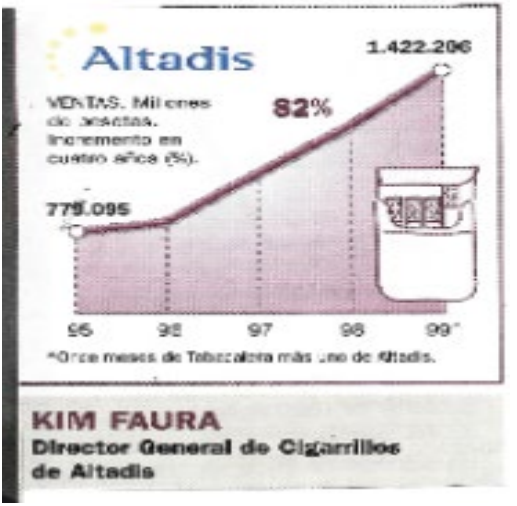
Negocio de Cigarrillos de Tabacalera desde 1996 al 2000.



"Tras 350 años perdiendo participación de mercado, Tabacalera se reinventa"

He escrito este cuaderno para recordar los años felices que pasamos con Cesar Alierta, Fernando Labad, y todos los amigos y compañeros de Tabacalera: Calixto Rios, Marisa Navas, Polo Perez-Pita (E.P.D. un recuerdo especial), Italo Durazzo, Pilar Girón, Miguel Larrayoz, Drago Azinovic, Gonzalo Sanchez-Taiz, Joaquín Pimentel, Maria Lacalle, y tantos otras y otros que participaron en la reinvención de Tabacalera."

Kim Faura 2020

Contenido

NOTA BREVE 4
ANUNCIOS PUBLICITARIOS QUE HOY SERIAN INACEPTABLES: 5
FUMADORES FAMOSOS EN BLANCO Y NEGRO 11
CULTURA DE TABACALERA EN EL `96 15
SELLING IN VS. SELLING OUT 20
MERCADO DE TABACO EN ESPAÑA 26
PARTICIPACION DE MERCADO POR TIPO 30
MERCADO POR GENERO 32
MERCADO CIGARRILLOS RUBIOS 34
PRECIOS 36
PREFERENCIAS CONSUMIDORES 40
DESGLOSE DE COSTES 44
CANALES 46
IMAGEN DE MARCA 48
CONSUMOS DURANTE LA SEMANA 50
CONSUMO POR TIPO DE TABACO 52
CONSUMO POR TIPO DE PAQUETE 54
PARTICIPACION DE MERCADO POR TERRITORIO 56
CONTRABANDO 58
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS (S.O.M. vs. S.O.V.) 62
REGULACION 66
ACTIVIDAD PROMOCIONAL 68

CREATIVIDAD DE LAS MARCAS 70
MARKETING COMO UNA ORQUESTA SINFÓNICA 74
CLAVES DEL CAMBIO 84
NUEVA CULTURA 86
NUEVA ORGANIZACIÓN COMERCIAL 94
FORTUNA 98
NOBEL 110
DUCADOS 114
LEGISLACION RESTRICTIVA PARA LA PUBLICIDAD DE MARCAS DE TABACO 126
RESULTADOS, EVOLUCION DE S.O.M. Y P&L 129
RESULTADOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN 131
RESULTADOS GLOBALES 137
¡EL TAMAÑO IMPORTA! 139

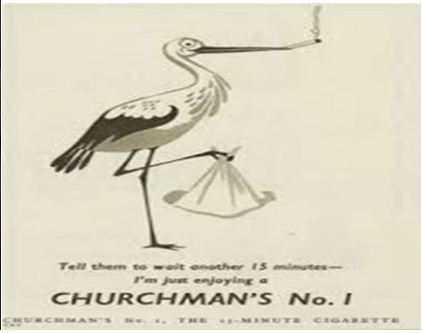
NOTA BREVE

He escrito este cuaderno para recordar los años felices que pasamos con Cesar Alierta, Fernando Labad, y todos los amigos y compañeros de Tabacalera: Calixto Ríos, Marisa Navas, Polo Pérez-Pita (E.P.D. un recuerdo especial), Italo Durazzo, Pilar Girón, Miguel Larrayoz, Drago Azinovic, Gonzalo Sanchez-Taiz, Joaquín Pimentel, María Lacalle, y tantos otras y otros que formaron parte del equipo que reinventó Tabacalera.

Cuando fumar no era perjudicial para la salud (Paolo Semoane):

"Lucky Strike, justo lo que me ordenó el doctor"; "Más médicos fuman Camel que cualquier otro cigarrillo"; "Cuida tu salud, fuma Chesterfield"; "Especialistas en garganta eligen Old Gold". Estas frases que hoy serían escandalosas formaban parte de cualquier estrategia publicitaria de las empresas de tabaco. Si bien ya nadie duda de que fumar es perjudicial para la salud, y así lo afirman las marcas-, entre 1920 y hasta mediados de la década de los 50, en Estados Unidos se utilizaba la figura de los profesionales de la salud (prescriptores) para vender más cigarrillos.

