimiento permitirá mejor enfoque comercial hacia lo más rentable y por tanto contribuirá directamente no solo a mantener el liderazgo sino al objetivo estratégico principal de BAT que es crear valor a través de la maximización de mercado.

Para llevar a cabo estos planes es necesaria la creación de un equipo dedicado a la explotación de la información, el que estará bajo el mando de la nueva gerencia de innovación.

Todo esto debe ir en armonía con un adecuado manejo de las operaciones de una manera socialmente responsable.

4. Cadena de valor

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto del plan de operaciones

Tipo de gasto	Presupuesto de Operaciones
Leasing edificios	S/. 2.905.863
Depreciación	S/. 2.261.125
Otros	S/. 3.261.125
Seguros	S/. 270.835
Mantenimiento	S/. 1.305.657
Total	S/. 10.004.852

Fuente: BAT 2015a. Elaboración propia 2015.

6. Conclusiones del plan de operaciones

- Se dará especial atención a la mejora en la calidad de información, así como un adecuado tratamiento y explotación de esta. Esto es clave para la consecución de los objetivos específicos del área.
- Un adecuado uso de la información, así como su integridad a través de todas las bases de almacenamiento es una fuente de ventaja competitiva.

- La información explotada en su real dimensión generará conocimiento de clientes, de puntos de venta, comportamiento de compras, un adecuado seguimiento a las campañas y mejores decisiones.
- El plan de operaciones se enfocará en la consecución de los objetivos estratégicos 1 y 2 referidos a rentabilidad (incrementar la utilidad operativa) y crecimiento (alcanzar 30% de participación de mercado con la marca Lucky Strike).
- Los objetivos específicos 1 y 2 contribuyen a incrementar la utilidad operativa de BAT (OE1) y en incrementar su participación en el mercado (OE2).
- Los objetivos específicos 3 y 4 contribuyen a incrementar la utilidad operativa de BAT (OE1).

Capítulo VII. Plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La actual estructura organizacional de BAT Perú está constituida de la siguiente manera:

- Gerente general (*country manager*).
- Gerente compras, comercio exterior-logística y distribución.
- Gerente de recursos humanos.
- Gerente de finanzas.
- Gerente legal.
- Gerente de relaciones públicas.

Dados los retos actuales de la gestión de recursos humanos (Ulrich):

- Alinear los recursos humanos con la estrategia del negocio.
- Mejoramiento continuo de procesos.
- Administrar la contribución de los empleados.
- Gerenciar la transformación.

Lo que proponemos es la creación de una nueva gerencia de innovación y mejora continua al nivel de las otras gerencias y con reporte directo a la gerencia general. Mantener alineado el plan de recursos humanos con la estrategia de BAT, gestionar los aportes de los empleados específicamente en el campo de la innovación a través de esta nueva gerencia, liderando los procesos de cambio y transformación.

Se propone que todas las gerencias actualmente existentes deben presentar iniciativas innovadoras a esta nueva gerencia estableciendo indicadores y metas a lograr por área. La idea central en el trienio 2016-2018 estará abocada a mejora en eficiencias dentro de la cadena de suministro para de esta manera aumentar el margen y a su vez generar ahorros que permitan enfocar los esfuerzos en ganar mercado en la selva (Iquitos), así como aportar a los planes operacionales, específicamente a los de *marketing*.

La nueva área estará a cargo de un gerente y estará conformada además por:

- Consultor tecnológico y experto en mejora de procesos.
- Experto en manejo y explotación de la información.
- Dos gerentes de proyectos.

El área de recursos humanos está atendida por dos sub-áreas: *HR BP executive* y *HR BP supervisor*. Cada una de ellas atiende diferentes clientes internos y están encargadas de diferentes procesos. En ese sentido, estamos de acuerdo con esta, ya que se cumplen todas las tareas dentro de las etapas de recursos humanos descritas por Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008). La nueva área de innovación y mejora continua estará atendida por la sub-área *HR BP executive*.

Así, dentro de las etapas de gestión que afronta recursos humanos identificamos los procesos y responsables en BAT Perú para cada una de ellas, según lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 6. Etapas versus tareas de recursos humanos

Etapa RRHH	Tarea RRHH	Procesos RRHH BAT	Responsable BAT
Contratación	Reclutamiento y selección	On Boarding, Talent Acquisition/Retention	HR BP Supervisor
	Gestión del despido, reducción del tamaño empresarial y colocación externa	Expatriados, Comunicación Interna HR	HR BP Executive, HR BP Supervisor
Desarrollo de Empleados	Evaluación y gestión del desempeño	Desarrollo Organizacional: Programas Corporativos	HR BP Supervisor
	Formación de los trabajadores	Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento, Management Trainee Program	HR BP Executive, HR BP Supervisor
Retribuciones	Gestión de retribución	Beneficios	HR BP Executive
	Premiar el desempeño	Desarrollo Organizacional: Clima Laboral	HR BP Supervisor
	Diseño y administración de las prestaciones sociales	Desarrollo Organizacional: Programas Corporativos	HR BP Supervisor
Gobernanza	Gestión de las relaciones internas	Record Managment, Comunicación Interna HR	HR BP Executive, HR BP Supervisor
	Respeto de los derechos de los empleados y gestión de la disciplina	Beneficios, Comunicación Interna HR	HR BP Executive, HR BP Supervisor
	Gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores	No aplica	No Aplica
	Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo	Planeamiento HR	HR BP Executive
	Las exigencias de la gestión internacional de los RRHH	Planeamiento HR	HR BP Executive

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008). Frota (2015).

De esta manera, concluimos que cada una de las etapas y tareas de recursos humanos según Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2008) está cubierta por alguna de las sub-áreas de recursos humanos de BAT.

2. Objetivos y estrategias de recursos humanos

Los objetivos y estrategias del área de recursos humanos de BAT Perú también se encuentran alineados a su plan estratégico, siendo su objetivo el crecimiento a través de la maximización del mercado creciendo en valor y consolidando en volumen. De esta manera y soportando los planes de operaciones, *marketing* y finanzas se busca retener y atraer más talento, asimismo proponemos incentivar las ideas innovadoras en todo el personal. BAT Perú busca formar una organización ganadora por lo que es vital mantener un alto nivel motivacional, baja rotación de personal y permanecer dentro de los cinco primeros lugares en la encuesta GPTW.

2.1 Objetivo general

Incrementar sostenidamente el valor del mercado a través de ideas innovadoras que permitan ahorros, generando mayor margen y a su vez reorientar parte de los recursos ahorrados para lograr los objetivos propuestos en el plan de *marketing* a un bajo costo.

2.2 Objetivos específicos

- OEspRh1: Mantenernos dentro de los cinco primeros lugares en la encuesta externa de GPTW.
- OEspRh2: Incentivar las ideas innovadoras y mejora continua.
- OEspRh3: Seguimiento y aplicación de planes de desarrollo personal diferenciado.

Para lograr mantenernos dentro de los cinco primeros lugares de GPTW se trabajará en las preguntas en las que se tuvo más baja calificación en la encuesta, asociando las acciones dentro de uno de los programas existentes, mejorándolo o en su defecto crear un nuevo programa abocado a cubrir esta brecha. El programa de mayor impacto en el cambio será el relacionado al clima laboral. Para lograr incentivar las ideas innovadoras se creará, como ha quedado dicho, una nueva gerencia de innovación y mejora continua.

3. Requerimientos y perfiles

Para estar alineados con los objetivos estratégicos planteados para el trienio 2016-2018 se requiere las siguientes actividades:

- Adecuar los perfiles actualmente existentes en las áreas operativas y gerenciales (ver anexo 3).
- Incorporar a la organización al nuevo personal del área de innovación (ver anexo 4).
- Desarrollar un plan de capacitación específico para cubrir las brechas del personal actualmente existente en las áreas operativas respecto al nuevo perfil.

4. Estrategias de administración de recursos humanos

Para el trienio 2016-2018 las estrategias de administración de los RR.HH. se encuentran alineadas y dan soporte al objetivo estratégico de BAT Perú, siendo este el crecimiento a través de la maximización del valor del mercado.

La estrategia de BAT se sostiene en 2 pilares:

- Crecimiento de valor.
- Consolidación de volumen de ventas.

Estos pilares se sostienen a su vez en el desarrollo de 3 capacidades:

- Productividad.
- Sostenibilidad.
- Formar una organización ganadora. Esto atrayendo y reteniendo el talento a la vez de mantener al personal altamente motivado.

En ese sentido, estamos de acuerdo con la estrategia global: cada uno de estos pilares o capacidades en los que se sostiene está asociado a un objetivo, y en conjunto aportan a la consecución del objetivo estratégico BAT Perú. Consecuentemente, cada objetivo de recursos humanos que soporta una capacidad es llevado a cabo a través de un plan de recursos humanos acorde a este.

Así, esta sincronía y alineamiento de planes cubren los objetivos de recursos humanos y por ende las capacidades sostienen los pilares que soportan la estrategia BAT se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 7. Alineamiento del plan de RR.HH. con sus objetivos

Capacidad	Objetivo estratégico	Plan de RRHH
Productividad	Mejora RTM	Eficiencia en los procesos de distribución
	Mejora capacidad concientización	Gestión del Conocimiento
	Operación más ligera y ágil	Atracción y Retención del Talento, Gestión del Conocimiento, Gestión del Desempeño
Sostenibilidad	Adecuarce a los cambios reglamentarios/regulatorios	Gestión del Conocimiento, Gestión del Desempeño
	Desarrollo de las terceras partes	Gestión del Conocimiento, Gestión del Desempeño
	Retos Legales/Juridicos	Gestión del Conocimiento
Organización Ganadora	Alto rendimiento	Atracción y Retención del Talento, Gestión del Conocimiento, Gestión del Desempeño, Clima Laboral
	Desarrollo de liderazgo	Gestión del Conocimiento
	Compromiso del talento	Atracción y Retención del Talento, Herramientas de Diagnóstico, Gestión del Conocimiento, Clima Laboral

Fuente: Frota (2015).

Con el objetivo de mantener el nivel de satisfacción que condujo a BAT Perú a ser considerada dentro de los cinco primeros lugares de GPTW se mantendrán e incluso se enriquecerán los programas de recursos humanos desarrollados en el último trienio, los que implementan los planes de recursos humanos mostrados en la tabla anterior. Las oportunidades de mejora detectadas en la encuesta de GPTW, así como en la encuesta interna de expectativas serán implementadas dentro de los programas existentes y a su vez se crearán nuevos programas y beneficios.

Cada uno de los planes de RR.HH. indicados en la tabla se lleva a cabo mediante diversos programas. Los consideramos apropiados, en algunos casos proponemos potenciarlos y planteamos la creación de un nuevo programa quedando de la siguiente manera:

Tabla 8. Programas de recursos humanos

Tipo Programa	Nombre Programa	Objetivo	Comentario
Programas de Atracción y Retención del Talento	Jobs BAT	Plataforma de reclutamiento global interna y externa, que permite acceder a las posiciones vacantes en BAT.	Se mantiene
	Management Trainee Programme	Programa diseñado para captar graduados con alto potencial, a fin de formar líderes de estándar mundial.	Mejora
	On Boarding	Inducción Corporativa, que nos permite dar la bienvenida a los nuevos colaboradores e introducirlos a la cultura BAT.	Se mantiene
	Business Team	Programa de Entrevistas por Competencias que forma colaboradores para participar de procesos de identificación de talento.	Se mantiene
	Like minds	Todos los colaboradores son embajadores de BAT y van en busca del mejor talento del mercado.	Se mantiene
	Master Sponsorship	Programa de educación continua, que solventa el 75% del costo de la maestría de nuestros colaboradores clave.	Se mantiene
	Mejora Innova	Programa de reconocimiento que promueve las ideas innovadoras locales.	Nuevo
Herramientas de Diagnóstico	BAT Stars	Programa de reconocimiento que promueve la aplicación de los Principios Guía de BAT.	Se mantiene
	Your Voice	Encuesta corporativa	Se mantiene
	Great Place To Work	Encuesta de clima laboral administrada por una institución externa	Se mantiene
Clima Laboral	Encuesta de Expectativas	Encuesta cuyo objetivo es personalizar los objetivos que busca cada colaborador	Se mantiene
	Coffee Break	Reunión donde escuchamos las opiniones y sugerencias nuestros colaboradores, en un ambiente acogedor y de confianza.	Se mantiene
	Comunicate Energizate	Espacio para compartir experiencias, temas del negocio y sugerencias con nuestro Country Manager.	Se mantiene
	Golden Ticket	Cuponera de beneficios para el colaborador y su familia, que promueve el balance entre vida personal y laboral.	Mejora
	Vive Bien	Programa integral de salud para los colaboradores a nivel nacional, que brinda asesoría de plan de salud, nutrición, ergonomía, etc.	Mejora
	Tools for your life	Charlas que brindan herramientas que inspiran a nuestros colaboradores, fomentando el crecimiento personal.	Se mantiene
	Home Office	Busca promover el balance entre la vida laboral y personal, facilitando el trabajo remoto.	Se mantiene
	Maternity Plus	Nuestras colaboradoras pueden trabajar desde su hogar, medio día, durante los 3 meses siguientes al término de su periodo de descanso post-natal.	Se mantiene
	Horario Flexible	Horario de trabajo flexible permite gozar de "Early Friday" todo el año y horario de Verano.	Se mantiene
	BAT Family Tour	Programa de integración que permite que nuestros familiares conozcan nuestro centro de trabajo y vivan la experiencia BAT.	Se mantiene
	Fraternity Day	Programa de integración por áreas, en el que pasan un día fuera de la oficina.	Se mantiene
	BAT Leadership Guide	Programa refuerza la estrategia de liderazgo de BAT, a través de la publicación de artículos de interés.	Se mantiene
	Toma mi mano	Programa de apoyo social, a nivel nacional, en el que todos los colaboradores somos partícipes.	Se mantiene
	Programa de Beneficios	Programa de beneficios a trabajadores donde proveedores nos brindan ofertas y descuentos por un periodo de tiempo específico.	Se mantiene
Gestión del Conocimiento	70 - En el trabajo	» Aumento de la capacidad para tomar decisiones/solucionar problemas en el rol actual » Asignaciones cross-funcionales/ visitas de campo/clientes » Interacción con gerentes senior (reuniones, presentaciones) » Trabajo con especialistas internos » Movimientos laterales/ asignaciones desafiantes/ proyectos	Se mantiene
	20 - De otros	» Coaching » Mentoring » Benchmark » Evaluaciones y Feedback 360° » Aprendizaje en equipos/redes de trabajo » Redes/Contactos externos	Mejora
	10 - Capacitación formal	» Capacitación presencial » E-learning » Conferencias » Seminarios	Mejora
Gestión del Desempeño	Ciclo de Gestión del Desempeño	» Plan BAT: Se establece el plan operativo de BAT y se establecen los objetivos para un periodo » Line of Sight: Los objetivos son dados a conocer a toda la organización » Fijación de Objetivos: Se acuerdan los objetivos individuales en los colaboradores y los gerentes de línea » Mid Year Review: Evaluación de medio año, documentación de evaluación por parte de los gerentes de línea » Year End Review: Revisión final del año, los gerentes comunican los resultados provisionales y necesidades de desarrollo » Calibración y Cierre: Resultados calibrados y cerrados se han comunicado a los colaboradores	Se mantiene

Fuente: BAT 2014. Elaboración propia 2015.

