

**PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO DE
LA MARCA DE CIGARRILLOS CARIBE DE COLTABACO EN EL NORTE DE
NARIÑO**

**CAROLINA CADENA GRANADOS
ANIBAL SANCHEZ OVIEDO
LUCY ELIANA SANCHEZ SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO CONVENIO JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO DE
LA MARCA DE CIGARRILLOS CARIBE DE COLTABACO EN EL NORTE DE
NARIÑO**

**CAROLINA CADENA GRANADOS
ANIBAL SANCHEZ OVIEDO
LUCY ELIANA SANCHEZ SOLARTE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo.**

**Asesor:
Esp. MARIO FERNANDO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO CONVENIO JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2009

RESUMEN

Los esfuerzos corporativos de la marca CARIBE deben orientarse al desarrollo de una estrategia de PENETRACIÓN DEL MERCADO, la cual se centra en los mercados actuales. Es una estrategia de crecimiento dirigida a aumentar las ventas del producto que distribuye en los mercados actuales, lo cual implica que la rotación del producto en el punto de venta (tiendas, supermercados y autoservicios) sea mucho más rápida. Por tanto la estrategia debe dirigirse a incrementar las ventas en los diferentes puntos de ventas mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing ya sea a través del aumento en publicidad y técnicas promocionales o incremento en la distribución, mejorando la logística, ampliando la base de tiendas y autoservicios y buscando un mayor control sobre la fuerza de ventas.

La penetración del mercado implica vender más a sus clientes actuales (Tenderos y autoservicios), esto no significa que la estrategia deba dirigirse a los tenderos, por lo contrario de lo que se trata es de involucrarlo para establecer una relación directa con el consumidor final y proporcionarle capacitación en temas relacionados con merchandising, atención al cliente, promoción de ventas, manejo de los productos para que se entre otros; para que el producto rote más rápido y por tanto se incremente el número de pedidos del producto a la empresa.

ABSTRACT

The corporate efforts of the CARIBBEAN mark should be oriented to the development of a strategy of PENETRATION OF THE MARKET, which themselves center in the current markets. It is a strategy of growth directed to enlarge the sales of the product that distributes in the current markets, which implies that the rotation of the product in the point of sale (stores, supermarkets and self-services) be a lot more fast. Therefore the strategy should be directed to increase the sales in the different points of sales by means of the increment of the level of the effort of marketing whether through the increase in publicity and promotional techniques or increment in the distribution, improving the logistics, expanding the base of stores and self-services and seeking a greater control on the sales force.

The penetration of the market implies to sell more his current clients (Tradesmen and self-services), this does not signify that the strategy should to be directed the tradesmen, by him opponent of what treats he is to involve it to establish a direct relation with the final consumer and to provide him training in themes related to merchandising, customer service, promotion of sales, management of the products so that himself among others; so that Product rotate faster and therefore himself incremente the number of orders of the product to the business.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	18
1. ASPECTOS GENERALES.....	20
1.1 TEMA.....	20
1.2 TÍTULO.....	20
1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.4 LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.5 EL PROBLEMA.....	20
1.5.1 Planteamiento del problema.....	20
1.5.2 Formulación del problema.....	21
1.5.3 Sistematización:.....	21
1.6 OBJETIVOS.....	21
1.6.1 Objetivo general.....	21
1.6.2 Objetivos específicos:.....	22
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.8 DELIMITACION.....	24
2. MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.1.1 Reseña histórica de Coltabaco.....	25
2.1.1.1 Producto:.....	26
2.1.1.2 Situación actual.....	27
2.1.1.3 Análisis entorno.....	27
2.2 MARCO TEÓRICO.....	28
2.2.1 Alcance de la función comercial y de distribución.....	28
2.2.2 Investigación de mercado.....	29
2.2.3 Desarrollo de producto.....	31
2.2.3.1 Marca.....	32

2.2.3.2 Envase	32
2.2.3.3 Protección del producto:	33
2.2.3.4 Estrategia de producto	33
2.2.3.5 Estrategia de precios.	34
2.2.3.6 Canales de distribución.....	35
2.2.3.7 Intermediarios de venta:.....	35
2.2.3.8 Estructura de los canales de distribución.....	36
2.2.3.9 Funciones del canal de mercado	36
2.2.3.10 Marketing directo	37
2.2.3.11 Cooperación de canal	38
2.2.3.12 Conflicto	38
2.2.3.13 Competencia.....	38
2.2.3.14 Características competitivas	38
2.2.3.15 Estrategia y distribución:	38
2.2.3.16 Investigación de mercados	40
2.2.3.17 Auditoria interna de procesos comerciales	41
2.2.3.18 Estudio técnico operativo	42
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	43
2.4 MARCO LEGAL	44
2.4.1 Regulación integral de los productos derivados del tabaco.	44
3. PROCESO METODOLÓGICO	46
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	46
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
3.2.1 Investigación de mercados	46
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
3.3.1 Información primaria.	47
3.3.1.1 Observación.....	47
3.3.1.2 Encuestas	47
3.3.2 Información secundaria.....	47
3.3.3 Población y muestra.	47

3.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	47
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	48
4.1 OBJETIVO GENERAL	48
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	48
5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	49
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	49
5.1.1 Philip Morris International y Coltabaco.....	49
5.2 PERFÍL DEL PRODUCTO.....	49
5.2.1 Cigarrillo.....	49
5.2.1.1 Cigarrillos caribe	50
6. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	51
6.1 CADENA DEL TABACO	51
6.2 CADENA DE VALOR.....	53
6.3 ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS	54
6.3.1 Coltabaco.....	54
6.3.1.1 Boston.....	55
6.3.1.2 Caribe	56
6.3.1.3 Green	56
6.3.1.4 Marlboro.....	56
6.3.1.5 Pielroja	57
6.3.1.6 Royal.....	57
6.3.1.7 Derby	57
6.3.1.8 Imperial.	57
6.3.2 Protabaco.....	58
6.3.2.1 British american tobacco.....	58
6.4 LAS COMPRAS DEL TABACO POR PARTE DE LAS COMPAÑÍAS TABACALERAS.....	59
6.5 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO: EL PRECIO Y LA MARCA	63
6.6 EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE TABACO Y FABRICANTES DE CIGARROS.....	64

6.7 LOCALIZACIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA	65
6.8 EL MERCADO DE CIGARRILLOS	65
6.9 LOS PRECIOS DESDE LA PRODUCCIÓN HASTA EL CONSUMIDOR	65
6.10 CONSUMO APARENTE DE CIGARRILLOS EN COLOMBIA	67
7. MERCADO POTENCIAL	70
7.1 ANÁLISIS ENTORNO	70
8. RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO.....	72
8.1 ENCUESTAS A FUMADORES.....	72
8.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	72
8.2.1 Encuesta dirigidas a fumadores en los municipios del norte del Departamento de Nariño:.....	72
8.2.1.1 Encuesta a consumidores finales	73
8.3 ENCUESTAS INTERMEDIARIOS	91
9. ELABORACIÓN DE MATRICES.....	104
10. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	129
10.1 OBJETIVOS.....	129
10.2 ESTRATEGIAS PARA POSICIONARSE	129
10.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	129
10.4 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS DE DESARROLLO.....	130
10.5 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS DE FIDELIZACIÓN	131
10.6 DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS	131
10.6.1 Penetración del mercado	131
10.7 ESTRATEGIAS DE MARKETING (CREATIVAS)	132
11. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	135
11.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO.....	135
11.1.1 Compatibilidad interna	135
11.1.2 Compatibilidad externa	135
11.1.3 Disponibilidad de recursos	135
11.1.4 Tiempo	135
12. PLAN DE ACCIÓN.....	127

13. ESTUDIO FINANCIERO	140
14. CONCLUSIONES	143
BIBLIOGRAFÍA.....	145
NETGRAFÍA	146
ANEXOS.....	147

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Intermediarios norte de Nariño	27
Cuadro 2. Canales directos e indirectos	36
Cuadro 3. Empresas nacionales del sector tabacalero	54
Cuadro 4. Estimación del consumo aparente de tabaco * bruto en Colombia 1991-2003.....	61
Cuadro 5. Estimación del consumo aparente de cigarrillos en Colombia 1993- 2002.....	68
Cuadro 6. Intermediarios norte de Nariño	70
Cuadro 7. Resultado de la encuesta según el genero	74
Cuadro 8. Resultado de la encuesta según la edad	75
Cuadro 9. Resultado de la encuesta según su ocupación	75
Cuadro 10. Resultado de la encuesta según el nivel de ingresos	76
Cuadro 11. Frecuencia de Consumo	77
Cuadro 12. Nivel de consumo.....	78
Cuadro 13. Consumo de cigarrillos al día	79
Cuadro 14. Orden de preferencia de cigarrillos	80
Cuadro 15. Habitualmente cuanto paga por una cajetilla de 20 cigarrillos	81
Cuadro 16. Dinero que destina a la compra de cigarrillos en los últimos 30 días ..	82
Cuadro 17. En donde compra normalmente los cigarrillos	83
Cuadro 18. Aspectos de evaluación de compra de cigarrillos	84
Cuadro 19. Conoce la marca Caribe en cigarrillos.....	85
Cuadro 20. Ha probado la marca caribe	86
Cuadro 21. Concepto de la marca caribe	87
Cuadro 22. Publicidad acerca de la marca	88
Cuadro 23. Los medios utilizados	89
Cuadro 24. Estaría dispuesto a consumir la marca Caribe	90

Cuadro 25. Intermediarios norte de Nariño	91
Cuadro 26. Tipos de negocio	92
Cuadro 27. Niveles de ventas mensuales en pesos	92
Cuadro 28. Cajetillas diarias de ventas.....	93
Cuadro 29. Marcas de venta o distribución.....	94
Cuadro 30. Ventas mensuales en cigarrillos marca Caribe	95
Cuadro 31. Evaluación de aspectos al comprar cigarrillos	96
Cuadro 32. Conoce la marca de cigarrillos Caribe?.....	97
Cuadro 33. Vende marca Caribe en cigarrillos	98
Cuadro 34. Concepto de la marca	99
Cuadro 35. Publicidad acerca de la marca	100
Cuadro 36. Lugar de compra	101
Cuadro 37. Disposición para distribuir la marca.....	102
Cuadro 38. Matriz POAM.....	105
Cuadro 39. Matriz MEFE.	108
Cuadro 40. Matriz MEFI.....	110
Cuadro 41. Matriz del perfil competitivo	111
Cuadro 42. Matriz DOFA	113
Cuadro 43. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	115
Cuadro 44. Matriz IE	118
Cuadro 45. Matriz de política direccional	120
Cuadro 46. Variables más relevantes de atraktividad del mercado	121
Cuadro 47. Matriz de política direccional	122
Cuadro 48. Matriz de la gran estrategia.....	124
Cuadro 49. Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica	127
Cuadro 50. Estado de resultados.....	140
Cuadro 51. Flujo de caja.....	141
Cuadro 52. Indicadores financieros proyectados	142
Cuadro 53. Flujo de caja y rentabilidad.....	142
Cuadro 54. Indicadores de rentabilidad	142

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Componentes del cigarrillo	26
Figura 2. Cigarrillo CARIBE	27
Figura 3. Estructura de la cadena de tabaco en Colombia	51
Figura 4. Escenario de consumo	71
Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	116
Figura 6. Participación relativa del mercado	121

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Volumen de producción nacional de tabaco y compras de la industria 1993-2002.....	59
Gráfica 2. Consumo aparente de tabaco y compras de industria 1993-2000	60
Gráfico 3. Índices de precios cadena de tabaco	67
Gráfico 4. Resultado de la encuesta según el genero	74
Gráfico 5. Resultado de la encuesta según la edad.....	75
Gráfico 6. Resultado de la encuesta según su ocupación	76
Gráfico 7. Resultado de la encuesta según el nivel de ingresos.....	77
Gráfico 8. Frecuencia de consumo	78
Gráfico 9. Nivel de consumo	79
Gráfica 10. Consumo de cigarrillos al día	80
Gráfico 11. Orden de preferencia de cigarrillos.....	81
Gráfico 12. Precio de la cajetilla de cigarrillos.....	82
Gráfico 13. Dinero que destina a la compra de cigarrillos en los últimos 30 días ..	83
Grafica 14. Lugar donde compra los cigarrillos.....	84
Gráfico 15. Aspectos de evaluación de compra de cigarrillos.....	85
Grafico 16. Conoce la marca Caribe en cigarrillos.....	86
Gráfico 17. Ha probado la marca caribe	87
Gráfica 18. Concepto de la marca caribe.....	88
Gráfica 19. Publicidad acerca de la marca	89
Gráfica 20. Los medios utilizados	90
Gráfica 21. Estaría dispuesto a consumir la marca Caribe	91
Gráfica 22. Tipos de negocio	92
Gráfico 23. Niveles de ventas mensuales en pesos	93
Gráfica 24. Cajetillas diarias de ventas.....	94
Gráfico 25. Marcas de venta o distribución.....	95

Gráfica 26. Ventas mensuales en cigarrillos marca Caribe	96
Gráfico 27. Evaluación de aspectos al comprar cigarrillos.....	97
Gráfica 28. Conoce la marca de cigarrillos Caribe.....	98
Gráfica 29. Vende marca Caribe en cigarrillos.....	99
Gráfica 30. Concepto de la marca	100
Gráfica 31. Publicidad acerca de la marca	101
Gráfica 32. Lugar de compra	102
Gráfica 33. Disposición para distribuir la marca.....	103

LISTA DE FOTOS

	pág.
Foto 1. Philip Morris International y Coltabaco “Tradición mundial y nacional”	25
Foto 2. Cigarrillo caribe	50

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	148

INTRODUCCIÓN

Es posible que usted esté familiarizado con nuestras marcas reconocidas internacionalmente, pero que conozca poco acerca de la compañía que está detrás de ellas.

Philip Morris International, parte de Altria Group, Inc., es una de las compañías tabacaleras líderes en el mundo. Actualmente tenemos 15% del mercado internacional de cigarrillos y empleamos a más de 70,000 trabajadores en todo el mundo. Nuestras marcas se producen en más de 50 fábricas alrededor del mundo y se venden en más de 160 países.

El planear las diferentes actividades inherentes al marketing incide de manera fundamental en el mercado, para la Gestión Empresarial de Coltabaco Agencia Pasto.

Habitualmente se desarrollan diferentes actividades que son el resultado de la planeación de ciertos aspectos como el Financiero, Administrativo y en área comercial, elemento fundamental de la Gestión Empresarial Actual.

Para Coltabaco es indispensable determinar las actividades a desarrollar en el corto plazo, integrándolas a la estrategia de Mercadeo y a largo plazo y que obviamente ha de estar relacionada con los objetivos generales de la Empresa.

La consolidación de la “visión de marketing” fomenta la incentivación, la productividad, el seguimiento permanente de los programas de mercadeo, en la medida en que fomenta relaciones permanentes con criterios claros en función del desarrollo humano, la productividad y el desarrollo de las ventas. El éxito de cualquier empresa radica en toma de decisiones rápidas, ágiles y oportunas que consideren las condiciones del mercado. El marketing responde a las necesidades y condiciones de los clientes, dándole una orientación clara y próspera a las empresas.

La marca de cigarrillos objeto de estudio “Caribe” hace parte del Portafolio de Coltabaco dirigido a los adultos fumadores pertenecientes a estratos bajos junto con Pielroja y Líder, su competencia directa es President y Tropical de la empresa Protabaco, siendo esta primera la marca líder en el Norte de Nariño lo cual enmarca un importante entorno para potencializarla y quitarle el actual posicionamiento a President en esta zona.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Plan de negocio para la comercialización de la marca de cigarrillos caribe

1.2 TÍTULO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CIGARRILLOS CARIBE

1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo

1.4 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Entorno Regional.

1.5 EL PROBLEMA

1.5.1 Planteamiento del problema. Coltabaco tiene el 97% del mercado de cigarrillos en Nariño en todas sus zonas, sus marcas son líderes en todas las poblaciones excepto la marca Caribe en la zona norte de Nariño, en donde el líder es cigarrillos President, marca directamente competitiva a Caribe en calidad, sabor, precio y público consumidor.

Caribe es la cuarta marca en ventas del portafolio de Coltabaco a nivel nacional; y se encuentra posicionada en el segmento de precio bajo de la categoría de tabacos. Es una de las marcas nacionales introducida en una afiliada de la región, Perú, posicionada con éxito en ambas presentaciones cajetilla dura y blanda. Se lanzó en el año 1996, en una sola versión (cajetilla blanda x 20's) y debido a su alta acogida rápidamente se introdujo la cajetilla dura x 20 unidades y el año pasado se lanzó una extensión de la marca "Caribe Suave" en cajetilla dura x 20 unidades. Caribe se reconoce por sus llamativos colores y por la palmera, ícono central en el panel frontal, que identifica la marca al igual que su slogan "SABOR BAJO EL SOL".

La situación actual de Caribe en el norte de Nariño es de una participación del 5% en el mercado con respecto al consumo de las demás marcas de cigarrillos siendo

la marca President líder con una participación del 40%, Boston con 30%, Imperial con 15%, y el 10% restante las demás marcas de cigarrillos¹.

Para aumentar la participación de Caribe en un 15% en esta zona, se debe diseñar herramientas de comunicación efectivas (actividades de trade marketing, apoyo directo al tendero, apoyo a la fuerza de ventas de los Concesionarios), mejorar los índices de distribución actual con el fin de introducir la marca en todos los puntos de venta de la zona.

1.5.2 Formulación del problema. ¿Que aspectos son necesarios evaluar en el diseño del plan de negocio que permita incrementar la participación en el mercado del Norte de Nariño, el crecimiento de consumidores y la rentabilidad?

1.5.3 Sistematización:

- ¿Cuál es el grupo de personas al cual debe dirigirse las estrategias de mercadeo?
- ¿Hacia dónde se pretende llegar con el plan de mercadeo?
- ¿Es necesario que los fumadores del norte de Nariño tengan una marca de cigarrillos que los identifique?
- ¿Qué estrategias son necesarias para generar mayor participación en el mercado?
- ¿Por qué es necesario el plan de mercadeo?
- ¿Cuál es el alcance que actualmente tiene el Departamento de Mercadeo?
- ¿Cada cuánto el personal administrativo y comercial se reúne para el seguimiento de los planes que tienen establecidos?
- ¿Qué estrategias tienen establecidas actualmente?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Realizar un plan de negocio para evaluar el grado de posicionamiento de la marca de cigarrillos Caribe de Coltabaco para el periodo comprendido entre los años 2007 - 2009, con el fin de evaluar las tendencias del consumo de cigarrillo en el Norte de Nariño.

¹ Disponible en: <http://www.intranet.pmi/co/sta/content/default.aspx>

1.6.2 Objetivos específicos:

- Realizar un análisis situacional y del entorno de la marca Caribe en el Norte de Nariño.
- Realizar una investigación de mercados con los canales de distribución y los consumidores de cigarrillos en el Norte de Nariño.
- Diseñar estrategias de mercadeo para el posicionamiento de la marca Caribe.
- Diseñar el plan de acción a corto plazo.
- Determinar los beneficios económicos del proyecto.
- Analizar la oportunidad de mercado de Caribe en relación con las demás marcas líderes actuales.

1.7 JUSTIFICACIÓN

El plan de negocios que se desarrollo para la marca Caribe en el Norte de Nariño, se llevara a cabo con el fin de dar a conocer las características de esta, demostrando a los consumidores que es competitiva en cuanto a calidad y precio con respecto a sus competidores. Esto permitirá marcar el camino para posicionarla como la líder del mercado logrando plena identificación con el fumador adulto de la zona comprometiendlo tanto a Coltabaco como a sus Concesionarios desde su parte comercial, de Trade Marketing, de Distribución para darle un soporte formal, que permita lograr un engranaje entre todos estos procesos enfocados hacia un fin común. Este plan esta enfocado a los fumadores de esta zona.

Debido a las políticas internas con respecto a la promoción de cigarrillos, la Compañía no ubicará avisos publicitarios en medios que estén dirigidas a menores de edad o cuyos lectores sean principalmente menores de edad. Como una directriz general, los avisos publicitarios pueden ser ubicados en publicaciones con al menos un 75% de lectores adultos.

La publicidad y el marketing no puede contener imágenes que estén dirigidas o que atraigan particularmente a menores de edad, incluyendo caricaturas, personas de renombre orientadas a los jóvenes o modelos con edad inferior a 25 años. Igualmente no se hará publicidad en televisión o en radio.

Teniendo en cuenta las anteriores restricciones, se llevara a cabo de ubicación masiva de publicidad dentro de los puntos de venta que manejan la línea de cigarrillos, se dará degustación del producto en los días de mercado de cada

población con impulsadoras ubicadas en los principales puntos de venta de cada municipio.

Se llevaran a cabo negociaciones para la ubicación de material temporal y permanente que permita la exhibición del producto y concursos con los tenderos para premiar volumen de compra y rotación. Se utilizaran herramientas de impulso como encendedores, ceniceros, maletines, camisetas, que serán entregadas al consumidor de acuerdo al volumen de compra.

Tanto los empleados de Coltabaco como la fuerza de ventas de los Concesionarios deben tener un conocimiento básico de la marca, precio, descuentos y actividades que se llevaran a cabo para el impulso del producto, con el fin de crear una cadena de comunicación que llegue a todos los adultos fumadores de esta zona y así estos se sientan interesados en nuestra marca.

Nuestro objetivo es ofrecer a los fumadores adultos de esta zona una marca que satisfaga sus necesidades, gustos y que brinde placer de fumado.

El precio del producto debe ser adecuado y competitivo para el mercado al cual esta dirigido. Debe ubicarse en un rango de \$1000 a \$1500 para que sea asequible, enfrentando así el mercado de la marca líder en la zona.

El área de administración de ventas es responsable de emitir y notificar formalmente las listas de precios y de descuentos a las Gerencias Regionales de Ventas.

Los precios y descuentos de venta de los cigarrillos deben ser aprobados por la Compañía y serán los que se reflejen en las facturas de venta.

Todos los productos de Coltabaco que ingresen al Departamento de Nariño y que causen impuestos en este territorio no podrán ser comercializados por fuera de sus fronteras.

Coltabaco deberá someterse a las regulaciones propias de cada Departamento acerca de la comercialización de tabaco, si las leyes resultasen inferiores a las políticas internas de la empresa, estas se regirán por las de la Compañía.

El plan es una herramienta de gestión que determinara los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, medibles y cuantificables, con los cuales se pueda llegar a un mejor posicionamiento de la marca Caribe en el mercado de esta zona durante los próximos dos años.

1.8 DELIMITACION

El plan de negocios se proyecta para el periodo 2008 - 2009 y se implementará en la Zona Norte de Nariño en los municipios de Buesaco, Belén, San Bernardo, San José, La Unión, La Cruz y San Pablo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Foto 1. Philip Morris International y Coltabaco “Tradición mundial y nacional”



Fuente. Este estudio

2.1.1 Reseña histórica de Coltabaco. COLTABACO fue fundada el 27 de enero de 1919 (hace 89 años), cuando varios empresarios decidieron constituir lo que hoy conocemos como la Compañía Colombiana de Tabaco S.A., con la integración de una serie de fabricas a lo largo del país

Las plantas integradas ya producían cigarrillos de marcas muy posicionadas en el mercado como Victoria, Legitimidad, Cairo, Egipto, Hidalgos y Legítimo. Para 1922 la empresa lanzo Pierrot y en 1924 le siguió una de las marcas insignia, Pielroja.

A lo largo de la historia, Coltabaco se posiciono como la Tabacalera No 1 de Colombia, con el lanzamiento de diferentes marcas que se han consolidado en el mercado nacional, entre ellas Boston (de mayor venta en el país), Green, Caribe, Líder y American Gold.

El 25 de abril de 2005 se realizo la integración de la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco) por parte de Philip Morris International, Inc, siendo esta última la empresa líder en el comercio de cigarrillos a nivel mundial con su marca líder Marlboro.

Con la integración llegan modernizaciones de los procesos administrativos, comerciales y tecnológicos de Coltabaco, contribuyendo así al fortalecimiento de la industria tabacalera nacional. Por su parte, el portafolio de productos continúa

creciendo y ejemplo de esto es nuestro último lanzamiento **Pielroja Rubio** con filtro².

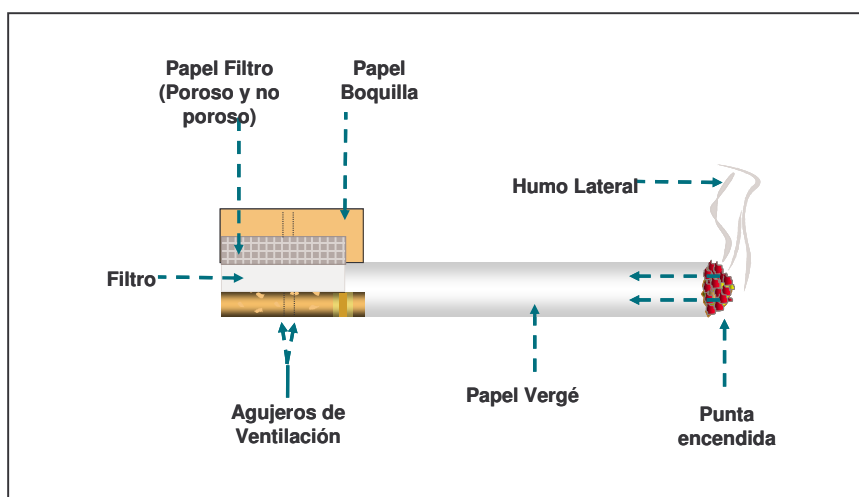
2.1.1.1 Producto:

▪ **Descripción:** el cigarrillo Caribe contiene una mezcla de tabacos Virginia y Negros de Santander, los cuales en conjunto con saborizantes y aromatizantes naturales de las más altas calidades, le imparten al producto un aroma dulce original

Caribe se reconoce por sus llamativos colores y por la palmera, icono central en el panel frontal, que identifica la marca al igual que su slogan “**SABOR BAJO EL SOL**”.

▪ **Características del producto:**

Figura 1. Componentes del cigarrillo



Fuente. Este estudio

² Disponible en: <http://www.intranet.pmi/co/sta/content/default.aspx>

Figura 2. Cigarrillo CARIBE

	Sabor	Full Flavor
	Largo cigarrillo	84 mm
	Color Filtro	Corcho
	Tipo cajetilla	Dura y Blanda
	Tabaco	Rubio y Negro
	Cant Cigarrillo	20
	Carton	10

Fuente. Este estudio

2.1.1.2 Situación actual. La situación actual de Caribe en el norte de Nariño es de una participación del 5% en el mercado con respecto al consumo de las demás marcas de cigarrillos siendo la marca President líder con una participación del 40%, Boston con 30%, Imperial con 15%, y el 10% restante las demás marcas de cigarrillos.

2.1.1.3 Análisis entorno. El estudio se realizará en la Zona Norte del Departamento de Nariño comprendida por las poblaciones de:

Cuadro 1. Intermediarios norte de Nariño

MUNICIPIO	# HABITANTES	VOLUMEN PROMEDIO CT (MILES)	# CLIENTES
Buesaco	3,878	150.000	6
La Unión	13,791	400.000	11, con potencial de crecimiento
San Pablo	5,684	500.000	4
La Cruz	7,921	150.000	10
Belén	6,070	50.000	3
San Bernardo	2,785	50.000	2
San José	2,800	70.000	3
TOTAL	42,929	1.370.000	39

Fuente. Este estudio

De los 42,929 habitantes, el 10% son fumadores adultos aproximadamente. El mercado del Cigarrillo en esta Zona esta liderado por dos marcas muy fuertes que son PRESIDENT de la empresa PROTABACO con un 40% de participación y

BOSTON de COLTABACO con un 30%, el resto de participación se divide en marcas como Imperial, Royal, Pielroja equitativamente.

El consumidor de PRESIDENT en esta zona es el campesino mayor de 40 años de un estrato social y nivel educativo bajo de poder adquisitivo muy limitado.

El liderazgo de PRESIDENT en el mercado de esta zona hace que CARIBE, la marca directamente competitiva de COLTABACO tenga un gran potencial para ganar la participación que esta actualmente tiene.

2.2 MARCO TEÓRICO

La revisión del conocimiento previo acerca del problema de investigación comprende, un resumen del alcance de la función comercial y de distribución, una breve reseña histórica, descripción de la empresa, y un diagnóstico de la situación actual.

2.2.1 Alcance de la función comercial y de distribución. La función Comercial y de Distribución es identificada en las organizaciones como Comercialización o Marketing. Ha sido definida como: “Función empresarial que involucra la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios”, Comprende:

- Medios de venta, destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta.
- Herramientas de análisis, orientadas a la comprensión del mercado, consiste en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

Philip Kotler define al marketing como una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Pueden distinguirse dos dimensiones de la comercialización:

- Estrategia
- Táctica

El *marketing operacional* es la clásica gestión comercial, centradas en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación.

El *marketing estratégico* se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle.

El Marketing tiene dos papeles fundamentales en la actividad económica:

- El *intercambio de productos*: Ya sean bienes o servicios, que implica el proceso desde las organizaciones que los producen o prestan hasta los compradores finales.
- La *comunicación* que se desarrolla a través de flujos de información que preceden acompañar y siguen al intercambio, con el objeto de hacer posible la vinculación entre la oferta y demanda.

La comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

Las variables controlables que intervienen en el proceso de comercialización son.

- Producto
- Precio
- Plaza (canales de distribución)
- Promoción

Las variables no controlables, inherentes al contexto donde se desarrolla la actividad comercial son:

- El ambiente social y cultural
- El ambiente político y legal
- El ambiente económico
- La escritura y los recursos de la empresa
- La competencia

2.2.2 Investigación de mercado. Los métodos a aplicar para investigar el mercado varían en función de los propósitos y circunstancias de cada caso en particular. Los más corrientes son los siguientes.

- Investigación de antecedentes.
- Investigación cuantitativa.
- Investigación cualitativa.
- Investigación motivacional.
- Investigación experimental.

La investigación de antecedentes es la que ocurre a los denominados datos secundarios que consisten en informaciones y estadísticas que existen en algún sitio (cámaras, empresas, bases de datos, etc.) y que pueden ser utilizadas para tomar conocimiento del fenómeno comercial en cuestión.

La investigación cuantitativa apunta obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. El método es uno de los más empleados para investigar el mercado.