ANUNCIOS PUBLICITARIOS QUE HOY SERIAN INACEPTABLES:



"Give your throat a vacation...
Smoke a
FRESH
cigarette"
IF the cigarette you have been smoking stings or burns your throat, switch to Camels and see the difference.
It's the peppery dust left in tobacco by inefficient cleaning methods that makes you cough.
It's the unkindly hot smoke of harsh, dried-out tobacco that burns and irritates your throat.
This is no peppery dust in Camels—that's whisked away by a special vacuum-cleaning process.
There are no stale, crumbly, parched tobaccos—the fine Turkish and mild Domestic tobaccos of which Camels are blended come to you in prime, factory-fresh condition, thanks to the Humidor Pack.
This scientific germ-safe wrapping—not plain, ordinary Cellophane, but moisture-proof Cellophane which costs nearly twice as much—seals in all the natural aroma and freshness, seals it so tightly that wet weather cannot make Camels damp, nor drought weather make them dry.
Camels are milder and more throat-friendly because they are dust-free and fresh.
Give your throat a vacation, switch to Camels for just one day. Then leave them—if you can.
CAMEL
CHOICE QUALITY
HUMIDOR PACK
CAMELS
Mild . . . SO CIGARETTY AFTER-TASTE
CAMEL
Don't remove the moisture-proof wrapping from your package of Camels after you open it. The Humidor Pack is protection against dust and germs. In offices and homes, even in the dry atmosphere of artificial heat, the Humidor Pack delivers fresh Camels and keeps them right until the last one has been smoked

Viceroys
FILTER
the Smoke!
As your Dentist,
I would recommend
VICEROYS
VICEROY
CIGARETTES

Gee, Dad, you always get
the best of everything
...even
Marlboro!

Born gentle
Philip Morris
New Philip Morris...gentle for modern taste

Happy Birthday Dad
We Know Your
ABC
A ALWAYS MILDER
B BETTER TASTING
C COOLER SMOKING
THE RIGHT COMBINATION OF THE WORLD'S BEST TOBACCOS
ALWAYS BUY CHESTERFIELD

Treat him Right on Father's Day...
Give him Old Golds

"Reach for a Lucky - instead of a sweet"
LUCKY STRIKE
CIGARETTES
"Toasting takes out every bit of bite and throat irritation
"It's toasted"
No Throat Irritation - No Cough.

Blow in her face and she'll follow you anywhere.
Tipalet.

Guard Against Throat-Scratch
—enjoy smooth smoking—
PALL MALL
filters the smoke
and makes it mild
PUFF BY PUFF... YOU'RE ALWAYS AHEAD
PALL MALL
Outstanding... and they are mild!

FUMADORES FAMOSOS EN BLANCO Y NEGRO

CULTURA DE TABACALERA EN EL `96

La cultura como eje transformador de una empresa

En Tabacalera no hubo ningún resorte del Marketing Mix que no tuviera que ser, o bien mejorado, o drásticamente cambiado. Incluso reducir el contrabando de tabaco jugó un papel fundamental para el éxito. Y en la base de estos cambios, el más importante y difícil: cambiar la cultura de la compañía.

Antes de entrar en materia, recuerdo una anécdota de mi entrevista con el Presidente y Consejero Delegado de la compañía, Cesar Alierta y Fernando Labad que ilustran un poco las situaciones que viví en un inicio para arrancar el proyecto: Ni el Presidente, ni el Consejero Delegado, procedían de compañías de productos de consumo, y la verdad tenían muchas preguntas sobre el retorno de las inversiones en Marketing. Lejos de aclararles el tema, se sorprendieron cuando les dije en broma que el problema de la inversión en marketing es que el 50% funciona y el otro 50% es tirar el dinero, y

que el verdadero problema es que no puedes saber cuál es el 50% bueno. Aunque fuera broma, adiviné que coincidía un poco con la percepción que ellos tenían de los retornos en las inversiones de marketing. César Alierta, me contestó: En mi sector (Financiero) uno sabe siempre lo que gana y lo que pierde por cada peseta que se invierte, y en marketing tengo mis dudas. Les dije que no se preocuparan, que lo mismo que las inversiones financieras que ellos dominaban, en marketing también se podía medir todo.

Hoy día, por ejemplo, podemos medir todas las acciones que hacemos y su retorno. Y les ilustré con un ejemplo de lo que se había hecho en Pepsico, en USA, con la TV de cable en los hogares: en un lado de la calle se hizo publicidad de Pepsicola y en el otro no. El resto de variables eran las mismas, (precio, promociones, canales, distancias…). Con casos como este es muy fácil apreciar el impacto de la publicidad. Los datos corroboraban que la publicidad había incentivado las ventas de Pepsi allá donde había más publicidad de esta bebida. Por tanto, una primera conclusión en la que conseguí que los tres estuviéramos de acuerdo, es que lo que no se puede medir no debe hacerse. Porque la realidad es que si no se puede medir, no se puede mejorar. La apuesta era, por tanto, acción, inversión y retorno.

Mi entrada en Tabacalera me permitió conocer a un gigante empresarial gestionado al modo de su época. De mi paso por compañías americanas, me quedan las imágenes de un jefe que entraba en mi despacho, se sentaba frente a mí, apoyaba los pies en la mesa y con cercanía y confianza, iniciábamos una conversación de carácter personal o sobre cualquier tema de trabajo. En Tabacalera, me sorprendió la jerarquía de trato. Dejé de ser Kim, para pasar a ser llamado don Joaquín. Y a pesar de oponerme, a la mayoría de empleados de determinados niveles, no había manera de que me llamaran como yo quería. A esto se añadió que me dijeron: Don Joaquín, le corresponde chófer y guardaespaldas. Todo esto era nuevo para mí: fue un schock.