Un eje central para poder obtener los resultados y conseguir ser una organización con cultura ganadora se basa en que cada colaborador consiga un desarrollo profesional.

Desarrollo profesional es un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados. Va más allá que la formación. El objetivo de la formación es mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy 2008).

En ese sentido, lo que proponemos es que BAT a través del departamento de recursos humanos enfoque sus esfuerzos en el desarrollo profesional de los trabajadores. Parte de esto se ha venido realizando y se ve reflejado en los resultados de la encuesta del GPTW, sin embargo proponemos mejoras en algunos de sus programas, así como creación de otros necesarios que detallamos a continuación:

Se realizarán mejoras en los programas asociados a los siguientes planes:

- Clima laboral: Es primordial mantener un adecuado clima laboral para mantener al personal motivado, gozando de buena salud física y mental que permita realizar mejores aportes en innovación como punto importante en la obtención de los objetivos estratégicos. Las mejoras a listar también responden a sugerencias realizadas en las encuestas mencionadas.
 - Mejora de la cuponera *Golden Ticket* con beneficios como:
 - * 3 mañanas para trámites personales al año.
 - * 2 tardes libres por cumpleaños de tus hijos.
 - Mejora en el programa *Vive Bien* agregando el siguiente beneficio que promueve la salud y el buen estado mental:
 - * Pago de un bono adicional que cubra el costo de membresía en un gimnasio a los colaboradores que justifiquen la inscripción anual a este.
- Gestión del conocimiento: Los nuevos retos a emprender por BAT Perú necesarios de cumplir para lograr los objetivos estratégicos requieren necesariamente un personal preparado para ellos. Por lo tanto se hará énfasis en las alternativas de desarrollo:
 - Capacitación directa, impartiendo cursos de mejora continua y capacitando al personal de tecnología de la información en nuevas tendencias y manejos de *big data*.
 - *Coaching* y *mentoring*, incentivando estas dos formas de atraer conocimiento trasladándolo desde los colaboradores más experimentados. Que el equipo de gestión y desarrollo, tecnología y *marketing* conozcan el mercado de primera mano y se formen equipos multidisciplinarios que enriquezcan los aportes y surjan las ideas innovadoras.

- Atracción y retención del talento: Para lograr los objetivos propuestos es primordial retener al talento interno, así como atraer a nuevos valores.
 - Potenciar el programa *Management Trainee Program* contando con mayor presupuesto para participación en ferias de trabajo de las principales universidades.
 - Creación de un nuevo programa de reconocimiento asociado a un concurso a nivel BAT Perú que premie a los colaboradores y áreas con las ideas más innovadoras que genere más valor asignándoles un presupuesto para lanzamiento de un piloto de su idea y de ser exitosa premiarlos con el reconocimiento e incentivos económico y de desarrollo profesional. Este concurso debe ser abierto a toda la organización BAT Perú y puede tratarse de una mejora en cualquier punto de la cadena de valor.

5. Presupuesto del plan de RR.HH.

Tabla 9. Presupuesto del plan de RR.HH.

Tipo de gasto	Presupuesto de RR.HH.
Salarios fijos	S/. 9.464.185
Salarios variables	S/. 187.329
Servicios consultores	S/. 15.000
Entrenamiento	S/. 139.570
Total	S/. 9.806.084

Fuente: BAT 2015a. Elaboración propia 2015.

6. Conclusiones del plan de RR.HH.

- BAT considera a los recursos humanos un recurso clave para la consecución de sus objetivos estratégicos, así como la base fundamental para conseguir la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad que se proponen en estos.
- Es primordial retener al talento y capacitarlo constantemente.
- La orientación innovadora en este trienio es la clave para la mejora continua de procesos que permitan reducir costos, yendo de la mano con la estrategia de crecimiento propuesta de enfoque con bajo costo.
- La nueva gerencia de innovación propuesta jugará un rol importante en este trienio siendo sus tareas principales el incentivo y la administración de las ideas innovadoras que surjan de cada uno de los colaboradores.
- Los objetivos específicos 1 y 3 contribuyen a la consecución del objetivo estratégico 4 referido a sostenibilidad (mantenerse en el top 5 del GPTW).
- El objetivo específico 2 contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos 1 y 2, referidos a rentabilidad (incrementar utilidad operativa) y crecimiento (alcanzar 30% de participación de mercado con Lucky Strike).

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Alcance y situación actual

BAT Perú a lo largo del tiempo ha ido creciendo en todos sus indicadores financieros, haciendo de la empresa una con indicadores sólidos y con crecimiento sostenido del EBITDA. Debido al cambio de impuesto en el 2010 de *ad valorem* a específico, la empresa pudo capitalizar esto a nivel de volumen y también la mejora del *mix*, orientado a *premium* (crecimiento del país) que ha generado un crecimiento sostenido del EBITDA. La fórmula de generación de estos indicadores ha sido mejora del *mix* (inversión en Lucky Strike), manejo adecuado de precios de Hamilton (marca de mayor volumen del mercado) y consolidación del volumen, a través de Hamilton y Pall Mall, a pesar de una proyección de caída de volumen debido a indicadores de consumo; tanto el crecimiento del *mix premium* como el manejo adecuado de precios, sustentan este crecimiento del EBITDA (Campusano 2015).

BAT Perú es una empresa que enfoca muchos recursos en la distribución directa, ventaja competitiva, lo cual genera altos costos operativos, es por ello que la empresa a través de proyectos de distribución está continuamente buscando eficiencias productivas, como plantear un proyecto de distribuir otras categorías que ocupen el 30% de espacio que tienen actualmente las camionetas para poder bajar los costos de distribución (Frota 2015).

Un elemento importante es la volatilidad del tipo cambiario, dado que BAT importa todos sus productos de Chile en dólares: toda apreciación de esta moneda con respecto al sol tiene un impacto importante en los resultados financieros (Campusano 2015). A continuación se detalla una valoración de la empresa en distintos escenarios para entender cómo las variables descritas anteriormente tienen impacto en los resultados financieros de BAT Perú. El gran riesgo del plan propuesto es que no se hacen estudios de elasticidad de precios y dado que la estrategia de precios es la principal estrategia para seguir extrayendo valor de mercado, un aumento excesivo de precios puede llevar a un crecimiento mayor del comercio ilícito y puede generar que se desacelere el crecimiento del segmento *Premium*, lo cual genera pérdida de valor. La recomendación es hacer estudio de elasticidad de precios de la industria y de los distintos segmentos para poder evaluar también si es que los incrementos de precios generan pérdidas de competitividad, y poder generar una estrategia de precio que siga generando crecimiento del segmento *premium*, pero que no se pierda masa crítica mayor a lo estimado.

2. Valorización de BAT

Dados los objetivos financieros, se ha procedido a hacer una valoración de BAT con data histórica y con proyecciones que a continuación se detallan. El valor de mercado del capital accionario de BAT asciende a US\$ 260 MM en un escenario optimista. En el escenario base el valor del capital accionario es de US\$ 253 MM. Finalmente, en el escenario conservador, asciende a US\$ 246 MM. En los tres escenarios se considera una deuda de US\$ 25 MM al 31 de diciembre del 2014 y un exceso de caja igual a cero.

Para los estimados de valor se ha considerado un horizonte de proyección de 5 años, y una anualidad de 10 años. Se ha sensibilizado con variaciones del costo promedio del capital de \pm 0,5%. El rango de valor de BAT para los escenarios optimista, base y conservador va desde US\$ 287 MM a US\$ 223 MM.

Tabla 10. Sensibilizaciones del valor estimado (miles de US\$)

Costo del capital (%)	Optimista	Base	Conservador
7.2%	286,944	279,678	271,728
7.7%	277,495	270,405	262,735
8.2%	268,467	261,545	254,143
8.7%	259,836	253,076	245,928
9.2%	251,581	244,975	238,071
9.7%	243,682	237,225	230,553
10.2%	236,120	229,805	223,355

Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

Para efectos de determinar el valor de mercado del capital accionario se ha aplicado la metodología de los flujos de caja descontados. Estos flujos de efectivo futuros han sido traídos al presente a una tasa que refleja -entre otras cosas- el costo del dinero y el riesgo del negocio.

3. Metodología

- Proyección de estados financieros: Se ha utilizado como base la información de los estados financieros históricos.
- Proyección del flujo de caja libre: Identificación de determinantes del flujo de caja libre. Determinación de la metodología para el valor continuo.
- Determinación del costo del capital: Decisión en cuanto a la estructura del capital. Determinación del costo de los componentes del capital a largo plazo.

- Cálculo del valor actual neto (VAN): Determinación del VAN de la empresa para diversos escenarios. Interpretación de resultados.

4. Tasa de descuento

La tasa utilizada para descontar los flujos de caja es el costo promedio ponderado del capital (CPPC). Se ha calculado considerando la estructura deuda-patrimonio de la compañía, así como la prima por riesgo país, la prima por el riesgo del mercado y el riesgo de la industria.

- Costo promedio ponderado del capital (CPPC): $8\% * 53\% * (1-30\%) + 12,37\% * 47\% = 8,73\%$
- Costo de la deuda bancaria después de impuestos: $8\% * (1-30\%)$ (Reaño 2012).
- Costo del capital accionario (COK): Tasa de interés de libre riesgo + Riesgo de la industria * Prima por riesgo del mercado + Riesgo del país = 10,11%.
- Tasa de interés de libre riesgo, se ha utilizado el rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años = 2,38% (Reaño 2012).
- Riesgo de la industria: Se ha utilizado el riesgo de la industria del tabaco en USA, dadas las altas regulaciones que se tienen en ese país = 0,76 (Reaño 2012).
- Prima por riesgo de mercado: Prima sobre el riesgo de mercado en USA = 6% (Reaño 2012).
- Riesgo país: Prima por riesgo de mercado peruano, basada en historia = 1,76% (Reaño 2012).

5. Escenarios

Se han proyectado tres escenarios, que se detallan a continuación.

5.1 Escenario optimista

Se asume que las tasas de crecimiento de las ventas van a crecer alrededor de 5% debido a la estrategia de precios. El margen bruto se mantiene de acuerdo a la historia en 30%

5.2 Escenario base

Se asumen datos proyectados por BAT.

5.3 Escenario conservador

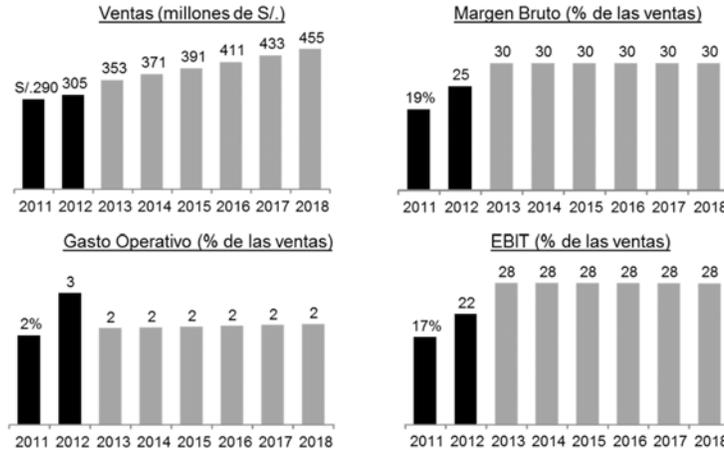
No hay crecimiento de participación de mercado. A partir del año 2016 se crece a un ritmo inflacionario.

6. Resultados de la valorización

6.1. Escenario optimista

Los principales valores proyectados son:

Gráfico 3. Ventas y proyección de ventas, escenario optimista



Fuente: Reaño (2012). Elaboración propia 2015.

El flujo de caja libre proyectado muestra que la operación del negocio cubre las necesidades de capital de trabajo y los gastos de capital.