La investigación cualitativa profundiza más cada encuesta, con vistas a obtener información más precisa y detallada, aunque abarca un número mucho menor de cantidad de casos.

La investigación motivacional consiste en sesiones de grupos reducidos de personas que son conducidas por un psicólogo especializado en indagaciones de tipo comercial. Este trabaja en base a una guía de pautas, diseñada para orientarlo acerca de los aspectos a investigar. La información que es posible conseguir de esta manera es de mucha mayor profundidad que en los métodos anteriores. Tanto la motivacional como la cualitativa se suelen combinar con la a efectos de conferirle el estudio validez estadística.

La investigación experimental, implica efectuar un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su relación ante una determinada acción comercial.

Las investigaciones de mercado también pueden ser categorizadas en función de la fase del proceso de comercialización en la que se recabada la información. Desde este punto de vista cabe identificar tres tipos:

- Investigación exploratoria.
- Investigación concluyente.
- Investigación de monitoreo de desempeño

La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso. Esta diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con costo y tiempo mínimos. El diseño de la investigación se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen fuentes secundarias de informaciones, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con personas especializadas y casos.

La investigación concluyente suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por centrarse en procedimientos formales. Esto incluye objetivos de investigación y necesidades

de información claramente definidos. Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con plan formal de muestreo, la información a recolectar estará relacionada con las alternativas en evaluación. Los posibles planeamientos de investigación incluyen encuestas experimentos, observaciones y simulaciones.

El monitoreo del desempeño es un elemento esencial para controlar programas de marketing de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa y/o cambios no anticipados de los factores del contexto, el monitoreo efectivo del desempeño incluye las variables de la mezcla de marketing y las correspondientes al contexto, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como: ventas, participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión.

2.2.3 Desarrollo de producto. En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como un paquete de satisfacciones. Este comprende tanto como los bienes físicos como los servicios. El desarrollo de producto ha pasado a ser una actividad fundamental en las organizaciones como consecuencia de los acelerados procesos de cambio operados en los mercados en estos últimos 50 años.

Estos procesos inciden a través de distintos factores:

- Consumidores que exigen nuevos productos mejores y más variados.
- Mercados cada vez mas complejos e incentivadores de los nuevos requerimientos.
- Agudización de este problema en el caso de productos de avanzada tecnología.
- Imperiosa necesidad de innovar, consecuencia de una actitud estratégica cada vez más generalizada.
- Globalización de los mercados, con todas sus implicancias.

Una secuencia razonable podría estar constituida por:

- a. Identificación de oportunidades.
- b. Diseño.
- c. Prueba.
- d. Especificación.
- e. Introducción.

Sea cual fuere el gatillador del desarrollo del producto comienza con una fase de identificación de oportunidades, cuyo primer paso consiste en la generación de una

idea. Esta concepción inicial puede resultar de procesos muy diferentes en cuanto a su gestación y espontaneidad, tales como investigaciones del mercado, estudios de comercialización, procedimientos destinados a forzar la producción de ideas (como el denominado brainstorming o tormenta sobre el cerebro), iniciativas de directivos y gerentes, desarrollos producidos en otros países, investigación tecnológica, emulación de productos de la competencia, etc.

Generada la idea, habitualmente se requieren de 2 pasos más, el desarrollo conceptual (definición preliminar mínima con vistas a caracterizar el producto y determina sus ventajas y limitaciones) y la tamización (filtro, por lo general empírico, para seleccionar aquellos productos con los que seguirá adelante dado que hacerlo con todos los imaginados resulta antieconómico). El diseño se divide en tres partes, las que si bien recíprocamente de información son llevadas a cabo por distintas áreas funcionales de la organización o por profesionales de diferentes disciplinas: comercial, producción y económico financiera. La cuantificación de la demanda potencial, la fijación del precio, la táctica del lanzamiento, el desarrollo técnico, los costos involucrados, la construcción de los flujos de los fondos resultantes etc. son realizadas en esta etapa.

La prueba comprende el análisis de la relación de los consumidores y del desempeño operativo del producto.

La especificación consiste en documentar en planos, listas de materiales, archivos de despiece, fórmulas, etc.

Finalmente, en la etapa de introducción se adoptan las medidas necesarias para el lanzamiento del producto al mercado.

2.2.3.1 Marca. La marca es el nombre del producto. Con relación a ella interesan particularmente dos aspectos, el promocional y el legal. Desde el punto de vista promocional, en la selección de la marca se deben tener en cuenta cuestiones como: su pronunciación, su relación con el producto, si se identifica con la empresa o no, etc. El hecho es que la marca juega un rol clave en la identificación del producto y su posicionamiento, específicamente en los productos de consumos masivos. En cuanto al aspecto legal, implica al mismo tiempo una restricción y una protección de derechos, condicionando la elección de la marca cuando existen otras iguales.

2.2.3.2 Envase. Envasar suele parecer muy simple: poner una caja alrededor de un producto. Sin embargo, un nuevo envase puede dar lugar a la creación de un nuevo producto. No existen reglas precisas para la toma de decisiones sobre envase. A lo sumo, es menester observar los atributos requeridos en cada circunstancia específica:

2.2.3.3 Protección del producto:

- ✓ Adecuado tamaño y cantidad.
- ✓ Bajo costo.
- ✓ Que sea vendedor.
- ✓ Brindar información al comprador.
- ✓ Ayudar a la venta de otros productos de la misma línea.

2.2.3.4 Estrategia de producto. Tradicionalmente, las obras que se han ocupado de la estrategia de producto lo han hecho, valga la paradoja, con un enfoque táctico, enumerando las acciones posibles que se pueden adoptar al respecto y puntualizando las circunstancias en que ellas son viables o convenientes. Acciones tales como: expandir o contraer la línea de productos, alterar los productos existentes, introducir nuevos productos, variar la mezcla (es decir, la composición y/o el peso relativo de la variedad de productos que se ofrece al mercado), desarrollar nuevas aplicaciones para productos existentes, planificar o no la obsolescencia, reemplazar o eliminar productos, etc. Todos estos cursos de acción tienen sin duda significativos efectos en la estrategia empresarial, pero no pasan de ser meras medidas tácticas si se las aísla de una concepción de conjunto. No se trata de acciones astutas o caprichosas del empresario.

Tienen que definirse en función de la misión y los objetivos de la organización, en el marco de una estrategia empresarial y competitiva de alcances integrales, que además prevea la necesidad de cambio que puede sobrevenir en cualquier momento. En caso contrario podrá ocurrir, por ejemplo que se construyan grandes estructuras fabriles para responder a ellas con el alto riesgo de que queden obsoletas de la noche a la mañana y lleven a la empresa a la bancarrota. El comportamiento estratégico de la organización en cuanto al desarrollo de productos puede ser innovador, anticipativo o adaptativo.

Según Urban y Hauser, autores por excelencia en este tema, una estrategia adaptativa o reactiva en materia de desarrollo de productos puede enfocarse de cuatro maneras distintas:

- Defensiva
- Imitativa
- Segundo pero mejor
- De respuesta

Las dos primeras se definen por sí mismas. La estrategia denominada “Segundo pero mejor” es la de la empresa que aguarda hasta que el competidor da a conocer su producto y entonces no sólo lo copia, sino también que lo mejora. La estrategia “De respuesta” es la basada en el propósito de reaccionar a los requerimientos del consumidor.

Con respecto a la conveniencia y oportunidad del comportamiento estratégico a adoptar, Urban y Hauser señalan que una estrategia proactiva es apropiada cuando la empresa:

- a. Tiene la política agresiva de crecimiento.
- b. Es propensa a introducir nuevos productos y penetrar en nuevos mercados.
- c. Apunta a grandes volúmenes o mercados de alto margen de contribución.
- d. Tiene los recursos financieros, humanos y de tiempo requeridos. Puede prevenir que su innovación no sea anticipada por competencia.

Cuando la organización enfrenta una situación diferente, entonces la mejor estrategia puede ser la adaptativa o reactiva, que responde a las presiones de la competencia o a los requerimientos del consumidor. La selección de un determinado enfoque de estrategia adaptativa depende de muchos factores, pero en general es conveniente cuando:

- a. La organización está fuerte con sus productos actuales.
- b. Los mercados son pequeños para recuperar los costos de desarrollo.
- c. No hay forma de proteger la innovación en esos mercados
- d. La organización no cuenta con recursos suficientes para desarrollar nuevos productos.

Todas estas orientaciones hacia el tipo de enfoque presentadas por Urban y Hauser, si bien están expuestas en un sentido amplio, asumen el principio de la economía a gran escala y no tienen en cuenta que no siempre se requieren grandes volúmenes o recursos para vencer la inercia y producir la innovación, pero de todos modos, resultan de gran utilidad para un mejor entendimiento de los comportamientos estratégicos.

2.2.3.5 Estrategia de precios. La fijación del precio constituye una decisión estratégica en tanto:

- a. Estimula o desanima la demanda, por lo que habrá que tener en cuenta el valor del consumidor y/o comprador asigna al producto y lo que está dispuesto a pagar por él.
- b. Influye en el posicionamiento del producto y marca, determinando junto con otras variables cómo es percibido por el mercado, por cuánto connota atributos como accesibilidad, prestigio, etc.

- c. Es un arma competitiva en cualquier tipo de mercado.
- d. Incide relevantemente en la rentabilidad como una variable clave.

Algunos aspectos inherentes a la estrategia de precios requieren ser tenidos especialmente en cuenta:

- No hay reglas generalizables para elegir una determinada estrategia de precios, dado que ésta varía en función de un cúmulo de factores, tales como el tipo de mercado la etapa del ciclo de vida en que se halle el producto, las características de los segmentos a los que se pretenda acceder, la estrategia de la empresa, etc.
- Debe distinguirse si el comprador decide sólo por precio (optando por el producto más barato) o si lo hace tomando otros atributos del producto (calidad, plazo de entrega, confiabilidad del proveedor, financiación, recepción en su domicilio, servicio post venta, etc.).
- En ciertos casos, la decisión reviste particular relevancia: como por ejemplo fijación del precio, variación del precio de un producto existente, fijación del precio de un producto que se incorpora a una línea de productos.

En conclusión, los precios deben examinarse dentro de un contexto estratégico. Los diferenciales sostenibles entre los desempeños son resultados de una ventaja competitiva que el líder ha establecido sobre el resto de la industria. Para un mismo negocio, esto puede variar de una empresa a otra y en el transcurso del tiempo.

2.2.3.6 Canales de distribución. La función Básica es concretar el encuentro entre la oferta y la demanda.

2.2.3.7 Intermediarios de venta:

- Intermediarios comerciantes: son los que reciben el título de propiedad y revenden la mercadería. Son los mayoristas y minoristas.
- Intermediarios agentes: buscan clientes y pueden negociar en representación del productor pero no reciben título de propiedad sobre la mercadería. Son los representantes comerciales, comisionistas y agentes de ventas.
- Facilitadores: coayudan en el trabajo de la distribución pero ninguno de ellos recibe el título de propiedad ni negocia ventas o compras. Son compañías de transporte, bancos y agencias de publicidad.

2.2.3.8 Estructura de los canales de distribución. Los canales de mercado pueden caracterizarse de acuerdo con el número de niveles de canales:

- Canales de nivel cero o directo: fabricante-consumidor.
- Canales de un nivel o indirectos cortos:
 - En mercado de consumidores: Fabricante-Minorista-Consumidor
 - En mercados industriales: Fabricante-Agente de Ventas.-Consumidor
- Canales de varios niveles o indirectos largos:
 - Dos niveles: Fabricante-Mayorista-Minorista-Consumidor
 - Tres niveles: Fabricante-Revendedor-Distribuidor-Minorista-Consumidor

Desde el punto de vista del productor, el problema de control aumenta con el número de niveles, aunque el fabricante solo tiene trato con el nivel adyacente.

Cuadro 2. Canales directos e indirectos

	Canales directos	Canales indirectos
Ventajas	Mayor control de la comercialización por parte de la empresa productora. Más efectividad a esfuerzos promocionales, más flexible a los cambios del mercado.	Facilitan una amplia cobertura de la comercialización. Menor inversión.
Desventajas	Mayor inversión de bienes de uso, bienes de cambio y créditos (por la financiación de ventas). Mayor esfuerzo para lograr una mejor cobertura.	Más débiles de controles de comercialización. Menos efectividades en promoción. Menor flexibilización a los cambios del mercado.

Fuente. Este estudio

2.2.3.9 Funciones del canal de mercado. Las principales funciones del canal de mercado son:

- Investigación: recopilar la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- Promoción: creación y diseminación de comunicaciones persuasivas.
- Contacto: buscar y comunicarse con compradores en perspectiva.
- Acoplar: dar forma y ajustar la oferta a los requisitos del comprador. Se incluyen actividades tales como fabricación, mejoramiento, armado y empaque.

- Negociación: el esfuerzo por lograr un acuerdo final sobre precio y otras condiciones de la oferta, con objeto de que pueda efectuarse la transmisión de propiedad o de posesión.
- Distribución física: el transporte y almacenaje de la mercadería.
- Financiamiento: la adquisición y dispersión de fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- Absorción de riesgos: la absorción de riesgos en relación con el desempeño del trabajo del canal.

Las primeras cinco funciones se refieren primordialmente a consumir transacciones, mientras que las últimas tres actúan como funciones de facilitamiento.

Todas estas funciones tienen tres cosas en común: utilizan recursos escasos a menudo pueden efectuarse mejor mediante la especialización y son transferibles.

2.2.3.10 Marketing directo. Sistema de comercialización que utiliza uno o más medios para lograr una respuesta y/o transacción medible en cualquier lugar.

Se procura con este un mejor contacto con el consumidor; a través de una comunicación más frecuente, con el propósito de conocer sus preferencias y poder seguir vendiéndole.

Este sistema asume cuatro grandes formas:

- Venta por correo: la compra por catálogo, aunque normalmente no ahorra dinero al comprador ofrece una forma conveniente de comprar y hace accesibles ciertos artículos que están ausentes o son difíciles de obtener en el área del hogar del comprador. Son ejemplos de esta modalidad: Desplegado de promoción de catálogos de productos extranjeros, suscripciones a revistas, libros, etcétera.
- Ventas por medios de comunicación masiva: anuncios de respuesta pagada en periódicos, revistas, radio, televisión para la venta de artículos variados.
- Ventas en casa: se trata de empresas que venden ya sea de “puerta en puerta” o que arreglan “reuniones de demostración de productos” en los hogares.

Si se agrega a todo lo expresado el avance de las comunicaciones, técnicas promocionales, resulta claro el por qué de la adopción del marketing directo.

2.2.3.11 Cooperación de canal. El canal representa una coalición de compañías disímiles que se han aunado para lograr cierta ventaja. Los fabricantes mayoristas y minoristas complementan las necesidades uno de otro y su sociedad normalmente produce mayores utilidades para cada participante de las que podría obtener tratando de llevar a cabo individualmente todo el trabajo del canal.

2.2.3.12 Conflicto. El Conflicto horizontal en el canal se refiere a aquel que se presenta entre firmas al mismo nivel dentro del canal.

El Conflicto vertical se refiere a aquellos conflictos de interés entre diferentes niveles del mismo canal.

2.2.3.13 Competencia. Es otro fenómeno de relaciones en un canal y describe la competencia normal entre firmas y sistemas que procuran servir a los mismos mercados de blanco.

La Competencia horizontal ocurre cuando firmas al mismo nivel dentro del canal compiten por ventas en el mismo mercado. La competencia de sistema en el canal describe la que existe entre diferentes sistemas totales que dan servicio a determinado mercado.

2.2.3.14 Características competitivas. El diseño del canal se ve influenciado por los canales que usan los competidores. De este modo los fabricantes de alimentos quieren que sus marcas se exhiban junto a la de los competidores y esto significa usar el mismo intermediario.

2.2.3.15 Estrategia y distribución:

- Determinar la estructura vertical del canal de distribución a adoptar, y en caso de que el canal escogido no sea el directo, definir el tipo de relaciones a mantener con los intermediarios.
- Precisar la intensidad buscada de la cobertura del mercado.
- Determinar el tipo de estrategia de comunicación a adoptar frente a los intermediarios y a los usuarios finales.

Un aspecto estratégico fundamental en materia de canales de distribución es que la efectividad y costo de las distintas alternativas suele cambiar en forma frecuente, substancial y a veces imprevisible, muy a menudo, una decisión, una vez adoptada, no es objeto de revisión hasta que las condiciones han cambiado en tal elevada medida que la necesidad de dicha revisión se hace obvia. Todo esto sugiere que una revisión frecuente es a la vez deseable y razonable.

La estrategia de comercialización resulta entonces una estrategia competitiva.

Porter afirma que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”, fundamentalmente con el sector de la actividad económica (el sector industrial) en el cual compete, y sintetiza las cinco fuerzas que moviliza la competencia en un sector. Estas son:

- Amenaza de nuevos competidores al mercado: frente a estas, además de la reacción que el que pretende ingresar debe esperar de los competidores actuales, existen barreras para el ingreso, como: economía de escala de los oferentes en actividad, productos y marcas ya acreditados (con la inherente lealtad de los clientes), requerimiento de inversión, costo en que tiene que incurrir el comprador para cambiar de su proveedor habitual a uno nuevo, dificultades de acceso a las materias primas y a los canales de distribución establecidos, patentes, ubicaciones favorables ya ocupadas, subsidios o restricciones gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia correspondiente a la entrada del nuevo negocio o mercado, etc.; barreras todas estas cuyo grado de vulnerabilidad o inexpugnabilidad dependerán en cada caso en particular.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes (que se traduce en competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento en el servicio al cliente o de la garantía, etc.). Entre los que la aumentan se encuentran: gran cantidad de competidores y equilibrio de ellos, estancamiento o crecimiento lento del sector (que hace que los que buscan expansión deban tratar de hacerlo a costa de la participación en el mercado de los restantes), productos perecederos o elevados costos de mantener inventarios, poca diferenciación entre los productos, incrementos importantes en la capacidad instalada, fuertes barreras de salida, etc.
- Presión de productos, sustitutos, que -aún siendo de distinta naturaleza- satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. Por ejemplo: los servicios ferroviarios y de ómnibus de larga distancia frente al transporte aéreo.
- Poder negociador de los clientes, ya sea por su elevada participación en las ventas de la empresa, su gran volumen de compra, la facilidad de cambiar de proveedor, su política de integración vertical hacia atrás, etc.
- Poder negociador de los proveedores, por razones análogas a las del punto anterior, aunque en sentido inverso.

Según Porter, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mencionadas hay tres estrategias genéricas:

- a. Liderazgo en costos.

- b. Diferenciación de productos.
- c. Focalización o alta segmentación (orientación a un nicho de mercado).

“La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores”. Para ello se requiere analizar a éstos, en función de los siguientes distintos aspectos:

- a. Qué impulsa al competidor.
- b. Objetivos futuros: en todos los niveles de la dirección y en direcciones múltiples.
- c. Qué es lo que está haciendo y que puede hacer el competidor.
- d. Estrategia actual: forma en la que la empresa está compitiendo en la actualidad.
- e. Perfil de respuesta del competidor.
- f. ¿Está satisfecho el competidor con su posición actual?
- g. ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategias hará el competidor?
- h. ¿Dónde es vulnerable el competidor?
- i. ¿Dónde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?
- j. Supuestos: sobre sí mismo y el sector industrial.
- k. Capacidades: tanto los puntos fuertes como los puntos débiles.

En función de los elementos enumerados, la empresa optará por las acciones competitivas a entender:

- a. Guerra competitiva. Movimientos competitivos, que pueden ser: cooperativos (o no amenazantes) amenazantes o defensivos.
- b. Asunción de compromiso frente a los clientes.
- c. Acción centrada en puntos focales.

2.2.3.16 Investigación de mercados. El objetivo final del estudio de mercado es el de identificar el grupo objetivo de fumadores adultos, el análisis de la demanda

y la oferta, precios y comercialización, para finalmente determinar el grupo de personas a los cuales se va a enfocar las estrategias a plantear.

Los alcances en el estudio de mercado de las diferentes variables incluyen los siguientes aspectos.

- a. El Producto: se determina las características del producto, normas y aspectos relevantes.
- b. La demanda: se identifica el mercado, las características, el mercado potencial, se efectúa el análisis del perfil y comportamiento del potencial de fumadores adultos y la cuantificación de las veces que consumen el cigarrillo Caribe. Así mismo comprende la estimación de la demanda del proyecto en términos de volúmenes e ingresos.
- c. La oferta: el estudio de la competencia esta orientado a identificar y estudiar los principales marcas de cigarrillos que los habitantes de la zona norte de Nariño muestran preferencia, características y evaluación objetiva de las estrategias para atraer y mantener fumadores, ventajas y desventajas en las variables de calidad de la marca Caribe, posicionamiento, servicios prestados a los canales de distribución, servicios ofrecidos (souvenirs), etc. El resultado final es la evaluación de las marcas competitivas en cuanto a sus estrategias comerciales.
- d. Precios: establecer el valor de lo que están dispuestos a pagar los fumadores adultos, por el cigarrillo marca Caribe.
- e. Servicio: analizar los servicios que la empresa brinda a los canales de distribución que promocionan la marca Caribe.
- f. Comercialización: se determinara las estrategias de incentivar a los canales de distribución con mayor frecuencia, para aumentar la participación de la marca en la zona norte de Nariño.

2.2.3.17 Auditoria interna de procesos comerciales. Comprende la realización de una investigación acerca de las políticas de las variables de mercadeo que tengan establecidas, estrategias, planes y estudios que se han elaborado por parte de la empresa, procedimientos y definición de cargos que tengan establecidos para el personal que esta al frente del área comercial.

- a. Estrategias: que estrategias están desarrollando actualmente para generar ingresos adicionales a la empresa.

- b. Planes: que planes tienen establecidos al corto, mediano y largo plazo en el departamento comercial, que formatos utilizan y que tipo de seguimiento se realiza.
- c. Definición de políticas: que políticas manejan en las variables controlables de mercado.
- d. Manual de funciones: si se tienen manuales de funciones para las personas que trabajan en el área comercial.
- e. Presupuestos mensuales: que formas utilizan para la elaboración de presupuestos mensuales y anuales de ingresos y egresos.

2.2.3.18 Estudio técnico operativo. Comprende una investigación interna de la forma en que opera el personal del área comercial de la empresa.

- a. Tamaño del plan: se determina el alcance del plan de mercadeo que se pretende desarrollar, los niveles de penetración de la demanda y su crecimiento porcentual periodo a periodo durante el tiempo que se va a desarrollar.
- b. Localización: se realiza un estudio de las fuerzas o factores condicionantes del proyecto a nivel macro y micro.
- c. Ingeniería del proyecto: incluye todo lo relacionado con el planteamiento, puesta en marcha del plan y seguimiento de las actividades que se pretendan realizar, tanto en presupuesto, personal responsable y actividades.
- d. Estudio administrativo: se establece la forma jurídica con que operara el proyecto y una propuesta organizacional y administrativa. Se planteara a la luz de las normas vigentes, la forma jurídica con que operara el plan, su estructura organizacional, principales órganos y funciones del personal ejecutivo y administrativo del plan.
- e. Estudio financiero: se realizan todos los presupuestos de inversiones, costos y gastos del proyecto, el plan de inversión y financiación del proyecto y la proyección de los estados financieros, balance general, estado de ingresos y estado de flujo de fondos para la viabilidad del proyecto.
- f. Evaluación: por ultimo esta la evaluación del plan de mercadeo, desde el punto de vista de gestión comercial y financiero, mediante la generación de indicadores de mercado, de gestión y financieros.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Para la investigación requerimos los siguientes conceptos:

- **LOGÍSTICA:** fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.
- **MARCA:** un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.
- **MERCADEO DE BASE DE DATOS:** sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos.
- **MERCADEO DIRECTO:** mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, telemercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.
- **MERCADO META:** segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.
- **MERCADO POTENCIAL:** grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.
- **PLANIFICACIÓN:** toda actividad en la cual se prevee de manera consciente y programada, las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente para obtener resultados exitosos.
- **PRECIO:** cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio.
- **PRODUCTO:** cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.
- **PUBLICIDAD:** cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

- **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** división arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.
- **SERVICIO:** cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.
- **VENTA PERSONAL:** proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinada a persuadir o motivar para adquirir o aceptar productos, servicios o ideas.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Regulación integral de los productos derivados del tabaco. Coltabaco (“CT”), una empresa de Philip Morris International, apoya una regulación integral encaminada a reducir el daño ocasionado por los productos derivados del tabaco.

Creemos que es conveniente que los reglamentos gubernamentales alienten a los fumadores a que abandonen el consumo de tabaco, desalienten a las personas para que no empiecen a fumar, impidan que los menores de edad fumen y minimicen la exposición de los no fumadores al humo del tabaco. A fin de lograr estos resultados la reglamentación sobre productos del tabaco deberá ser amplia y aplicable a todos los productos y participantes del sector tabacalero, enfocar todos los aspectos del mercado y ser puesta en marcha en forma efectiva. Una reglamentación amplia sobre el tabaco ha sido solicitada dentro del marco de la Convención sobre Control del Tabaco de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y está siendo examinada no sólo por la Unión Europea, sino también por un número de países individualmente.

Este documento recomienda disposiciones reglamentarias que, si pasan como ley en su totalidad, tendría un amplio enfoque. Nuestras recomendaciones están separadas por temas, en cinco temas, así:

- √ Mercadeo y ventas: incluyendo la prohibición de vender cigarrillos a los menores y la aprobación de un precio mínimo para reducir la demanda, así como las restricciones en la publicidad del tabaco.
- √ Uso e información al consumidor: para restringir los lugares en los que las personas pueden consumir productos derivados del tabaco y comunicar extensamente información acerca de los riesgos a la salud que conlleva su uso.

- √ Regulación de los productos: para permitirle al Gobierno la fiscalización exhaustiva de los productos derivados del tabaco.
- √ Regulación de la cadena de suministro: para eliminar el comercio ilícito, regulando la distribución de los productos derivados del tabaco.
- √ Medidas fiscales: utilizar los impuestos al tabaco para aumentar paulatinamente el precio de los productos derivados de éste, en tanto que se evitan las ventas de productos contrabandeados y falsificados.

Un sistema de emisión de licencias, que incluya a todos los participantes de la industria, y que incorpore medidas en todos estos aspectos, debe ser la base para una regulación integral. Este sistema deberá abarcar todos los productos derivados del tabaco y todos los participantes en el negocio del mismo, incluidos fabricantes, exportadores, importadores, mayoristas, distribuidores y minoristas. Se debe exigir que todo participante obtenga una licencia de la autoridad gubernamental competente a fin de operar en Colombia. Un sistema de emisión de licencias crearía una red de suministro limitada y controlada y le brindara al Gobierno herramientas para prevenir más eficazmente el acceso de los menores de edad a los productos derivados del tabaco, monitorear información acerca de dichos productos, hacer cumplir las normas sobre los mismos, reducir el comercio ilícito de productos falsificados y contrabandeados y verificar que únicamente operadores legítimos se dedican al comercio del tabaco. Además, ayudara al Gobierno a recaudar todos los impuestos aplicables a los productos de tabaco, y suministraría fondos adicionales para cubrir los costos de la regulación.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El desarrollo del estudio para la elaboración de un plan de negocios para la Marca Caribe en el Norte de Nariño se desarrollara en función de garantizar el logro de los objetivos y darle una solución al problema planteado, por medio de una investigación en el entorno regional, basado en las técnicas de información y fuentes de información primaria y secundaria.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del plan de negocios se seguirán los métodos inductivo deductivo y de análisis y síntesis, siguiendo la metodología aceptada para la formulación y evaluación de proyectos.

La elaboración del plan de negocios para toda empresa, es una herramienta fundamental que permite dar directrices hacia donde debe dirigirse la empresa hacia el futuro, facilitando el desarrollo comercial de toda empresa, por medio de técnicas y tácticas apropiadas para cumplir los objetivos planteados por parte del equipo directivo.

Por lo tanto para el desarrollo del proyecto, es importante cumplir diferentes actividades que va desde la identificación del mercado nicho hasta la motivación y facilitación de obtener lo que la empresa ofrece a través de sus diferentes productos, los estudios involucrados necesarios son investigación de mercados, auditoria interna de procesos comerciales, financiero, técnico operativo y la evaluación económica por cada estrategia a implementar. Los alcances y variables analizadas en cada uno de los subestudio que conforman el plan son los siguientes.

3.2.1 Investigación de mercados. El objetivo final del estudio de mercado es el de identificar el grupo objetivo de fumadores adultos, el análisis de la demanda y la oferta, precios y comercialización, para finalmente determinar el grupo de personas a los cuales se va a enfocar las estrategias a plantear.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del proyecto se efectuara mediante consulta de fuentes de información primaria y secundaria.

3.3.1 Información primaria. Es la información recolectada directamente sobre la fuente. Teniendo en cuenta el marco metodológico, exige la utilización de las siguientes técnicas de recolección de información.

3.3.1.1 Observación. Se realiza con el objeto de conocer el panorama general y el contexto bajo el cual se desarrollara el proyecto. La observación se realizara de manera deliberada para establecer las condiciones actuales del manejo comercial y administrativo de la empresa.

3.3.1.2 Encuestas. Se realizara a nivel de fumadores adultos activos y no activos.

3.3.2 Información secundaria. Corresponde a la información escrita existente en la empresa, en Internet, revistas, libros, periódicos, estadísticas de AC Nielsen.

3.3.3 Población y muestra. El trabajo de campo consiste en la realización de encuestas a los fumadores adultos en el Norte de Nariño.

Para determinar el numero de encuestas a aplicar, se utiliza la siguiente formula estadística.

$$n = \frac{N \times Z^2 [P(1 - P)]}{(N - 1) (e)^2 + 2^2 \times P \times (1 - P)}$$

En donde

n : Tamaño de la muestra.
N : Población total.
Z : Nivel de confianza.
P : Probabilidad.
e : error estándar.

Teniendo en cuenta el último censo poblacional realizado por el DANE de 383.846 habitantes, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, el tamaño de la muestra será de 345 encuestas.