Todos me dicen que soy una persona puntual. En Madrid, siempre era el primero en llegar a las reuniones. Unos lo hacían 5 minutos tarde, otros 10 y otros 15. Y todos me preguntaban animosamente al llegar, - ¿qué tal, todo bien? Me costó acostumbrarme y permanentemente les recordaba que el recurso más escaso que tenemos es "el tiempo" sobre todo en mi caso, que debía digerir y aprender lo antes posible los entresijos de aquel sector en general y de Tabacalera en particular. En general tengo mi agenda muy estructurada, cualquier improvisación o retraso sobre la misma me causa un pequeño estrés. De hecho, las reuniones sin objetivos ni tiempos delimitados no me

gustan, los comités o Consejos que se alargan mucho nunca me han gustado. Las reuniones multitudinarias menos. Cuando voy a una reunión espero sacar conclusiones y en un tiempo determinado. En este sentido en Tabacalera me daba la impresión general, de estar en un ministerio de la época, lleno de funcionarios.

En Tabacalera, durante las reuniones, nos ofrecían bandejas de cigarrillos. (En Matutano teníamos siempre en la mesa bolsas de patatas, bocabits, fritos e íbamos picando). Aquí el personal del área institucional preparaba bandejas con surtido de cigarrillos – frescos - , "recién fabricados". Las salas de reunión de Tabacalera en la calle Alcalá tenían equipos de ventilación insuficientes. En aquella época yo no fumaba. En las reuniones con el equipo me lloraban los ojos, se ponían todos a fumar y claro, estando donde estábamos, no podía prohibirles que fumaran, pero les pedía, que fumaran de uno en uno. Que si fumaban todos juntos no se podía casi respirar, teníamos que abrir ventanas, y si era invierno hacía frio. Todo esto era una situación nueva y de difícil manejo. Pensaba, van a ir diciendo, "ha venido un director nuevo y no nos deja fumar… No quería esta reputación.

Las anécdotas de mi entrada en Tabacalera se multiplicaron. Siempre presumo de estar casado con la empresa en que trabajo y con los productos que fabricamos, de tal manera que en mi casa no hay un

electrodoméstico que no sea Braun, el café tiene que ser Marcilla y las patatas fritas y Snacks, Matutano (actualmente Frito Lay), es decir seguía siendo fiel a las marcas de empresas en las que había trabajado. Pues bien, cuando entré en Tabacalera no fumaba y algunos periodistas que sabían de mi pasión por los productos de las compañías en las que había trabajado, me preguntaban: ¿cómo es que el director general de Tabacalera no fuma? La verdad es que la pregunta me incomodaba: no sabía que contestar. Me propuse buscarme una respuesta, para no sentirme incómodo en las ruedas de prensa y no perder credibilidad. Pensé mucho en ello. Una periodista me preguntó por el hecho de que no fumaba. Le contesté preguntándole a ella: ¿Podría decirme que hace el Director General de Tampax con su producto? Es decir, se puede ser máximo responsable y no necesariamente consumir o usar el producto de esta compañía. Sin embargo, mi pasión por mi compañía, por mi equipo, por mi producto hizo que al final acabara fumando. Llevaba años sin fumar y redescubrí el placer de fumarme un cigarrillo rubio, despacio, saboreando todas las caladas. Por supuesto, fumé ya durante todos los años que estuve en Tabacalera, principalmente Fortuna Light, hasta que entré en Telefónica y dejé el tabaco por los teléfonos móviles.

SELLING IN VS. SELLING OUT

Antes de vender al canal, de llenar los almacenes de tus clientes, tienes que garantizar que el producto va a salir -rotación-

En Tabacalera, la dificultad no estaba en llenar hasta los topes los almacenes de los estanqueros, lo difícil era conseguir que el consumidor tirara de las marcas de Tabacalera.

Cuando aterricé en Tabacalera coincidió con una importante remodelación de todo el equipo de marketing y comercial. De pronto, me encontré sin apenas recursos en la primera línea ejecutiva de marketing y de ventas. Para la organización de la nueva estrategia que estaba diseñando, requerí de apoyo externo de la Consultora Europraxis. De inicio, y ante la situación descrita, Europraxis no sólo hacía el papel de consultora, sino que tuvo que ejercer de director de

marketing y de director de ventas en sus líneas ejecutivas. Era una situación compleja, dado que tenían que suplir los años de experiencia de un equipo comercial consolidado, que ya no formaba parte de la estructura. Ante esta pérdida de recursos, abordé la formación del nuevo equipo. Opté, por cubrir determinados puestos, a través de contrataciones externas. El hecho de incorporar personal nuevo a la empresa, por una parte, fue muy duro, ya que no disponía del conocimiento y la experiencia de la compañía y del sector, pero, por otra parte, facilitó la implantación de la nueva cultura que pretendía instaurar en la compañía, con mayor rapidez.