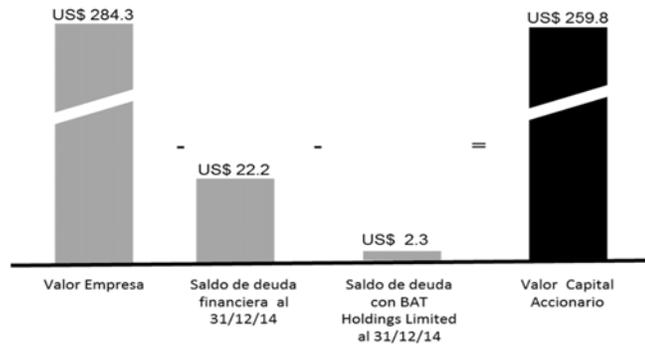
Tabla 11. Flujo de caja libre, escenario optimista

Flujo de Caja Libre (miles de S/.)	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad operativa * (1-T)	73.089	76.903	80.870	85.041	89.424
+Depreciación	194	261	272	284	297
-Variación de capital de trabajo	3.098	2.977	3.103	3.264	3.434
-Inversión de bienes de capital	194	261	272	284	297
Flujo de Caja Libre	69.991	73.925	77.767	81.776	85.990
Flujo de Caja Libre (miles de US\$)	27.340	29.066	30.577	32.153	33.810

Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

El valor del capital accionario en este escenario asciende a US\$ 260 MM. Esta cifra se obtiene de la siguiente manera: al valor de la empresa, producto del valor presente de los flujos y de una anualidad a 10 años con crecimiento de 2%, se le resta el saldo de la deuda a diciembre del 2014 y se le suma el exceso de caja, que en este caso es igual a 0.

Gráfico 4. Valor de mercado: Escenario optimista (millones de US\$)



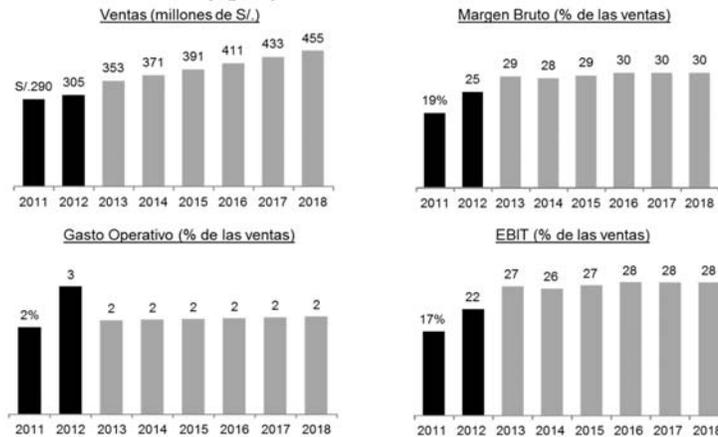
Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

Considera que la economía peruana sigue estable y el consumidor, dada la inelasticidad de la categoría, no muestra ningún impacto ante el alza de los precios. Asimismo la categoría mantiene el mismo nivel de impuesto que se tiene desde el 2010.

6.2. Escenario base

Los principales valores proyectados son:

Gráfico 5. Ventas y proyección de ventas, escenario base



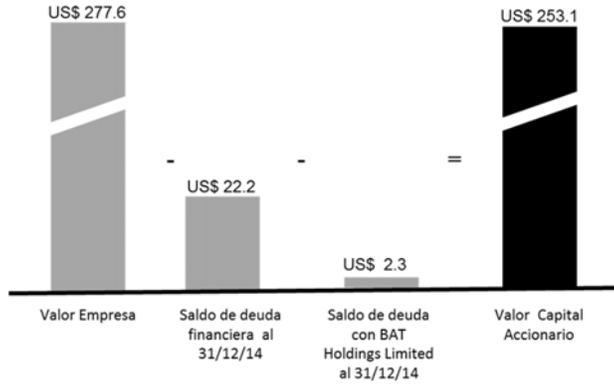
Fuente: Reaño (2012). Elaboración propia 2015.

Tabla 12. Flujo de caja libre, escenario base

Flujo de Caja Libre (miles de S/.)	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad operativa * (1-T)	68.334	73.768	79.522	83.623	87.932
+Depreciación	194	261	272	284	297
-Variación de capital de trabajo	2.745	3.098	3.235	3.259	3.429
-Inversión de bienes de capital	194	261	272	284	297
Flujo de Caja Libre	65.589	70.670	76.287	80.363	84.503
Flujo de Caja Libre (miles de US\$)	25.621	27.787	29.995	31.598	33.225

Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

Gráfico 6. Valor de mercado: Escenario base (millones de US\$)



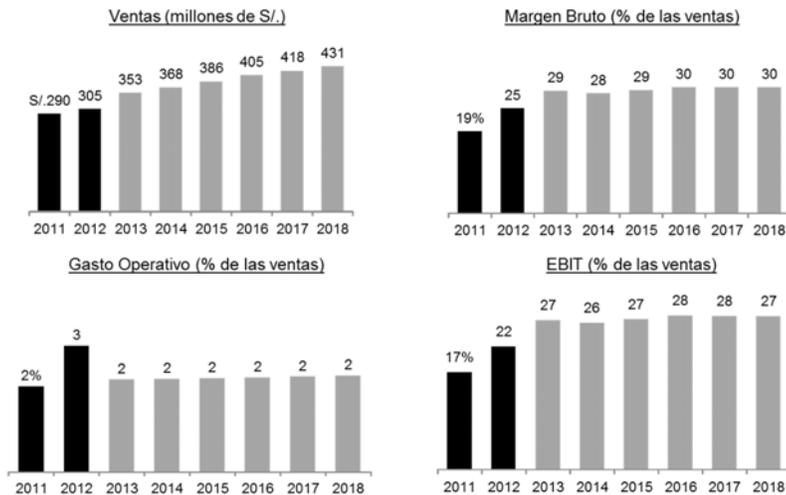
Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

Considera, dada la alta venta de cigarrillos sueltos en el mercado peruano, una elasticidad relativamente inelástica y también un incremento del impuesto específico acorde a la inflación. Asimismo para hacer frente a esto considera ciertos ajustes en gastos operativos en Lima, para poder seguir invirtiendo en provincias, que es donde puede existir riesgo del comercio ilícito.

6.3 Escenario conservador

Los principales valores proyectados son:

Gráfico 7. Ventas y proyección de ventas, escenario conservador



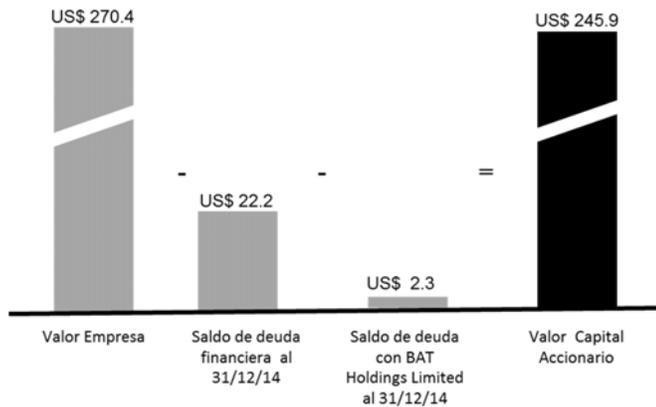
Fuente: Reaño (2012). Elaboración propia 2015.

Tabla 13. Flujo de caja libre, escenario conservador

Flujo de Caja Libre (miles de S/.)	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad operativa * (1-T)	67.750	72.766	78.270	80.621	83.037
+Depreciación	194	261	272	284	297
-Variación de capital de trabajo	2.297	2.792	3.067	1.972	2.035
-Inversión de bienes de capital	194	261	272	284	297
Flujo de Caja Libre	65.453	69.973	75.203	78.649	81.002
Flujo de Caja Libre (miles de US\$)	25.568	27.512	29.569	30.924	31.849

Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

Gráfico 8. Valor de mercado: Escenario conservador (Millones de US\$)



Fuente: Reaño (2012). Valores proyectados.

Considera que el crecimiento se va a dar a tasas de la inflación, contrario a lo que se venía dando en el pasado, existiendo el riesgo de que aparezca el comercio ilícito y esto genere una pérdida de volumen que afecte los ingresos de la compañía (en el pasado el comercio ilícito fue de 40%). También asume un incremento del impuesto a tasas de la inflación y reducción de gastos operativos en línea con el escenario base.

7. Conclusiones del plan financiero

La estrategia de precios es fundamental para seguir extrayendo valor del mercado, dada la alta participación en él y el bajo consumo diario que existe en el país; se tiene que priorizar la agenda de precios para continuar generando valor. Como se ha descrito en el plan, el mercado peruano tiene el 50% del volumen de venta en cigarrillos sueltos y el otro 50% en cajetillas, por lo cual es primordial entender la elasticidad que tienen estos consumidores, ya que los de cigarrillos sueltos debiesen ser más elásticos que los de cajetillas. Es primordial que BAT Perú invierta en un estudio de elasticidad del consumidor y en un estudio hacia el minorista para saber cómo fijan el precio del cigarrillo suelto, y desarrollar una estrategia de precios con el menor impacto posible en el volumen. Otro elemento clave en la rentabilidad de la empresa es mantener el sistema

impositivo actual que es específico (7 centavos de sol por cada cigarrillo), lo cual permite que a través del crecimiento del segmento *premium* la presión tributaria del cigarrillo sea menor, se debe buscar la indexación de este impuesto a la inflación anual, para evitar *shocks* de impuestos cada cierto tiempo que impactan al consumidor, generan el crecimiento del comercio ilícito y un impacto en todo el entorno. Por último, es clave manejar el margen con el comercio, de manera de ir reduciendo el margen porcentual en cada alza, es clave poder manejar el sobre precio que cobra el minorista por la venta de cigarrillos sueltos para rentabilizar la compañía sobre estas ventas. El escenario optimista considera un aumento de precios 10% sobre la inflación y no pérdida de volumen. El escenario conservador considera aumentos de precios en línea con la inflación y el pesimista considera que se afecta el volumen debido a una elasticidad mayor del consumidor a lo estimado.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Al ser la estrategia la de crecimiento de enfoque con bajo costo es fundamental mejorar la eficiencia, esto es, hacer más con menos o iguales recursos. El énfasis en la innovación en cada uno de los procesos es determinante por lo que la creación de la gerencia de innovación y mejora continua juega un papel muy importante.
- En el mismo sentido de tener eficiencia para mejorar la rentabilidad es importante un adecuado manejo y explotación de la información existente y mejora en su calidad. Ambos esfuerzos permitirán un mejor conocimiento del cliente siendo esto base para una mejor y más eficiencia operativa.
- BAT debe lograr un sólido portafolio de marcas en todos los segmentos de precios.
- Mantener la estructura de distribución sólida a nivel nacional.
- Continuar atrayendo a nuevos distribuidores para que distribuyan cualquiera de las marcas y en cualquiera de los segmentos que participa BAT.
- Una correcta estrategia de precios permitirá seguir extrayendo valor al mercado en cada una de las marcas y segmentos.
- Los segmentos con mayor crecimiento de Lucky Strike son el D y E.
- En el caso de Hamilton se presenta mayor incidencia de consumo en la personas mayores de 30 años y de los segmentos C2, D y E.
- Siendo la distribución una ventaja competitiva sostenible, debemos asegurar un correcto relacionamiento con el canal, el objetivo principal será potenciar la relación con los distribuidores.

2. Recomendaciones

- Entregar valor a los consumidores de Hamilton, dado su rol en el portafolio.
- Seguir buscando eficiencia en la distribución para reducir costos.
- Hacer un estudio de elasticidades para poder analizar el impacto en el consumidor peruano.
- Se recomienda estructurar una tabla de incentivos a las ideas innovadoras.
- Se recomienda generar conocimiento a partir de la información histórica existente.
- BAT debe ser miembro activo en las reuniones con el Gobierno peruano para las regulaciones existentes sobre el consumo del cigarro, siendo el objetivo principal trasladar la experiencia de otros mercados.
- La relación con los distribuidores es clave, por lo cual BAT debe buscar vínculos que fortalezcan dicho relacionamiento.
- Identificar a los consumidores de cigarro según los momentos y ocasiones de consumo.

Bibliografía

Apoyo Consultoría (2012). “Perfil de la bodega y el bodeguero 2012”. *www.ipsos.pe*. Fecha de publicación: /26/08/2012. Fecha de consulta: 16/10/2015. <http://www.ipsos.pe/Perfil_de_la_Bodega_y_Bodeguero_2012>

Abusada, Roberto. “Trabas y desconfianza”. *www.peru21.pe*. Diario Perú21. Fecha de publicación: 31/08/2014. Fecha de consulta: 11/11/2015. <<http://peru21.pe/opinion/trabas-y-desconfianza-2197141>>

Agencia EFE (2015). “Ban pide impulsar medidas para erradicar el comercio ilícito de tabaco”. *www.efe.com*. Fecha de publicación: 31/05/2015. Fecha de consulta: 30/06/2015. <<http://www.efe.com/efe/us/politica/ban-pide-impulsar-medidas-para-erradicar-el-comercio-ilicito-de-tabaco/50000105-2627466>>

Banco Mundial (2015). “PIB per cápita (US\$ a precios actuales)” *www.bancomundial.org*. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries?display=default>>

Barney, Jay & Hesterly, William (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.

BAT (2015a). “Nuestra compañía en Perú”. *www.batperu.com*. Fecha de publicación: 2015. Fecha de consulta: 06/05/2015. <http://www.batperu.com/group/sites/BAT_7ZHF7T.nsf/vwPagesWebLive/DO7ZMKK4?opendocument>

BAT (2015b). “We are British American Tobacco”. *www.bat.com*. Fecha de publicación: 2015. Fecha de consulta: 06/05/2016. <http://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO52ADCY>

BAT Global (2015c). “Sustainable agriculture and farmer livelihoods”. *www.bat.com*. Fecha de publicación: 2015. Fecha de consulta: 20/08/2015. <http://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO52APTT?opendocument>

BAT (2014). *RR.HH. Market operational team & Human resources*. Lima: BAT, documento interno.

BAT (2013). *Operaciones. Supply chain*. Lima: BAT, documento interno

BAT (2006). *Boletín III. Revisión de responsabilidad corporativa*. Marzo 2007. Lima: BAT.

Campusano, Ignacio (2015). Entrevistas al Gerente de Finanzas de BAT Perú (Velarde, Entrevistador).