3.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El tratamiento de la información se realizara bajo la metodología propuesta y mediante la presentación de variables tabuladas en gráficos y tablas de tal manera que permita visualizar los principales resultados de la investigación. El tratamiento de la información debe guardar correspondencia con el seguimiento de este proceso, significa que el estudio de las variables debe ajustarse a la metodología, así por ejemplo en el estudio de mercado se analizaran las cinco variables pertinentes: producto, demanda, precios, servicio y comercialización, utilizando herramientas como Excel y Stargraphics.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de mercado que permita evaluar el grado de posicionamiento de la marca de cigarrillos Caribe en el Norte de Nariño.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características del producto, normas y aspectos relevantes.
- Identificar el mercado potencial de la marca y sus características.
- Efectuar el análisis del perfil y comportamiento del potencial de fumadores adultos y la cuantificación de las veces que consumen el cigarrillo Caribe.
- Estimar de la demanda del proyecto en términos de volúmenes e ingresos.
- Identificar y estudiar las principales marcas de cigarrillos que los habitantes de la zona norte de Nariño muestran preferencia.
- Establecer el valor de lo que están dispuestos a pagar los fumadores adultos, por el cigarrillo marca Caribe.
- Determinar el canal de distribución más adecuado para el posicionamiento del producto.
- Analizar los servicios que la empresa brinda a los canales de distribución que promocionan la marca Caribe.
- Realizar un análisis de precio de la marca Caribe en relación con las demás marcas.
- Realizar un análisis de las marcas competitivas con Caribe.
- Identificar cuales son las herramientas de comunicación mas utilizadas en el sector.

5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

5.1.1 Philip Morris International y Coltabaco. Tradición mundial y nacional:

COLTABACO fue fundada el 27 de enero de 1919 (hace 89 años), cuando varios empresarios decidieron constituir lo que hoy conocemos como la Compañía Colombiana de Tabaco S.A., con la integración de una serie de fabricas a lo largo del país

Las plantas integradas ya producían cigarrillos de marcas muy posicionadas en el mercado como Victoria, Legitimidad, Cairo, Egipcio, Hídalgos y Legítimo. Para 1922 la empresa lanzo Pierrot y en 1924 le siguió una de las marcas insignia, Pielroja.

A lo largo de la historia, Coltabaco se posiciono como la Tabacalera No 1 de Colombia, con el lanzamiento de diferentes marcas que se han consolidado en el mercado nacional, entre ellas Boston (de mayor venta en el país), Green, Caribe, Líder y American Gold.

El 25 de abril de 2005 se realizo la integración de la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco) por parte de Philip Morris International, Inc, siendo esta última la empresa líder en el comercio de cigarrillos a nivel mundial con su marca líder Marlboro.

Con la integración llegan modernizaciones de los procesos administrativos, comerciales y tecnológicos de Coltabaco, contribuyendo así al fortalecimiento de la industria tabacalera nacional. Por su parte, el portafolio de productos continúa creciendo y ejemplo de esto es nuestro último lanzamiento **Pielroja Rubio** con filtro³.

5.2 PERFÍL DEL PRODUCTO

5.2.1 Cigarrillo. El cigarrillo o cigarro es uno de los formatos más populares en el consumo de tabaco. Un cigarrillo es tabaco seco picado recubierto por una hoja de tabaco o papel en forma de cilindro, comúnmente acompañado por un filtro.

Las principales empresas que comercializan las grandes marcas de cigarrillos son, entre otras, Altadis, British American Tobacco, American Tobacco Company y

³ Disponible en: <http://www.intranet.pmi/co/sta/content/default.aspx>

Philip Morris, con los cigarrillos Fortuna y Marlboro respectivamente. Otras marcas populares de cigarrillos son Camel, Winston, Belmont, Consul o Lucky Strike. El consumo habitual de cigarrillos causa dependencia a la nicotina dependiendo de la frecuencia y cantidad que se realice. Afecta de forma negativa a la salud, causando cáncer y diversas enfermedades coronarias y relacionadas con las vías respiratorias y el aparato circulatorio.

El día 17 de diciembre de 2004, Bután se convirtió en el primer país del mundo en prohibir la venta y consumo de cigarrillos.^[1] Sus habitantes pueden importarlos para uso personal, después de pagar un impuesto del 100% y se los pueden fumar en la privacidad de sus hogares.

Foto 2. Cigarrillo caribe



Fuente. Este estudio

5.2.1.1 Cigarrillos caribe. El cigarrillo Caribe contiene una mezcla de tabacos Virginia y Negros de Santander, los cuales en conjunto con saborizantes y aromatizantes naturales de las más altas calidades, le imparten al producto un aroma dulce original

Caribe se reconoce por sus llamativos colores y por la palmera, icono central en el panel frontal, que identifica la marca al igual que su slogan “**SABOR BAJO EL SOL**”.

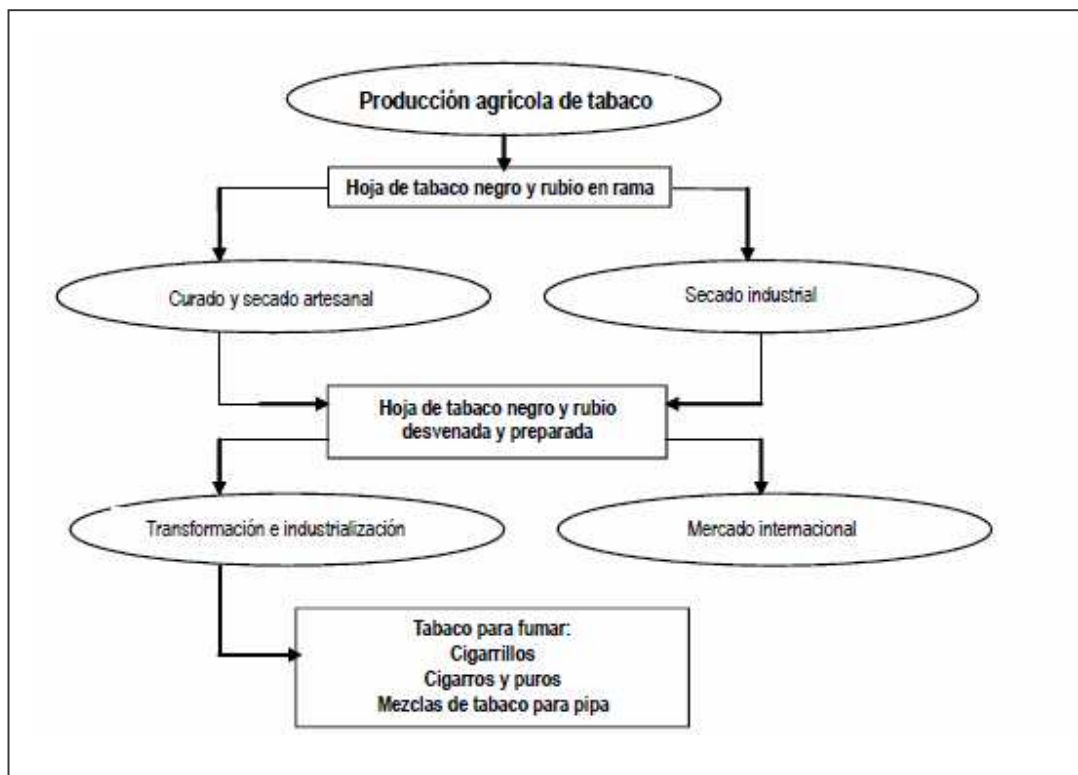
- Situación actual: La situación actual de Caribe en el norte de Nariño es de una participación del 5% en el mercado con respecto al consumo de las demás marcas de cigarrillos siendo la marca President líder con una participación del 40%, Boston con 30%, Imperial con 15%, y el 10% restante las demás marcas de cigarrillos.

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

6.1 CADENA DEL TABACO

En el sector primario la producción de tabaco negro y rubio genera en promedio 15.000 empleos anuales en cerca de 15.000 hectáreas (ha) distribuidas en el país. Los productos que se obtienen en las primeras etapas de la producción son hojas de tabaco negro y rubio sin desnervar (sin la nervadura o palo de la hoja) o desnervadas, éstas últimas son utilizados por el sector secundario o industrial en la elaboración de productos de consumo tales como cigarrillos, cigarros, puros, picadura de tabaco, tabaco para mascar, rapé, y en la elaboración de tabaco homogeneizado y tabaco reconstituido.

Figura 3. Estructura de la cadena de tabaco en Colombia



Fuente. Observatorio agrocadenas

A pesar del cambio tecnológico que rige la agricultura y la industria del último siglo, la producción de tabaco desde su cultivo hasta la manufactura de cigarrillos, cigarros y puros, continúa siendo delicada e intensiva en la utilización de mano de

obra. Las actividades culturales tradicionales del cultivo se relacionan con la preparación del suelo, almácigos, trasplante, fertilización, riego, aporque, despunte de las hojas, recolección manual y curado, entre otras. La fase industrial comprende el desvenado o despalillado de la hoja y un sinnúmero de actividades adicionales que se presentan más adelante.

Adicionalmente, si bien los productos finales de la cadena, son censurados por la incidencia de su uso en la salud humana; también son una fuente de ingresos para el Estado que alimenta así erogaciones importantes.

En Colombia, se cultivan dos tipos de tabaco, negro y rubio, que varían por sus características técnicas, estratégicas y comerciales y se cultivan en regiones diferentes. Estos a su vez configuran dos mercados nacionales diferenciados.

El tabaco rubio se produce en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Tolima, Huila, Quindío, Valle, Cauca y Nariño, en cerca de 35 municipios. Se cultiva en pequeñas explotaciones y generalmente bajo la modalidad de arrendamiento; su producción ha aumentado en la última década debido a la mayor demanda por cigarrillos suaves. La industria ha tenido que complementar su consumo de este tipo de tabaco con importaciones para completar las ligas para la fabricación de cigarrillos.

A su vez el tabaco negro es de dos clases, García y Cubita. El García se produce en los departamentos de Santander y Boyacá, se cultiva en terrenos menores a una hectárea. La aparcería y el arrendamiento de la tierra, así como el trabajo familiar son las modalidades predominantes del cultivo. Es acopiado directamente por la industria fabricante de cigarrillos en sus agencias de compra y por los medianos y pequeños fabricantes de cigarros en los mercados de contado o "spot".

El tabaco negro tipo Cubita se produce en Bolívar, Sucre y Magdalena. Su cultivo se desarrolla en áreas cuya extensión promedio gira alrededor de una hectárea por agricultor, en su mayor parte propietarios. El principal destino de este tipo de tabaco es la exportación.

Dadas las características del tabaco rubio y negro, se configuran dos mercados. El primero destinado exclusivamente a la fabricación de cigarrillos, el tabaco es adquirido por las tabacaleras desde antes de la cosecha y acopiado en sus agencias de compra. Y el segundo, destinado a la producción de cigarros y puros que se negocia en los mercados de contado en los municipios productores. Existe un tercer mercado que es el internacional al cual se destina principalmente el tabaco negro tipo Cubita.

6.2 CADENA DE VALOR

La Cadena de valor del Tabaco en el año 2002 alcanzó un valor de US\$195 millones, los cuales se distribuyeron, aproximadamente, de la siguiente forma: el 13% fue el valor del tabaco comprado por la industria de cigarrillos y demás productos elaborados con tabaco, el 33%, materias primas (distintas al tabaco), servicios públicos, etc. que la industria transfirió durante su proceso de producción, el 53% restante correspondió al valor agregado por la industria.

Como se aprecia la participación de la materia prima básica no es tan importante en la estructura de la cadena, de tal manera que variaciones en los precios que no sean muy significativos no tienen gran impacto sobre la estructura de costos de los bienes finales, esto es cigarrillos y cigarrillos. De hecho, las demás materias primas y demás componentes (papel, pegantes, aromatizantes, saborizantes, filtros, cintillas, empaques, entre otras) que hacen parte de los insumos pesan más fuertemente que el tabaco en rama que adquiere la industria. Se resalta de estas cifras la alta participación del valor agregado dentro de la cadena de valor, que representa el 53%, superior a la de la industria de alimentos, 39% y la industria manufacturera, 42%, situación que obedece a altos niveles de productividad y eficiencia en el proceso productivo.

El valor del tabaco comprado por la industria alcanzó un total de US\$26 millones, de los cuales el 98% correspondió a tabaco rubio y negro de producción nacional y el resto a tabaco importado. Los US\$195 millones producto de la industria del tabaco representaron en 2002 el 0,68% del total de la producción de la industria manufacturera nacional, la cual fue de US\$28.694 millones.

Cuadro 3. Empresas nacionales del sector tabacalero

Establecimiento	Producto Elaborado	Ubicación
Compañía Colombiana de Tabaco S.A.	Cigarrillos con filtro y sin filtro y picadura para pipa	Medellín, Bucaramanga y San Gil.
Productora Tabacalera de Colombia S.A.	Cigarrillos con filtro	Bogotá D.C., San Gil.
Procesadora Nacional Cigarrillera. PRONALCI S.A.	Cigarrillos	Girón (Santander)
Industria Tabacalera Puyana	Cigarros	Bucaramanga (Santander)
Cigarros Duque E.U.	Cigarros	Bucaramanga (Santander)
Compañía Cigarrera Monseñor Ltda.	Cigarros	San Gil (Santander)
Cigarros Santa Lucía	Cigarros	Piedecuesta (Santander)
Fábrica de Cigarros La Universal	Cigarros	Piedecuesta (Santander)
Cigarros Gamo	Cigarros	Piedecuesta (Santander)
Cigarros Comandante	Cigarros	Piedecuesta (Santander)
Cigarros Centauro	Cigarros	Piedecuesta (Santander)
Cigarros la Primera Re	Cigarros	Cali (Valle del Cauca)
Fábrica de Cigarros Cigalia	Cigarros	San Pedro (Valle del Cauca)
La Cava del Puro de Bolívar Ltda.	Cigarros	Cartagena (Bolívar)
C. I. TABCO S.A.	Comercialización de cigarrillos	Bogotá D.C.
RICCO'S HABANOS E.U.	Productos de tabaco	Bucaramanga (Santander)
Tabacos Rubios de Colombia S.A.	Cultivo y preparación de hoja de tabaco.	Medellín (Antioquia)
Sociedad de Comercialización Internacional Tairona S.A.	Exportación de tabaco negro en rama	Medellín (Antioquia)

Fuente: Confecámaras y Supersociedades.

6.3 ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

6.3.1 Coltabaco. Las firmas transformadoras de tabaco más importantes en Colombia son en su orden, la Compañía Colombiana de Tabaco S.A. -Coltabaco-, recientemente adquirida por la Phillip Morris y la Productora Tabacalera de Colombia S.A. -Protabaco.

La primera de ellas, surgió en 1919, por asociación de empresas locales y fue expandiéndose a nivel nacional, absorbiendo otras empresas o desplazándolas de su mercado, así en 1924, ésta firma poseía fábricas en las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena. Durante muchos años Coltabaco se mantuvo como la única empresa del sector.

En la actualidad su planta de procesamiento se encuentra localizada en Medellín y se dedica a la fabricación de cigarrillos y picaduras, a la comercialización y expendio de éstos productos.

Produce y comercializa marcas como Caribe, Imperial, Derby, Derby Azul, Royal, Líder, American Gold, Boston, Boston Light, Green y Green Light. Además produce la picadura 9 para pipa Alfa. Según estimaciones recientes, esta empresa participa con cerca del 35% del mercado colombiano de cigarrillos, sus ventas en el 2004 ascendieron aproximadamente a \$216.000 millones.

Ésta compañía tiene como filial a Tabacos Rubios de Colombia S.A., empresa que se encarga de adquirir y adecuar el tabaco para ser exportado. Además de la fábrica de cigarrillos ubicada en Medellín, Coltabaco cuenta en la misma ciudad, con un centro de desarrollo tecnológico. Posee una planta procesadora de tabaco en el municipio de San Gil, Santander, cuatro agencias de compra en las zonas tabacaleras y 23 agencias de venta de cigarrillo en las principales ciudades del país. Según la misma compañía, utiliza tecnología de punta y en la actualidad emplea directamente a 1.100 personas, y estacionalmente a 130. Finalmente, ésta empresa fue adquirida en el año 2004, por una compañía holandesa filial de la Phillip Morris, el negocio se llevó a cabo por una suma cercana a los US\$310 millones, ahora la empresa vende productos nacionales pero de capital extranjero.

El negocio registrado en Colombia se suma a la tendencia en el resto del mundo, donde la mayoría de compañías nacionales han sido adquiridas por las multinacionales British American Tobacco (BAT) y Phillip Morris. Ejemplo de ello son: la Cigarrera la Moderna en México y las compañías nacionales de Corea del Sur, Tailandia, Taiwán, Japón y algunos países de Europa Central. Es de notar que la multinacional Phillip Morris ya tenía presencia en el mercado colombiano con su marca Marlboro que participa en un 5% del mercado nacional (Legiscomex, 2005a).

DESCRIPCION DE MARCAS

6.3.1.1 Boston. Boston se empezó a producir en su versión Boston Suaves, el 18 de mayo de 1999 en Caja Dura por 20 unidades y en Caja Blanda por 10 unidades. Boston Lights se empezó a producir el 16 de julio de 2004 en Caja Dura por 20 unidades.

Mezcla de tabacos rubios (Virginia y Burley), en una combinación que imparte al producto las características de fumada del cigarrillo rubio.

La especial selección de estos tabacos en conjunto con los saborizantes y aromatizantes que le son agregados, permite generar el atributo principal de la marca, el cual es su apreciable suavidad, conservando las restantes características gustativas.

Boston Suaves de 79mm en presentación de 20 Y 10 unidades.
Los fumadores de esta marca son hombres y mujeres adultos mayores de 20 años, pertenecientes a estratos sociales 2, 3 y 4.

6.3.1.2 Caribe. Es la segunda marca en ventas del portafolio de Coltabaco; y se encuentra posicionada en el segmento de precio bajo de la categoría de tabacos.

Es una de las marcas nacionales introducida en una afiliada de la región, Perú, posicionada con éxito en ambas presentaciones cajetilla dura y blanda.

Se lanzó en el año 1996, en una sola versión (cajetilla blanda x 20's) y debido a su alta acogida rápidamente se introdujo la cajetilla dura x 20 unidades.

Caribe se reconoce por sus llamativos colores y por la palmera, ícono central en el panel frontal, que identifica la marca al igual que su slogan "SABOR BAJO EL SOL".

Los fumadores de esta marca por lo general son hombres mayores de 30 años, campesinos pertenecientes a estratos sociales bajos.

6.3.1.3 Green. El atributo principal de la marca es su apreciable suavidad y sensación de frescura al fumar.

Green se empezó a producir el 27 de noviembre de 2000 en versión Caja Dura por 20 unidades; y en noviembre de 2002 se lanzó al mercado la versión Caja Blanda por 10 unidades.

El 14 de noviembre de 2003 se empezó a producir la versión Green Lights en presentación de Caja Dura por 20 unidades.

Green en 79 mm versión por 20 Y 10 unidades.

Los fumadores de esta marca son hombres y mujeres jóvenes entre 20 y 35 años, pertenecientes a estratos sociales medios.

6.3.1.4 Marlboro. Philip Morris hizo su aparición en el mercado colombiano hace varias décadas con la marca MARLBORO siendo esta la numero uno de su portafolio.

Gracias a las actividades de BTL (Below The Line – Medios directos con el consumidor) y ATL (Above The Line-Medios Masivos) tales como: OOH, Impresos (Revistas y Periodicos), Plug In's (Participaciones en eventos de gran escala), Vao's (Value Added Offers – promociones de valor agregado) etc. implementadas por el departamento de Marketing, Marlboro se ha mantenido el Top Of Mind entre los consumidores de cigarrillos del mercado colombiano.

En Colombia actualmente se comercializan las variedades: Full Flavor (20's y 10's), Lights (20's y 10's) y Mild (20's) en cajetilla dura.

El futuro de Marlboro en Colombia es muy prometedor y todos los esfuerzos estarán destinados a posicionar esta marca como la Número Uno del segmento Premium.

Versión de 79mm por 20 Y 10 unidades

Los fumadores de esta marca son hombres y mujeres adultos entre 25 y 50 años pertenecientes a estratos sociales altos.

6.3.1.5 Pielroja. Pielroja es la marca más tradicional de la compañía, su versión original es un cigarrillo hecho con los mejores tabacos negros y sin filtro. Su nueva versión ahora viene con una mezcla de tabacos rubios, con filtro.

Pielroja sin filtro fue creada en Bogotá en 1924 y pronto se convirtió en el más apetecido de los cigarrillos nacionales por su calidad superior y por la excelente publicidad que tuvo. A él se atribuye en gran parte el éxito económico de la empresa, ya que cambió el gusto del fumador colombiano, quien prefería las mezclas con tabacos extranjeros, a un cigarrillo auténticamente nacional hecho con los mejores tabacos negros. Tabaco negro, en versión de 70mm por 18 unidades, en cajetilla blanda.

Los fumadores de esta marca son hombres mayores de 20 años, pertenecientes a estratos sociales bajos.

6.3.1.6 Royal. Royal se introdujo al mercado desde 1979, es una marca bastante tradicional posicionada en el segmento alto de la categoría. Su slogan es “SABER ELEGIR”, tiene una mezcla de tabacos rubios y puede comprarse en sus versiones cajetilla dura x 20 unidades y cajetilla blanda x 10 unidades.

Es el cigarrillo mas fino de Coltabaco, su mezcla especial de tabacos brinda una sensación fuerte y duradera de fumado. Versión de 79mm por 20 Y 10 unidades. Es la marca mas rentable de la Compañía.

Los fumadores de esta marca son hombres y mujeres adultos entre 25 y 50 años pertenecientes a estratos sociales altos.

6.3.1.7 Derby. Derby, la marca de amplia aceptación en la región cafetera, es una de las marcas más tradicionales y reconocida por su sabor y calidad. Fue lanzada en 1982.

Los fumadores de esta marca son hombres y mujeres adultos mayores de 20 años, pertenecientes a estratos sociales 2, 3 y 4.

6.3.1.8 Imperial. Imperial, una marca lanzada en 1965. Su consumidor es alguien a quien le gusta la mezcla de tabacos fuertes y con mucho sabor. Está posicionada en el segmento alto de la categoría.

Los fumadores de esta marca son hombres y mujeres adultos entre 25 y 50 años pertenecientes a estratos 2,3 Y 4.

6.3.2 Protabaco. La otra empresa importante en el ámbito nacional es la Productora de Tabaco de Colombia Protabaco-, creada en el año de 1962. Su principal planta de procesamiento se sitúa en Bogotá. Su objeto social es igualmente, la transformación del tabaco en cigarrillos, y la producción conjunta de filtros y empaques. Utiliza modernos equipos de tecnología extranjera; y comercializa sus productos a través de 7 agencias comerciales ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Ibagué y Villavicencio.

Entre las marcas que comercializa esta empresa se encuentran: Mustang, Fly, Premier, Starlite, Universal, President, Continental y Tropical. Entre estas Mustang es la de más recordación, por patrocinar el campeonato profesional de fútbol colombiano. También produce marcas destinadas exclusivamente a la exportación: Bronco, GT One, Silver, Champion y Starlite. Según estimaciones recientes, participa con cerca del 30% de las ventas de cigarrillo en el país.

La producción de Protabaco está integrada desde el desvenado hasta la producción de cigarrillos. La planta de desvenado se encuentra ubicada en el municipio de San Gil, Santander; donde acopia el tabaco mediante diversas agencias localizadas en los municipios y zonas de cultivo. El proceso de desvenado se realiza mediante supervisión centralizada y tecnología automatizada con modernos equipos. Su seguimiento se hace mediante un software desarrollado por la compañía, con el cual se vigila, el proceso del tabaco desde que ingresa a la planta de desvenado hasta el producto final.

En la Tabla se muestran las diferentes marcas que comercializan y producen Coltabaco y Protabaco para el mercado nacional. Estas compañías también exportan marcas privadas, y tabaco desvenado a países como Estados Unidos, Centro América y Europa.

Phillip Morris la compañía ahora propietaria de Coltabaco ha importado al país tradicionalmente la marca de cigarrillos Marlboro, manufacturada por la Tabacalera Nacional Venezolana. Mientras la British American Tobacco (BAT) compite en todos los segmentos del mercado importando las marcas: Belmont, Lucky Strike, Kool, Kent, Montana, Delta y recientemente Pall Mall. En el año 2001 su participación en el mercado nacional de cigarrillos fue del 30%, la compañía ha optado por la estrategia de no manufacturar en el país y competir con marcas netamente importadas en su mayoría producidas en Venezuela.

6.3.2.1 British american tobacco. El grupo British American Tobacco tiene más de 100 años de operación. Son el segundo grupo más grande en la industria tabacalera y el de mayor presencia internacional, con una cobertura mayor a los

180 mercados. Fue creada en 1902 y se ha expandido rápidamente hacia mercados mayores como Canadá, China, Alemania, Sudáfrica y Australia. Tiene presencia en más de 180 mercados y 47 fábricas de cigarro.

Esta empresa en Colombia cuenta con marcas como Belmont, Lucky Strike, Kool, Kent, Montana, Delta y Pall Mall.

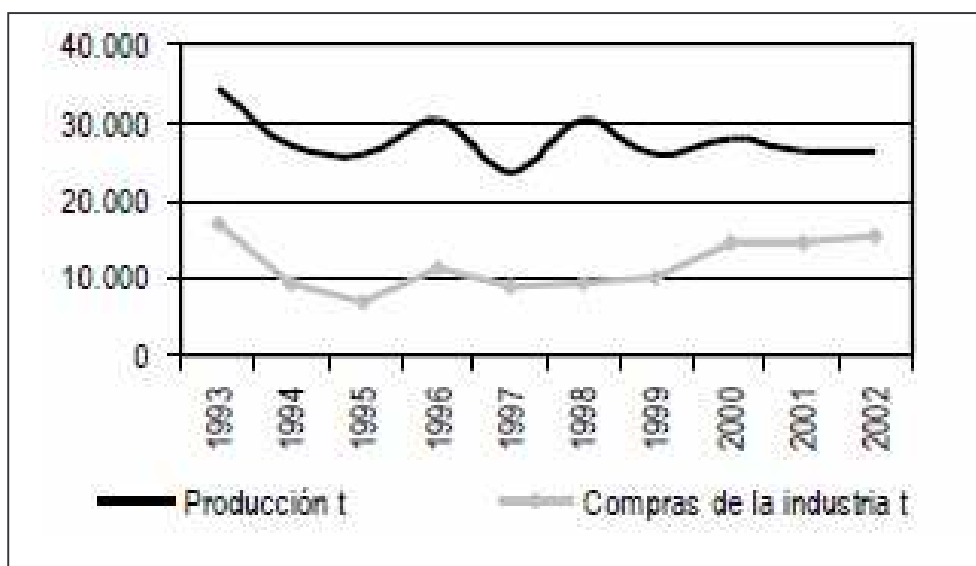
6.4 LAS COMPRAS DEL TABACO POR PARTE DE LAS COMPAÑÍAS TABACALERAS

Las empresas productoras de cigarrillos y cigarros absorben toda la cosecha nacional de hoja de tabaco e importan una proporción muy baja de la misma (1.04%).

Las compras realizadas por la industria tabacalera del país aumentaron entre 1992 y 2002 a una tasa anual de 5%.

Las cifras de la Encuesta Anual Manufacturera solamente tienen en cuenta los establecimientos de más de diez trabajadores y por tanto en esta categoría solamente se registran las tabacaleras más grandes del país. En 1992 eran 10 establecimientos y en 2002 esta cifra se redujo a 6.

Gráfica 1. Volumen de producción nacional de tabaco y compras de la industria 1993-2002



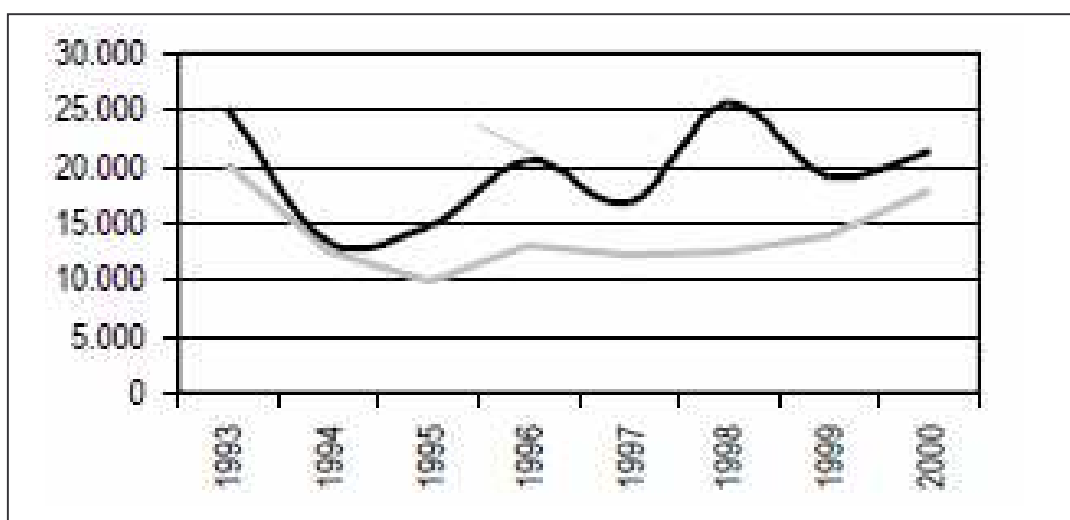
Fuente. Encuesta anual manufacturera. DANE y Ministerio de Agricultura de Desarrollo Rural

No obstante, estas grandes empresas reportadas no logran absorber la totalidad de la cosecha nacional. En efecto, en 1993 la cifra de compras de la industria registrada por el DANE representó un 35% del total de la producción nacional reportada por el Ministerio de Agricultura, la cual aumentó en el 2002 al 59% de la producción nacional.

La diferencia entre la producción y las compras de la industria se debe a varios factores: en primer lugar la EAM no recoge las cifras de todos los establecimientos del país; en segundo lugar, una proporción de la producción nacional de tabaco es exportado y en tercer lugar, una parte de las compras de la industria es de tabaco ya desvenado o preparado, el cual, por su procesamiento presenta un peso inferior al tabaco en bruto. Además, las compras de tabaco de empresas que se dedican a desvenar y preparar la hoja (filiales como Tabacos Rubios) no se encuentran entre las empresas que reportan sus actividades al DANE.