Pasé mucho tiempo estudiando la situación de Tabacalera, el mercado de los cigarrillos. Mucho, mucho tiempo, Necesitaba disponer de un diagnóstico claro. Y cuando más o menos llevaba un año en la empresa, un voy al parking, me encuentro con mi chofer y éste aprovecha que estábamos solos, para despedirse de mí. Teníamos buena sintonía, aunque nos tratábamos de no hacía mucho tiempo. Entonces le pregunto si es que él se va a otra empresa y me contesta que no. Para mi sorpresa, me dice que soy yo quien se va, según los rumores que corrían por la empresa.

Mi forma de trabajar despistaba a los máximos órganos de la compañía:

Se rumoreaba que me pasaba mucho tiempo en los "laboratorios", analizando y estudiando y poco tiempo VENDIENDO.

Tuve que dejar claro que no había nada más fácil que llenar los almacenes de los estanqueros, hasta que el stock les saliera por las orejas. Y si hace falta para cerrar los resultados de un trimestre, hasta el mejor manager acude a este tipo de recursos. Pero es que el problema no es ese. La cuestión está en que si luego el producto no sale de los estancos se va a deteriorar, -se secará-, caducará y nos veremos obligados a retirarlo de los canales de distribución, y cambiarlo por producto nuevo, con el sobrecoste asociado.

Cuando preguntaba al equipo de marketing de Tabacalera sobre las causas que justificaban el decreciente nivel de ventas de Fortuna, exponían:

- La marca está agotada. Tendríamos que lanzar una nueva marca – se barajaba el nombre de Sunset -, y con ello compensar las pérdidas de cuota de Fortuna.

Y yo les razonaba:

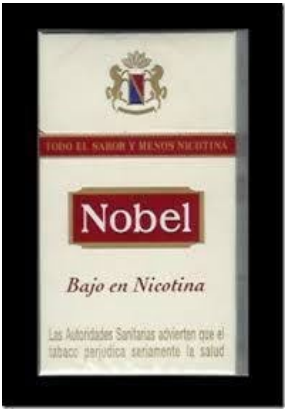
- Pero primero analizaremos en detalle cuáles son las causas por las que la gente no consume nuestro producto y a partir de ahí estudiaremos cómo revertir la situación para levantar Fortuna. Para empezar, por tanto, y antes de plantearnos el lanzamiento de una

nueva marca, vamos a focalizarnos en Fortuna, Nobel y Ducados.

En el mercado de los cigarrillos coexistían los *full flavors* –cigarrillos normales con todo su sabor- y los *light* –bajos en nicotina y alquitrán-. Nobel lo encontramos ya posicionado como un tabaco light -pero con sabor de *full flavor*- y tenía su nicho de mercado. Era como la leche, semidesnatada. Tenía marca propia, personalidad y entidad propias. Nadie sabía cómo se había llegado allí. Se trataba pues de potenciarlo al máximo. A nivel de marketing, el tabaco opera un poco como los perfumes. Has de crear un entorno, un escenario aspiracional con el que el consumidor se sienta identificado. Y con Nobel lo habíamos logrado. Así que me centré en Ducados y Fortuna. Y empecé a eliminar otras marcas, o a no dedicarles, ningún tiempo o recurso económico. También hice que se clausuraran nuestras insignificantes implantaciones en Polonia y en China. A parte de pésimos resultados económicos, nos restaban recursos y atención, que necesitaba enfocarlos solo y exclusivamente en las tres marcas de referencia en el mercado español. El objetivo inicial fue centrarnos en las tres marcas principales. Ni mercados nuevos, ni marcas nuevas, ni la más mínima atención a marcas que apenas tenían cuota y que además nos generaban importantes gastos de energía y de recursos.

ESPAÑA
Fortuna
Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud

DUCADOS
DUCADOS
FILTRO
tadocoleccion


TODO EL SABOR Y MENOS NICOTINA
Nobel
Bajo en Nicotina
Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud

COLON
DIANA
FAISAN
Florida
H·U
JEAN
IOLA
PIPER
Record
Sombra
RUMBO
UNION

MERCADO DE TABACO EN ESPAÑA

En 1996 vivíamos un periodo de mercado estable, regulado (no podías variar el precio de las cajetillas sin autorización de la administración púbica). Tabacalera era una empresa semipública a través de la SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales). Pero al mismo tiempo, iban entrando multinacionales del tabaco, que deterioraban día a día la posición de mercado de Tabacalera, que pasó de tener una cuota de mercado histórica, del 100%, a ir perdiendo peso de forma continuada, a partir de la entrada de estas otras marcas.

En Tabacalera estábamos perdiendo unos dos puntos de participación de mercado por año, de forma continuada, desde que empezaron a entrar las grandes multinacionales. En 1996, el mercado movía en nuestro país unos 90.000 MM de unidades, 4.500 MM de paquetes. (Cifras válidas sólo para explicar el caso).

INFO: Los antecedentes de Tabacalera se remontan a la fundación, el año 1636, de la Institución del Estanco del Tabaco en España. En 1887 se crea la Compañía Arrendataria de Tabacos (CAT), que se encarga del monopolio de tabacos. En marzo de 1945 cambia su nombre por el de Tabacalera, S.A., empresa que sería privatizada en abril de 1998. En 2016 el Comisionado de Tabacos cifraba en 2.323 millones las cajetillas comercializadas en España. Desciende el número de fumadores de cigarrillos, aunque otros muchos lo son de picadura de liar. En Europa, los griegos son los más fumadores -un 37%-, según datos del Eurobarómetro 2016. Tras ellos están los búlgaros y franceses (36%), los croatas (35%), los letones (32%), los polacos (30%), los checos y los

lituanos (29%). El 28% de fumadores, como en España, coincide con los que hay también en Chipre, Austria, Rumanía y Eslovenia.