Carbone, Diego (2015). Entrevistas al Country Manager de BAT Perú (Velarde, Entrevistador).

Corporación de Compañías de Research – CCR (2012). *Auditoría de mercado*. Lima: CCR.

Damodaran Aswath (1997). *Equity Risk Premiums*. New York: Stern School of Business.

David, Fred R. (2013). *Concepto de Administración Estrategia*. México: Pearson Educación.

De Zavala, Pedro José (2013). “Cuatro características fundamentales de los canales tradicionales de distribución en el Perú”. *www.blogs.laprensa.peru.com*. Diario La Prensa. Fecha de publicación: 23/04/2013. Fecha de consulta: 20/08/2015. <<http://blogs.laprensa.peru.com/pj-de-zavala-blog/cuatro-caracteristicas-fundamentales-de-los-canales-tradicionales-de-distribucion-en-el-peru/>>.

Deloitte (2015). “2015 Global Health care outlook - Common goals, competing priorities”. *www2.deloitte.com/global*. Fecha de publicación: 2015. Fecha de consulta: 30/09/2015. <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html>>.

El Comercio (2014). “Esperanza de vida en el Perú pasó de 69 a 79 años, según OMS”. *www.elcomercio.pe*. Diario El Comercio. Fecha de publicación: 15/05/2014. Fecha de consulta: 23/08/2015. <<http://elcomercio.pe/mundo/actualidad/esperanza-vida-peru-paso-69-79-anos-segun-oms-noticia-1729668>>

Ferrer Morini, Thiago (2014). “Competir en un mundo en constante cambio”. *www.elpais.com*.

Diario El País. Fecha de publicación: 13/07/2014. Fecha de consulta: 23/08/2015.
<http://economia.elpais.com/economia/2014/07/11/actualidad/1405107335_037626.html>

Frota, Mauro (2015). Entrevistas al Director de *Marketing* de BAT Perú (Velarde, Entrevistador).

Gestión (2015). “Contrabando de cigarrillos en el Perú concentra el 18% de venta total formal”. *www.gestion.pe*. Diario Gestión. Fecha de publicación: 27/05/2015. Fecha de consulta: 17/11/2015. <<http://gestion.pe/economia/contrabando-cigarrillos-peru-concentra-18-venta-total-formal-2133074>>

Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; & Cardy, Robert (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta. ed. en español. Madrid: Editorial: Pearson, Prentice Hall.

Gonzales, Luis (2015). “Alan García pidió a Fuerza Popular apoyar últimos meses de Gobierno de Humala”. *www.peru21.pe*. Diario Perú21. Fecha de publicación: 14/04/2015. Fecha de consulta: 24/08/2015.
<<http://peru21.pe/politica/alan-garcia-pidio-fuerza-popular-apoyar-ultimos-meses-gobierno-humala-2216616>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2015). *Informe Técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014*. Año: Lima: INEI.

Kantar Worldpanel (2011). *Estudio general al consumidor*. Lima: KWP.

Kantar Worldpanel (2014). *Estudio general al consumidor*. Lima: KWP.

Mendoza, Cecilia (2011). “Humala cambia mensaje de izquierda por consenso”. *www.larepublica.pe*. Diario La República. Fecha de publicación: 17/11/2011. Fecha de consulta: 15/09/2015.
<<http://redaccion.larepublica.pe/17-11-2011/humala-cambia-mensaje-de-izquierda-por-consenso>>

Merriman, David (2005). “Comprender, medir y combatir el contrabando de tabaco. Herramienta 7: contrabando”. *www.worldbank.org*. Organización Panamericana de la Salud/Banco Mundial. Washington D.C. Fecha de publicación: 2005 Fecha de consulta: 23/08/2015.
<www.worldbank.org/tobacco/toolkit.asp>

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). “Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016”. *www.bcrp.gob.pe*. Fecha de publicación: 2013. Fecha de consulta: 21/10/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>>

Peñaranda, Cesar (2011). “La política tributaria en el Perú: diagnóstico y propuestas”. *www.camaralima.org.pe*. Instituto de economía y desarrollo empresarial. Fecha de publicación: 01/07/2011. Fecha de consulta: 16/12/2015. <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/FORO_TRIBUTARIO/2_Penaranda_CCL.pdf>

Peru21 (2015). “Telefonía móvil: Existen 30 millones de líneas activas en el Perú”. *www.peru21.pe*. Diario Peru21. Sección Economía. Fecha de publicación: 08/02/2015. Fecha de consulta: 15/04/2015. <<http://peru21.pe/economia/telefonía-movil-existen-30-millones-lineas-activas-pais-2211399>>

Reaño, Asesores financieros (2012). *Estimando el valor del mercado de capital accionario de British American Tobacco del Perú Holdings S.A.A.* Documento de trabajo interno BAT.

Semana Económica en alianza con Ipsos Perú (2014). “Arreglando la casa”. *www.approlog.org*. Fecha de publicación: 2014. Fecha de consulta: 20/08/2015. <<http://approlog.org/wp-content/uploads/2014/07/2do.-Estudio-sobre-la-situacion-del-Supply-Chain-Management-en-el-Peru-Semana-Economica-2014.pdf>>

Weinberger, Karen (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima: Nathan Associates Inc.

Anexos

Anexo 1. Encuestas

A TODOS

Q1 Buenos días / tardes/ noches, mi nombre es... Trabajo para una empresa independiente de investigación de mercado llamada... y quisiera realizarle unas preguntas. Primero, ¿qué edad tiene? / ¿En cuáles de las siguientes categorías se encuentra?

**ENCUESTADOR: PREGUNTE POR LA EDAD EXACTA
SI LA EDAD EXACTA ES MENCIONADA, REGÍSTRELA Y DESPUÉS REGISTRE EN LA GRILLA
SI LA EDAD EXACTA NO ES MENCIONADA / RECHAZA, PREGUNTE POR LA EDAD UTILIZANDO LA GRILLA**

EDAD EXACTA

EDAD	CODIFIQUE	
MENOS DE 18 AÑOS	1	CIERRE
18-20	2	
21-24	3	
25-29	4	
30-34	5	
35-44	6	
45-54	7	CIERRE
55-64	8	
65+	9	

PREGUNTE SI CODIFICÓ 2 EN Q1

Q1a Usted dijo que tiene 18 años. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su edad al día de hoy?

PREGUNTE SI CODIFICÓ 2 EN Q1

EDAD	CODIFIQUE (CIRCULE)	
Tengo 18 años y 1 mes	01	CIERRE
Tengo 18 años y 2 meses	02	CIERRE
Tengo 18 años y 3 meses	03	CIERRE
Tengo 18 años y 4 meses	04	CIERRE
Tengo 18 años y 5 meses	05	CIERRE
Tengo 18 años y 6 meses	06	CIERRE
Tengo 18 años y 7 meses	07	
Tengo 18 años y 8 meses	08	
Tengo 18 años y 9 meses	09	
Tengo 18 años y 10 meses	10	
Tengo 18 años y 11 meses	11	
Tengo 19 años	12	
Tengo 20 años	13	
Rechaza	99	CIERRE

A TODOS

Q2 Para empezar, ¿trabaja Ud. o algún familiar suyo en alguna de las siguientes ocupaciones o profesiones?

LEA LAS OPCIONES.

PROFESIONES	CODIFIQUE	
Bancos	1	CIERRE
Periodismo/TV/ Radio	2	

Relaciones públicas	3	CIERRE
Investigación de mercado / Encuestas	4	CIERRE
Publicidad	5	CIERRE
Venta/ fábrica de cervezas u otras bebidas alcohólicas	6	
Venta/fábrica de productos de tabaco – Ya sean dueños o empleados	7	CIERRE
Cualquier otra	9	

DEMOGRÁFICOS

Q D1 REGISTRE GÉNERO

HOMBRES	1	MUJERES	2
---------	---	---------	---

Q D6 NIVEL SOCIOECONÓMICO

A	0640
B	0641
C	0642
D	0643
E	0644

A TODOS

Q4A Actualmente, ¿consume algún tipo de producto de tabaco?

CODIFIQUE	
SÍ	1
No	2

CIERRE

SOLO SI CONTESTA SÍ EN Q4A

Q4B ¿Qué tipo de producto de tabaco consume usted aunque solo sea ocasionalmente? ¿Algún otro? (SONDEE 3 VECES)

LEA LAS OPCIONES. RESPUESTA MÚLTIPLE

PRODUCTO	
A- Cigarrillos manufacturados	1207
B- Papel para armar	1208
C - Tabaco para armar	1209
D- Suelto	1210
E- Tabaco para Pipa	1211
G - Cigarrito.	1213
H- Puros /habanos	1214
L- Tabaco masticable	1218
Otras	9997

A TODOS

Q7 ¿Ud. fuma normalmente al menos un cigarrillo manufacturado al día?

CODIFIQUE	
SÍ	1
No	2

IR A Q8

IR A DEMOGRÁFICOS Y TERMINAR

A TODOS

Q8 En promedio, ¿cuántos cigarrillos manufacturados fuma normalmente al día?

**PREGUNTAR CANTIDAD EXACTA
SI LA CANTIDAD EXACTA ES MENCIONADA, REGÍSTRELA Y DESPUÉS REGISTRE EN LA GRILLA
SI LA CANTIDAD EXACTA NO ES MENCIONADA / RECHAZA, PREGUNTE POR LA CANTIDAD
UTILIZANDO LA GRILLA**

Registrar cantidad exacta _____

CONSUMO DIARIO PROMEDIO	CODIFIQU
Menos de 5 cigarrillos por día	1
5-15 cigarrillos por día	2
16-20 cigarrillos por día	3
21-30 cigarrillos por día	4
31-40 cigarrillos por día	5
41-50 cigarrillos por día	6
Más de 50 cigarrillos por día	7

USO, CONOCIMIENTO Y DISPOSICIÓN

Ahora me gustaría hacerle algunas preguntas más detalladas

SECCIÓN FUMADORES - A TODOS

Q9 Cuando digo la palabra cigarrillos, ¿cuál es la primera marca que se le viene a la mente? ¿Qué otra marca le viene a la mente? ¿Alguna otra marca? ¿Qué otras marcas le vienen a la mente? (SONDEO FIJO – 3 VECES)

LA PREGUNTA Q9 DEBE SER LEIDA EXACTAMENTE COMO ESTÁ ESCRITA SIN SONDEO ADICIONAL. ESCRIBA EN EL ORDEN DE MENCIÓN DE LAS MARCAS (Ej.: 1ª, 2ª, 3ª, etc.)

CONOCIMIENTO DE MARCA ESPONTÁNEO	NOMBRE	ID MARCA	ORDEN
Caribe	Caribe	05631	
Caribe Main	Caribe Main Range	05611	
Caribe Filters	Caribe Suave /Azul	05579	
Caribe Filters KFN	Caribe Suave/ Azul, Corto	05528	
Caribe Gold	Caribe Gold	14064	
Caribe Gold KFN	Caribe Gold, Corto	14045	
Caribe Green	Caribe Menthol	14065	
Caribe Green KFM	Caribe Menthol, Corto	14046	
Casino	Casino	14088	
Casino Main	Casino Main Range	14079	
Casino Filters	Casino Fuerte (Común)	14067	
Casino Filters KFN	Casino Fuerte (Común), Corto	14048	
Champion	Champion	01649	
Champion Main	Champion Main Range	05253	
Champion Filters	Champion Fuerte (Común)	04392	
Champion Filters EFN	Champion Fuerte (Común), Largo	14039	
Champion Gold	Champion Lights	14060	
Champion Gold EFN	Champion Lights, Largo	14041	
Champion Menthol	Champion Menthol	06578	
Champion Menthol EFM	Champion Menthol, Largo	06148	
Champion White Menthol	Champion Blanco Menthol	14061	
Champion White Menthol EFM	Champion Blanco Menthol, Largo	14042	

CONOCIMIENTO DE MARCA ESPONTÁNEO	NOMBRE	ID MARCA	ORDEN
Ducal	Ducal	07130	
Ducal Main	Ducal Main Range	07178	
Ducal Blue	Ducal Lights	06896	
Ducal Blue KFN	Ducal Lights, Corto	06527	
Ducal Menthol	Ducal Menthol	06897	
Ducal Menthol KFM	Ducal Menthol, Corto	06528	
Ducal Red	Ducal Fuerte (Común)	06898	
Ducal Red KFN	Ducal Fuerte (Común), Corto	06529	
Eros	Eros	14089	
Eros Main	Eros Main Range	14080	
Eros Green	Eros Lts	14068	
Eros Green KFM	Eros Verde Lights, Corto	14049	
Euro	Euro	07056	
Euro Main	Euro Main Range	06966	
Euro Blue	Euro Lights	06659	
Euro Blue KFN	Euro Lights, Corto	06240	
Euro Green	Euro Menthol	06660	
Euro Green KFM	Euro Menthol, Corto	06241	
Euro Red	Euro Fuerte (Común)	06661	
Euro Red KFN	Euro Fuerte (Común), Corto	06242	
Golden Beach	Golden Beach	14090	
Golden Beach Main	Golden Beach Main Range	14081	
Golden Beach Gold	Golden Beach Lights	14069	
Golden Beach Gold KFN	Golden Beach Lights, Corto	14050	
Golden Beach Green	Golden Beach Menthol	14070	
Golden Beach Green KFM	Golden Beach Menthol, Corto	14051	
Golden Beach Red	Golden Beach Fuerte (Común)	14071	
Golden Beach Red KFN	Golden Beach Fuerte (Común), Corto	14052	
Hamilton	Hamilton	14091	
Hamilton Main	Hamilton Main Range	14082	
Hamilton Blue	Hamilton Lights	14072	
Hamilton Blue KFN	Hamilton Lights, Corto	14053	
Hamilton Fresh	Hamilton Fresh/ Menthol	14073	
Hamilton Fresh KFM	Hamilton Fresh/ Menthol, Corto	14054	
Inca	Inca	14092	
Inca Main	Inca Main Range	14083	
Inca Filters	Inca Fuerte (Común)	14074	
Inca Filters KFN	Inca Fuerte (Común), Corto	14055	
Kent	Kent	00078	
Kent Nanotek	Kent Nanotek Range	03391	
Kent Nanotek Futura	Kent Nanotek	03604	
Kent Nanotek Futura KFN	Kent Nanotek, Corto	00079	
Kent HD	Kent HD	05030	
Kent HD Futura	Kent HD Blue 8 (Azul)	03753	
Kent HD Futura KFN	Kent HD Blue 8 (Azul), Corto	00308	
Kent HD Infina	Kent HD Gold/White 1 (Blanco)	03754	
Kent HD Infina KFN	Kent HD Gold/White 1 (Blanco), Corto	00309	
Kent HD Neo	Kent HD Silver 4 (Plateado)	03755	
Kent HD Neo KFN	Kent HD Silver 4 (Plateado), Corto	00310	
Kent Mintek	Kent Mintek	05317	
Kent Mintek Charged Futura	Kent Mintek Charged	13116	
Kent Mintek Charged Futura KFM	Kent Mintek Charged, Corto	13110	
L&M	L&M	00084	
L&M Main	L&M Main Range	03364	
L&M Blue	L&M Blue	03305	
L&M Blue EFN	L&M Blue, largo	00724	
L&M Green	L&M Menthol	03612	