A pesar de lo anterior, en la Gráfica 2 se aprecia que la absorción de tabaco nacional por parte de la industria es creciente, lo cual es más importante si se considera que esta se concentra cada vez en un número menor de establecimientos. En la Gráfica 3 puede observarse que las compras de la industria de tabaco en rama, hoja de tabaco desvenado y 10 hoja de tabaco preparado en el año 2000 (último año para el cual se dispone de esta información) representaron alrededor del 83% del consumo nacional aparente de tabaco en bruto. Esto significa que los establecimientos con más de 10 trabajadores son los mayores demandantes del tabaco producido en el país.

Gráfica 2. Consumo aparente de tabaco y compras de industria 1993-2000



Fuente. Este estudio

Cuadro 4. Estimación del consumo aparente de tabaco * bruto en Colombia 1991-2003

Año	Producción (t) ¹	Importaciones (t) ²	Exportaciones (t) ²	Consumo Aparente (t) ³	Consumo per cápita (kg/hab) ³	Tasa de apertura exportadora	Penetración de importaciones
1991	34.338	1.240	13.568	22.010	0,617	61,64%	5,63%
1992	27908	336	17.016	11.228	0,308	60,97%	2,99%
1993	34.320	251	8.080	26.491	0,714	23,54%	0,95%
1994	26.904	71	11.843	15.132	0,400	44,02%	0,47%
1995	26.000	389	10.737	15.652	0,406	41,30%	2,49%
1996	30.413	1.108	9.695	21.826	0,555	31,88%	5,08%
1997	23.319	1.441	7.334	17.426	0,435	31,45%	8,27%
1998	30.236	2.778	6.091	26.923	0,659	20,15%	10,32%
1999	26.057	2.986	8.060	20.983	0,505	30,93%	14,23%
2000	27.767	2.629	7.264	23.132	0,547	26,16%	11,37%
2001	26.157	3.240	4.580	24.817	0,576	17,51%	13,06%
2002	26.332	2.669	4.383	24.618	0,562	16,65%	10,84%
2003	34.234	6.091	5.278	35.047	0,786	15,42%	17,38%
2004	34.486	13.028	5.934	41.580	0,917	17,21%	31,33%
2005		410	3.348				
Crecimiento	-0,03%	27,2%	-8,5%	5,7%	3,8%	-10,2%	20,6%

Fuentes:

1. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
2. Bases de Datos Comercio Exterior DANE
3. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Notas:

*Hojas de tabaco
 El cuadro incluye desperdicios de tabaco
 Partidas tabaco negro 2401101000 2401201000
 Partidas tabaco rubio 2401102000 2401202000

Sin embargo, el consumo nacional de hoja de tabaco es superior a las compras realizadas por la industria. Como se aprecia en la Tabla 2 el consumo aparente de tabaco en Colombia creció a una tasa anual del 5,7% durante el período 1991-2004. Este comportamiento es contrario al presentado en general en el mundo, donde el consumo se redujo a una tasa de 1,46% durante estos años. La reducción en el consumo mundial está explicada por el estancamiento en la producción y las fuertes campañas emprendidas por los organismos de salud en los países desarrollados, que condujeron a que en estos países disminuyera la demanda. La tasa de apertura exportadora, es decir la participación de las exportaciones en el consumo aparente nacional de hojas de tabaco ha disminuido, de este modo mientras en 1992 era de 60% en el 2004 fue tan sólo de 17%. Por el contrario el indicador de penetración de importaciones (la participación de las importaciones en el consumo aparente) ha aumentado en los últimos años a una tasa de 20%, pasando de 2.9% en 1992 a 31% en 2004.

En cuanto a los precios de compra, éstos los definen las tabacaleras previamente a la cosecha y quedan plasmados en contratos de compra ("agricultura por contrato") para la totalidad de la producción de tabaco rubio y una gran proporción de tabaco negro. Se otorgan unos anticipos para la financiación de siembra,

mantenimiento y recolección de la hoja de tabaco con el compromiso de parte de los agricultores de entregar la totalidad de la cosecha a las tabacaleras.

En esta perspectiva, la cadena se encuentra integrada en forma vertical, gracias a los altos niveles de concentración que registra la industria tabacalera. La agricultura por contrato, garantiza la interconexión de bienes y servicios dado que la industria suministra las semillas y los insumos y el agricultor coloca la tierra, el agua y la mano de obra. Los anticipos se descuentan sobre el valor total de la cosecha sin intereses. Los riesgos por pérdidas en la cosecha no son compartidos y el agricultor debe asumirlos en su totalidad.

La producción del tabaco se puede catalogar como un cultivo de tipo familiar, del cual dependen en promedio 5.5 personas por unidad de explotación. Coexisten dos sistemas de producción: el de arrendamiento y el de aparcería. Este último predomina en los departamentos de Santander y Boyacá que son los mayores productores de tabaco. Las explotaciones de tabaco rubio se encuentran cultivadas en su mayoría por pequeños productores, en superficies que no superan las 1.5 hectáreas (es un cultivo de minifundio), a excepción del Huila donde el cultivo se lleva a cabo en terrenos de 6,5 hectáreas en promedio.

Igualmente, el cultivo de tabaco negro García y Cubita se desarrolla en parcelas menores a una hectárea (minifundio). La aparcería es muy importante en el cultivo de tabaco negro tipo García, mientras en el caso del tabaco negro tipo Cubita la mayoría de agricultores son propietarios, aunque también se realiza en tenencias de arrendatarios.

En el cultivo de tabaco negro tipo García, el sistema de aparcería predominante es el denominado “a la cuarta”, en el cual el propietario recibe la cuarta parte de los ingresos brutos del cultivo por permitir su explotación. También se presenta el caso en que el dueño de la tierra compra la producción al aparcerero, con cierta ventaja sobre el precio y le exige al agricultor poner los utensilios de trabajo.

En el caso del tabaco negro tipo exportación, cultivado en el norte del país, el sistema predominante es el de arrendamiento, pero además de pagar una cantidad monetaria por la explotación de la tierra el cosechero debe entregar el terreno sembrado de pasto (Carrillo y Rubio, 1995).

Los agricultores tienen un único comprador, las tabacaleras. Sin embargo, no se presenta una fuerte agremiación entre productores que les permita influenciar decisivamente el precio; al contrario es el comprador (el oligopsonio formado por los productores de cigarrillos y los exportadores de tabaco) quien impone el precio de la hoja de tabaco. El agricultor, desde un punto de vista individual, percibe este sistema como favorable, por cuanto tiene asegurada la venta de toda su cosecha, y no paga intereses por la financiación, la recibe bajo la modalidad de anticipo.

6.5 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO: EL PRECIO Y LA MARCA

En el mercado mundial de cigarrillos la marca y la publicidad juegan un papel importante en la definición de los volúmenes consumidos. En Estados Unidos, por ejemplo, se gastaron US\$4.83 mil millones sólo en 1995, en la realización de comerciales, productos publicitarios, regalías y comisiones (porque aparezcan fumadores en el cine y en las series televisivas). En este sentido las marcas más consumidas son las que más invierten en publicidad, Marlboro representa el 8.4% del consumo mundial, Mild Seven, 2.3%; L&M ,1.8%; Winston ,1.6% y Camel, 1.2%.

En Colombia una característica importante del mercado es la diferenciación del producto, fundamentada en variaciones del proceso productivo que permite obtener diferentes tipos de cigarrillos, calidades y sabores en función de la duración del proceso y los aditivos utilizados.

Sin embargo, más importante que la calidad, la competencia entre las dos principales empresas nacionales se lleva a cabo al igual que en el resto del mundo, por marcas diferenciadas en precios y con el cigarrillo importado. Por ejemplo, el Boston (Coltabaco) compite con el Mustang (Protabaco) y el Caribe con el President, y estos a su vez con las marcas importadas. Durante los últimos años, se observa una feroz guerra comercial en los segmentos de precios bajos, cajetillas entre \$1.000 y \$1.500. En esta han participado Coltabaco, Protabaco y la BAT.

En consonancia con la estrategia de precios y marcas, la innovación de productos se da a través de tres segmentos del mercado: los *full flavor* (sabor completo), mentolados y suaves.

En los tres segmentos participan las dos compañías nacionales y las marcas importadas por la British American Tobacco Colombia (BAT).

Como se aprecia en la Tabla 3, en el país se producen un total de 25 marcas para consumo 12 nacional, de ellas 24 corresponden a cigarrillos con filtro y sólo 1 a cigarrillos sin filtro. 19 marcas se fabrican exclusivamente con tipos de tabaco rubio, 5 se producen con mezclas de tabaco rubio y negro y 1 se elabora únicamente con tabaco negro tipo García. Ésta producción se encuentra a cargo principalmente de dos empresas Coltabaco y Protabaco.

En relación al posicionamiento de marca, algunos estudios (Legiscomex, 2005a) revelan que:

“Boston (Coltabaco) es la marca que más se consume en el mercado colombiano. Le siguen, Mustang (Protabaco), Belmont (BAT), y Marlboro (Coltabaco), entre otros”.

La distribución y venta de cigarrillos en el país la hacen directamente las compañías productoras y las importadoras, ya sea a través de mayoristas, cadenas de almacenes (minimercados, supermercados e hipermercados), grandes distribuidores, canal tienda a tienda, consumo local, licorerías, kioscos y lo que se conoce como “orecas” (restaurantes, casinos, cafeterías y tabernas) entre otros.

6.6 EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE TABACO Y FABRICANTES DE CIGARROS

Existen otras empresas dedicadas a comercializar la hoja de tabaco en el ámbito internacional, agregándole valor, a través de los primeros procesos industriales, son ellas: Tabacos Rubios S. A., C.I. Tairona, y Espinosa Tabacos. Estas dos últimas empresas están articuladas en la Asociación de Exportadores de Tabaco - Asotabaco-. En la importación y distribución también participan varias firmas comercializadoras, que no se presentan aquí por inconvenientes en la disponibilidad de información.

En cuanto a la fabricación de cigarros, actualmente en el país existen alrededor de 42 empresas productoras de cigarros, a las cuales correspondió el 0.02% del producto bruto del sector en el año 2000. Estas empresas se ubican en los departamentos de Santander, Valle y Bolívar; utilizan como materia prima tabaco tipo García, Cubita y pequeñas cantidades de variedades cubanas y centroamericanas. Entre las empresas pioneras más destacadas en este campo se encuentran: Monseñor, Puyana, Cigacol y Universal en Santander, La Cava del Puro en Bolívar y Cigalía en el Valle del Cauca. Esta última empresa importa capas de Centro América para fabricar cigarros finos con destino a la exportación, dado que en Colombia la producción de capas no es suficiente.

En el mercado de cigarros se han identificado tres segmentos importantes, estos se relacionan con su calidad. El primer segmento es el de los Puros *Premiumo* de alta calidad, el cual es dominado por Cuba, Centroamérica y algunos países de África y Asia, la participación de Colombia en este mercado es incipiente.

El segundo segmento es el de los cigarros *Mass Market* destinados a una franja de consumo menos exigente. Centroamérica, Suramérica, Asia y África dominan dicho mercado, en el cual Colombia participa con algunas marcas tradicionales.

El tercer segmento es de los *Little Cigars* o puros pequeños, en su mayoría destinados a los mercados locales, Colombia tiene una larga tradición en este mercado.

6.7 LOCALIZACIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA

A continuación se ha clasificado la industria procesadora de tabaco en Colombia, de acuerdo a la información hallada en la base de datos industrial de Confecámaras:

Empresas dedicadas exclusivamente a transformar la hoja de tabaco para exportación o venta a las pequeñas productoras de cigarrillos. Empresas que fabrican cigarrillos desde productos artesanales o “chicotes”, hasta puros finos de exportación. Y grandes empresas fabricantes de cigarrillos, transformadoras de la hoja en todas las etapas productivas.

Para el año 2003 se encontraron 52 empresas productoras del sector registradas en Cámaras de Comercio, su distribución según la actividad principal puede apreciarse en la Gráfica 4. El 8% de éstas se dedica a desvenar y/o preparar la hoja de tabaco, el 6% elabora cigarrillos y el grueso de las empresas, 86%, produce cigarrillos y/o puros.

6.8 EL MERCADO DE CIGARRILLOS

Según el DNP (2003), el mercado colombiano de cigarrillos es de 20 mil millones de unidades al año en el mercado legal y se cree que las importaciones de contrabando están entre los 4 y 8 mil millones de unidades.

Dado que no se dispone de información reciente de ventas de la compañía importadora BAT y resulta importante tener una medida de la participación en las ventas totales de las empresas nacionales y extranjeras, se ajustó la información de ventas recolectada por la revista la Nota Económica (Ospina, 2003) para el año 2001, y se calculó el HHI para el mercado de cigarrillos nacionales e importados.

Este indicador para las empresas productoras e importadoras de cigarrillos es igual a 3.013 señalando la presencia de un mercado altamente concentrado, que sin embargo, al seleccionar sólo el mercado de cigarrillos e incluir las ventas de productos importados es un poco menos concentrado que el total de la industria tabacalera nacional.

6.9 LOS PRECIOS DESDE LA PRODUCCIÓN HASTA EL CONSUMIDOR

El índice de precios al productor de tabaco es sustancialmente menor al del índice de precios al productor de cigarrillos, mostrando que no existe una relación directa entre estos dos precios. Esto puede obedecer a la baja participación de la hoja de tabaco dentro del producto final.

De otra parte, los índices de precios de los cigarrillos (al productor y al consumidor) se comportan de forma similar debido a que el productor de cigarrillos

controla gran parte del comercio del mismo. Sin embargo, el precio al productor muestra una mayor dinámica de crecimiento que el precio al consumidor, señalando que este último puede estar sujeto a mayores rigideces en su precio.

El análisis gráfico no es suficiente para establecer las relaciones de precios y específicamente de causalidad existentes entre estos dos precios, por lo que se requieren ejercicios que capturen los movimientos de los mismos. Un estudio reciente (Ramírez y Martínez, 2004) analiza más a fondo la relación que se presenta entre el índice de precios al productor de tabaco (IPP tabaco) y el índice de precios al productor y al consumidor de cigarrillos (IPP cigarrillos, IPC cigarrillos).

Los resultados encontrados por dicho estudio, mediante el procedimiento bietápico de Engle y Granger sugieren que en el mercado nacional el precio al productor de tabaco causa el precio del productor de cigarrillos y este a su vez al precio al consumidor de este producto. En otras palabras, dichos precios se encuentran cointegrados.

Del mismo modo mediante el método de cointegración de Johansen se encontraron iguales resultados. Los vectores de cointegración pueden expresarse de la siguiente manera:

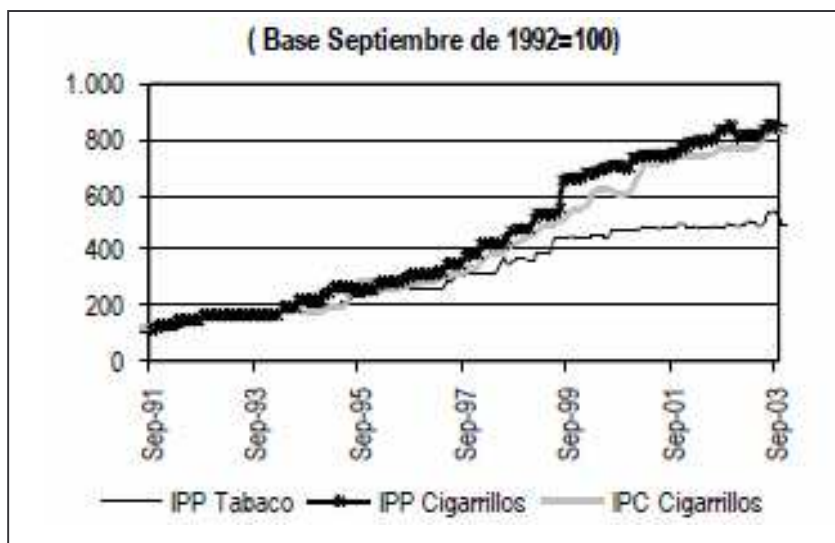
- $IPC \text{ Cigarrillos} = 0.91 \text{ IPP Cigarrillos}$
- $IPC \text{ Cigarrillos} = 2.494 \text{ IPP Tabaco} + 1.11 \text{ IPP Cigarrillos}$
- Resolviendo el sistema se obtuvieron las siguientes ecuaciones:
- $IPC \text{ Cigarrillos} = 0.91 \text{ IPP Cigarrillos}$
- $IPP \text{ Cigarrillos} = 1.24 \text{ IPP Tabaco}$

Estas ecuaciones sugieren que el precio al consumidor de cigarrillos está explicado por el precio al productor del mismo y este a su vez se explica por el comportamiento del precio del tabaco en las magnitudes que indican los parámetros. Las pruebas de exogeneidad determinaron que, el precio al productor de tabaco no se ve afectado en el largo plazo por movimientos en los otros precios. Aunque, en la medida que se encuentra en un vector de cointegración el comportamiento de sus precios puede explicar la dinámica de los precios de los cigarrillos, tanto al productor como al consumidor.

A partir de las relaciones de precios cointegradas, los autores utilizaron el método de corrección de errores para establecer las relaciones de causalidad de corto plazo. Encontrando que, movimientos en los precios al productor de tabaco y al productor y al consumidor de cigarrillos generan cambios transitorios sobre el precio al productor de tabaco, a pesar de que en el largo plazo esta variable es excluida. El precio al productor de cigarrillos sólo está influenciado por sí mismo, es decir, en el corto plazo no responde a los precios de las otras variables.

Dicha situación se explica principalmente por la posición dominante en el mercado del productor de cigarrillos, cuya alta concentración le permite influenciar el comportamiento de estos precios. Finalmente, el precio al consumidor de cigarrillos se mueve en el corto plazo ante cambios en su mismo comportamiento y por cambios en el precio al productor de cigarrillos.

Gráfico 3. Índices de precios cadena de tabaco



Fuente. DANE y Banco de la Republica

6.10 CONSUMO APARENTE DE CIGARRILLOS EN COLOMBIA

Según la encuesta de ingresos y gastos del DANE, las familias colombianas destinan en promedio \$23.788 mensuales (pesos 2002) para la compra de productos elaborados con tabaco (cigarrillos, cigarros, picadura, etc.), principalmente cigarrillos, a los cuales se destina el 99% de estos recursos. En algunas áreas rurales es popular el consumo de cigarros criollo, y en los últimos años ha aumentado la importación de cigarros puros. El gasto mensual de las familias en los productos elaborados con tabaco representa el 4,4% del gasto total en alimentos y bebidas.

Cuadro 5. Estimación del consumo aparente de cigarrillos en Colombia 1993-2002

Año	Producción (Miles de US\$) ¹	Importaciones (Miles de US\$ CIF)	Exportaciones (Miles de US\$ FOB)	Consumo Aparente (t) ²	Consumo per cápita (kg/hab) ³	Tasa de apertura exportadora	Penetración de importaciones
1993	90.677	2.670	15.854	77.493	2,087	20,46%	3,45%
1994	106.460	4.983	412	111.031	2,934	0,37%	4,49%
1995	101.739	8.094	145	109.688	2,846	0,13%	7,38%
1996	112.035	14.566	602	125.999	3,206	0,48%	11,56%
1997	114.826	19.773	1.124	133.475	3,332	0,84%	14,81%
1998	121.716	28.085	2.189	147.612	3,616	1,48%	19,03%
1999	135.160	50.730	7.159	178.731	4,298	4,01%	28,38%
2000	154.372	35.721	16.996	173.097	4,090	9,82%	20,64%
2001	155.819	36.584	21.695	170.708	3,963	12,71%	21,43%
2002	179.139	33.963	40.176	172.926	3,945	23,23%	19,64%
Crecimiento	7,0%	29,3%	41,2%	8,3%	6,4%	32,9%	21,0%

Fuentes:

1. Encuesta Anual Manufacturera. DANE.
2. Bases de Datos Comercio Exterior DANE.
3. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Para el cálculo de el consumo aparente de cigarrillos en Colombia se utilizaron los datos de producción de la EAM que se presentan en pesos, estos se convirtieron a dólares de acuerdo a la tasa de cambio representativa promedio para cada año, con el objeto de hacerlos comparables con las cifras de comercio que se presentan en esta unidad. El consumo total de cigarrillos en Colombia aumentó durante el período 1993-2002 a una tasa anual de 8.3%, cabe mencionar que la tasa de crecimiento del consumo *per cápita* fue mucho menor de 6.4%. Lo que se explica porque la población aumentó a una tasa superior a la del consumo total de cigarrillos.

Con un precio promedio de \$100 por cigarrillo en el 2002, el consumo de cigarrillos por persona en Colombia fue en promedio de 540 cigarrillos al año, lo que equivale a un consumo de 1.4 cigarrillos por persona al día. Aunque estos cálculos señalan que el consumo *per cápita* de cigarrillos habría aumentado de 165 cigarrillos por persona al año en 1992 a casi 912 en el 2001, otros estudios señalan lo contrario, es decir que en Colombia el consumo de cigarrillos ha disminuido.

Es así como la Organización Mundial de la Salud, afirma que aunque el consumo creció un 14% durante la década del ochenta, en los años noventa el volumen consumido de cigarrillos se redujo por factores relacionados con la crisis económica del país. De acuerdo a esta entidad en 1990 el consumo *per cápita* se estimó en 685 cigarrillos, mientras en 1995 fue tan sólo de 537, desde entonces

hasta el 2003 habría aumentado un 7%. La declinación global en el consumo que esta entidad estima en 574 cigarrillos por persona en el año 2003, se atribuye 25 a las campañas públicas que exaltan los efectos perjudiciales de fumar . En 1994 un estudio 26 del Ministerio de Salud reveló que un 21% de la población colombiana era adicta al cigarrillo.

De otra parte según las empresas nacionales (Sarmiento, 1995), el consumo de cigarrillos con filtro creció de un 60% en 1970 a un 82% en 1995. En la actualidad el consumo de cigarrillos ligeros o *light* se ha incrementado, este crecimiento afecta el consumo industrial de tabaco rubio desplazando al tabaco negro.

En Colombia, el consumo de cigarros fue importante hasta finales de los años treinta, cuando los cigarrillos empezaron a ganar importancia y desde entonces, su consumo se ha reducido drásticamente. Muchos de los cigarros colombianos son de baja calidad y de precios bajos, y su consumo al igual que su producción es limitado. Éstos son fumados por segmentos de los estratos más pobres de la población, usualmente en las áreas rurales. El consumo de cigarros tipo *premium* tampoco es muy popular, siendo de uso exclusivo de los estratos más altos.

Respecto a las medidas anti-tabaquismo, fumar en Colombia es menos restringido que en otras partes del mundo, aunque recientemente se publicó la ley de espacios libres de humo, la cual prohíbe fumar en recintos cerrados, incluyendo bares y discotecas (Sarmiento, 1995).

7. MERCADO POTENCIAL

7.1 ANÁLISIS ENTORNO

El estudio se realizará en la Zona Norte del Departamento de Nariño comprendida por las poblaciones de:

Cuadro 6. Intermediarios norte de Nariño

MUNICIPIO	# HABITANTES	VOLUMEN PROMEDIO CT (MILES)	# CLIENTES
Buesaco	3,878	150.000	6
La Unión	13,791	400.000	11, con potencial de crecimiento
San Pablo	5,684	500.000	4
La Cruz	7,921	150.000	10
Belén	6,070	50.000	3
San Bernardo	2,785	50.000	2
San José	2,800	70.000	3
TOTAL	42,929	1.370.000	39

Fuente. Este estudio

De los 42,929 habitantes, el 10% son fumadores adultos aproximadamente. El mercado del Cigarrillo en esta Zona esta liderado por dos marcas muy fuertes que son PRESIDENT de la empresa PROTABACO con un 40% de participación y BOSTON de COLTABACO con un 30%, el resto de participación se divide en marcas como Imperial, Royal, Pielroja equitativamente.

El consumidor de PRESIDENT en esta zona es el campesino mayor de 40 años de un estrato social y nivel educativo bajo de poder adquisitivo muy limitado.

El liderazgo de PRESIDENT en el mercado de esta zona hace que CARIBE, la marca directamente competitiva de COLTABACO tenga un gran potencial para ganar la participación que esta actualmente tiene

Figura 4. Escenario de consumo

COLTABACO	BAT	PROTABACO	
 	 		PREMIUM DE \$ 2.500 A \$3.000
			HIGH DE \$2.000 A \$2.500
 	 	 	MEDIUM DE \$1.200 a \$2.000
			LOW DE \$ 0 A \$ 1.200

Fuente. Este estudio

8. RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO

8.1 ENCUESTAS A FUMADORES

- Numero de habitantes norte de Nariño: 42.929
- Numero de fumadores: 3.434 (el 8% del total de la población)
- Numero de fumadores de caribe: 34 (el 1% del total de fumadores)
- Numero de fumadores de president: 412 (el 12% del total de fumadores).
- Numero de intermediarios: 39.

8.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Deben aclararse las fuentes de información utilizadas en cada caso (primarias, secundarias), tales como consulta en bases de datos, encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales.

Con la investigación de mercados que se realizará se buscara conocer las necesidades y requerimientos de nuestro mercado objetivo y así poder tomar decisiones sobre la puesta en marcha del negocio. El proceso para la realización de la investigación de mercados fue el siguiente: 1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación, 2. Desarrollo del plan de investigación para recopilar información, 3. Puesta en práctica del plan de investigación, recopilar y analizar datos y finalmente; 4. Interpretación y reporte de los descubrimientos.

Para nuestra investigación se acudió básicamente a fuentes primarias de la información a través de encuestas, aunque para esto acudimos a fuentes secundarias, tales como: bases de datos y estadísticas proporcionadas por el DANE.

8.2.1 Encuesta dirigidas a fumadores en los municipios del norte del Departamento de Nariño:

- **Elemento:** marca cigarrillos caribe
- **Unidad de muestreo:** fumadores
- **Tiempo:** 15 días
- **Cobertura:** norte de Nariño

- **Escoger marco muestral:** estadísticas del DANE,
- **Escoger diseño muestral:** muestreo fijo ya que se realizará el proceso sobre toda la muestra que se establece.
- **Seleccionar método de muestreo:** muestreo probabilístico, ya que se selecciona la muestra aplicando un proceso aleatorio (azar) donde cada elemento tiene alguna probabilidad de figurar o ser seleccionado. Dentro de este, se selecciono el muestreo aleatorio simple
- **Seleccionar tamaño de la muestra:** se toma en cuenta la siguiente formula:
- **Muestra:** para la realización de las encuestas de los fumadores se elegirá una muestra ya que se pretende hacer estimaciones de variables en la población

8.2.1.1 Encuesta a consumidores finales. Se aplicará la siguiente formula con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

$$n = N \frac{Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población universal

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para un 95% de confiabilidad.

p = probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q = probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%

e = error permisible 5%

Remplazando:

$$n = 3434 \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (3434 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 345 \text{ encuestas}$$

La muestra representativa para los fumadores en los municipios del norte del Departamento de Nariño es de 345 encuestas.

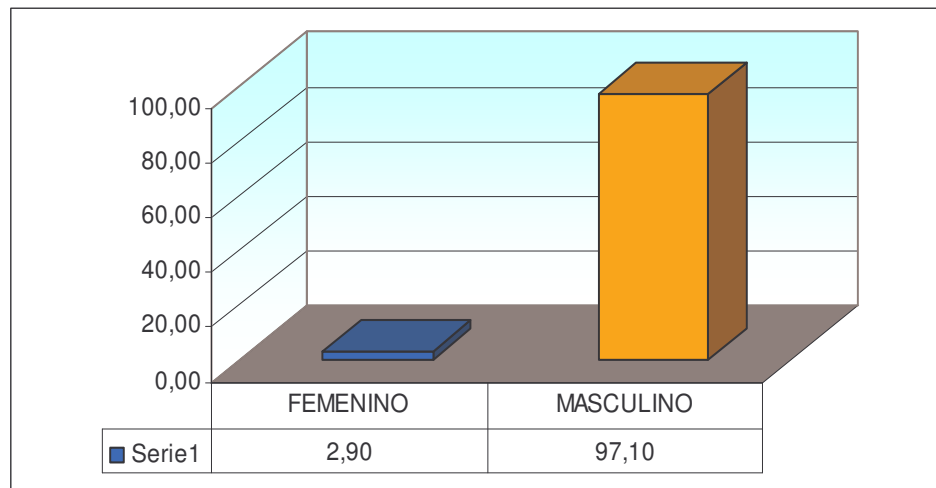
Según las encuestas realizadas se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro 7. Resultado de la encuesta según el genero

SEXO	FRECUENCIA	%
FEMENINO	10	2,90
MASCULINO	335	97,10
TOTAL	345	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfico 4. Resultado de la encuesta según el genero



Fuente. Este estudio

En el anterior grafico se determinó que para la variable sexo el mayor número de consumidores lo presenta el masculino con un total de 335; equivalente a un 97,10% del total de la muestra en municipios del norte de Nariño, entre los cuales se encuentran Buesaco, La Unión, San Pablo, La Cruz, San Bernardo, Belén Y San José.

En una minoría se encuentra establecida la mujer como consumidora de cigarrillo con un total de 10 equivalente a 2,90% del total de la población encuestada.

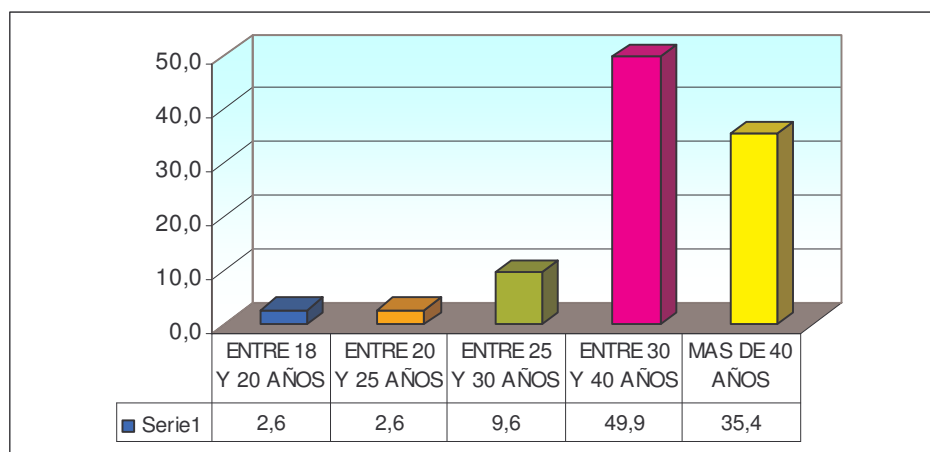
Para esta encuesta se ha determinado un total de 345 personas encuestadas de las cuales el 97,10% son hombres de lo anterior se deduce que el esfuerzo en mercadeo debe ir dirigido hacia el mercado de los hombres.