En líneas generales, el mercado del tabaco tenía en España y tiene un elevado nivel impositivo en aquel momento, cercano al 75% del precio. Con este dato delante, el tabaco era el producto de consumo más gravado del mercado, y al mismo tiempo, estaba en el top 5 de los productos que mayores ingresos generaban al Estado.

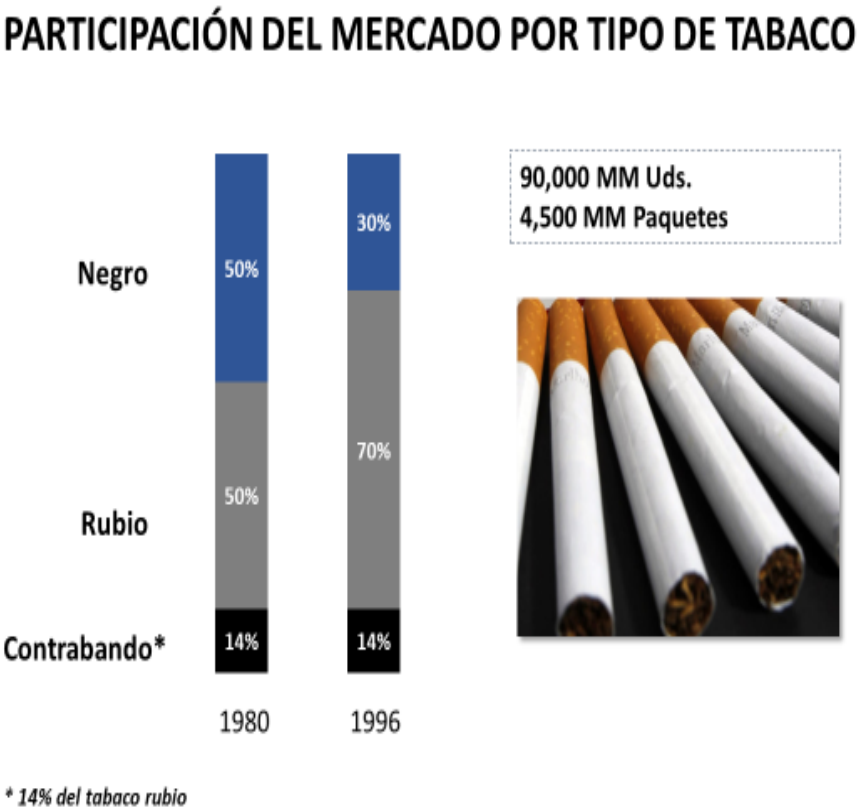
Otro factor a tener en cuenta, sobre todo en aquellos momentos, era el problema del contrabando, que afectaba a cerca del 14% del total de tabaco rubio vendido. Este contrabando se concentraba principalmente en las marcas Marlboro y Winston. En el resto de Europa, los porcentajes de venta de tabaco de contrabando eran muy inferiores. Eran alrededor del 4-5%.

La cantidad de tabaco que se consumía de contrabando podía ser cuantificada con mucha precisión, porque cuando hacíamos encuestas a pie de calle observábamos los paquetes que no llevaban sello, o timbre, que sin duda correspondían a tabaco comprado de contrabando. Era habitual, encontrarte en semáforos y en otros sitios a gente joven vendiendo paquetes de cigarrillos que denominaban de “pata negra”. La cultura del tabaco de contrabando había generado esta

denominación: tabaco pata negra. Esto obedecía a la creencia de que estos cigarrillos eran mejores que los que podíamos adquirir en los canales oficiales.

En realidad, era una leyenda callejera que no obedecía a ningún estudio ni base científica. Se decía que eran los productos auténticos, procedentes de USA. La realidad era que este tabaco en la mayoría de los casos era falsificado y procedía de orígenes muy extraños.