CONOCIMIENTO DE MARCA ESPONTÁNEO	NOMBRE	ID MARCA	ORDEN
L&M Green EFM	L&M Menthol, largo	02618	
Lucky Strike	Lucky Strike	00108	
Lucky Strike Core Range	Lucky Strike Main Range	03393	
Lucky Strike Blue	Lucky Strike Lights (Silver)	03343	
Lucky Strike Blue KFN	Lucky Strike Lights (Silver), Corto	00109	
Lucky Strike Mentha Piperita	Lucky Strike Mentha Piperita	06779	
Lucky Strike Mentha Piperita KFM	Lucky Strike Mentha Piperita, Corto	06402	
Lucky Strike Original Red	Lucky Strike Fuerte (Común)	03344	
Lucky Strike Original Red KFN	Lucky Strike Fuerte (Común), Corto	00110	
Lucky Strike Convertibles	Lucky Strike Convertibles	05607	
Lucky Strike Click & Roll	Lucky Strike Convertibles Click & Roll	05574	
Lucky Strike Click & Roll KFM	Lucky Strike Convertibles Click & Roll, Corto	05523	
Lucky Strike Click & Roll Fresh	Lucky Strike Convertibles Click & Roll Fresh	14198	
Lucky Strike Click & Roll Fresh KFM	Lucky Strike Convertibles Click & Roll Fresh, Corto	14196	
Lucky Strike Limited Edition	Lucky Strike Edición Limitada	07152	
Lucky Strike Limited Edition Barrel Blend	Lucky Strike Edición Limitada Barrel	07266	
Lucky Strike Limited Edition Barrel Blend KFN	Lucky Strike Edición Limitada Barrel, Corto	07214	
Lucky Strike Special	Lucky Strike Special	07301	
Lucky Strike Black Sheep	Lucky Strike Black Sheep	07385	
Lucky Strike Black Sheep RFN	Lucky Strike Black Sheep, Corto	07357	
Lucky Strike Nites	Lucky Strike Nites	07270	
Lucky Strike Nites KFM	Lucky Strike Nites, Corto	07218	
Lucky Strike Additive Free	Lucky Strike Tepic	12408	
Lucky Strike Additive Free Original Tobacco Blue	Lucky Strike Tepic Blue	14826	
Lucky Strike Additive Free Original Tobacco Blue KFN	Lucky Strike Tepic Blue, corto	14824	
Lucky Strike Additive Free Original Tobacco Red	Lucky Strike Tepic Red	14827	
Lucky Strike Additive Free Original Tobacco Red KFN	Lucky Strike Tepic Red, corto	14825	
Marlboro	Marlboro	00116	
Marlboro Main	Marlboro Main Range	03394	
Marlboro Gold	Marlboro Lights	03315	
Marlboro Gold KFN	Marlboro Lights, Corto	00117	
Marlboro Menthol	Marlboro Fresh Mint	04217	
Marlboro Menthol KFM	Marlboro Fresh Mint, Corto	01009	
Marlboro Red	Marlboro Fuerte (Rojo/Común)	03316	
Marlboro Red KFN	Marlboro Fuerte (Rojo/Común), Corto	00119	
Marlboro Special	Marlboro Special	03396	
Marlboro Gold Advance	Marlboro Gold Advance	03426	
Marlboro Gold Advance KFN	Marlboro Gold Advance, Corto	01499	
Marlboro Gold Original	Marlboro Gold Original	06567	
Marlboro Gold Original KFN	Marlboro Gold Original, Corto	06136	
Marlboro Blue Fresh	Marlboro Blue Fresh	09993	
Marlboro Blue Fresh KFM	Marlboro Blue Fresh, corto	09803	
Modern	Modern	02853	
Modern Main	Modern Main Range	05447	
Modern Silver	Modern Fuerte (Común)	14062	
Modern Silver KFN	Modern Fuerte (Común), Corto	14043	
Montana	Montana	02856	

CONOCIMIENTO DE MARCA ESPONTÁNEO	NOMBRE	ID MARCA	ORDEN
Montana Main	Montana Main Range	05448	
Montana Red	Montana Fuerte	06587	
Montana Red KFN	Montana Fuerte, Corto	12442	
Montana Silver	Montana Lights	06588	
Montana Silver KFN	Montana Lights, Corto	12950	
Montana Suave	Montana Suave	05573	
Montana Suave KFN	Montana Suave, Corto	05522	
Montana Light Green	Montana Menthol Lights	14063	
Montana Light Green KFM	Montana Menthol Lights, Corto	14044	
More	More	00527	
More Main	More Main Range	05073	
More Blue	More Lights	07548	
More Blue UFN	More Lights, Largo	14040	
More Menthol	More Menthol	03901	
More Menthol UFM	More Menthol, Largo	00528	
Nacional	Nacional	14093	
Nacional Main	Nacional Main Range	14084	
Nacional Red	Nacional Fuerte	14075	
Nacional Red KFN	Nacional Fuerte, Corto	14056	
Nevado	Nevado	14094	
Nevado Main	Nevado Main Range	14085	
Nevado Green	Nevado Fuerte	14076	
Nevado Green KFM	Nevado Fuerte, Corto	14057	
Next	Next	00146	
Next Main	Next Main Range	03401	
Next Blue	Next Blue (Azul)	03643	
Next Blue KFN	Next Blue (Azul), Corto	00147	
Next Green	Next Green/ Menthol	03644	
Next Green KFM	Next Green/ Menthol, Corto	00148	
Next Red	Next Rojo / Fuerte	03646	
Next Red KFN	Next Rojo / Fuerte, Corto	00150	
Pall Mall	Pall Mall	00151	
Pall Mall Main	Pall Mall Main Range	03369	
Pall Mall Blue	Pall Mall Azul/ Blue	03318	
Pall Mall Blue KFN	Pall Mall Azul/ Blue, Corto	00153	
Pall Mall Green	Pall Mall Verde/ Green	03319	
Pall Mall Green KFM	Pall Mall Verde/ Green, Corto	00154	
Pall Mall Red	Pall Mall Rojo/ Fuerte	03320	
Pall Mall Red EFN	Pall Mall Rojo/ Fuerte, Largo	00729	
Pall Mall Red KFN	Pall Mall Rojo/ Fuerte, Corto	00155	
Pall Mall Puerto Rico	Pall Mall Negro/ Puerto Rico	09996	
Pall Mall Puerto Rico KFN	Pall Mall Negro/ Puerto Rico, Corto	09806	
Premier	Premier	05641	
Premier Main	Premier Main Range	05621	
Premier Red	Premier Fuerte (Común)	05597	
Premier Red KFN	Premier Fuerte (Común), Corto	05547	
Rave	Rave	08618	
Rave Main	Rave Main Range	08440	
Rave Menthol	Rave Lights	09160	
Rave Menthol KFM	Rave Lights, Corto	08843	
River	River	14095	
River Main	River Main Range	14086	
River Red	River Fuerte (Común)	14077	
River Red KFN	River Fuerte (Común), Corto	14058	
Salem	Salem	00541	
Salem Main	Salem Main Range	05021	
Salem Green	Salem Fuerte (Común)	03688	
Salem Green KFM	Salem Fuerte (Común), Corto	00212	

CONOCIMIENTO DE MARCA ESPONTÁNEO	NOMBRE	ID MARCA	ORDEN
Silver Elephant	Silver Elephant	07114	
Silver Elephant Main	Silver Elephant Main Range	07024	
Silver Elephant Blue	Silver Elephant Azul/ Lights	06756	
Silver Elephant Blue KFN	Silver Elephant Azul/ Lights, Corto	06345	
Silver Elephant Grey	Silver Elephant Gris/ Ultralights	14066	
Silver Elephant Grey KFN	Silver Elephant Gris/ Ultralights, Corto	14047	
Silver Elephant Menthol	Silver Elephant Verde/ Menthol	06757	
Silver Elephant Menthol KFM	Silver Elephant Verde/ Menthol, Corto	06346	
Toledo	Toledo	14096	
Toledo Main	Toledo Main Range	14087	
Toledo Red	Toledo Fuerte (Común)	14078	
Toledo Red KFN	Toledo Fuerte (Común), Corto	14059	
Winston	Winston	00264	
Winston Main	Winston Main Range	03415	
Winston Blue	Winston Lights	03437	
Winston Blue KFN	Winston Lights, Corto	00265	
Winston Green	Winston Menthol	03730	
Winston Green KFM	Winston Menthol, corto	00266	
Winston Red	Winston Fuerte (Común)	03438	
Winston Red KFN	Winston Fuerte (Común), Corto	00267	
Winston Silver	Winston Ultra Lights	03731	
Winston Silver KFN	Winston Ultra Lights, Corto	00268	
Otras (especificar)		99997	

SECCIÓN FUMADORES - A TODOS

Q10 Solamente estamos interesados en sus hábitos de fumo a partir de que Ud. cumplió 18 años y 7 meses. Por lo tanto, a partir de que cumplió 18 años y 7 meses hasta la actualidad, ¿cuánto tiempo hace que fuma cigarrillos manufacturados con una frecuencia de por lo menos uno por día?

LEA LAS OPCIONES

TIEMPO QUE HACE QUE FUMA	CODIFIQU
3 meses o menos	1
Más de 3 meses, hasta 6 meses	2
Más de 6 meses, hasta 1 año	3
Más de 1 año, hasta 18 meses (1 año y medio)	8
Más de 18 meses hasta 2 años	9
Más de 2 años, hasta 5 años	5
Más de 5 años, hasta 10 años	6
Más de 10 años	7

A TODOS

Q11 ¿Cuál es su marca habitual de cigarrillos manufacturados, es decir, la que Ud. fuma con mayor frecuencia que otras actualmente?

Indague sobre los niveles "House", "Family Group", "Family" necesarios y detalles del PAQUETE/ CAJETILLA (cantidad de cigarrillos por atado, largo del cigarrillo, tipo de paquete)

Para obtener el código de la marca remítase a la PLANILLA AUXILIAR y utilice código de 7 dígitos.

NOMBRE DE MARCA HABITUAL	CODIFIQUE
Jockey Club, Suaves, KS, 20s Soft Pack	12345-11
NOMBRE DE MARCA HABITUAL	CODIFIQUE

Otras (especificar) = 99997-00

SECCIÓN FUMADORES - A TODOS

Q12 Como antes, solamente estamos interesados en sus hábitos de fumar a partir de que Ud. cumplió 18 años y 7 meses. Por lo tanto, a partir de que cumplió 18 años y 7 meses hasta la actualidad, ¿cuánto tiempo hace que fuma (MENCIONE MARCA HABITUAL) como marca habitual?

TENGA EN CUENTA QUE EL TIEMPO QUE HACE QUE FUMA LA MARCA HABITUAL NO PUEDE SER MAYOR QUE EL TIEMPO QUE HACE QUE FUMA (Q10). De ser necesario agregue "Solo estamos interesados en sus hábitos de fumo desde que fuma regularmente, es decir, al menos un cigarrillo al día"

LEA LAS OPCIONES.

TIEMPO QUE HACE QUE FUMA MARCA	CODIFIQUE
3 meses o menos	1
Más de 3 meses, hasta 6 meses	2
Más de 6 meses, hasta 1 año	3
Más de 1 año, hasta 18 meses (1 año y medio)	8
Más de 18 meses hasta 2 años	9
Más de 2 años, hasta 5 años	5
Más de 5 años, hasta 10 años	6
Más de 10 años	7

SECCIÓN FUMADORES - A TODOS

Q13 En el futuro... ¿(MENCIONE MARCA HABITUAL Q11) es la única marca que usted consideraría comprar regularmente o consideraría la posibilidad de cambiar a otra marca principal diferente?

LEER OPCIONES. NO SE ACEPTA NS/ NC. PEDIR AL ENTREVISTADO QUE SELECCIONE LA FRASE MÁS APROPIADA.

ACTITUD HACIA LA MARCA HABITUAL	CODIFIQUE
Es la única marca que consideraría comprar regularmente	1
Consideraría cambiar a otra marca	2

SECCIÓN FUMADORES - A TODOS

Q14 Actualmente, fuma Ud. alternativamente alguna marca además de (MENCIONAR MARCA HABITUAL)?