Cuadro 8. Resultado de la encuesta según la edad

EDAD	FRECUENCIA	%
ENTRE 18 Y 20 AÑOS	9	2,6
ENTRE 20 Y 25 AÑOS	9	2,6
ENTRE 25 Y 30 AÑOS	33	9,6
ENTRE 30 Y 40 AÑOS	172	49,9
MAS DE 40 AÑOS	122	35,4
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 5. Resultado de la encuesta según la edad



Fuente. Este estudio

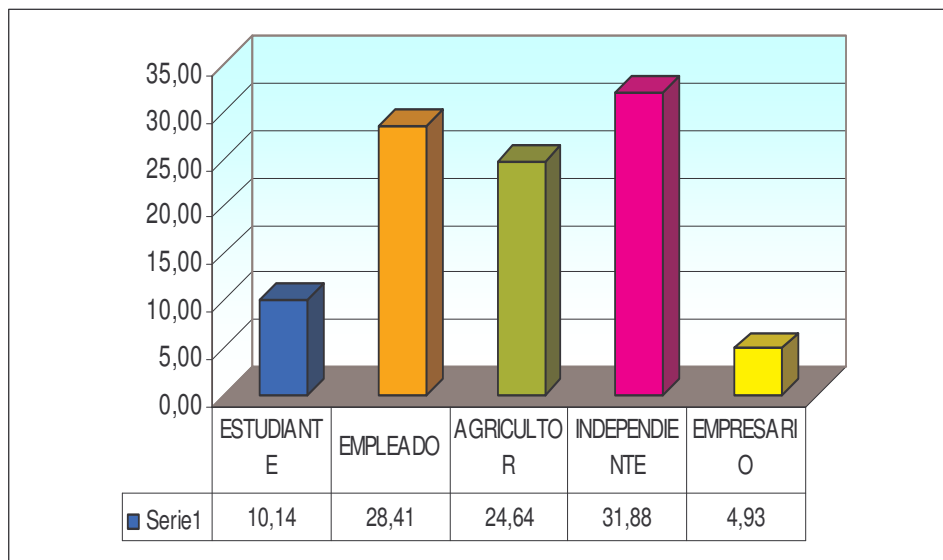
En el gráfico anterior teniendo en cuenta la edad de los consumidores de cigarrillos se determinó que el mayor número de consumidores se sitúa en un rango de edad de 30 y 40 años de edad, seguida de las personas con más de 40 años de edad respectivamente, lo cual hace evidente que el esfuerzo corporativo de mercadeo tiene que ir dirigido a estos dos rangos de edad.

Cuadro 9. Resultado de la encuesta según su ocupación

OCUPACION	FRECUENCIA	%
ESTUDIANTE	35	10,14
EMPLEADO	98	28,41
AGRICULTOR	85	24,64
INDEPENDIENTE	110	31,88
EMPRESARIO	17	4,93
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 6. Resultado de la encuesta según su ocupación



Fuente. Este estudio

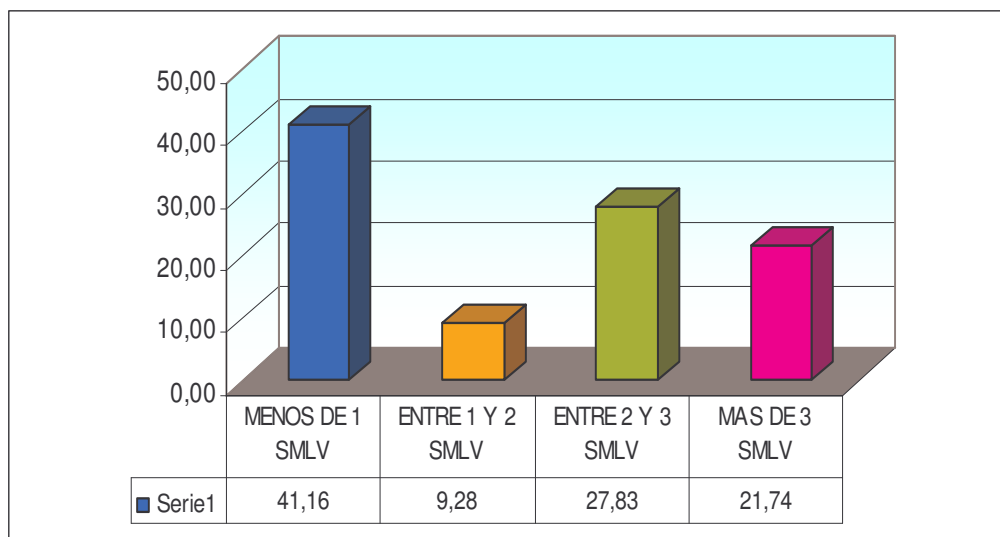
En el gráfico anterior teniendo en cuenta la variable ocupación se determinó que la mayoría de los consumidores de cigarrillos son independientes seguida de empleados y agricultores lo cual representa que debe existir mayor esfuerzo comercial hacia estos 3 nichos de mercado

Cuadro 10. Resultado de la encuesta según el nivel de ingresos

NIVEL DE INGRESOS	FRECUENCIA	%
MENOS DE 1 SMLV	142	41,16
ENTRE 1 Y 2 SMLV	32	9,28
ENTRE 2 Y 3 SMLV	96	27,83
MAS DE 3 SMLV	75	21,74
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 7. Resultado de la encuesta según el nivel de ingresos



Fuente. Este estudio

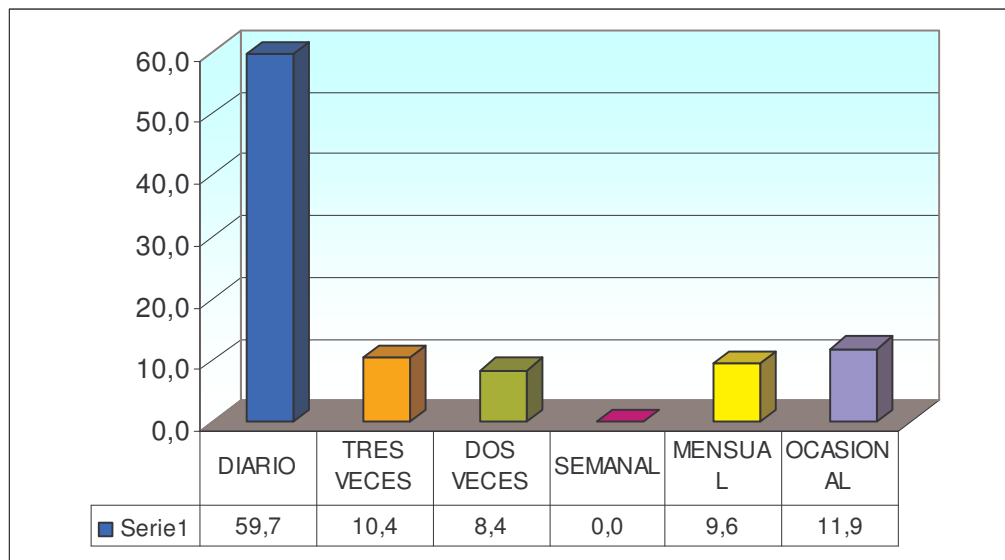
En el gráfico anterior con respecto a la variable ingresos la mayoría se centra entre menos de un salario mínimo legal mensual vigente y 2 smlv lo cual hace entrever la importancia de desarrollar las propuestas de comercialización hacia este tipo de mercado.

Cuadro 11. Frecuencia de Consumo

FRECUENCIA DE CONSUMO	FRECUENCIA	%
DIARIO	206	59,7
TRES VECES POR SEMANA	36	10,4
DOS VECES POR SEMANA	29	8,4
SEMANAL	0	0,0
MENSUAL	33	9,6
OCASIONAL	41	11,9
TOTAL	345	100,0

Fuente. Este estudio

Gráfico 8. Frecuencia de consumo



Fuente. Este estudio

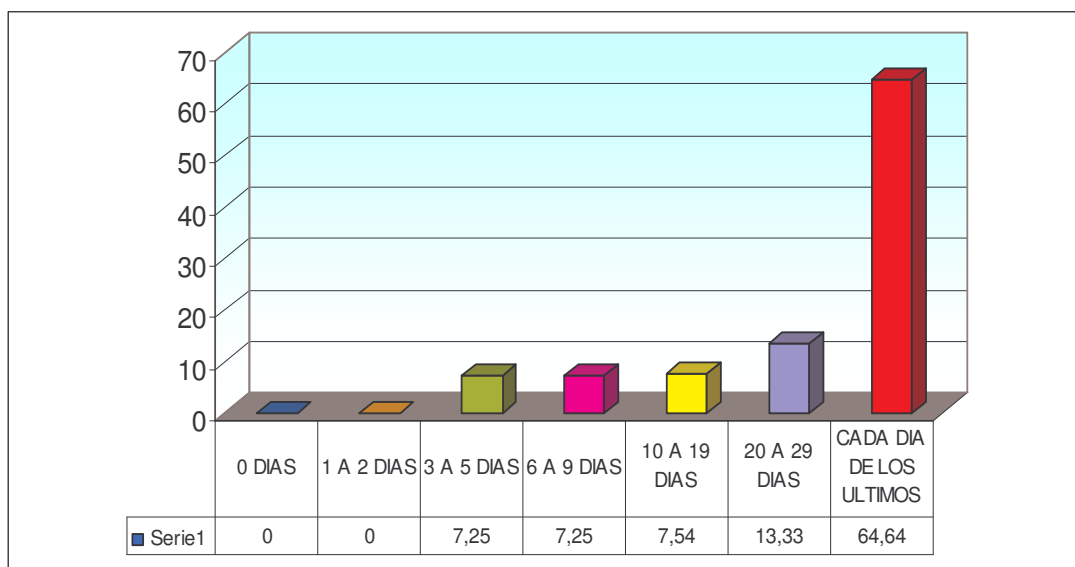
Teniendo en cuenta la variable frecuencia de consumo la medida mayor es la de consumo diario arrojando un porcentaje de 59,7%, debido a esto se suma la importancia del consumo de cigarrillo en las personas.

Cuadro 12. Nivel de consumo

EN LOS ULTIMOS 30 DIAS ¿CUANTOS DIAS FUMO CIGARRILLO?	FRECUENCIA	%
0 DIAS	0	0
1 A 2 DIAS	0	0
3 A 5 DIAS	25	7,25
6 A 9 DIAS	25	7,25
10 A 19 DIAS	26	7,54
20 A 29 DIAS	46	13,33
CADA DIA DE LOS ULTIMOS 30 DIAS	223	64,64
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 9. Nivel de consumo



Fuente. Este estudio

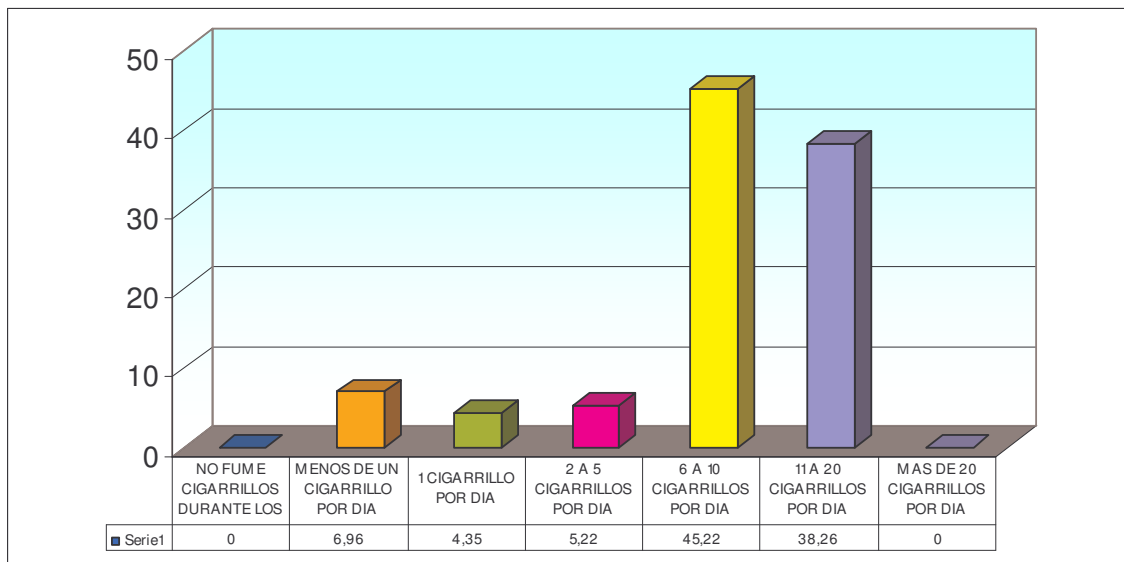
Para esta variable la respuesta que obtuvo mayor frecuencia fue de cada día de los últimos 30 días con un porcentaje de 64,64% seguida de 20 a 29 días del mes, de acuerdo con esta información se denota que la gran mayoría tiene un consumo aparente de cigarrillo.

Cuadro 13. Consumo de cigarrillos al día

EN LOS ÚLTIMOS 30 DÍAS LOS DÍAS QUE FUMÓ ¿CUANTOS CIGARRILLOS FUMÓ LA MAYORÍA DE LAS VECES?	FRECUENCIA	%
NO FUMÉ CIGARRILLOS DURANTE LOS ÚLTIMOS 30 DÍAS (UN MES)	0	0
MENOS DE UN CIGARRILLO POR DÍA	24	6,96
1 CIGARRILLO POR DÍA	15	4,35
2 A 5 CIGARRILLOS POR DÍA	18	5,22
6 A 10 CIGARRILLOS POR DÍA	156	45,22
11 A 20 CIGARRILLOS POR DÍA	132	38,26
MÁS DE 20 CIGARRILLOS POR DÍA	0	0
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 10. Consumo de cigarrillos al día



Fuente. Este estudio

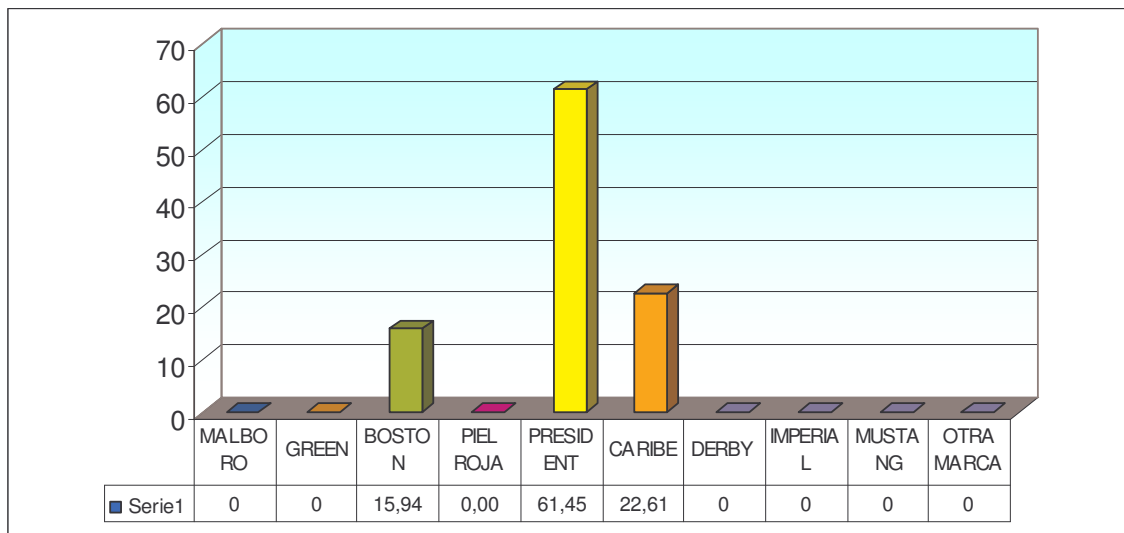
El dato más relevante es el de 6 a 10 cigarrillos al día, representado en un 45,22% del total de la población en muestra lo que denota que el consumo de cigarrillo es alto; independiente de la marca.

Cuadro 14. Orden de preferencia de cigarrillos

ORDEN DE PREFERENCIA DE MARCAS DE CIGARRILLO	FRECUENCIA	%
MALBORO	0	0
GREEN	0	0
BOSTON	55	15,94
PIEL ROJA	0	0,00
PRESIDENT	212	61,45
CARIBE	78	22,61
DERBY	0	0
IMPERIAL	0	0
MUSTANG	0	0
OTRA MARCA	0	0
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 11. Orden de preferencia de cigarrillos



Fuente. Este estudio

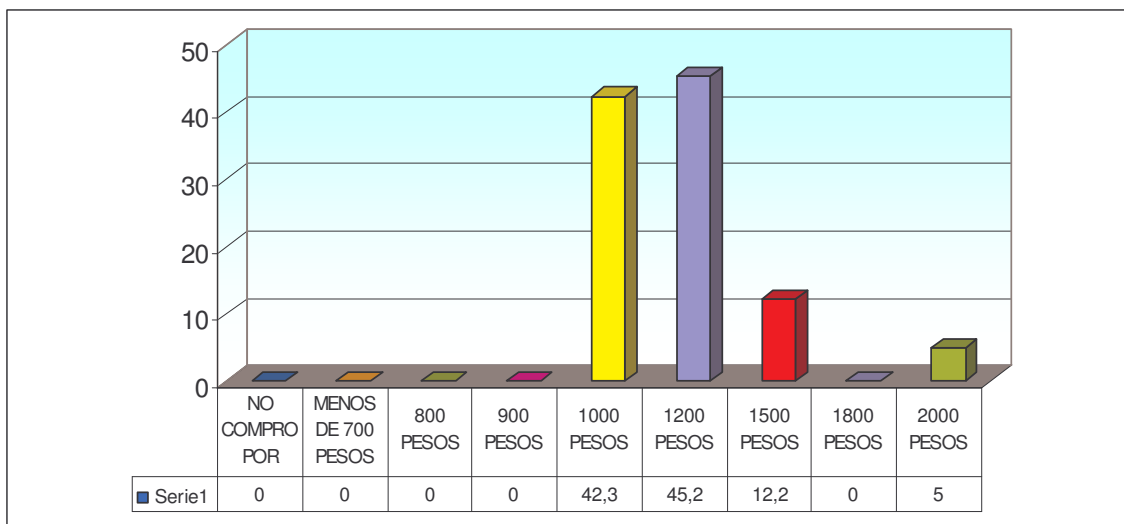
Para esta variable el dato de mayor observación fue de president con un 61,45% lo que representa que este es de mayor preferencia por parte de los consumidores de cigarrillo en los municipios del norte de Nariño.

Cuadro 15. Habitualmente cuanto paga por una cajetilla de 20 cigarrillos

HABITUALMENTE CUANTO PAGA POR UNA CAJETILLA DE 20 CIGARRILLOS	FRECUENCIA	%
NO COMPRO POR CAJETILLA	0	0
MENOS DE 700 PESOS	0	0
800 PESOS	0	0
900 PESOS	0	0
1000 PESOS	146	42,3
1200 PESOS	156	45,2
1500 PESOS	42	12,2
1800 PESOS	0	0
2000 PESOS	1	5
TOTAL	345	

Fuente. Este estudio

Gráfico 12. Precio de la cajetilla de cigarrillos



Fuente. Este estudio

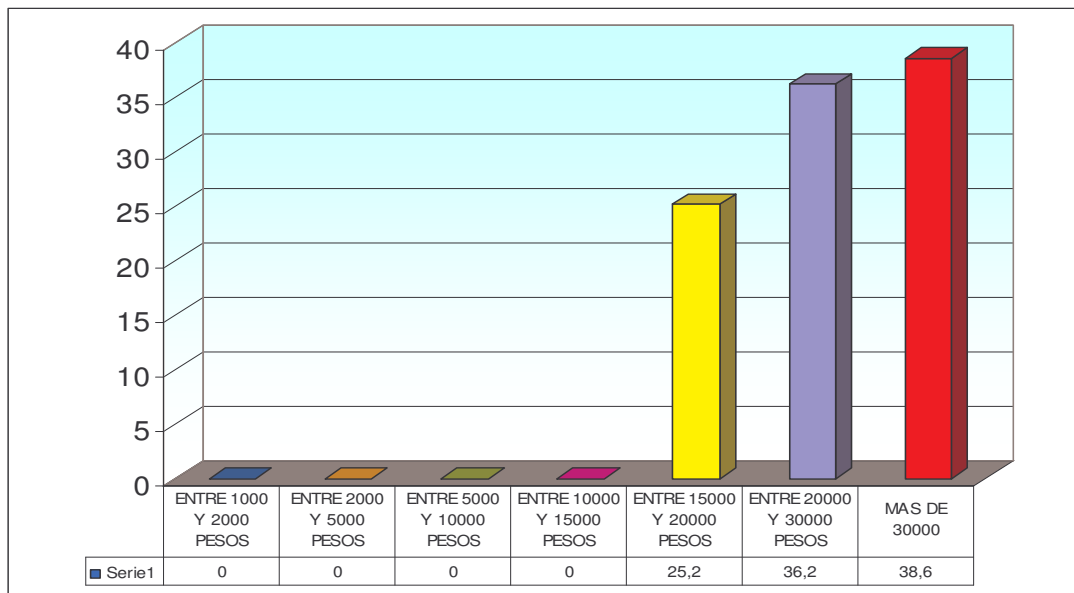
En cuanto a la variable precio este se ubica entre 1000 y 1200 pesos M/C equivaliendo a un 42,3% y 45,2% del total de la población por lo cual se determina que el precio es de fácil acceso para el consumidor

Cuadro 16. Dinero que destina a la compra de cigarrillos en los últimos 30 días

CUANTO DINERO CREE QUE GASTO EN LA COMPRA DE CIGARRILLOS EN LOS ULTIMOS 30 DIAS	FRECUENCIA	%
ENTRE 1000 Y 2000 PESOS	0	0
ENTRE 2000 Y 5000 PESOS	0	0
ENTRE 5000 Y 10000 PESOS	0	0
ENTRE 10000 Y 15000 PESOS	0	0
ENTRE 15000 Y 20000 PESOS	87	25,2
ENTRE 20000 Y 30000 PESOS	125	36,2
MAS DE 30000	133	38,6
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 13. Dinero que destina a la compra de cigarrillos en los últimos 30 días



Fuente. Este estudio

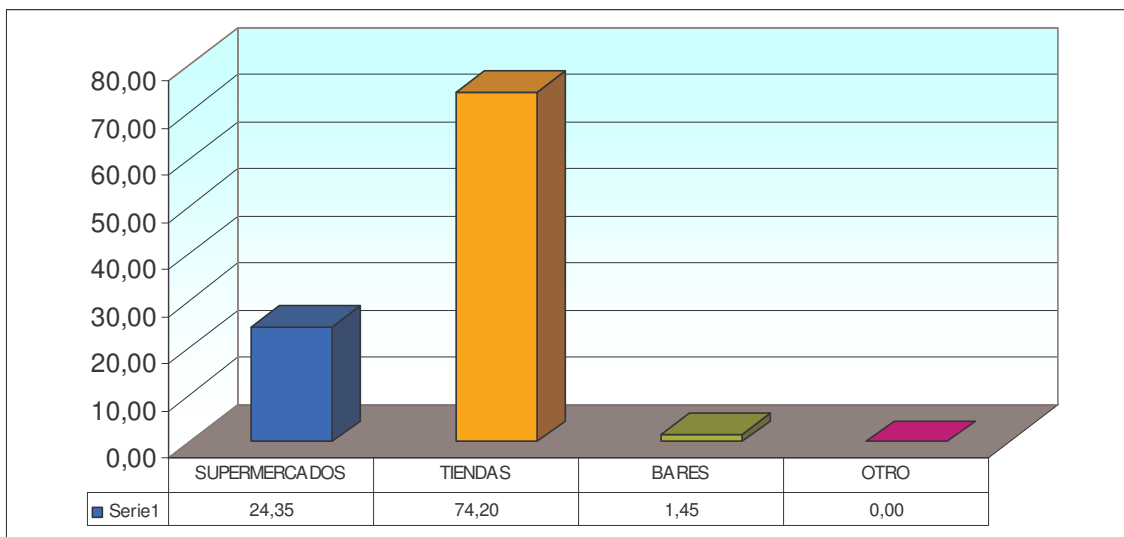
En relación con esta variable en la relación de dinero destinado a la compra de cigarrillos se encuentra en un rango de más de 3000 pesos M/C con un 38,6% lo cual representa que es un costo alto para la destinación de los ingresos a la compra de cigarrillos.

Cuadro 17. En donde compra normalmente los cigarrillos

EN DONDE COMPRA NORMALMENTE LOS CIGARRILLOS	FRECUENCIA	%
SUPERMERCADOS	84	24,35
TIENDAS	256	74,20
BARES	5	1,45
OTRO	0	0,00
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 14. Lugar donde compra los cigarrillos



Fuente. Este estudio

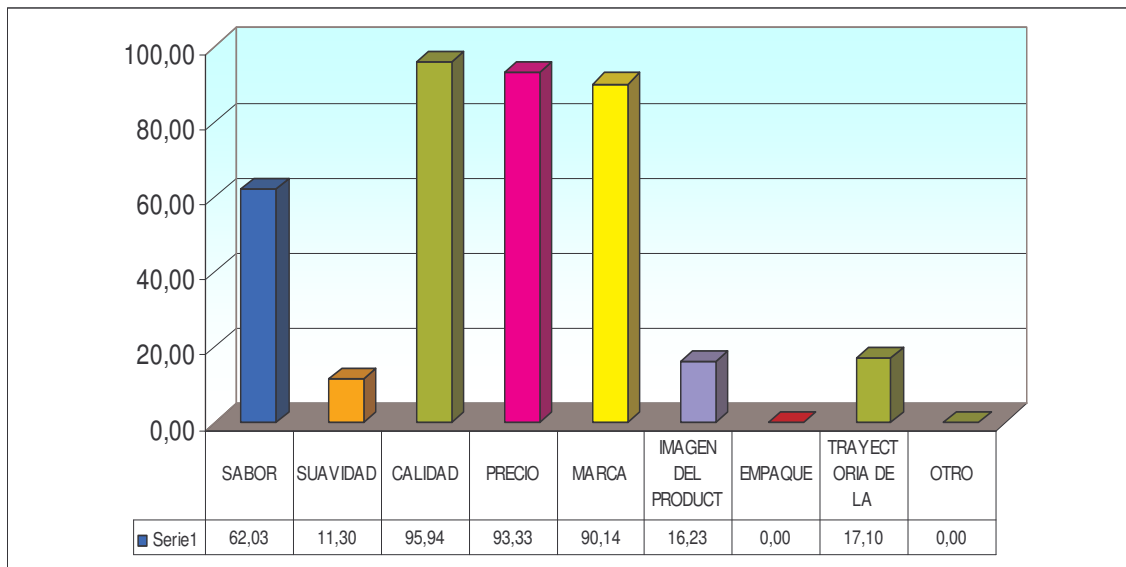
Con relación a la variable de lugar de compra de los cigarrillos se determinó que las tiendas es el lugar que más acuden los consumidores de cigarrillos arrojando un porcentaje de 74,20% del total de la muestra; lo que determina que es el canal más adecuado para la comercialización de este producto.