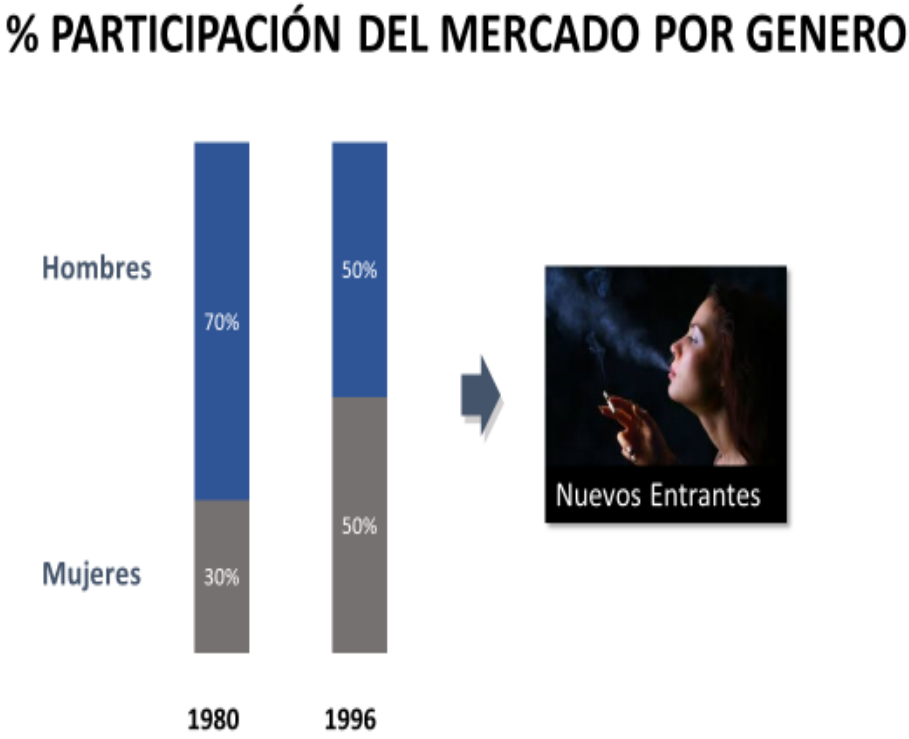
PARTICIPACION DE MERCADO POR TIPO



El consumo de tabaco rubio frente al negro pasó del 50% en 1980 al 70% en 1996. En 1996, las cuotas de mercado de Tabacalera eran del 90% en el mercado de tabaco negro y de un 35-40% en el de rubio.

Estos datos por sí solos, dada la evolución de los segmentos (crecía el consumo de rubio frente al negro) nos hacía perder participación de mercado global, dado que nosotros donde más fuerte estábamos era donde más estaba cayendo el consumo (en el tabaco negro). Con lo que, manteniendo las cuotas del 90% en negro y el 35-40% en rubio, perdíamos participación de mercado en el global debido a la distinta evolución de los segmentos.

MERCADO POR GENERO

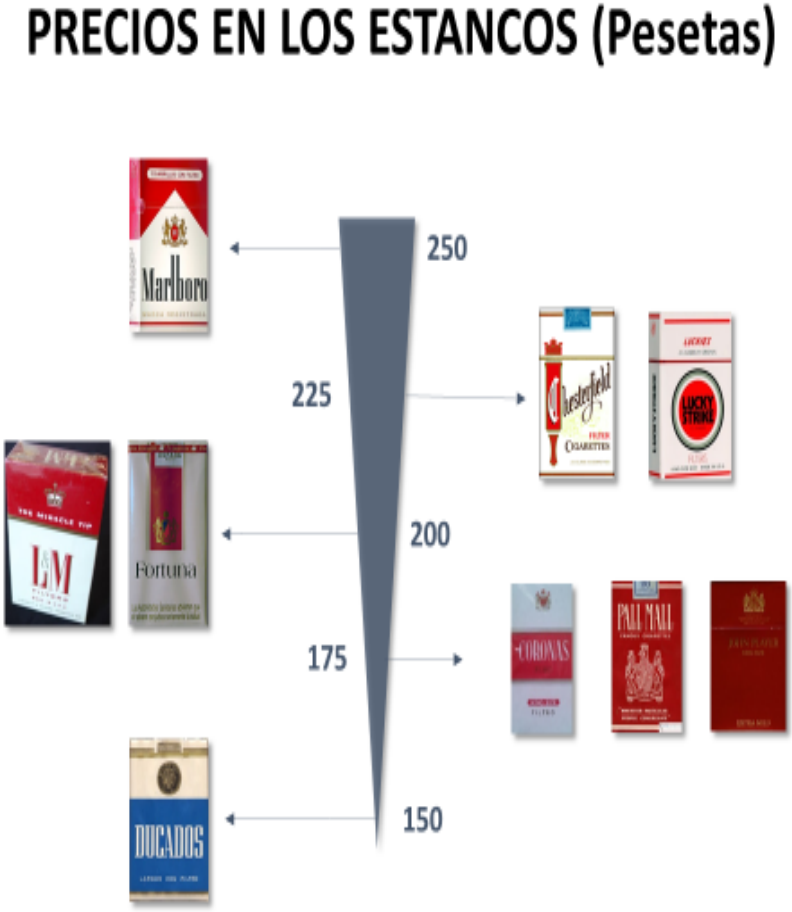


Más datos que fui advirtiendo en esos meses en los que analicé en detalle la realidad de este mercado, fueron que en 1980 los hombres eran un 70% del total de fumadores, y en 1996 el porcentaje se había igualado al 50% con el de las mujeres fumadoras.

MERCADO CIGARRILLOS RUBIOS

Por marcas, nos repartíamos la participación de mercado más o menos de la siguiente manera: Fortuna 30%; Marlboro 20%; LM 12%; Nobel 10%; Chesterfield 8%; Y la suma de las compañías de Reynolds Tobacco, BAT y otras compañías (Winston, Lucky Strike, Camel), un 20%.

PRECIOS


PRECIOS EN LOS ESTANCOS (Pesetas)
Marlboro
250
225
Chesterfield
LUCKY STRIKE
Fortuna
200
175
CORONAS
PALL MALL
DUCADOS
150

En cuanto al precio, Marlboro era el que se vendía más caro, 250 pesetas de entonces; Chesterfield y Lucky, a 225 pesetas; Fortuna y L&M, 200 pesetas; Corona, Pall Mall o John Player a 175 pesetas; Y el tabaco negro a 150 pesetas, liderado por Ducados.