	CODIFIQUE
Sí	1
No	2

PASE A Q18

SECCIÓN FUMADORES – PREGUNTAR SOLO SI RESPONDE "SÍ" EN Q14

Q15 Qué otras marcas de cigarrillos o versiones de su marca regular (MENCIONAR NOMBRE DE MARCA REGULAR) fuma alternativamente en la actualidad? Alguna otra? SONDEO FIJO - 2 VECES.

REGISTRAR EN ORDEN DE MENCION

REGISTRE EL NOMBRE DE LA MARCA Y EL CÓDIGO ÚNICO DE MARCA EN LOS ESPACIOS QUE FIGURAN ABAJO. PARA OBTENER EL CÓDIGO DE LA MARCA REMÍTASE A LA PLANILLA AUXILIAR, INDAGANDO SOBRE LOS NIVELES "HOUSE", "FAMILY GROUP", "FAMILY" NECESARIOS Y DETALLES DEL PAQUETE (CANTIDAD DE CIGARRILLOS POR ATADO, LARGO DEL CIGARRILLO, TIPO DE PAQUETE).

DEFINICION DE FUMADOR ALTERNADOR

MARCA ALTERNATIVA- marca de cigarrillos/ tipo consumido alternativamente/ ocasionalmente. Puede ser la misma marca house/paraguas que la marca regular pero distinta variedad. Es aquella marca consumida actualmente (una marca utilizada o probada antes y considerada como una marca para ser usada en el futuro).

Marca Alternativa puede ser la misma marca que la marca/ variedad Previa o Sustituta (marca /variedad). El entrevistado puede tener diversas marcas alternativas (marca/variedad)

ANOTE EXACTAMENTE LA VERSIÓN COMPLETA. MARCA/ VARIEDAD/ CANTIDAD DE CIGARRILLOS/ TIPO DE CAJETILLA (es posible que la marca regular sea Marlboro Rojo de 20 cig caj. Dura y mi marca Alternativa sea Marlboro Rojo 10 cig caj. Dura) ESTE ES EL NIVEL DE DETALLE NECESARIO

Código "Otro (Especificar)" debe ser utilizado si el entrevistado menciona una marca que no se encuentra en la parrilla de marcas. "Marca (sin especificar)" debe ser utilizado SOLAMENTE en aquellos casos donde el entrevistado no puede ser mas específico (solo recuerda el nombre house/paraguas de la marca de cigarrillos).

Otra Marca(s) Alternativa(s)		Otra Marca(s) Alternativa(s)
Jockey Club, Suaves, KS, 20s Soft Pack		12345-11
ORDEN	Otra Marca(s) Alternativa(s)	Otra Marca(s) Alternativa(s)
1st		
2 nd		
3 rd		
4th		
5th		
6th		
7th		
8th		
9th		
10th		

Otras (especificar) = 99997-00

MODULO Q16-Q26

PREGUNTAR SI RESPONDE SÍ EN Q14

Q17 Qué proporción de los cigarrillos que fuma habitualmente son de la marca ... (MENCIONAR MARCA REGULAR)? Es un...

LEER LISTA, REGISTRAR EN LA GRILLA. UNA RESPUESTA.

PROPORCIÓN MARCA HABITUAL VS. OTRAS MARCAS	CODIFIQUE
Casi 100% de todos los cigarrillos que fuma	01
Aproximadamente 90% de todos los cigarrillos que fuma	02
Aproximadamente 80% de todos los cigarrillos que fuma	03
Aproximadamente 70% de todos los cigarrillos que fuma	04
Aproximadamente 60% de todos los cigarrillos que fuma	05
Aproximadamente 50% de todos los cigarrillos que fuma	06
Aproximadamente 40% de todos los cigarrillos que fuma	07
Aproximadamente 30% de todos los cigarrillos que fuma	08
Aproximadamente 20% de todos los cigarrillos que fuma	09
Aproximadamente 10% de todos los cigarrillos que fuma	10
Menos del 10% de todos los cigarrillos que fuma	11

Q18 Desde que cumplió los 18 años y 7 meses ¿tenía ud. otra marca habitual de cigarrillos inmediatamente antes de comenzar a fumar... (MENCIONE MARCA REGULAR Q11)?

	CODIFIQUE
SI	1
NO	2

NOTA: SI EL ENCUESTADO RESPONDE 'NO' VERIFIQUE SI EL TIEMPO QUE HACE QUE FUMA (Q10) Y EL TIEMPO QUE HACE QUE FUMA SU MARCA HABITUAL (Q12) ES EL MISMO O NO. SI ES EL MISMO CODIFIQUE 2 Y CONTINÚE SEGÚN LAS INSTRUCCIONES. DE LO CONTRARIO VERIFIQUE LA MARCA ANTERIOR.

PREGUNTAR SI RESPONDE "SÍ" EN Q18

Q19 ¿Cuál era esa marca?

REGISTRE MARCA Y CODIGO EN LOS ESPACIOS. PREGUNTE POR MARCA, NUMERO DE CIGARILLOS, VARIEDAD, TIPO DE PAQUETE, SI SON LIGHTS, FF, ULTRA, ETC.

MARCA PREVIA	CODIFIQUE

Otras (especificar)= 99997-00

PREGUNTAR SOLO SI FUMA HACE 5 CINCO AÑOS O MENOS (SEGÚN Q10)

Q21 Desde que usted cumplió 18 años y 7 meses en adelante, usted utilizó alguno de los siguientes productos de tabaco inmediatamente antes de empezar a fumar (MARCA REGULAR)?

LEER LA LISTA. RESPUESTA MÚLTIPLE

PRODUCTO	
B- Papel para armar	1208
C - Tabaco para armar	1209
D- Suelto	1210
E- Tabaco para Pipa	1211
G - Cigarrito.	1213
H- Puros /habanos	1214
L- Tabaco masticable	1218
Otro	9997
Ninguna	9998

Q22A Actualmente, si (NOMBRAR MARCA HABITUAL EXACTA SEGÚN Q11) desapareciera del mercado, ¿qué marca fumaría en su reemplazo?

REGISTRE MARCA Y CODIGO EN LOS ESPACIOS. PREGUNTE POR MARCA, NUMERO DE CIGARILLOS, VARIEDAD, TIPO DE PAQUETE, SI SON LIGHTS, FF, ULTRA, ETC.

IER SUSTITUTA	CODIFIQUE
Otra (especificar)	99997-00
Dejaría de fumar (NO LEER NI GUIAR)	1
Cambiaría a otro producto de tabaco (NO LEER NI GUIAR)	2

Q23B Por favor, mire esta fotografía de marcas de cigarrillos. ¿Podría decirme cuál de ellas conoce o ha oído Ud.? Por favor mencione todas las marcas que Ud. Conozca aunque nunca las haya fumado SONDEE ¿Alguna otra? ¿Alguna otra? SONDEO FIJO 3 VECES

CODIFIQUE RESPUESTAS EN GRILLA

PREGUNTE POR MARCAS MENCIONADAS EN Q23B

Q24B Ahora, mirando estas fotografías de marcas de cigarrillos nuevamente, ¿podría decirme cuál o cuáles de ellas ha probado en los últimos 3 meses, aunque sea alguna vez? SONDEE ¿Alguna otra? ¿Alguna otra? SONDEO FIJO 3 VECES

RESPUESTA MULTIPLE. EXCLUYA LAS MARCAS QUE EL ENTREVISTADO NO CONOCE, MARCA REGULAR Y ALTERNATIVAS (Q23B, Q11 Y Q15)

CODIFIQUE RESPUESTAS EN GRILLA

PREGUNTE POR MARCAS MENCIONADAS EN Q24B

Q24C Considerando las marcas que usted ha mencionado, cuáles ha comprado para fumar usted mismo en los últimos 3 meses? ¿Alguna otra? ¿Alguna otra? SONDEE 3 VECES

RESPUESTA MULTIPLE. EXCLUYA LAS MARCAS QUE EL ENTREVISTADO NO CONOCE, MARCA REGULAR Y ALTERNATIVAS (Q23B, Q11 Y Q15)

CODIFIQUE RESPUESTAS EN GRILLA

Q26B Ahora pensando en las marcas que usted me dijo que conoce pero que no ha probado en los últimos 3 meses ¿Cuál de estas frases describe mejor su actitud hacia probar la marca?

LEER. CODIFICAR EN GRILLA

LEA LAS MARCAS CODIFICADAS EN Q23B (CONOCIMIENTO GUIADO) PERO NO CODIFICADAS EN Q24B (MARCAS PROBADAS EN LOS ULTIMOS 3 MESES) O Q11 O Q15. PREGUNTE Q26B SOLAMENTE PARA AQUELLAS MARCAS PRESENTES EN LA GRILLA

SI EL ENTREVISTADO HA PROBADO MARCAS HACE MAS DE 3 MESES, PREGUNTE POR LA ACTITUD DE PROBARLAS NUEVAMENTE

CODIFIQUE RESPUESTAS EN GRILLA

DISPOSICIÓN HACIA LAS MARCAS CONOCIDAS PERO NO PROBADAS EN LOS ULTIMOS 3 MESES	CODIFIQUE
Me gustaría probar esta marca	1
Podría o no podría probar esta marca	2
No querría probar esta marca	3
No contesta (NO GUIAR)	9

Anexo 2. Riesgos del negocio BAT

Riesgos identificados

Nombre del Riesgo	Objetivo del Negocio / Estrategia	Riesgo	Causa del Riesgo	Consecuencia e Impacto	Plazo del Riesgo	Responsable del Riesgo	Gestor del Riesgo	Impacto	Impacto Cambios	Total Riesgo Rating	Actividades actuales para gestionar el riesgo	Otras Actividades Necesarias para gestionar el riesgo	Estado de las Actividades de Gestión de Riesgo
Competencia ilegal - Contrabando	Lograr volumen y crecimiento de la cuota de valor en los segmentos estratégicos (Lights, Premium, IB, Mentol, Carbón, Comodidad, HORECA y Urban) como una prioridad clave. Optimizar el crecimiento de Marcas mundiales	Aumento de la UC, disminución de los volúmenes y el deterioro valor de la marca BAT. Aumento de la cobertura contrabando, disminuir la participación de mercado de BAT	1.- Falta de aplicación de la ley, los controles fronterizos débiles y la informalidad del mercado. 2.- Las estimaciones actuales son que el volumen global del comercio ilícito es 6-12% del consumo*. En los próximos 10 años es probable que aumente el problema. En Perú el comercio ilícito representa alrededor del 20%** del mercado total lo que significa el competidor N°1 a nivel nacional. 3.- A lo largo del zona sur del américa, zona a la cual pertenece el Perú dentro de la estructura de BAT, hay un riesgo constante de los aumentos repentinos y desproporcionados de los impuestos especiales al producto, los aumentos de precios, crisis económica y los riesgos potenciales relacionados con la Regulación no racional (empaquetado genérico, prohibiciones de exhibición, ingredientes restricciones).	Falta de igualdad en las condiciones de competencia y una disminución de los volúmenes, erosión del valor de la marca y reducción de los beneficios. La inversión en infraestructura de distribución disminuye o se ve limitada, la capacidad de generar aumentos de precios se limita y el producto se vuelve un commodities	Largo Plazo	Director Legal	Gerente Legal Perú y con soporte del Director Legal de la Región	2	3	6	1. Equipo Anti Contrabando BAT a nivel nacional: Inteligencia Comercial. 2. Coordinación permanente con las autoridades nacionales: Policía, gobierno, aduanas, entre otros. 3. Grupo de Reforzamiento de Marca BAT para investigar el mercado del cono sur de América. 4. Permanente monitoreo a través de Encuestas 5. Comité multifuncional para generar diferentes acciones para reducir la competencia desleal. 6. Seguimiento permanente a la evolución de la demanda de la competencia desleal. 7. La estrategia Anti-Contrabando basado en el modelo de Pilar y en conjunto con la zona y equipos regionales: Unidad de Inteligencia Comercial, Políticas internas, Sensibilización en el mercado del contrabando, Cooperación multi-sectorial. 8. Informe Anual de Competencia Desleal. 9. Información de precios y Comité de Impuestos Especiales	1. Analizar estrategia Anti Contrabando en Chile y Argentina	En el País
Riesgos del tipo de cambio	Pérdida de rentabilidad que afecta la posición de efectivo	Incremento de los costos generado por la materia prima, bienes y servicios en otra moneda, y la posición de activos monetarios netos	La alta volatilidad en las tasas de cambio de divisas impulsado por los mercados financieros globales, las políticas económicas nacionales y las prácticas y las acciones del gobierno	Incremento en costos, impulsada por las materias primas, bienes y servicios en divisas, que afectan a la posición de negocios y flujo de caja de la compañía.	Corto Plazo	Director Financiero	Controller Financiero en Perú	2	3	6	Monitoreo de la posición de activos monetarios con frecuencia trimestral Buscar iniciativas con el fin de reducir la exposición en divisas Participación de las partes interesadas claves (SCA, RFC y el Grupo BAT de contabilidad) para evaluar y definir las mejores opciones para hacer frente a la devaluación de la moneda. Comité de Crisis para controlar y gestionar el entorno volátil en Perú y en cada país de la región sur de América Comités de Tesorería en Perú y se deben cumplir las políticas dictadas por dicho Comité	Comité de Crisis en Perú	En el País
Deterioro de Seguridad	Crecimiento / Productividad / Continuidad del negocio	Deterioro del Ambiente de Seguridad	El aumento del desempleo, el número de puestos de trabajo informales y las actividades delictivas e ilícitas, así como la mala situación de seguridad pública en el país, en relación con la baja inversión en seguridad pública, la falta de políticas públicas de salud; todas en su conjunto podrían afectar a los proveedores de logística, nuestra fuerza de campo y nuestro personal. Por lo tanto se espera mayores riesgos a nuestra gente y las actividades	Fatalidad y secuestros La pérdida de ventas y deterioro en la situación financiera El daño a los negocios / Interrupción de las operaciones normales Los mayores costos de seguridad	Corto Plazo	Director Legal	Gerente de Seguridad	2	2	4	Plan Mayor sobre casos de seguridad con un equipo y funciones asignadas que impacten a toda la organización Análisis de la posible amenaza anual y el plan de seguridad Plan de seguridad con la participación de los interesados Formación y Consejos de seguridad en caso de robo Formación específica para los contratistas de seguridad Las medidas de seguridad específicas aplicadas a cada actividad Análisis, Planificación y medidas de seguridad: Planificación de Movimientos Consejos generales de comunicación de seguridad Mejoras en la seguridad de los trabajadores de campo: localización por GPS Rutas de alto riesgo con escoltas Mejoras de los sistemas de seguridad del almacén Comunicación Consejos Generales de Seguridad, Manejo Defensivo, Para llevar a cabo un simulacro de secuestro	Comité de Seguridad	En el País