Cuadro 18. Aspectos de evaluación de compra de cigarrillos

AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN CIGARRILLO ¿QUE ASPECTOS EVALUA?	FRECUENCIA	%
SABOR	214	62,03
SUAVIDAD	39	11,30
CALIDAD	331	95,94
PRECIO	322	93,33
MARCA	311	90,14
IMAGEN DEL PRODUCTO	56	16,23
EMPAQUE	0	0,00
TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	59	17,10
OTRO		0,00
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 15. Aspectos de evaluación de compra de cigarrillos



Fuente. Este estudio

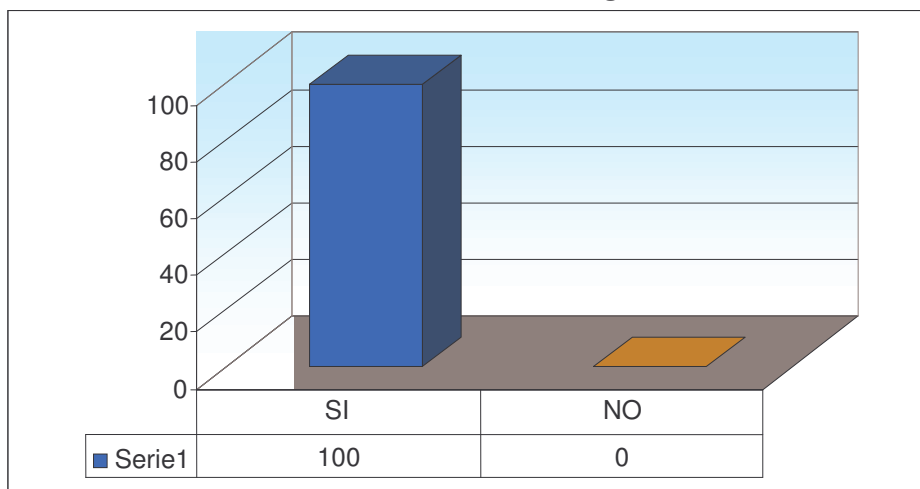
En la grafica anterior se demuestra los aspectos que tiene en cuenta un consumidor a la hora de comprar los cigarrillos, en donde se demuestra que la variable con mayor frecuencia es la de calidad con un 95,94% del total de las personas encuestadas

Cuadro 19. Conoce la marca Caribe en cigarrillos

CONOCE LA MARCA CARIBE EN CIGARRILLOS	FRECUENCIA	%
SI	345	100
NO	0	0
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 16. Conoce la marca Caribe en cigarrillos



Fuente. Este estudio

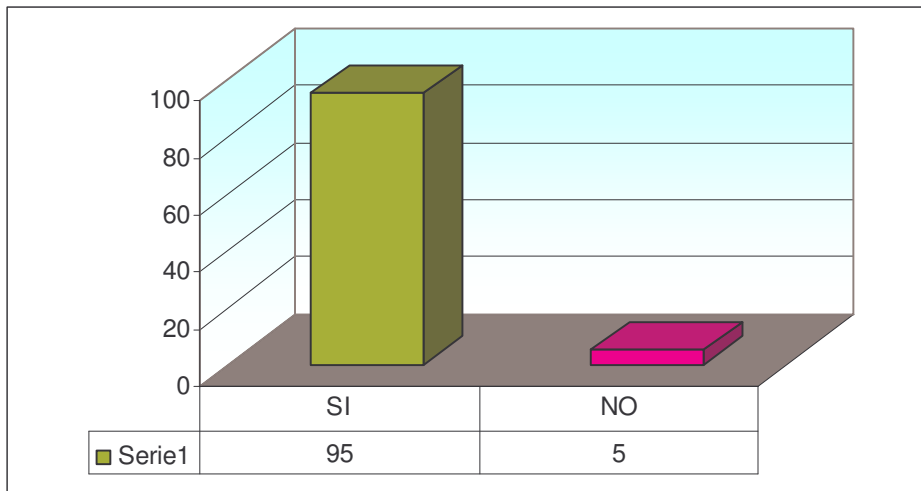
Con relación a esta pregunta el total de las personas encuestadas acepto conocer la marca Caribe por lo tanto se tiene que ya hay grado de aceptación y recordación de la marca en el mercado de consumo de cigarrillos

Cuadro 20. Ha probado la marca caribe

HA PROBADO LA MARCA CARIBE EN CIGARRILLOS	FRECUCENCIA	
	FRECUCENCIA	%
SI	327	95
NO	18	5
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 17. Ha probado la marca caribe



Fuente. Este estudio

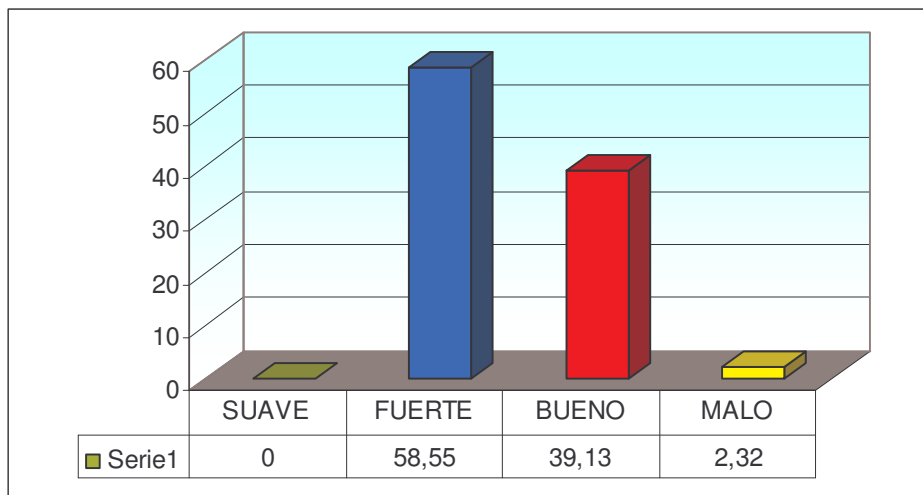
Con relación a la variable de consumo de la marca Caribe en cigarrillo del total de las personas encuestadas arrojo un 95% que dijeron si haber consumido la marca Caribe por lo que se demuestra que esta marca ya tiene un nicho de mercado o por lo menos un grado de aceptación.

Cuadro 21. Concepto de la marca caribe

QUE CONCEPTO LE MERECE ESTA MARCA DE CIGARRILLOS		
	FRECUENCIA	%
SUAVE	0	0
FUERTE	202	58,55
BUENO	135	39,13
MALO	8	2,32
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 18. Concepto de la marca caribe



Fuente. Este estudio

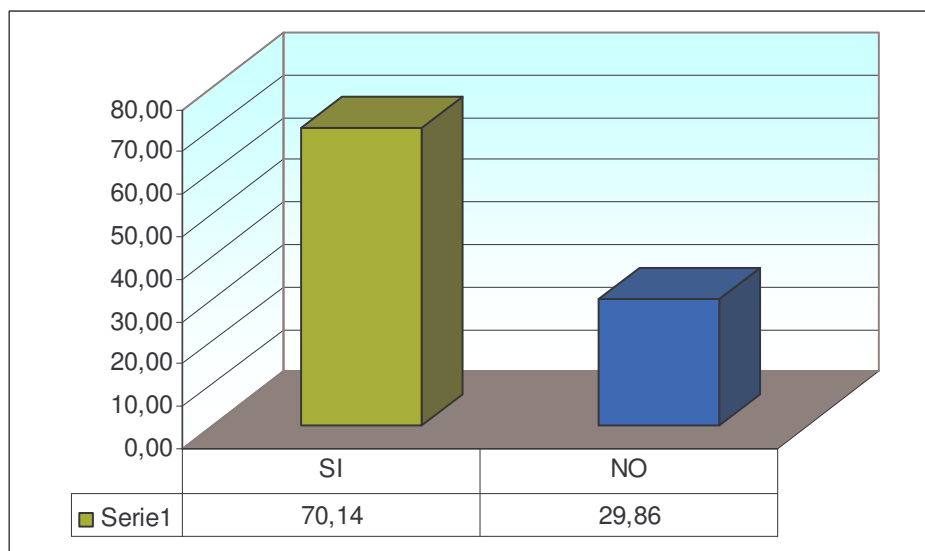
En esta ocasión la variable más representativa es la de concepto fuerte con un 58,55%, lo que representa que este tipo de producto tiene un mercado objetivo dirigido hacia la preferencia de consumo por cigarrillos fuertes.

Cuadro 22. Publicidad acerca de la marca

HA ESCUCHADO PUBLICIDAD ACERCA DE ESTA MARCA	FRECUENCIA	%
SI	242	70,14
NO	103	29,86
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 19. Publicidad acerca de la marca



Fuente. Este estudio

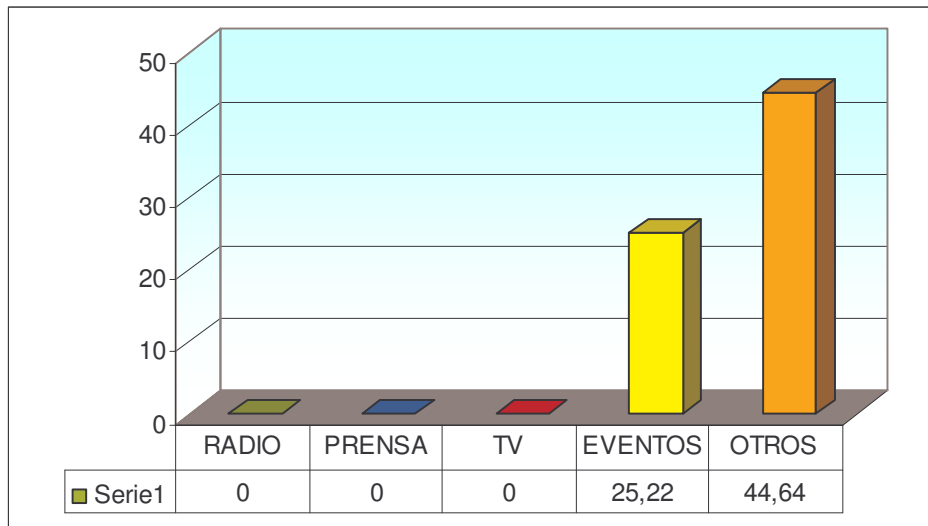
Con relación a la pregunta si ha escuchado publicidad acerca de la marca Caribe el 70,14% de la población encuestada asegura haber escuchado algún tipo de publicidad de la marca.

Cuadro 23. Los medios utilizados

EN QUE MEDIOS	FRECUENCIA	%
RADIO	0	0
PRENSA	0	0
TV	0	0
EVENTOS	87	25,22
OTROS	154	44,64
TOTAL	345	

Fuente. Este estudio

Gráfica 20. Los medios utilizados



Fuente. Este estudio

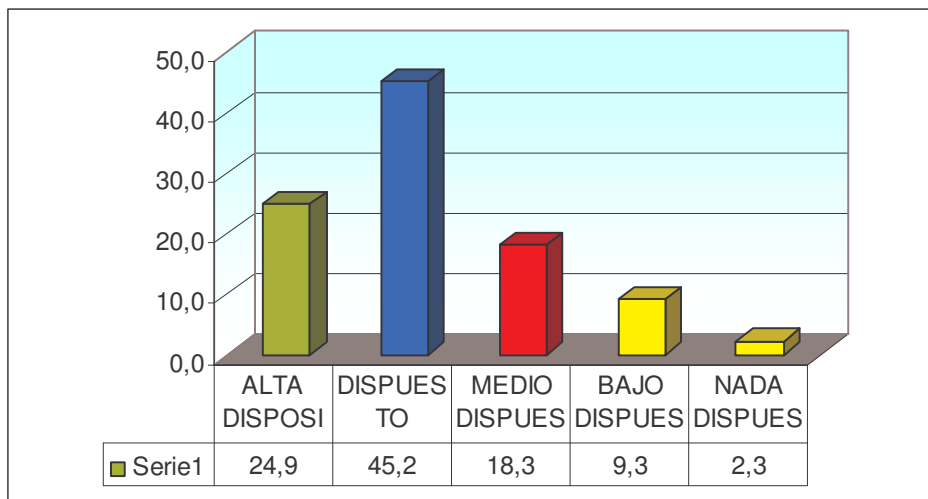
En cuanto a los medios utilizados para hacer comercializable la marca Caribe la variable más representativa en esta pregunta es otros con un 44,64% del total de las personas encuestadas haciendo referencia a publicidad en tienda, supermercado, volante, material pop

Cuadro 24. Estaría dispuesto a consumir la marca Caribe

ESTARIA DISPUESTO A CONSUMIR CON MAYOR FRECUENCIA ESTA MARCA	FRECUENCIA	%
ALTA DISPOSICION	86	24,9
DISPUESTO	156	45,2
MEDIO DISPUESTO	63	18,3
BAJO DISPUESTO	32	9,3
NADA DISPUESTO	8	2,3
TOTAL	345	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 21. Estaría dispuesto a consumir la marca Caribe



Fuente. Este estudio

Para la pregunta s estaría dispuesto a consumir la marca Caribe, el 45,2% de las personas encuestadas contestó de forma positiva a esta pregunta lo cual representa que hay interés por consumir la marca en el mercado

8.3 ENCUESTAS INTERMEDIARIOS

Para los intermediarios se realizaron 39 encuestas repartidas entre los municipios de la siguiente manera:

Cuadro 25. Intermediarios norte de Nariño

MUNICIPIO	# HABITANTES	VOLUMEN PROMEDIO CT (MILES)	# CLIENTES
Buesaco	3,878	150.000	6
La Unión	13,791	400.000	11, con potencial de crecimiento
San Pablo	5,684	500.000	4
La Cruz	7,921	150.000	10
Belén	6,070	50.000	3
San Bernardo	2,785	50.000	2
San José	2,800	70.000	3
TOTAL	42,929	1.370.000	39

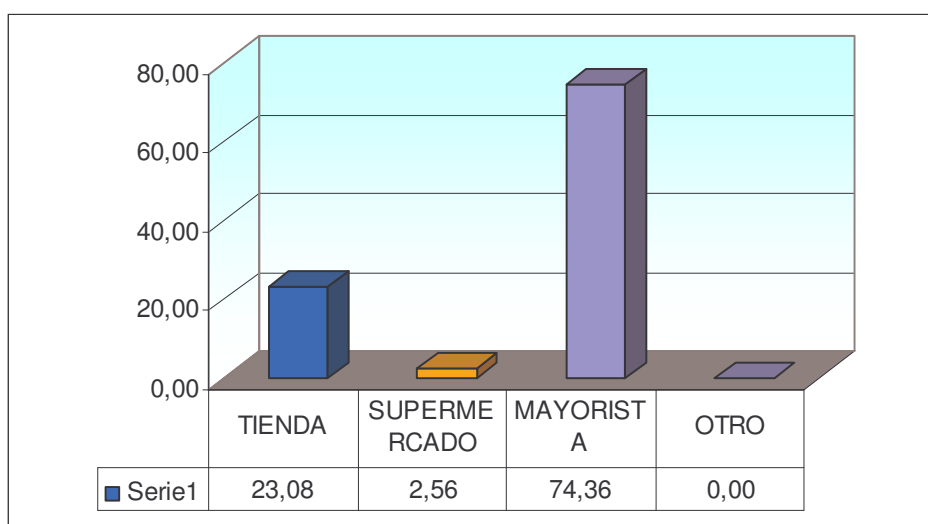
Fuente. Este estudio

Cuadro 26. Tipos de negocio

TIPO DE NEGOCIO	FRECUENCIA	%
TIENDA	9	23,08
SUPERMERCADO	1	2,56
MAYORISTA	29	74,36
OTRO	0	0,00
TOTAL	39	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 22. Tipos de negocio



Fuente. Este estudio

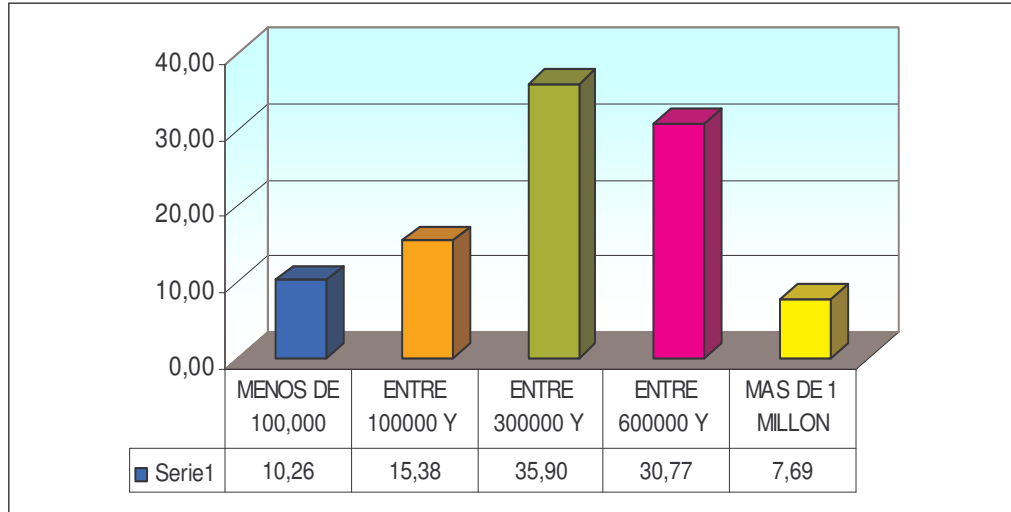
Para la variable tipo de negocio en los municipios en cuestión se determinó que la mayoría de establecimientos encuestados hace referencia a mayorista con un 74,36%.

Cuadro 27. Niveles de ventas mensuales en pesos

NIVEL DE VENTAS MENSUALES	FRECUENCIA	%
MENOS DE 100,000	4	10,26
ENTRE 100000 Y 300000	6	15,38
ENTRE 300000 Y 600000	14	35,90
ENTRE 600000 Y 1000000	12	30,77
MAS DE 1 MILLON	3	7,69
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 23. Niveles de ventas mensuales en pesos



Fuente. Este estudio

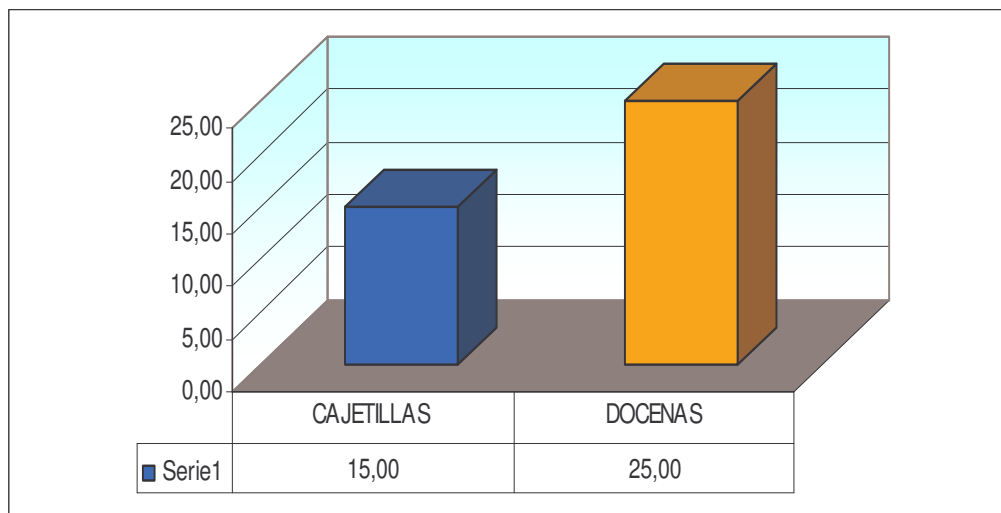
Para la variable ventas en pesos se determino que la mayoría de los intermediarios obtiene unos ingresos por venta entre 300.000 y 600.000 pesos arrojando un 30,77% lo que evidencia la rentabilidad del negocio.

Cuadro 28. Cajetillas diarias de ventas

CAJETILLAS	PROMEDIO	%
CAJETILLAS	15	15,00
DOCENAS	25	25,00
TOTAL		

Fuente. Este estudio

Gráfica 24. Cajetillas diarias de ventas



Fuente. Este estudio

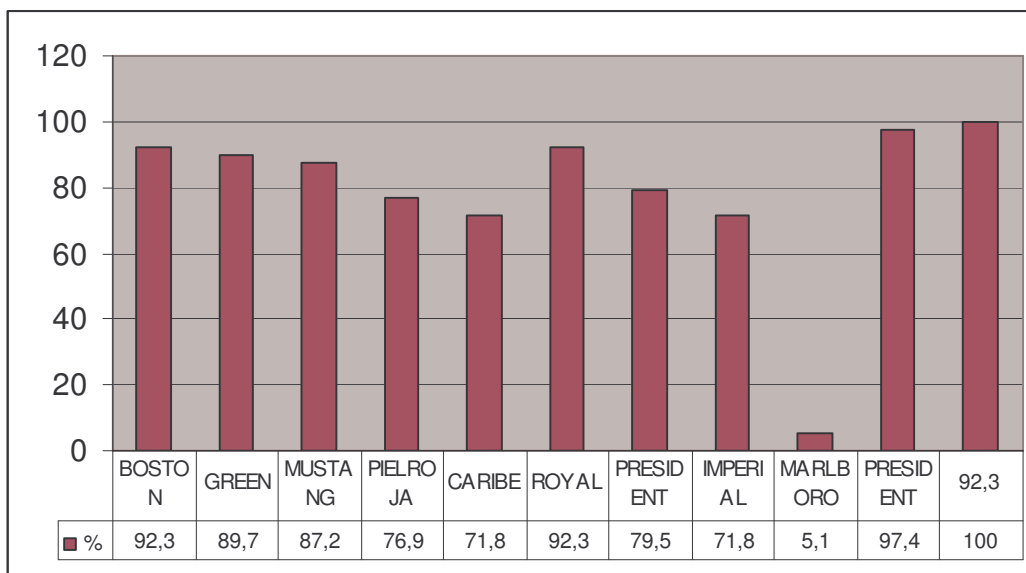
Con base en la variable venta de cajetillas diarias tiene un total de 25 docenas equivaliendo a un 25% del total vendido en los municipios en cuestión

Cuadro 29. Marcas de venta o distribución

MARCAS	FRECUENCIA	%
BOSTON	36	92,3
GREEN	35	89,7
MUSTANG	34	87,2
PIELROJA	30	76,9
CARIBE	28	71,8
ROYAL	36	92,3
PRESIDENT	31	79,5
IMPERIAL	28	71,8
MARLBORO	2	5,1
PRESIDENT	38	97,4
TOTAL	39	100,0

Fuente. Este estudio

Gráfico 25. Marcas de venta o distribución



Fuente. Este estudio

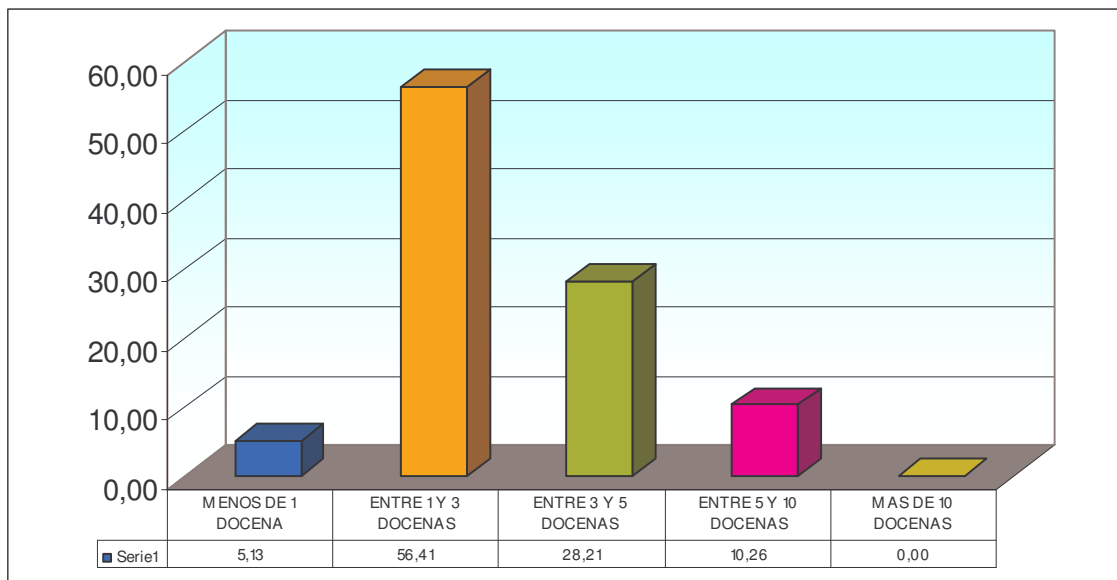
Con relación a las marcas más vendidas en los municipios del norte de Nariño son President con 97,4%, seguidas por Boston con un 92,3%, al igual que Royal seguidas por Green con 89,7%.

Cuadro 30. Ventas mensuales en cigarrillos marca Caribe

NIVEL DE VENTAS MENSUALES EN CIGARRILLOS MARCA CARIBE	FRECUENCIA	%
	MENOS DE 1 DECENA	2
ENTRE 1 Y 3 DECENAS	22	56,41
ENTRE 3 Y 5 DECENAS	11	28,21
ENTRE 5 Y 10 DECENAS	4	10,26
MAS DE 10 DECENAS	0	0,00
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 26. Ventas mensuales en cigarrillos marca Caribe



Fuente. Este estudio

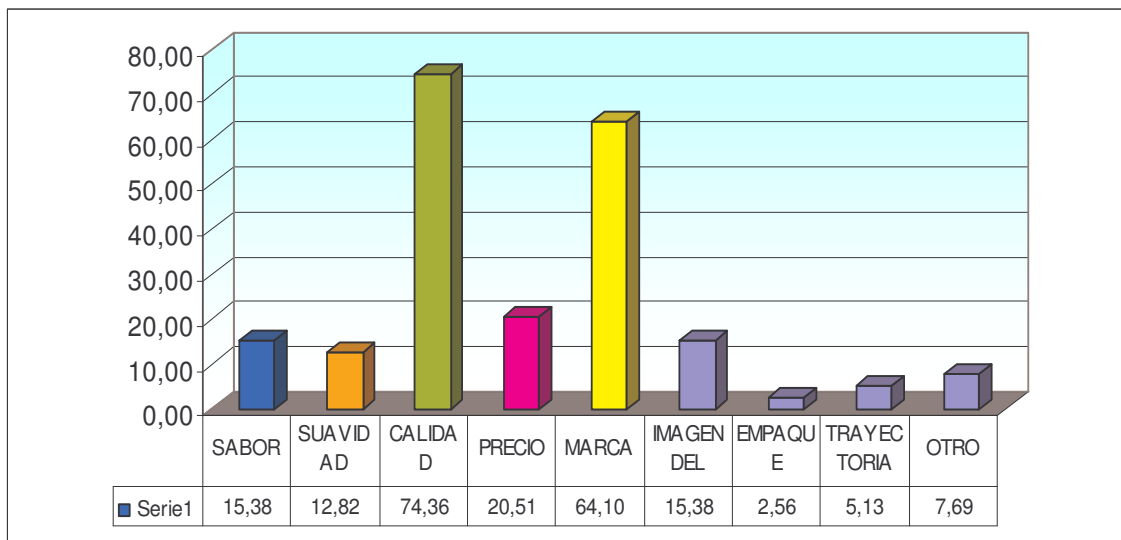
Con relación a la variable ventas de la marca Caribe se obtuvo que los distribuidores tienen ventas mensuales entre 1 y 3 docenas arrojando un 56,41% del total de las ventas seguidas por un 28,21% de ventas comprendidas entre 3 y 5 docenas respectivamente.

Cuadro 31. Evaluación de aspectos al comprar cigarrillos

AL MOMENTO DE VENDER UN CIGARRILLO ¿QUE ASPECTOS EVALUA?	FRECUENCIA	%
SABOR	6	15,38
SUAVIDAD	5	12,82
CALIDAD	29	74,36
PRECIO	8	20,51
MARCA	25	64,10
IMAGEN DEL PRODUCTO	6	15,38
EMPAQUE	1	2,56
TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	2	5,13
OTRO	3	7,69
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 27. Evaluación de aspectos al comprar cigarrillos



Fuente. Este estudio

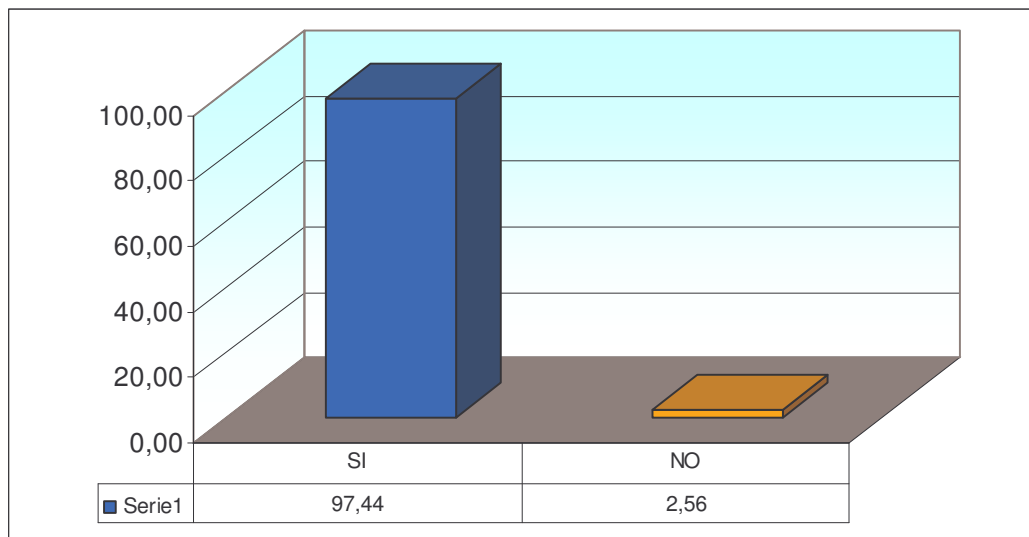
Con relación a la pregunta sobre los aspectos a tener en cuenta al a hora de comprar cigarrillo arrojaron la siguiente información; la calidad esta por encima de las demás variables con un 74,36% seguida de la marca con 64,10%; como también se considera al precio con un 20,51% de importancia sobre los demás aspectos al efectuar la compra.

Cuadro 32. Conoce la marca de cigarrillos Caribe?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	38	97,44
NO	1	2,56
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 28. Conoce la marca de cigarrillos Caribe



Fuente. Este estudio

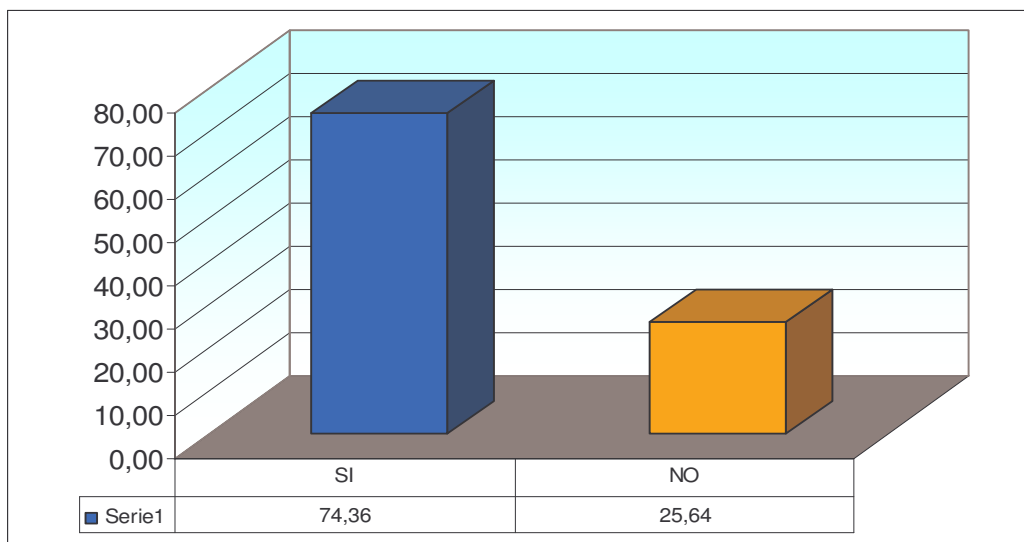
La variable de conocimiento de marca tiene un 97,44% de favorabilidad con respecto a la marca Caribe, lo cual representa un valor representativo para tener en cuenta en el mercadeo de los cigarrillos en los municipios del norte de Nariño

Cuadro 33. Vende marca Caribe en cigarrillos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	29	74,36
NO	10	25,64
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 29. Vende marca Caribe en cigarrillos



Fuente. Este estudio

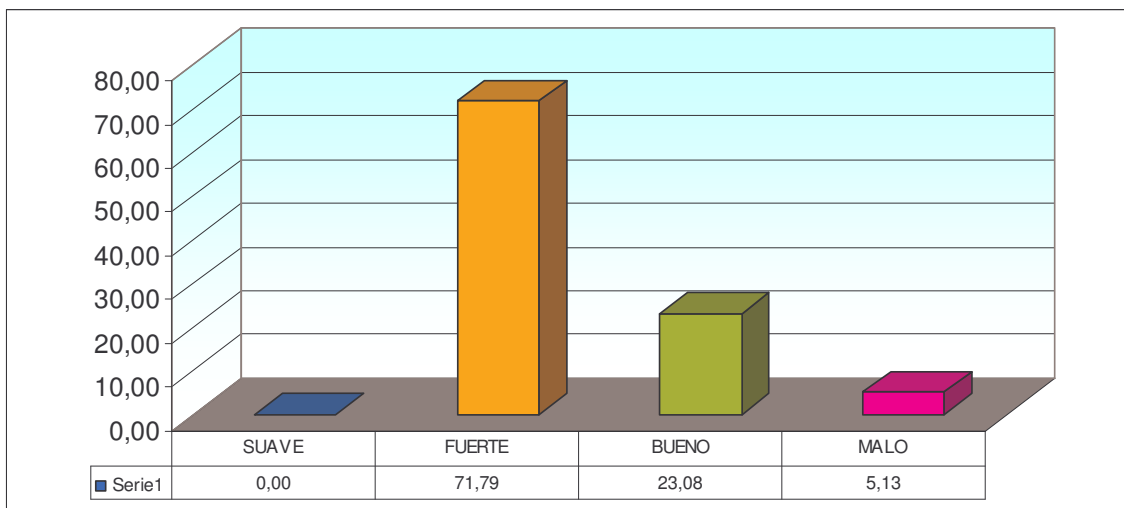
A la pregunta sobre la venta de la marca Caribe por parte de los distribuidores de tiendas en cigarrillos acertaron en un 74,36% positivamente sobre la venta de la marca en los municipios en común.