En los bares y cafeterías, la ley obligaba a incrementos a partir de 25 pesetas por paquete.

COMENTARIOS SOBRE LOS PRECIOS

- En bares y cafeterías: 25pesetas + que los estancos.
- Elevado peso en el índice de inflación.
- Excelente recaudador de impuestos.
- Inelasticidad precio/consumo.
- Reacción agresiva de la competencia a cualquier variación de precio.

Por otro lado, el consumo de tabaco tenía inelasticidad al precio, es decir, la demanda total de cigarrillos cambiaba poco o nada, con respecto a los cambios en los precios u otras condiciones. El consumo no decrecía, aunque incrementáramos los precios. Lo que se producía, eran cambios en el mix de ventas entre las marcas demandadas cuando una subía y la otra no. Vivíamos, por tanto, expectantes para poder reaccionar rápido a los cambios de precio de la competencia. Sin embargo, los cambios en los precios tenían que ser autorizados por la administración pública, no podíamos variarlos libremente. Cuando tomabas la decisión de un reajuste de precios, sabías que dispondrías de un plazo valiosísimo antes de la reacción de los competidores, que lógicamente tenían los mismos trámites para conseguir autorización a variaciones en sus precios.

PREFERENCIAS CONSUMIDORES

PRODUCTO

- Fortuna y Marlboro los mejores en test ciego.
- En test ciego el 75% de los consumidores de Marlboro no distinguen diferencias con el Fortuna.

Inteligente estrategia a largo plazo de PHILIP MORRIS

Para determinar la preferencia de los consumidores por una marca u otra, realizábamos lo que se denominan test ciegos. Se trata de una estrategia de investigación de mercado que contempla las variables sabor, olor o tacto, (el tacto en el caso de los cigarrillos no era un indicativo) sin poder ver la marca que estas degustando. Realizábamos test con consumidores a quienes dábamos a probar cigarrillos con la marca oculta. Los datos obtenidos nos indicaban que los consumidores no distinguían entre fumar Fortuna o Marlboro, los confundían aleatoriamente. Esto obedecía, entre otras cosas, al acuerdo al que había llegado Philip Morris para entrar en España, y evitar los elevados aranceles a la importación. Philip Morris ayudó a Tabacalera a rediseñar la liga de tabaco de Fortuna (la composición de orígenes del tabaco y las salsas utilizadas para darles sabor).

Se puede pensar que Marlboro pagó un precio muy alto para entrar en el mercado español, (descubriendo su mayor secreto, la fórmula magistral de Marlboro), pero con la perspectiva de los años, yo opino que fue una estrategia muy inteligente.

Históricamente, cuando las marcas multinacionales querían entrar en España, se les obligaba a pagar unos aranceles tan altos que sus marcas, Marlboro y Winston se convertían casi en productos de lujo que sólo podía fumar una minoría con poder económico alto. De hecho,

en aquellos años, dentro del segmento alto de precios Marlboro y Winston se repartían el 50% del mercado. Pero esta situación cambió drásticamente: los fumadores jóvenes, con poder adquisitivo bajo, fumaban Fortuna y se acostumbraban a su sabor. Cuando estos jóvenes crecían y alcanzaban un mayor nivel de poder de compra, en vez de fumar Winston fumaban Marlboro porque tenía un sabor más parecido al que estaban acostumbrados. Lo que pasó con el tiempo es que la participación de mercado del segmento alto de precio cambió drásticamente a 90% Marlboro 10% Winston.

CRUSH-PROOF BOX
Winston
FILTER-CIGARETTES
FULL-RICH
TOBACCO FLAVOR
MADE IN U.S.A.

DIGITAL POCKET SCALE
Manlloro

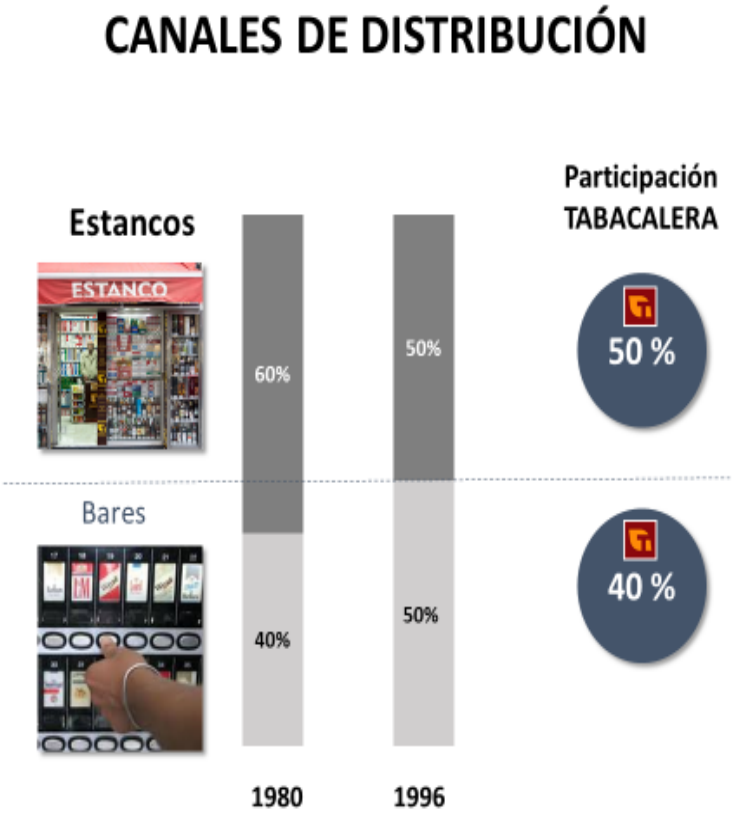
DESGLOSE DE COSTES

ESCANDALLO DE LOS CIGARRILLOS RUBIOS

PVP Bares	113%
PVP Estancos	100%
Impuestos	75%
Margen Estancos	8%
Distribución	3 ptas.