Nombre del Riesgo	Objetivo del Negocio / Estrategia	Riesgo	Causa del Riesgo	Consecuencia e Impacto	Plazo del Riesgo	Responsable del Riesgo	Gestor del Riesgo	Impacto	Impacto Cambios	Total Riesgo Rating	Actividades actuales para gestionar el riesgo	Otras Actividades Necesarias para gestionar el riesgo	Estado de las Actividades de Gestión de Riesgo
Deterioro de Seguridad	Crecimiento / Productividad / Continuidad del negocio	Deterioro del Ambiente de Seguridad	Por lo tanto se espera mayores riesgos a nuestra gente y las actividades	La pérdida de ventas y deterioro en la situación financiera El daño a los negocios / Interrupción de las operaciones normales Los mayores costos de seguridad	Corto Plazo	Director Legal	Gerente de Seguridad	2	2	4	Análisis de la posible amenaza anual y el plan de seguridad Plan de seguridad con la participación de los interesados Formación y Consejos de seguridad en caso de robo Formación específica para los contratistas de seguridad Las medidas de seguridad específicas aplicadas a cada actividad Análisis, Planificación y medidas de seguridad: Planificación de Movimientos Consejos generales de comunicación de seguridad Mejoras en la seguridad de los trabajadores de campo: localización por GPS Rutas de alto riesgo con escoltas Mejoras de los sistemas de seguridad del almacén Comunicación Consejos Generales de Seguridad, Manejo Defensivo, Para llevar a cabo un simulacro de secuestro	Comité de Seguridad	En el País
Disminución de los fumadores y juicios relacionados a la salud	Manejar la productividad para alcanzar los rendimientos esperados por los accionistas	Demandas individuales y colectivas contra la compañía	Regulación más estricta del Tabaco Miles de nuevos abogados en el mercado cada año Los honorarios de contingencia (sin ganar ninguna tasa) Promoción del Anti Tabaco	Nuestros resultados consolidados de las operaciones, flujos de efectivo y la situación financiera podrían verse afectados en un trimestre fiscal en particular o ejercicio por un resultado o aceptación de causas pendientes o futuros litigios con resultado desfavorable.	Largo Plazo	Director Legal	Gerente Legal	2	1	2	Comité de Gobierno Corporativo debe ejecutar una revisión trimestral Programas de testigos expertos en el país Contar con abogados externos seleccionados y con experiencias en causas similares El apoyo técnico de la firma legal Herbert Smith Freehills Formación de abogados en litigios relacionados a éste riesgo	Participar en actividades que compensen la externalidad.	En el País
Altos impuestos, multas e intereses	Implementar el capital productivo, incluyendo recompras de acciones, estructuración financiera y desinversiones	Altos impuestos en disputa (directos o indirectos); intereses y multas	La no presentación o presentación tardía de las declaraciones de impuestos; no pago o retraso en los pagos de los impuestos; presentaciones incorrectas debido a errores en los registros contables, la mala interpretación de las normas, o como resultado de una sentencia desfavorable por las autoridades fiscales. Los funcionarios del gobierno buscan de manera permanente auditar a BAT por los créditos fiscales generados El riesgo en el Perú se debe principalmente a la mala interpretación de honorarios de T & A por las autoridades fiscales locales (SUNAT)	Aumento de impuestos, intereses y multas / pérdida de reputación. Hay dos posibles consecuencias en el Perú: 1) T & A Comisiones podrían ser considerados como un pago de dividendos con un impacto de 4,1% 2) T & A Comisiones podrían ser considerados como gastos no deducibles con un impacto de 30% (impuesto a la renta).	Corto Plazo	Director Finanzas	Controller Financiero en Perú	1	1	1	Se enviará documentación formal a la SUNAT, la cual ha sido preparada y revisada por consultores externos y con análisis de impuesto regional / global; BAT estará esperando una respuesta formal u otros requisitos. Elaborar monitoreo del caso por impuestos y con análisis de consultores locales Comunicación constante, regional y global, para obtener información de los impuestos y actualizar el estado de la causa en cada país	Estudio actualizado de Precios de Transferencia por consultora Deloitte en coordinación con casa matriz	En el País

Anexo 3. Adecuación de puestos existentes

		Country Manager
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la implementación de la estrategia definida por BAT SCA TT al mercado para alcanzar los objetivos generales de la empresa y maximizar los resultados de BAT Perú, enfocándose en el largo y mediano plazo
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Representación del Perú en el Área Cono Sur para asegurar el alineamiento estratégico, discutir cuestiones de mercado, participar en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos adecuados para garantizar el despliegue de estrategia teniendo en cuenta las necesidades del mercado. Participar en la asignación de recursos financieros y de personas en busca de garantizar que el mercado tenga los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos . Identificar y ejecutar las mejores prácticas en aspectos comerciales y operativos en el mercado para impulsar mejores resultados. Asegurar que todo el trabajo cumpla con los estándares profesionales / técnicos / operacionales en calidad, con el fin de lograr un mejor rendimiento en el Mercado. Supervisar planes operativos de TM&D a nivel nacional incluyendo los factores clave de éxito para alcanzar los objetivos mensuales y anuales de negocio. Liderar reuniones de Demand Planning y S&OP en línea con los principios EMF2 y mejores prácticas para revisar las tendencias del mercado, revisar y aprobar las proyecciones de ventas a nivel LLT, recomendar acciones y presentar propuestas a la SOP SCA para cerrar cualquier brecha. Liderar la estrategia de EH&S de acuerdo al Manual de Política BAT y Legislación Peruana, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus directrices.
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> Mantener al equipo enfocado en prioridades/ proyectos claves al establecer medidas e hitos para asegurar la ejecución como estaba previsto.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y apoyar el desarrollo de flujo de talento para los directivos y no directivos, asegurando el crecimiento del talento adecuado en la organización y su alineamiento a las necesidades del negocio. Asegurar que todos los miembros del End Market entiendan y apoyen la estrategia con el fin de asegurar el alineamiento y mejor implementación.
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Construir y mantener redes eficaces, tanto interna como externamente, con el fin de obtener y asegurar los resultados esperados.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Llevar y dirigir iniciativas en línea con el SLA • Incentivar a las iniciativas innovadoras en toda BA I Perú Optimizar y mejorar sistemas y procesos de trabajo para impulsar la productividad y reducir los costos.
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> Idealmente, no menos de cinco años de experiencia en el tabaco o una categoría de bienes de consumo similares. Experiencia en Marketing de Marca y Marketing Comercio y Distribución. Al menos Licenciatura en Marketing o Administración. Experiencia en desarrollo de mercados altamente competitivos. Idiomas (mínimo requerido) Inglés - Nivel 3 / operacional: puede hablar con fluidez y espontaneidad.
Competencias requeridas	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca y estrategia comercial Pronosticar técnicas Consumidores y clientes Análisis cuantitativo y cualitativo Motivar , entrenar y desarrollar La comunicación efectiva, presentación Negociación e influencia Gestión de proyectos Líder bien desarrollado
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Crear valor para el accionista mediante la entrega de BAT Perú KPI Centrado en la cartera de marcas para el mini -grupo que Desarrollar una excelente capacidad de TM&D y la condición de proveedor preferido. Desarrollar talento.
Relaciones de trabajo	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Función Negocios Director de la Unidad Cono Sur Top Team
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> Consultores Proveedores Clientes (comercio)
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> Southern Cone Area Director
Localización		<ul style="list-style-type: none"> Lima, Perú

		Area Manager
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar la zona bajo su responsabilidad, liderando al equipo hacia la excelencia ejecucional, asegurando el portafolio de BAT para la satisfacción de nuestros clientes y consumidores con una utilización efectiva y eficiente de los recursos asignados.
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al logro de los objetivos de acuerdo al área bajo su responsabilidad y de TM&D, manteniendo la excelencia en la ejecución, así como el análisis permanente de los potenciales gaps • Volumen • Premium • GDB's • Environment Analysis • Forecast Analysis • Product Availability / Cobertura • Route to Market • Cycle activities • Trade Engagement
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Correcto gerenciamiento de los recursos asignados, continuo control de los procesos asociados al área, maximizando el retorno de la inversión y asegurar el cumplimiento de las políticas/procedimientos definidos (tanto internas como externas): Budget, Legal Compliance, Antitrust, Políticas, Internal & external Audit, EHS, Seguridad, HR, BAT systems, Mkt Finance, IMP.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar al equipo hacia la excelencia ejecucional entregando experiencia y conocimiento con mediciones objetivas que ayuden al desarrollo de las personas y al logro de objetivos de TM&D: Pipeline, Coaching/feedback, Inducción, Reclutamiento, Comunicación Clima Laboral (GPTW/YV), Talent review.
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con las diferentes áreas funcionales, así como las áreas de soporte optimizando los resultados de la compañía: SPI, Brand, Business Development, Agency, Suppliers, Mkt Finance, HR, Cora / Legal.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar y proponer iniciativas innovadoras dentro de su área.
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: Ingeniería Industrial / Administración, Economía o carreras afines. • Experiencia previa de 3 años en consumo masivo • Mínimo 1 año en manejo de equipos de alto desempeño. • Conocimientos aplicados en el trabajo: análisis de ventas e investigación del mercado (de preferencia), Trade Marketing, Marketing, Consultoría. • Manejo de sistemas informáticos a nivel usuario: Office, BO, Otros. • Idiomas: Inglés Intermedio. • Brevete A1 con año de antigüedad.
Competencias requeridas	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Managerial & Interpersonal Skills: Motivando, entrenando y desarrollando personas, Desarrollando y manteniendo relaciones con los clientes, proveedores externos y socios comerciales, Negociando e influenciando, Trabajo de equipo • Capacidad de análisis y síntesis.
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Gran motivador y marcada orientación hacia la innovación
Relaciones de trabajo	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes unidades de negocio
	Externo	
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> • Regional Sales Manager
Localización		<ul style="list-style-type: none"> • Lima y provincias

		Trade Marketing Representative
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de Trade y del ciclo en puntos de venta asignados de acuerdo a la planificación existente • Asegurar la ejecución efectiva y eficiente de las actividades de TM&D en el territorio asignado. • Asegurar la correcta ejecución del Trade Engagement.
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta ejecución de la estrategia y actividades de comunicación en los pdv's. • Contribuir al cumplimiento de los objetivos y KPI's del área: Volumen, Premium, GDB's, Mix, Análisis del entorno, Merchandising, Cobertura marcas, Morosidad, OOS, Nivel de servicio • Monitorear: Cumplimiento convenio publicitario / Acuerdos comerciales, Actividades de Ciclo
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar e implementar las actividades definidas así como el correcto manejo de los recursos entregados • Presupuesto • Consumer Programmes (Cycle Activities, verano, invierno, etc) • Trade Programmes (RAA, Merchandising, etc)
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la excelencia ejecucional de las diferentes actividades de TM&D • Inducción nuevas contrataciones del área de ventas. • Participación en grupos de trabajo. • Influenciar a los Sales Rep's en el manejo adecuado del pdv.
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir y trabajar en conjunto con las diferentes áreas funcionales de la Compañía así como las áreas de soporte obteniendo de esta forma una mayor solidez en cada una de las actividades a desarrollar: Agencias, Proveedores, Clientes, Sales Reps, TM Rep's, ASM
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador. Generar propuestas innovadoras y propuestas de cambio con el objetivo de realizar mejor su trabajo.
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Experience: Idealmente, no menos de dos años de experiencia en categoría de consumo masivo
Competencias requeridas	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trade Marketing • Customer engagement • Despliegue de programas de Marca y Trade
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada orientación hacia la innovación y mejora continua
Relaciones de trabajo	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Areas del negocio
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Trade's
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> • Area Manager
Localización		<ul style="list-style-type: none"> • Lima y provincias

		Representante de ventas
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> Hacer disponible el portafolio de BAT para la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, implementando y ejecutando de manera impecable la estrategia de TM&D en el PDV de manera eficaz y eficiente.
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de ventas y distribución de las diferentes marcas de cigarrillos en bodegas asignadas en un área geográfica de Lima. Responsable por el cierre de venta. Gestión y coordinación de materiales Publicitarios. Abastecimiento de los productos en las bodegas y tiendas estratégicas. Ingreso de Pedidos y reportes de venta. Promover e incrementar los puntos de venta. Mantener ordenado y limpio el padrón de clientes. Mantener secuenciado y puntuado los PDV's asignados. Mantener los KPI's de distribución en estándares correctos. (Volumen, Efectividad, Morosidad, cobertura, Mix de Marcas, etc) Asegurar la óptima calidad y frescura de nuestros productos.
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> Analizar constantemente las acciones de la competencia detectando áreas de oportunidad. Administrar de manera óptima la cartera de clientes asignada, logrando generar eficiencias de manera constante.
	Liderazgo	
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una sólida relación comercial con los clientes.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Innovador. Generar propuestas innovadoras y propuestas de cambio con el objetivo de realizar mejor su trabajo.
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> Estudios: Ingeniería Industrial / Administración, Economía o carreras afines. (Deseable) Experiencia previa de 2 años en puestos similares en empresas de consumo masivo. Conocimientos aplicados en el trabajo: análisis de ventas y Trade Marketing. Manejo de sistemas informáticos a nivel de usuario: Office intermedio (Deseable). Brevete A1 con año de antigüedad.
Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis y síntesis. Potencial para relacionarse con todo tipo de cliente Planificación y Organización Iniciativa y adaptabilidad. Capacidad para ejercer influencia Habilidades de negociación Orientado a resultados Estimula la innovación y el cambio Enfocado a al servicio del cliente
	Habilidades	
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Marcada orientación hacia la innovación y mejora continua
Relaciones de trabajo	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Logística y Trade
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> Puntos de venta
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> Area Manager / Supervisor
Localización		<ul style="list-style-type: none"> Lima y provincias