Cuadro 34. Concepto de la marca

QUE CONCEPTO LE MERECE ESTA MARCA DE CIGARILLOS	FRECUENCIA	%
SUAVE	0	0,00
FUERTE	28	71,79
BUENO	9	23,08
MALO	2	5,13
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 30. Concepto de la marca



Fuente. Este estudio

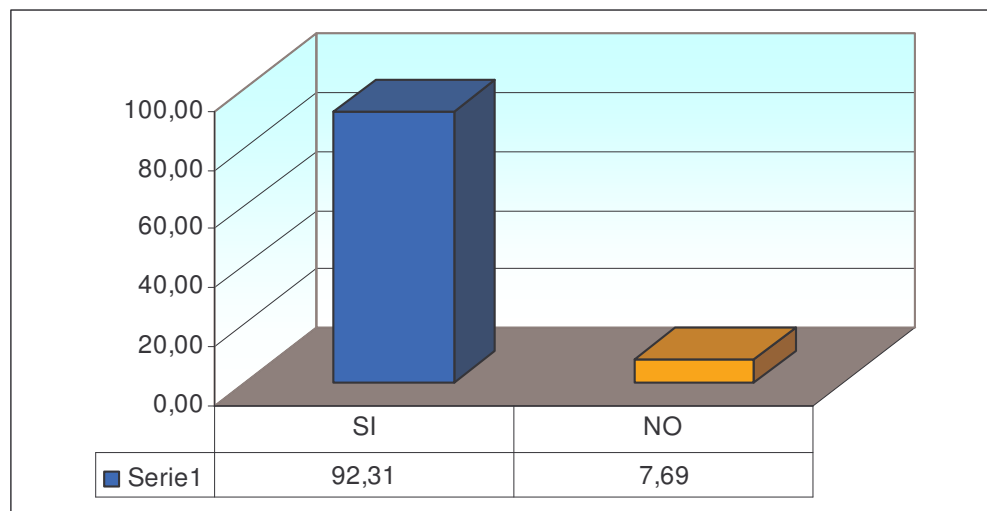
En cuanto al concepto la marca Caribe los distribuidores coincidieron que la mayoría que es fuerte con un 71,79% del total de los establecimientos encuestados seguida por bueno con 23,08% lo que a la postre representa que ya se tiene un concepto sobre esta marca en el mercado.

Cuadro 35. Publicidad acerca de la marca

HA ESUCHADO O VISTO PUBLICIDAD ACERCA DE ESTA MARCA	FRECUENCIA	%
SI	36	92,31
NO	3	7,69
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 31. Publicidad acerca de la marca



Fuente. Este estudio

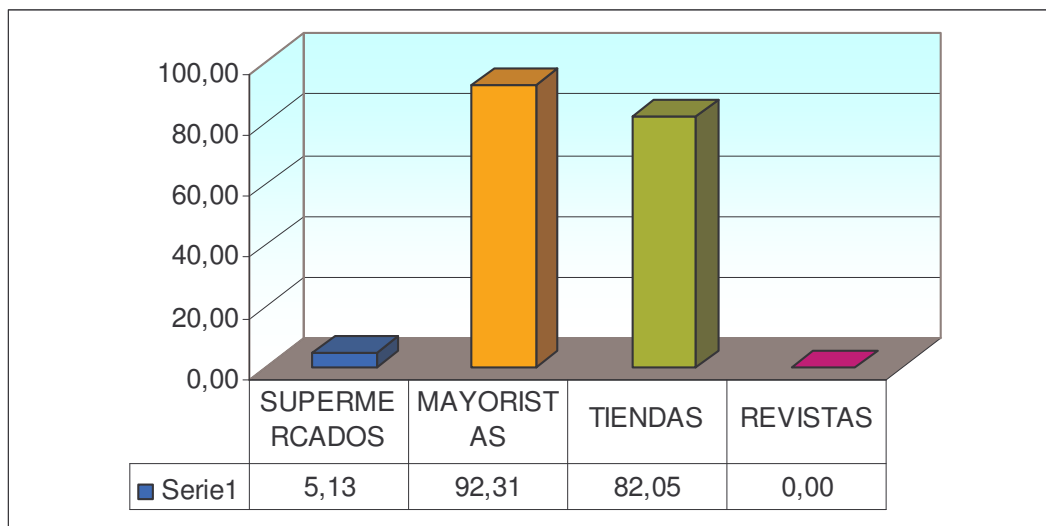
Con relación a la variable publicidad acerca de la marca el 92,31% contestó en forma positiva a este concepto, por lo que se considera que esta es un factor de decisión en el mercadeo del producto.

Cuadro 36. Lugar de compra

EN QUE LUGAR?	FRECUENCIA	%
SUPERMERCADOS	2	5,13
MAYORISTAS	36	92,31
TIENDAS	32	82,05
REVISTAS	0	0,00
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 32. Lugar de compra



Fuente. Este estudio

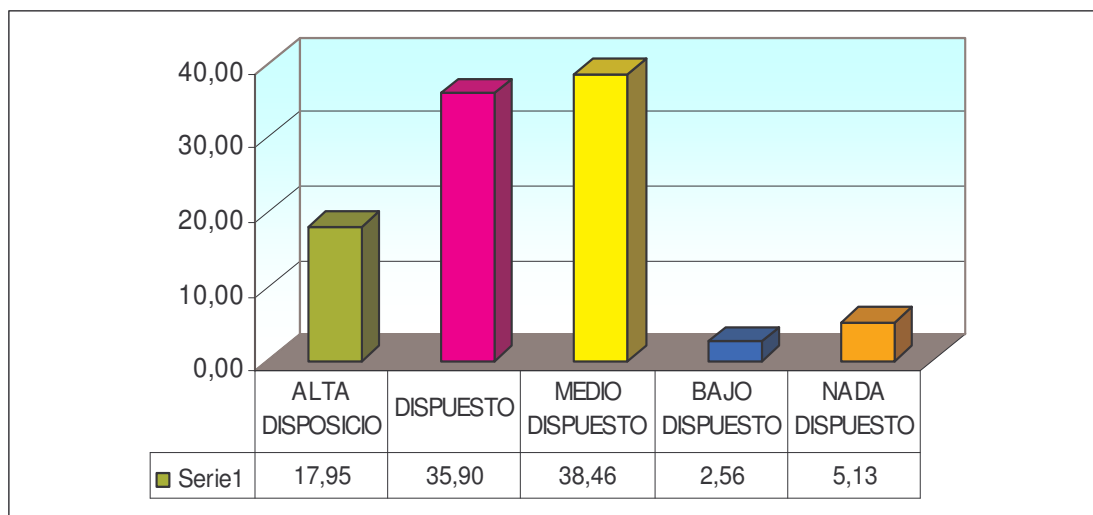
En relación a la variable de lugar de compra la mayoría de los intermediarios representada en un 92,31% compra a los mayoristas seguida de tiendas con 82,05% y supermercados con 5,13%, obteniendo de esta manera una razón valedera del porque asistir a los mayoristas.

Cuadro 37. Disposición para distribuir la marca

ESTARIA DISPUESTO A DISTRIBUIR ESTA MARCA	FRECUENCIA	%
ALTA DISPOSICION	7	17,95
DISPUESTO	14	35,90
MEDIO DISPUESTO	15	38,46
BAJO DISPUESTO	1	2,56
NADA DISPUESTO	2	5,13
TOTAL	39	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 33. Disposición para distribuir la marca



Fuente. Este estudio

Con relación a la pregunta sobre la disposición para distribuir la marca Caribe se obtuvo la siguiente información; la mayoría representada en un 38,46% estarían en una disposición intermedia, seguida de un 35,90% que acertó de manera positiva y un 17,95% tienen una alta disposición para la distribución

9. ELABORACIÓN DE MATRICES

Para el análisis externo se utiliza la matriz del perfil de oportunidades y amenazas **MATRIZ POAM** en su aplicación se tiene en cuenta cinco factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, al igual que en la PCI estos se subdividen y se califican como oportunidad, amenaza, su impacto y el nivel de cada uno de ellos, alto, medio, bajo.

Para el caso de la marca CARIBE se utilizan los factores mencionados en el factor externo como son el entorno económico en el cual se destacan como oportunidades la disponibilidad de crédito por el amplio portafolio de servicios de los bancos e instituciones financieras, el nivel de ingresos, el mejoramiento del mercado; en el entorno social se destaca la confianza en el gobierno, la ubicación geográfica, la destinación del ingreso; dentro del entorno cultural se encuentran los hábitos de compra, actitud con respecto a la calidad.

Dentro de las amenazas importantes se encuentran la infraestructura vial, los grupos de presión y los problemas de orden público, la reglamentación legal en contra del consumo de cigarrillo por cuanto ocasiona problemas de salud.

A todos los factores externos anteriores se los califica como oportunidad y amenaza y se mide el impacto de estos sobre la empresa.

Cuadro 38. Matriz POAM

Variables externas	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
OPORTUNIDADES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONOMICO									
Disponibilidad de Crédito			X						X
Nivel de ingresos			x				X		
Mejoramiento del Mercado	X						X		
ENTORNO SOCIAL									
Confianza en el Gobierno		X						X	
Ubicación Geográfica	X						X		
La Destinación de ingreso		X						X	
ENTORNO CULTURAL									
Hábitos de Compra		X						X	
Actitud con respecto a la Calidad	X						X		
ENTORNO DEMOGRAFICO									
Crecimiento poblacional			X						X
Sistematización de la información			X						X
AMENAZAS									
ENTORNO ECONOMICO									
Inflación						X			X
Crisis económica						X			X
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL									
Infraestructura vial – deterioro de las vías:				X			X		
Factores climáticos				X			X		
Problemas de orden público				X			X		

Actitud hacia a la Inversión						X			X
Patrones y cambios de Consumo					X			X	
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL									
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL									
Legislación colombiana de prohibición de consumo de tabaco en sitios públicos						X			X
Campañas de prevención				X			X		
Grupos de presión (paros)						X		X	
Reformas, Leyes y Decretos						X			X

Fuente. Este estudio

Dentro del cuadro anterior se muestra como las oportunidades y amenazas del medio externo son una oportunidad o amenaza para la marca CARIBE teniendo un alto, medio o bajo impacto. Sobresale como oportunidades muy favorables con alto impacto el mejoramiento del mercado, la actitud con respecto a la calidad, la destinación del ingreso. En cuanto a las amenazas se encuentran como una amenaza alta con alto impacto la infraestructura vial, factores climáticos, problemas de orden público y la legislación y normas en contra del consumo de tabaco como mecanismo de prevención en salud. Con base en esto se puede diseñar planes de contingencia para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Posteriormente y teniendo claro los factores externos se procede a realizar la **matriz de evaluación de factores externos MEFE**. Para la realización de esta matriz se tuvo en cuenta los factores externos evaluados en el diagnóstico del entorno, para lo cual se realizó el siguiente procedimiento:

Se debe realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Posteriormente se debe asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Después se le asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 39. Matriz MEFE.

Variables externas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
OPORTUNIDADES			
ENTORNO ECONOMICO			
Disponibilidad de Crédito	0,02	3	0,06
Nivel de ingresos	0,04	4	0,16
Mejoramiento del Mercado	0,05	3	0,15
ENTORNO SOCIAL			
Confianza en el Gobierno	0,02	4	0,08
Ubicación Geográfica	0,08	4	0,32
La Destinación de ingreso	0,04	3	0,12
ENTORNO CULTURAL			0
Hábitos de Compra	0,07	4	0,28
Actitud con respecto a la Calidad	0,04	3	0,12
ENTORNO DEMOGRAFICO			
Crecimiento poblacional	0,02	3	0,06
ENTORNO TECNOLOGICO			
Sistematización de la información	0,03	3	0,09
AMENAZAS			0
ENTORNO ECONOMICO			0
Inflación	0,02	2	0,04
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL			
Infraestructura vial – deterioro de las vías:	0,06	1	0,06
Factores climáticos	0,07	2	0,14

Problemas de orden público	0,06	1	0,06
Actitud hacia a la Inversión	0,01	2	0,02
Patrones y cambios de Consumo	0,02	2	0,04
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL			
Grupos de presión (paros camioneros)	0,01	2	0,02
Reformas, Leyes y Decretos	0,02	1	0,02
Legislación colombiana de prohibición de consumo de tabaco en sitios públicos	0.02	2	0.02
Campañas de prevención	0.02	2	0.02
	1		2,96

Fuente. Este estudio

Un resultado 4.0 indicara que una empresa compite en un sector atractivo y que dispone de muchas oportunidades, mientras que un resultado 1.0 indicara que una marca se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva. El resultado de la clasificación ponderada para la empresa tiene una puntuación de 2.96, lo que indica que externamente las amenazas son mas fuertes que las oportunidades, y dentro de las amenazas mas fuertes, se encuentran factores como: el orden publico, grupos de presión, reformas, leyes y decretos, infraestructura vial, legislación en contra del tabaco con lo cual se puede concluir que la empresa debe orientar sus esfuerzos en aprovechar al máximo las oportunidades que se tienen y tratar de sortear de la mejor manera posible las amenazas, para que no interfieran en el desarrollo y crecimiento de la compañía.

El resultado en la aplicación MEFE es de 2.96 lo que indica que tiene oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de los cigarrillos. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo factores climáticos, orden público y grupos de presión y principalmente las campañas. Después de aplicar la MEFE se procede a realizar ANALISIS PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO PCI. Para la realización del Perfil de Capacidad Interna se concertaron previamente los factores a analizar, eligiendo los más sobresalientes dentro de la marca CARIBE.

Una vez identificados los factores internos se procede a desarrollar la **MATRIZ MEFI**, para lo cual se procede a realizar los siguientes pasos: Se identifica las fortalezas y debilidades de la organización, se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa y se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1 (0.0 = Poco importante) (1.0 = Muy importante). La sumatoria total debe ser igual a 1.0

Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde 1 = Debilidad importante, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza importante. La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado y la suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

Conociendo los factores internos, se procede a escoger los elementos más importantes y de mayor relevancia para la empresa en la parte administrativa, talento humano y mercadeo.

Los siguientes ítems se les asignan una ponderación de acuerdo a la importancia para la empresa y su competitividad.

Cuadro 40. Matriz MEFI

Variables internas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
Marca con potencial de crecimiento	0,03	4	0,12
Reconocimiento de la marca	0,02	2	0,04
Cuenta con un partner (casa matriz) de gran reconocimiento	0,06	1	0,06
Precio competitivo	0,2	4	
Publicidad	0,15	4	0,6
Calidad de producto	0,1	4	0,4
Producto con características fuertes	0,1	4	0,4
Líderes fuertes	0,1	1	0,1
Competencia	0,1	3	0,3
Campañas de prevención en contra del cigarillo	0,1	2	0,4
TOTAL	1		2,46

Fuente. Este estudio

El resultado ponderado muestra una puntuación de 2.46, lo que indica, que la marca tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas.

Una vez identificados y calificados los aspectos internos de la empresa, se procede a compararse con la competencia a través de la **matriz del perfil competitivo**, para esta se tienen en cuenta los parámetros siguientes: El establecimiento de una serie de factores de éxito, la ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1, la clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así: Debilidad mayor, debilidad menor, fortaleza menor y fortaleza mayor.

La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa y la suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Por último es necesario tener en cuenta dentro del análisis competitivo el estudio de las fuerzas de Porter, con el objeto de posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

Cuadro41. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		EMPRESAS					
		CARIBE		PRESIDENT		PIEL ROJA	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.
Marca	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Precio competitivo	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Publicidad	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Valor agregado al producto	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Consistencia	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Olor	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
TOTAL RESULTADOS	1		1,05		1,26		0,9

Fuente. Este estudio

En la matriz de perfil competitivo se puede observar que CARIBE tiene ventajas competitivas en algunas variables claves de éxito analizadas donde su principal competidor es PRESIDENT.

Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el DOFA está diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Cuadro 42. Matriz DOFA

	AMENAZAS	DEBILIDADES
	<p>1- Creciente competencia: el segmento de comercio evoluciona rápidamente y es altamente competido. Hay más cigarrerías que son amenazas a corto plazo.</p> <p>2- Riesgo de inventario: para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, el negocio tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios en la demanda y ciclos de producto</p> <p>3- Desempeño bajo presión: el negocio tiene que justificar el "precio agresivamente alto" que le asignan los mercados financieros.</p>	<p>1- Tomar como Estrategia bajar precios: el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios es posible que los clientes sean atraídos al negocio que provea mayores o mejores incentivos.</p> <p>2- Complejidad del negocio: al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución.</p> <p>3- Costo de envío: el negocio ha ofrecido domicilios gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible.,</p>
<p>FORTALEZA</p> <p>-1- Reconocimiento de marca: la marca es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente.</p> <p>2- El modelo de negocio: Tiene la posibilidad de aumentar las ventas (en \$ y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.</p> <p>3- Evolución del negocio: la rentabilidad que nos deja.</p>	<p>Diversificación</p> <p>Evolución del negocio</p> <p>Penetración de Mercados</p> <p>Emprender campañas publicitarias destacando la innovación y la calidad del producto.</p> <p>Aprovechar la competitividad de los precios respecto a las dificultades económicas que enfrenta el mercado para brindar un mayor acceso a los productos</p> <p>Destacar la calidad y variedad de productos que ofrece la empresa frente a la competencia para contrarrestar su participación en el mercado</p>	<p>Implementar campañas publicitarias para promover el consumo de cigarrillo,</p> <p>Publicidad corporativa</p> <p>Incentivos al canal de distribución (Tenderos)</p> <p>Programas en puntos de venta</p> <p>Ofrecer capacitación a los tenderos</p> <p>Técnicas promocionales al consumidor Final</p>

Fuente. Este estudio

Una vez realizada estas matrices se procede a realizar la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), este modelo, combina la posición

estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son: Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa:

Para esto se tiene en cuenta los siguientes factores: Indicadores para la posición estratégica interna, Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez, Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad, Indicadores para la posición estratégica externa, Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico y Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

Posteriormente se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental. Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta, después se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano y se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

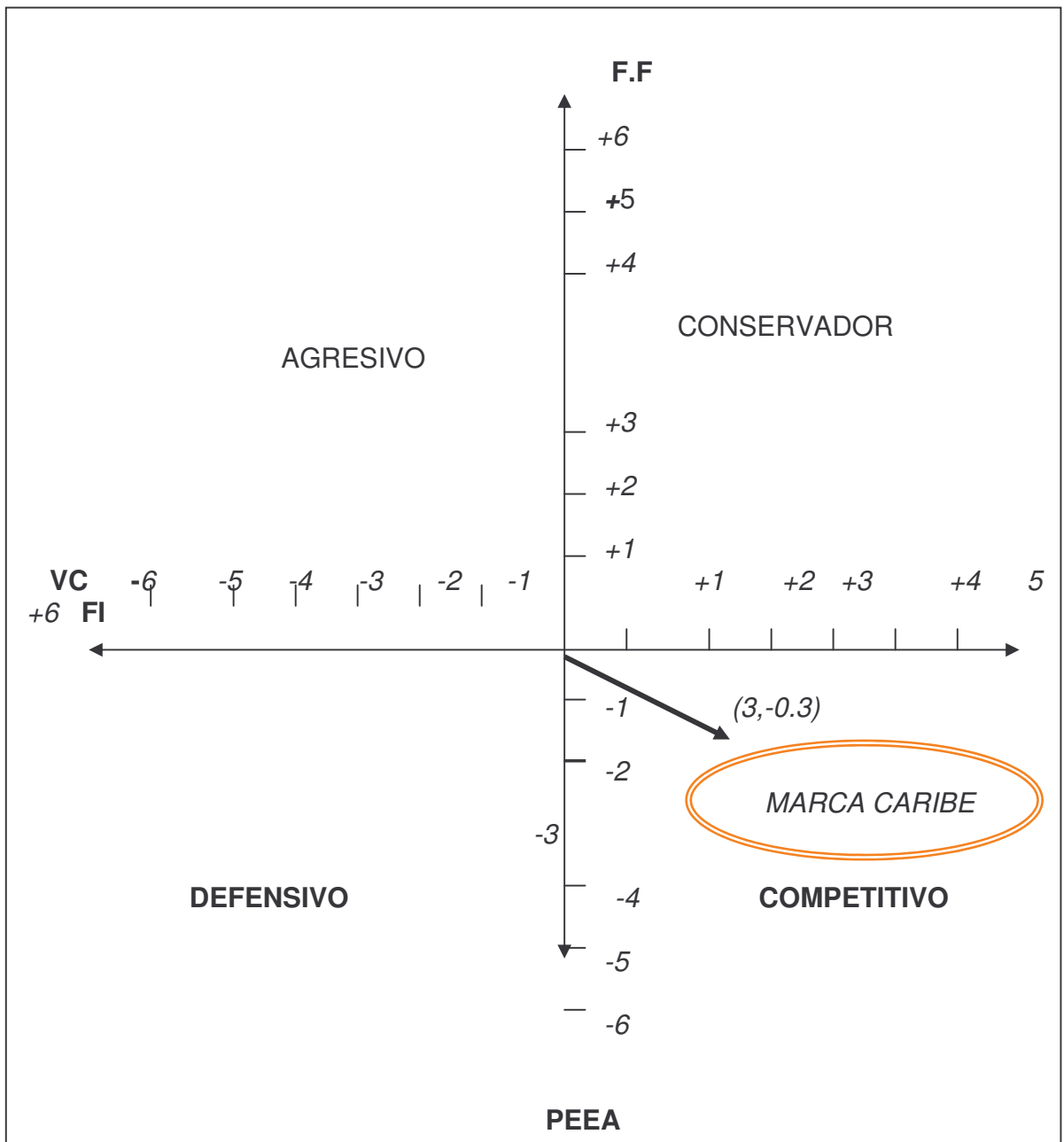
Cuadro 43. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez	3
Aprovechamiento	4
Tasa de retorno de la inversión	3
Capital de Trabajo	3
Respaldo de la deuda	4
Flujo de caja	2
PROMEDIO	3,2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Calidad del servicio	-1
Participación en el mercado	-4
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre proveedores	-2
PROMEDIO	-1,6
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Tasa de inflación	-4
Cambios tecnológicos	-2
Variaciones de la demanda	-5
Presión competitiva	-3
PROMEDIO	-3,5
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Utilización de la capacidad de prestación de servicios	5
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de recursos	5
Intensidad del capital	4
Facilidad de entrada en el mercado	5
PROMEDIO	4,6

Donde:
+1 = peor
+6 = mejor
-1 = mejor
-6 = peor

EJE X: $VC+FI = -1.6 +(4.6) = +3$
EJE Y: $FF+EA = +3.2 + (-3.5) = -0.3$
PUNTO RESULTANTE (X,Y) = (3,-0.3)
Fuente. Este estudio

Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción



Fuente. Este estudio

Esta matriz muestra si la empresa necesita de estrategias agresivas, conservadoras o competitivas, para ello trabaja con: Una posición estratégica interna: Fortaleza financiera: FF, Ventaja Competitiva: VC y Una posición estratégica externa: Fortaleza de la industria: FI y Estabilidad ambiental: EA

Como el vector direccional queda ubicado en el cuadrante inferior derecho, CARIBE debe implementar estrategias de tipo competitivo, para ello las estrategias más adecuadas son: la penetración del mercado y el desarrollo de mercado.

Ahora se realiza la **matriz I.E.** Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante. Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media. Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Cuadro 44. Matriz IE

		CAPACIDAD INTERNA (MEFI)		
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO
AMBIENTE EXTERNO	ALTO	I	II	III
	MEDIO	IV	V	VI
	BAJO	VII	VIII	IX

Nota: El valor 2.5 está ubicado en la línea divisoria entre las columnas 3 MEDIO y 2 BAJO. El valor 2.96 está ubicado en la línea divisoria entre las filas 3 MEDIO y 2 BAJO.

Fuente. Este estudio

En cuanto a la matriz interna externa miramos que tanto la capacidad interna como el ambiente externo se encuentran en un nivel medio, lo que conlleva a generar estrategias de consolidación, en este caso las acciones que se debe tomar son las que permitan ganar fuerza con el mercado que se tiene, logrando afianzar este mercado para garantizar su fidelidad como cliente. Las condiciones actuales del mercado no permiten que se produzca una expansión de la empresa ya que el exceso de competencia esta saturando el mercado.

Al observar esta matriz, se puede identificar claramente que internamente la empresa tiene más fortalezas que debilidades y externamente las oportunidades que amenazas, por consiguiente para aprovechar esta situación se proponen las siguientes estrategias:

- Penetración de mercados: la ubicación de los resultados ponderados de las matrices MEFI y MEFE, en la matriz I.E., sitúan a la marca, en una posición

óptima para tratar de penetrar mercados, la cual consiste en atender un mayor número de clientes en el mercado actual.

- Desarrollo de productos: la empresa también puede utilizar esta estrategia la cual consiste en crear productos nuevos para vender en los mercados actuales.
- Diversificación: esta estrategia no se recomienda, debido a que las empresas de la competencia ofrecen gran cantidad de servicios, que para ofrecerlos implicarían una alta inversión, y para la empresa es prioritario destinar estos recursos para consolidarse en el mercado.
- Eliminación: no se recomienda que la empresa se retire del mercado, porque actualmente mantiene un mercado que le genera rentabilidad, y además existen condiciones favorables para crecer.
- Hacia atrás: no aplica para la empresa, puesto que esta estrategia esta mas orientada a empresas productoras.
- Integración horizontal: no se recomienda para la empresa, puesto que la liquidez actual, no le permite adquirir empresas competidoras, además, la prioridad es la expansión y penetración de mercados.

Ahora se procede a elaborar la **Matriz del Grupo Consultor de Boston**, por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funciona esas Unidades Estratégicas de Negocio. Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa. Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- Estrellas: grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.
- Vacas de efectivo: tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.
- Interrogantes: se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el

mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.

- Perros: tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.

Por medio de esta matriz, la empresa puede determinar la participación en el mercado de una línea de producto, respecto de sus competidores. Para el desarrollo del modelo es necesario primero determinar la participación relativa de la empresa en el mercado y el crecimiento de la demanda: por medio de esta matriz, la empresa puede determinar la participación en el mercado de una línea de producto, respecto de sus competidores. Para el desarrollo del modelo es necesario primero determinar la participación relativa de la empresa en el mercado y el crecimiento de la demanda:

Después se realiza **la Matriz de Política Direccional** La participación relativa en el mercado se define:

$$PR = \text{Participación de nuestra empresa} / \text{Participación del líder del mercado}$$

$$PR = 1.186.325 / 5.627.663 = 21\%$$

Cuadro 45. Matriz de política direccional

PRODUCTO	Total General
BOSTON	5.627.663
CARIBE	1.186.325
DERBY	129.925
GREEN	406.250
IMPERIAL	1.735.378
MARLBORO LIGHTS	106.573
PIELROJA	2.787.360
ROYAL	956.953
TOTAL	12.973.277

Fuente. Este estudio

Figura 6. Participación relativa del mercado

		Participacion Relativa del Mercado	
		1	0
Crecimiento de la Demanda	ALTO	ESTRELLA	?
	BAJO	VACA LECHERA	HUESO

Fuente. Este estudio

Analizando estos valores la empresa debe invertir para lograr aumentar su participación en el mercado. Para ello se han definido distintas estrategias de tipo financiero y de marketing que generen un impacto positivo que nos permitan convertir esta línea en un producto estrella.

Para la elaboración de la matriz, se definen las variables más relevantes de atractividad del mercado de la siguiente manera:

Cuadro 46. Variables más relevantes de atractividad del mercado

Variables de Atractividad	Calificacion
Crecimiento de la demanda	4
Numero de competidores	1
Competencia desleal	1
Poder adquisitivo del cliente	3
Total	9
promedio	2,25

Fuente. Este estudio

Cuadro 47. Matriz de política direccional

		CAPACIDAD COMPETITIVA (MPC)		
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO
G R A D O D E L E A M T R R A C A D O D I V I D A D	ALTO 3	INVERTIR	INVERTIR	PROTECCION
	MEDIO 2	CARIBE	PROTECCION	COSECHAR
	BAJO 1	PROTECCION	COSECHAR	REDUCIR

Fuente. Este estudio

Esta matriz indica, que la empresa debe aprovechar las grandes ventajas competitivas que tiene, para invertir y ganar terreno en un mercado que tiende a ser un poco hostil, debido a que, aunque tiene una alta demanda, existe gran cantidad de competidores, se practica la competencia desleal y el poder adquisitivo de los clientes es poco, tendiendo a buscar alternativas mas económicas.