Anexo 4. Creación de nuevos puestos

		Gerente área innovación y mejora continua
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> Responsable de gestionar el banco de ideas innovadoras provenientes de las distintas áreas. Responsable de discernir, priorizar, descartar y dar el visto bueno asignando el presupuesto necesario para la implementación de la idea o un piloto de ella. Responsable de elevar al comité regional las ideas innovadoras que se refieran a creación de nuevos productos. Define las métricas, objetivos anuales e incentivos a otorgar al personal que las cumpla.
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Liderar y hacer seguimiento a las iniciativas priorizadas Incentivar constantemente a todas las áreas a presentar propuestas innovadoras Retribuir al personal que proponga y participe de las ideas Distribuir adecuadamente el presupuesto de innovación considerando en la priorización aquellas que representen mayor beneficio con un nivel de retorno de la inversión en un menor periodo.
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> Mantener al equipo enfocado en iniciativas claves identificadas y priorizadas. Mantener una adecuada comunicación con la alta gerencia.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y apoyar el desarrollo de ideas innovadoras en toda la organización. Mantener un equipo altamente motivado, orientado a resultados y tolerante a la frustración.
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Construir y mantener redes eficaces, tanto interna como externamente, con el fin de obtener y asegurar los resultados esperados.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Como líder innovador de la organización debe dictar los planes, dar las directrices y definir los programas de incentivos por innovación
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> Idealmente, no menos de cinco años de experiencia en industrias de consumo masivo. Experiencia en Marketing de Marca y Marketing Comercio y Distribución. Clara competencias innovadoras con gran tolerancia a la frustración.
Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> Motivar , entrenar y desarrollar La comunicación efectiva, presentación Negociación e influencia Gestión de proyectos Lider bien desarrollado
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Crear valor para el accionista mediante la implementación de iniciativas innovadoras que agreguen valor Promover y compensar las ideas innovadoras Desarrollar talento.
	Factores claves de éxito	
Relaciones de trabajo	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas de negocio Alta gerencia Consultores Proveedores Cientes (comercio)
	Externo	
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> Country Manager
Localización		<ul style="list-style-type: none"> Lima, Perú

		Consultor tecnológico y experto en mejora de procesos
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar todas las ideas innovadoras provenientes de las áreas, determinar su viabilidad, análisis de costo / beneficio. • En base a las ideas presentadas determinar los procesos a adecuar proponiendo alternativas y adecuaciones a las ideas originales de ser el caso y en coordinación con el dueño de la idea.
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las adecuaciones de procesos o en la arquitectura de los sistemas BAT para cumplir con los requisitos para implementar la idea innovadora priorizada y definida como viable. • Liderar la adecuación de los requisitos necesarios en cuanto a procesos para la implementación de la idea. • Coordinar con las áreas operacionales los cambios y adecuaciones a realizar.
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Correcto gerenciamiento de los recursos asignados, continuo control de los procesos BAT
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar equipos multidisciplinarios. • Gran capacidad de comunicación • Gran de análisis y síntesis
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con las diferentes áreas funcionales, así como las áreas de soporte optimizando los resultados de la compañía.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer alternativas a la idea original con el fin de hacerla viable y más eficiente
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: Ingeniería Industrial o de Sistemas. • Experiencia previa de 3 años en consumo masivo • Mínimo 1 año en manejo de equipos de alto desempeño. • Conocimientos aplicados en el trabajo: organización y métodos. Mejora continua. • Manejo de sistemas informáticos a nivel usuario: Office, Visto • Altamente creativo • Orientado a resultados.
Competencias requeridas	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Creativo y marcada orientación hacia la innovación
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes unidades de negocio
Relaciones de trabajo	Interno	
	Externo	
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente área innovación y mejora continua
Localización		<ul style="list-style-type: none"> • Lima, Perú

		Experto en manejo y explotación de la información
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Generar ventajas competitivas en base al conocimiento pleno del comportamiento de: puntos de venta, clientes • Análisis exhaustivo de data demográfica y transaccional
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar la información residente en los sistemas BAT generando conocimiento. • Mejorar la calidad de data
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar e implementar las actividades definidas por el gerente de innovación y mejora continua • Gestión y gobernanza de la información
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la buena calidad de la data, asegurando la integridad de la misma • Definir tendencias, comportamiento tanto de clientes como de puntos de venta. • Determinar nichos de mercado • Determinar rutas optimas y adecuado stock y pedidos justos en base al conocimiento generado
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir y trabajar en conjunto con el experto en mejora de procesos
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador. Generar propuestas innovadoras en base al conocimiento generado desde la información
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: Ingeniero de Sistemas o Informática • Experience: Idealmente, no menos de tres años de experiencia en business intelligence, data mining y analítica • Gran capacidad de síntesis • Gran capacidad para manejar e interpretar grandes volúmenes de información • Adecuado nivel de comunicación hablada y escrita. Informes gerenciales.
Competencias requeridas	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada orientación hacia la innovación y mejora continua
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Areas del negocio
Relaciones de trabajo	Interno	
	Externo	
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente área innovación y mejora continua
Localización		<ul style="list-style-type: none"> • Lima, Perú

		Gerente de proyectos
Objetivo del puesto		<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la implementación de las iniciativas innovadoras
Principales Responsabilidades	Operacionales / Profesionales / Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de proyectos. • Velar por el cumplimiento en alcance, tiempo y dinero presupuestados para cada proyecto
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar e implementar las actividades definidas por el gerente de innovación y mejora continua
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los proyectos y la puesta en marcha
	Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir y trabajar en conjunto con el experto en mejora de procesos
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador. Proponer mejores prácticas
Conocimientos, habilidades y experiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: Ingeniero Informático o Industrial • Experience: Idealmente, no menos de tres años de experiencia en gerencia de proyecto con certificación PMP. • Liderazgo • Orientación a resultados • Adecuado nivel de comunicación hablada y escrita. Informes gerenciales.
Competencias requeridas	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada orientación hacia la innovación y mejora continua
	Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Areas del negocio
Relaciones de trabajo	Interno	
	Externo	
Reporta a		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente área innovación y mejora continua
Localización		<ul style="list-style-type: none"> • Lima, Perú

Anexo 5. Actividades de marketing

Marca	Plan	Objetivo	Tiempo	Geografía	Actividades	Presupuesto
Lucky Strike	Verano	A través de una campaña emocional posicionar a la marca tendenciosa e innovadora	Ene-Mar 2016	Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Chincha, Ica	- Comunicación dipensadores - Promoción (consumidor / trade) - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL	S/. 1,000,000.00
Lucky Strike	Doble cápsula (mentol + limón)	Innovar en el segmento de cápsulas a través de sabores (limón)	Abr-Set 2016	Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Chincha, Ica, Cusco	- Comunicación dipensadores - Promoción (consumidor / trade) - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,500,000.00
Lucky Strike	Ediciones limitadas	Generar recompra en los consumidores objetivo de la marca a través de packs coleccionables	Ene-Jun 2017	Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Chincha, Ica, Cusco	- Comunicación dipensadores - Promoción (consumidor / trade) - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,000,000.00
Lucky Strike	Doble cápsula (mentol + manzana)	Innovar en el segmento de cápsulas a través de sabores (manzana)	Oct-Mar 2018	Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Chincha, Ica, Cusco	- Comunicación dipensadores - Promoción (consumidor / trade) - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,000,000.00
Lucky Strike	Tubo más doble cápsula (mentol + limón)	Innovar en la categoría a través de un cambio en el filtro que le de a los fumadores una experiencia más placentera (no deja residuales en la boca ni en las manos)	Jul-Dic 2018	Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Chincha, Ica, Cusco	- Comunicación dipensadores - Promoción (consumidor / trade) - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 3,000,000.00
Hamilton	Anclaje	Anclar posiciones moda en el mercado que generen estabilidad en los precios	Ene-Jun 2016	Nacional	- Comunicación dipensadores - Promoción trade - Capacitaciones trade - Clientes incógnito - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,000,000.00
Hamilton	Hamilton cápsula (doble mentol)	Ofrecer a los fumadores de Hamilton Mentol una experiencia más refrescante	Jul-Dic 2016	Nacional	- Comunicación dipensadores - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 3,500,000.00
Hamilton	Cambio de imagen	Ofrecer a los fumadores de Hamilton una imagen renovada sin perder los atributos tradicionales de la marca (pack + cigarrillo)	Abr-Set 2017	Nacional	- Comunicación dipensadores - BTLs - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,000,000.00
Hamilton	Hamilton cápsula (regular a mentol)	Ofrecer a los fumadores de Hamilton que alternan con mentol una experiencia distinta	Abr-Set 2018	Nacional	- Comunicación dipensadores - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 3,500,000.00
Pall Mall	Pall Mall cápsula (regular a mentol)	Ofrecer a los fumadores de los segmentos D y E una experiencia distinta	Jul-Dic 2016	Iquitos	- Comunicación dipensadores - Promoción (consumidor / trade) - BTLs - Eventos - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,500,000.00
Pall Mall	Pall Mall promoción volúmen	Ofrecer a los fumadores de los segmentos D y E una oferta de calidad que sea asequible	Jul-Dic 2017	Iquitos	- Comunicación dipensadores - BTLs - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,000,000.00
Pall Mall	Pall Mall promoción volúmen	Ofrecer a los fumadores de los segmentos D y E una oferta de calidad que sea asequible	Jul-Dic 2018	Iquitos	- Comunicación dipensadores - BTLs - Actividades en horecas - ATL - Estudio de mercado	S/. 2,300,000.00

Anexo 6. Estudio de elasticidad

Síntesis del estudio:

- Todas las estimaciones muestran que cada nivel de mercado es principalmente sensible a su propio precio real.
- El salario real no aparece como determinante salvo en tres de todas las ecuaciones, y en dos de ellas aparece con signo negativo. Al respecto debe notarse que en el período analizado (2012-2014), más allá de varias oscilaciones, el salario real se mantuvo virtualmente constante en todo el período. Esto implica que para capturar mejor su influencia sería necesario contar con una muestra más larga.
- En los grandes segmentos de mercado se verifica que la elasticidad al precio real es menor en el segmento premium que en los otros dos.
- Los grandes segmentos de BAT aparecen poco sensibles a precios relativos
- En las estimaciones por marca, son sensibles a precios de otros productos, efecto sustitución

Estimaciones de la elasticidad a distintos niveles de mercado:

Metodología.-

Para cada segmento de mercado estimado se trabajará con una ecuación expresada en logaritmos, lo que implica que el coeficiente asociado a cada indicador incluido corresponde a la elasticidad de demanda de ese mercado respecto de ese indicador.

En cada caso se partirá de estimar una ecuación suficientemente general en su especificación de modo de lograr un buen poder explicativo y de poder ir testeando estadísticamente la importancia de cada factor explicativo. En concreto, se incluirá a priori:

- El precio real del segmento de mercado de la compañía bajo estudio (es decir, el precio del segmento de una compañía dividido por nuestra estimación del índice de precios al consumidor).
- El precio relativo del segmento de la compañía frente al mismo precio de la otra compañía.
- El precio relativo del segmento de la compañía frente al precio relativo promedio del segmento in-mediató superior, considerando a ese segmento como un potencial producto

sustituto.

- El precio relativo del segmento de la compañía frente al precio relativo promedio del segmento in-mediato inferior, considerando a ese segmento como otro potencial producto sustituto.
- Algún indicador de ingreso real. En el caso de los primeros, se los deflacta por nuestra estimación del índice de precios al consumidor.

MERCADO	-0,41
BAT	-0,19
PMI	-0,62

MERCADO	BAT	PMI
ALTO	-0,10	-0,20
MEDIO	-0,20	
BAJO	-0,30	-0,84

Notas biográficas

Percy Ronald Guerra Sotelo

Nació en Lima el 12 de junio de 1975. Licenciado en Ingeniería Informática por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especialista en minería de datos y analítica.

Tiene más de 12 años de experiencia en el sector financiero. Además, cuenta con años de experiencia en el sector telecomunicaciones. Se desempeñó como Gerente Adjunto en el Área de Inteligencia de Riesgo para el control de lavado de activos en Citibank del Perú.

Juan Pablo Remuzgo Lora

Nació en Tarapoto el 29 de junio de 1980. Bachiller en Ciencias Económicas de la Universidad de Lima. Cuenta con una especialización en Marketing y Ventas en ESAN.

Tiene más de 7 años de experiencia en el sector automotriz, maquinarias y equipos agroforestales. Además cuenta con 3 años de experiencia en el sector telecomunicaciones. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Servicio, Planchado y Pintura Toyota, y Gerente de Servicio Post Venta Hino; ambos cargos en el Grupo Pana S.A.

Claudio Miguel Velarde Monsalve

Nació en Chiclayo el 25 de febrero de 1980. Bachiller en Administración de Empresas en la Florida Atlantic University.

Nueve años de experiencia en consumo masivo, habiendo pasado por distintas posiciones en el Área Comercial. Actualmente labora en Chile en el Área de Planeamiento Comercial para la Oficina Regional de la empresa British American Tobacco, que se encarga de la estrategia de 6 mercados que representan más del 30% de volumen de toda la región América.