Posterior a esto se procede a elaborar la **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**. Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

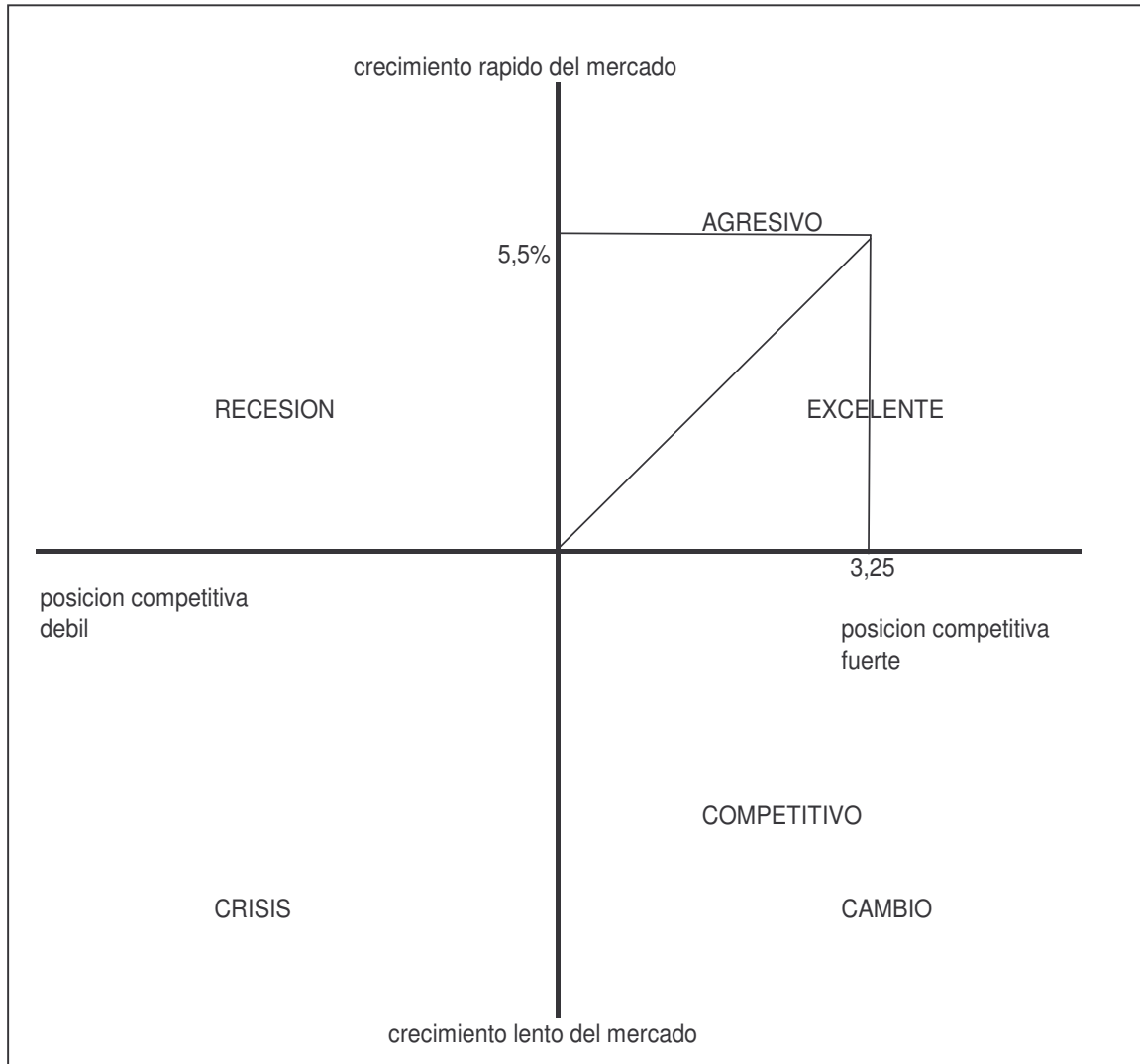
Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de

crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

- Cuadrante I: sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.
- Cuadrante II: recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.
- Cuadrante III: propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar
- Cuadrante IV: indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Las organizaciones tienen fundamentalmente dos tendencias fundamentales hacia las cuales se encaminan cuando se selecciona una estrategia, estas pueden ser de crecimiento y consolidación

Cuadro 48. Matriz de la gran estrategia



Fuente. Este estudio

De acuerdo con estadísticas de la Cámara de Comercio, el crecimiento de la industria del sector, para el año 2008, es del 5,5%, y se asume este como un crecimiento rápido del mercado, debido a que el sector es un pilar fundamental en el crecimiento de la economía del País.

El resultado de esta matriz muestra un crecimiento rápido del mercado, como consecuencia del papel tan importante que juega el sector dentro del desarrollo de la economía nacional, además la empresa tiene unas ventajas competitivas fuertes que le permiten aprovechar las oportunidades externas en muchos campos y asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

Se plantea la siguiente estrategia:

- **Desarrollo de mercado:** en la matriz de la gran estrategia miramos que se presenta un crecimiento rápido del mercado, y alta capacidad competitiva, lo que nos ubica en un nivel competitivo en el cual la empresa tiene que jugar con un mercado ya establecido y una competencia fuerte.

Para afianzarnos más en el mercado se debe desarrollar estrategias que le permitan diferenciarnos de la competencia ofreciendo además de un producto de excelente calidad una atención al cliente que genere una motivación a preferirnos con personal calificado para guiarle en el proceso de compra.

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (M.C.P.A.), Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito. Posteriormente se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito. Después se debe estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registrar estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, se agrupa las estrategias en series excluyentes, determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del

atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Además se debe calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Finalmente se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

Cuadro 49. Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica

FACTORES CLAVE	CALIFICACIÓN	ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS			
		Desarrollo del Mercado		Penetración del Mercado	
		P. A.	PTA	PA	PTA
INTERNOS					
Buena calidad del pptos y servicio	4	4	16	4	16
Proveedores Reconocidos	4	4	16	4	16
Personal seleccionado y motivado de forma inadecuada	1	2	2	2	2
Disminución de la Rentabilidad	1	3	3	4	4
EXTERNOS					
Crisis Económica profunda	1	3	3	4	4
Hábitos de consumo positivos hacia los productos.	4	4	16	4	16
Competencia organizada	1	4	4	4	4
Gran propensión al consumo	4	4	16	4	16
SUMA TOTAL DE ATRACCIÓN			76		78

Fuente. Este estudio

Análisis: para realizar esta matriz fue necesario basarse en los factores fundamentales o más relevantes dentro de la empresa. Se tomaron aquellos que se denotaron en las matrices MEFI y MEFE, donde se evaluaron previamente.

Después de evaluar cada factor relevante, interno y externo, los resultados de la matriz cuantitativa de planeación estratégica indican que la estrategia más adecuada para a seguir la marca con relación a los productos de la marca Caribe será la de penetración del mercado, la cual se desarrollará a continuación.

10. ESTRATEGIAS DE MARKETING

10.1 OBJETIVOS

- a. Lograr una mayor cobertura de consumidores con los productos de marca Caribe en los municipios del Norte de Nariño.
- b. Aprovechar al máximo la buena imagen y promoción de Caribe.
- c. Implementar procesos de selección y entrenamiento adecuados para el personal que permita expandir la base de clientes.
- d. Instaurar un programa de capacitación en mercadeo para vendedores.
- e. Propiciar una relación más cercana con los clientes tenderos ya que él es la ventana al consumidor final.
- f. Generar beneficios que satisfagan las necesidades del cliente-tendero

10.2 ESTRATEGIAS PARA POSICIONARSE

La más normal es la de “ir en contra del líder”, que no significa un choque frontal, sino recurrir a comparaciones con la competencia ya posicionada, conocida. Se trata de reposicionar a los competidores. Esto se lleva a cabo desplazando su concepto de posicionamiento, al hacer ver al consumidor algo de la competencia que le obligue a cambiar de opinión respecto a la misma y ofrecer en su lugar la nueva idea.

La comparación es eficaz debido a que el consumidor, en el momento que ha de elegir un producto, en el punto de venta, lo compara con aquellos que ocupan los primeros peldaños de la escalera de su categoría. La publicidad le ofrece la comparación ya realizada al receptor y le evita un trabajo. Por supuesto, se la ofrece resuelta a favor del anunciante.

10.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Su objetivo es quitarle ventas a la competencia.

- Estrategias comparativas: tratan de mostrar las ventajas de la marca frente a la competencia.

- Estrategias financieras: se basan en una política de presencia en la mente de los destinatarios superior a la de la competencia, acaparando el espacio publicitario.
- Recurren a una publicidad muy convencional: sus objetivos se expresan mediante porcentajes de notoriedad, cobertura de audiencia...
- Estrategias de posicionamiento: el objetivo es dar a la marca un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociarle una serie de valores o significaciones positivas afines a los destinatarios; o si es posible, apoyándonos en una razón del producto o de la empresa, que tenga valor e importancia para los consumidores.
- Estrategias promocionales: son muy agresivas. Los objetivos promocionales pueden ser: mantener e incrementar el consumo del producto; contrarrestar alguna acción de la competencia; e incitar a la prueba de un producto.
- Estrategias de empuje (Push Strategy): para motivar los puntos de venta, los distribuidores y la fuerza de ventas de la empresa, a empujar más efectivamente los productos o líneas de productos hacia el consumidor (aumentando márgenes, bonos, mejor servicio, publicidad cooperativa, subsidio para promociones...). Se trata de forzar la venta.
- Estrategias de tracción: estrategias de tracción (pull strategy) para estimular al consumidor final a que tire de los productos, a través de una mejor aceptación de la marca, el concepto y el producto. Incitarle a la compra.
- Estrategias de imitación: consisten en imitar lo que hace el líder o la mayoría de competidores. Son peligrosas y contraproducentes, suelen fortalecer al líder.

10.4 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS DE DESARROLLO.

Su finalidad es potenciar el crecimiento de la demanda.

- Estrategias extensivas: pretenden conquistar nuevos consumidores.
- En mercados de fuerte y rápido crecimiento: se recurre a la distribución y a la publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca, para la futura supervivencia de la empresa.
- En mercados maduros: la publicidad puede provocar o al menos apoyar una innovación técnica, nuevos sistemas de distribución, disminución de los precios, o cambios de actitudes o hábitos de consumo. La intención es la de

activar los estados de estancamiento que caracterizan a estos tipos de mercados.

- Estrategias intensivas: conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir, que aumente la venta por cliente.

Se suele plantear objetivos como incrementar el número de unidades compradas, aumentar la frecuencia de compra, alargar la etapa de consumo.

Se suele exigir demasiado a la publicidad al enfocar los objetivos a corto plazo, cuando se sabe lo largo y difícil que resulta el empeño de cambiar un hábito y costumbre.

10.5 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS DE FIDELIZACIÓN

Estas estrategias son complementarias a las anteriores. Tratan de retener a los consumidores del producto, y mantener su fidelidad de compra y consumo. Es decir, lograr un mercado cautivo, que garantice las ventas futuras con las correspondientes evoluciones de precio.

Objetivos publicitarios que se plantean son: resaltar la presencia de la marca, aumentando la cantidad y frecuencia de campañas publicitarias.

10.6 DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS

10.6.1 Penetración del mercado. Los esfuerzos corporativos de la marca CARIBE deben orientarse al desarrollo de una estrategia de PENETRACIÓN DEL MERCADO, la cual se centra en los mercados actuales. Es una estrategia de crecimiento dirigida a aumentar las ventas del producto que distribuye en los mercados actuales, lo cual implica que la rotación del producto en el punto de venta (tiendas, supermercados y autoservicios) sea mucho más rápida. Por tanto la estrategia debe dirigirse a incrementar las ventas en los diferentes puntos de ventas mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing ya sea a través del aumento en publicidad y técnicas promocionales o incremento en la distribución, mejorando la logística, ampliando la base de tiendas y autoservicios y buscando un mayor control sobre la fuerza de ventas.

La penetración del mercado implica vender más a sus clientes actuales (Tenderos y autoservicios), esto no significa que la estrategia deba dirigirse a los tenderos, por lo contrario de lo que se trata es de involucrarlo para establecer una relación directa con el consumidor final y proporcionarle capacitación en temas relacionados con merchandising, atención al cliente, promoción de ventas, manejo de los productos para que se entre otros; para que el producto rote más rápido y por tanto se incremente el número de pedidos del producto a la empresa.

La estrategia también puede dirigirse a incrementar el número de tiendas con que trabaja actualmente, básicamente la idea es incrementar su consumo por los clientes actuales y atraer a los de otras marcas, es decir las tiendas y autoservicios que únicamente venden los productos de otras marcas, para ello se podrán utilizar técnicas de persuasión por parte de los vendedores de la empresa con el fin de convencer a los tenderos de las ventajas que les traería vender la marca CARIBE, de gran reconocimiento y calidad certificada.

La estrategia consiste en vender más productos al mismo mercado, buscando aumentar la participación de la empresa en el mercado del Norte de Nariño, a través de las actividades de promoción y publicidad, aumento en el número de tiendas que venden el producto y capacitación a los tenderos en cuanto a atención al cliente, merchandising, manejo adecuado del producto, entre otros.

10.7 ESTRATEGIAS DE MARKETING (CREATIVAS)

Partiendo de una de las estrategias corporativas diseñadas para el plan “PENETRACIÓN DEL MERCADO” y teniendo en cuenta los objetivos de marketing principalmente el de incrementar ventas se pueden delinear las estrategias de marketing para lograr dichos objetivos y penetrar en el mercado.

La estrategia propuesta para poder penetrar en el mercado es principalmente la utilización de la promoción de ventas en todos sus niveles y la incursión en nuevas tiendas y supermercados mediante técnicas de persuasión a los tenderos y propietarios de los supermercados y autoservicios.

Se plantea que CARIBE puede utilizar una estrategia de promociones al comercio, las cuales integran a la empresa con minoristas en la distribución. Tienen como objetivo primordial convencer al minorista en vender la marca Caribe. Algunos de los objetivos que persigue la promoción de ventas al comercio son:

Convencer a los vendedores minoristas de las ventajas de vender la marca Caribe, argumentando el principal elemento diferenciador de Caribe frente a la competencia, el cual es la calidad y el reconocimiento.

Reducir los inventarios en la empresa y aumentar los inventarios de los minoristas.

Apoyar en las políticas de publicidad y mercadeo de los tenderos.

Buscar que los tenderos asignen los espacios más favorables para la ubicación de los cigarrillos marca caribe, es decir utilizar el merchadising proporcionándole y dándole a conocer al tendero técnicas de exhibición para aumentar ventas. El merchandising esta basado en acciones de promoción sobre el conjunto de productos que allí se venden, con el fin de optimizar el espacio de venta, o

resumiendo todas las acciones de marketing realizadas en un punto de venta. Cabe resaltar que así como el marketing crea demanda de productos a través de publicidad y promociones y éstas a su vez empujan al cliente al punto de venta, el Merchandising empuja al consumidor en el punto de venta.

Servir como mecanismo de motivación para vendedores y minoristas directos.

Es importante no confundir la parte de promoción de ventas al consumidor con la promoción de venta al comerciante, pequeño distribuidor o al pequeño tendero.

Es primordial resaltar que la promoción al comercio es clave para conseguir que los tenderos agilicen la rotación del producto y por tanto se incrementen las ventas, algunos aspectos a tener en cuenta para realizar esta promoción al comercio es:

- Mantener promociones a los distribuidores es tan importante como mantener promoción al consumidor final.
- La batalla por conseguir clientes no empieza por la publicidad masiva, sino por el manejo adecuado de la distribución; la promoción al comercio es fundamental.
- Demostrarle ventajas a los tenderos, es garantía de que estos se convertirán en los mejores vendedores del producto.

Existen varias maneras de hacer promoción al comercio, las más representativas son:

- Exhibidores: consiste en que la empresa, dota a los puntos de ventas (tiendas y Autoservicios) con elementos especiales como stands, rótulos, dispensadores etc, para que el producto sea vendido con facilidad.
- Concursos de ventas: consiste en "premiar" a los tenderos más eficientes con premios, descuentos o el mismo producto con el fin de incentivar la venta que hace el minorista al consumidor final.
- Exhibiciones comerciales
- Comisiones por beneficios extraordinarios: es otra forma de premiar a los minoristas. Cuando alguno de ellos pasa un nivel de venta determinado es premiado con aumento de cantidad, comisión por venta o margen de descuento.
- Impulsores: premios en forma de mercancía.

- Trato preferencial: tratos comerciales de especial beneficio a cambio de exclusividad.
- Asignaciones de publicidad: consiste en que la empresa le da un espacio publicitario al minorista con el fin de incrementar sus ventas globalmente e incentivarlo a trabajar conjuntamente.
- Capacitación para los tenderos y dueños de los autoservicios en relación con la atención al cliente, manejo adecuado de los productos, merchandising, entre

11. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para implementar el presente Plan Estratégico de Mercadeo debe realizarse un previo análisis y evaluación de las estrategias, así:

11.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO

11.1.1 Compatibilidad interna. Las estrategias diseñadas anteriormente son totalmente compatibles con la misión, objetivos y visión de Coltabaco. Por tanto teniendo en cuenta la compatibilidad interna las estrategias de marketing enfocadas hacía la penetración del mercado son completamente viables.

11.1.2 Compatibilidad externa. Las estrategias fueron diseñadas teniendo en cuenta los cambios del sector y el ambiente externo por tanto se considera compatible.

11.1.3 Disponibilidad de recursos. Este factor se convierte en un obstáculo para la puesta en práctica del Plan Estratégico, por cuanto la empresa necesita realizar una gran inversión para el desarrollo de la estrategia, sin embargo puede solicitar apoyo económico a la Casa Matriz para que financien la puesta en marcha del Plan Estratégico.

11.1.4 Tiempo. Realizando un análisis se puede establecer que la implementación de las estrategias son compatibles con el tiempo.

Posteriormente al análisis y evaluación de estrategias se procede a delinear unas actividades necesarias para la implementación de las estrategias, ellas se citan a continuación:

- Definición de qué puntos de ventas deberán incorporarse en la cadena de distribución.
- Promoción de ventas intensiva con objetivos y estrategias adecuados definiendo si es para los minoristas o para el consumidor final.
- Merchandising con acciones adecuadas para lograr los mejores lugares, exhibiciones y actividades en los puntos de ventas.
- Programación de reuniones o convenciones de presentación del producto, Difusión y marketing directo a distribuidores y consumidores finales.
- Inicio de la campaña publicitaria.

- Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen corporativa.
- Ajustes inmediatos de brechas entre lo planificado y lo concretado.
- Respuesta inmediata a las estrategias competitivas, de acuerdo con lo planificado o sus planes de contingencia.
- Monitoreo de la evolución de la estrategia.

12. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Incrementar la participación en el mercado	PENETRACION DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de clientes actuales • Incrementar el reconocimiento en el mercado 	<p>Desarrollar campañas Publicitarias en los principales medios de comunicación regionales</p> <p>1. PRODUCTO</p> <p>Capacitación para el manejo adecuado del producto</p> <p>2. PLAZA</p> <p>Fuerza de ventas capacitada para atraer clientes(Tend.)</p> <p>Pruebas gratis</p> <p>Ampliar base de tiendas y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Area administrativa, mercadeo y ventas. 	6 meses	\$33.800.000	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos clientes • Número De nuevos clientes X inversión • No fumadores de caribe / no. De fumadores totales

			autoservicios 3. PROMOCION Publicidad corporativa Incentivos al canal de distribución (Tenderos) Programas en puntos de venta				
--	--	--	--	--	--	--	--

12.1 ESTRATEGIA DE PENETRACION DEL MERCADO

			CRONOGRAMA											
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTOS	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
1. PRODUCTO														
Capacitación para el manejo adecuado del producto	Área administrativa	\$ 2.000.000	■											
2. PLAZA														
Fuerza de ventas capacitada para atraer clientes(Tend.)	Área de ventas	\$ 2.000.000	■	■										
Pruebas gratis	Área de ventas	\$ 4.000.000	■	■				■	■				■	■
Ampliar base de tiendas y autoservicios	Area de ventas	\$ 2.000.000	■	■	■									
3. PROMOCION														
Publicidad corporativa	Area administrativa	\$ 6.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incentivos al canal de distribución (Tenderos)	Area de ventas	\$ 4.500.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programas en puntos de venta	Area de ventas	\$ 6.500.000	■	■				■	■				■	■
Ofrecer capacitación a los tenderos	Area administrativa	\$ 1.800.000	■											
Técnicas promocionales al consumidor Final	Area de ventas	\$ 5.000.000	■	■				■	■				■	■
TOTAL COSTOS		\$ 33.800.000												

Fuente. Este estudio

13. ESTUDIO FINANCIERO

Se presenta a continuación los resultados en ventas con la aplicación de la estrategia y los indicadores financieros:

Cuadro 50. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	81.792.000	94.469.760	115.064.168	140.148.156	170.700.454
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	57.254.400	66.128.832	80.544.917	98.103.709	119.490.318
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	5.000.000	5.162.723	5.318.206	5.478.716	5.644.069
Utilidad Bruta	19.537.600	23.178.205	29.201.044	36.565.731	45.566.067
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	5.725.440	6.612.883	8.054.492	9.810.371	11.949.032
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	6.760.000	6.760.000	6.760.000	6.760.000	0
Utilidad Operativa	7.052.160	9.805.321	14.386.552	19.995.360	33.617.035
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	7.052.160	9.805.321	14.386.552	19.995.360	33.617.035
Impuestos (35%)	2.327.213	3.235.756	4.747.562	6.598.469	11.093.622
Utilidad Neta Final	4.724.947	6.569.565	9.638.990	13.396.891	22.523.414

Fuente. Este estudio

Cuadro 51. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		7.052.160	9.805.321	14.386.552	19.995.360	33.617.035
Depreciaciones		0	0	0	0	0
Amortización Gastos		6.760.000	6.760.000	6.760.000	6.760.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-2.327.213	-3.235.756	-4.747.562	-6.598.469
Neto Flujo de Caja Operativo		13.812.160	14.238.109	17.910.796	22.007.798	27.018.566
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	33.800.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	33.800.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	33.800.000	13.812.160	14.238.109	17.910.796	22.007.798	27.018.566
Saldo anterior		6.760.000	20.572.160	34.810.269	52.721.065	74.728.863
Saldo siguiente	33.800.000	20.572.160	34.810.269	52.721.065	74.728.863	101.747.429

Fuente. Este estudio

Cuadro 52. Indicadores financieros proyectados

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	17,55	14,94	12,53	11,33	9,17
Prueba Acida	18	15	13	11	9
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	5,7%	6,7%	8,0%	8,8%	10,9%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	8,6%	10,4%	12,5%	14,3%	19,7%
Rentabilidad Neta	5,8%	7,0%	8,4%	9,6%	13,2%
Rentabilidad Patrimonio	12,3%	14,6%	17,6%	19,7%	24,8%
Rentabilidad del Activo	11,6%	13,6%	16,2%	17,9%	22,1%

Fuente. Este estudio

Cuadro 53. Flujo de caja y rentabilidad

Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		13.812.160	14.238.109	17.910.796	22.007.798	27.018.566
Flujo de Inversión	-33.800.000	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	33.800.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-33.800.000	13.812.160	14.238.109	17.910.796	22.007.798	27.018.566
Flujo de caja descontado	-33.800.000	12.010.574	10.766.056	11.776.639	12.583.030	13.433.003

Fuente. Este estudio

Cuadro 54. Indicadores de rentabilidad

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	40,94%
VAN (Valor actual neto)	26.769.301
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,78
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	0,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes

Fuente. Este estudio

Con la implementación del proyecto se logra una tasa interna de retorno de 40.94% y un VPN de \$26.756.301, por tanto se considera viable la propuesta

14. CONCLUSIONES

Se realizó análisis situacional y del entorno de la marca Caribe en el Norte de Nariño, donde se encontró que existen oportunidades para el crecimiento de la participación en el mercado de la marca.

Se realizó una investigación de mercados con los canales de distribución y los consumidores de cigarrillos en el Norte de Nariño, con lo cual se pudo establecer el comportamiento del mercado del cigarrillo en los municipios del norte de Nariño y se pudo establecer lo siguiente:

Teniendo en cuenta la variable frecuencia de consumo la medida mayor es la de consumo diario arrojando un porcentaje de 59,7%, debido a esto se suma la importancia del consumo de cigarrillo en las personas.

Para esta variable el dato de mayor observación fue de president con un 61,45% lo que representa que este es de mayor preferencia por parte de los consumidores de cigarrillo en los municipios del norte de Nariño.

En cuanto a la variable precio este se ubica entre 1000 y 1200 pesos M/C equivaliendo a un 42,3% y 45,2% del total de la población por lo cual se determina que el precio es de fácil acceso para el consumidor.

Con relación a esta pregunta el total de las personas encuestadas acepto conocer la marca Caribe por lo tanto se tiene que ya hay grado de aceptación y recordación de la marca en el mercado de consumo de cigarrillos

Con relación a la variable de consumo de la marca Caribe en cigarrillo del total de las personas encuestadas arrojó un 95% que dijeron si haber consumido la marca Caribe por lo que se demuestra que esta marca ya tiene un nicho de mercado o por lo menos un grado de aceptación.

Con relación a las marcas más vendidas en los municipios del norte de Nariño son Presiden con 97,4%, seguidas por Boston con un 92,3%, al igual que Royal seguidas por Green con 89,7%.

Con relación a la variable ventas de la marca Caribe se obtuvo que los distribuidores tienen ventas mensuales entre 1 y 3 decenas arrojando un 56,41% del total de las ventas seguida.

La variable de conocimiento de marca tiene un 97,44% de favorabilidad con respecto a la marca Caribe, lo cual representa un valor representativo para tener en cuenta en el mercadeo de los cigarrillos en los municipios del norte de Nariño

Es necesario implementar la estrategia de penetración de mercados. La estrategia propuesta para poder penetrar en el mercado es principalmente la utilización de la promoción de ventas en todos sus niveles y la incursión en nuevas tiendas y supermercados mediante técnicas de persuasión a los tenderos y propietarios de los supermercados y autoservicios.

Los propósitos o metas la implementación de la estrategia son: incrementar ventas, aumentar la participación en el mercado, ampliar la base actual de tiendas, supermercados y autoservicios con la que trabaja la marca Caribe e Incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- CHASCO, C. Modelos de determinación de áreas de mercado del comercio al por menor. 1ª edición. España: Editorial Prentice Hall, 1997. 135 p.
- DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial, 2ª edición. España: Mc Graw Hill, 1997. 125 p.
- GAEDEKE, R.M. Marketing principios y aplicaciones. Minnesota: Mc Graw Hill, 1983. 99 p.
- KRUGMAN, P. Geografía y comercio. Barcelona: Mc Graw Hill, 1992. 350 p.
- PHILIPH, kotler. Principios de Marketing. 1ª edición. España: Norma S.A, 1980. p 96.
- _____. Los 10 pecados capitales del marketing indicios y soluciones. España: Norma S.A, 2004. 35 p.
- SALVADOR, Miguel, MOLLA, Alejandro y BIGNE, J. Enrique. Introducción al Marketing. 2ª edición. España: Mc Graw Hill, 1994. 240 p.
- TAMAYO, Mario. Serie Aprender a Investigar. Modulo 5, 1ª edición. Bogotá: Ram editores, 1995. p 60.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos11/travent/traventshtml>. 2003.

<http://www.monografias.com/trabajos11/travent/alcancedelafuncioncomercial>.

<http://www.monografias.com/trabajos11/LaPlanificaci3n3ndelaempresa>.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/planestrategicodemarketing>.

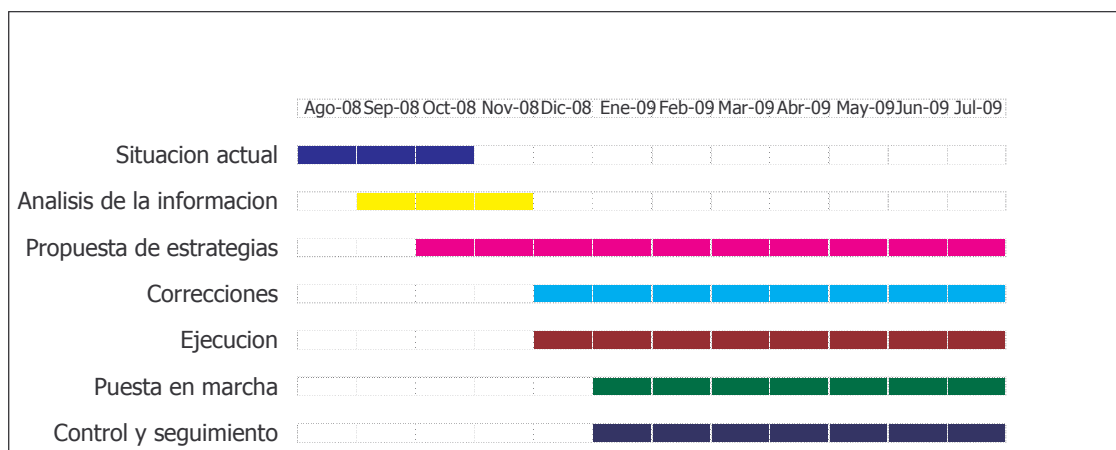
<http://www.aulafacil.com/cursodedistribuci3n3n.com>.

ANEXOS

Anexo A. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Cronograma de Trabajo.

Para la realización del proyecto se propone realizar un conjunto de actividades orientadas a estructurar los subestudios parciales y el resultado final. Los estudios y el tiempo de duración se detallan en el siguiente cronograma.



Presupuesto.

Recursos Institucionales.

Coltabaco.

Recursos Humanos.

Dos (2) investigadores.

Un (1) asesor.

Recursos Físicos

Un (1) computador portátil.

Memoria USB.

Tres (3) resmas de papel.

Lápices y lapiceros.

Carpetas.

Recursos Financieros.

Presupuesto de Ingresos.

Item	No	Vlr unitario	Total
Coltabaco		\$ 450.000	\$450.000
Aporte personal	3	\$110.000	\$440.000
Total			\$890.000

Presupuesto de Gastos.

Item	No	Vlr unitario	Total
Materiales e insumos	1	\$100.000	\$100.000
Internet	100 hr	\$1.000	\$100.000
Digitación	1	\$60.000	\$60.000
Encuestas	300	\$1.500	\$450.000
Documentos de estudio	2 libros	\$40.000	\$80.000
Subtotal			\$790.000
Imprevistos (10%)			\$79.000
Total			\$889.000