Para entender los precios y los márgenes que teníamos en el mercado español, había que partir como base del precio de venta en los estancos. -Los bares cargaban un 13%-. Los impuestos se llevaban el 75%. El margen de los estancos estaba en un 8%, más el porcentaje de logística. Para un producto de 200 pesetas, precio de venta en estanco de Fortuna, el margen que le quedaba a Tabacalera era de 31 pesetas. (Cálculos aproximados, sólo para ilustración del ejercicio).

CANALES


CANALES DE DISTRIBUCIÓN
Participación TABACALERA
Estancos
ESTANCO
60%
50%
50 %
Bares
40%
50%
40 %
1980
1996

Los canales de distribución también iban evolucionando. En 1980 los estancos comercializaban el 60% del tabaco que se fumaba en España. Sin embargo, ya en 1996 se había igualado al 50% en bares y negocios de hostelería (hoteles, discotecas). Tabacalera tenía más participación en los estancos, un 50%, mientras que en bares estaba al 40%. Otro dato que nos mostraba que seguíamos perdiendo cuota por la propia inercia del mercado. Si nosotros vendíamos más en estancos, pero las ventas al público crecían en bares, perdíamos participación de mercado por la distinta dinámica de los segmentos.

IMAGEN DE MARCA

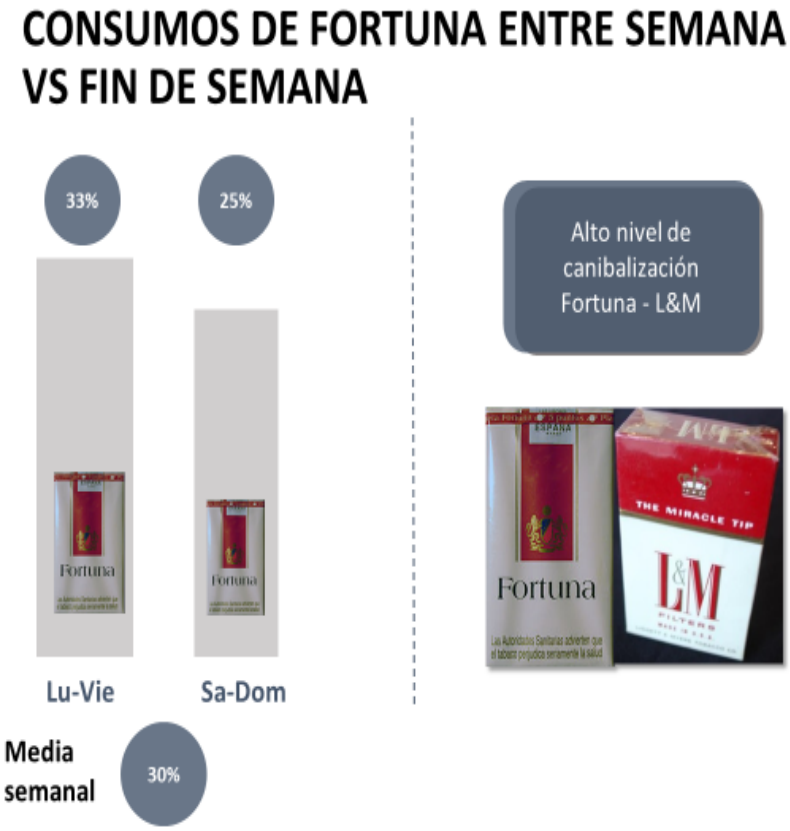
IMAGEN DE MARCA

- Superioridad aplastante de Marlboro.
- Imagen de marca de Fortuna y Ducados muy deteriorada.
- Imagen de marca de Nobel con cierto potencial.

Cuando empezamos a estudiar la imagen y la publicidad de las marcas de tabaco, detectamos una superioridad aplastante de Marlboro, mientras que tanto Fortuna como Ducados disponían de una imagen deteriorada, poco trabajada, poco evolucionada, antigua y, en muchos casos, poco visible. Nobel, por su parte, sí tenía potencial. Visto lo cual, era necesario acercarnos en imagen a esa superioridad que ostentaba Marlboro.

Otro resultado que descubrí en esos meses de estudio es que de lunes a viernes el consumo de Fortuna se situaba en el 35% de cuota, pero los fines de semana bajábamos al 25%. Esto nos daba una media del 30%. Resultaba que los fines de semana a la gente joven les resultaba más "cool" (interesante) sacar sobre la mesa de un bar o de una discoteca, un paquete de Marlboro a uno de Fortuna.

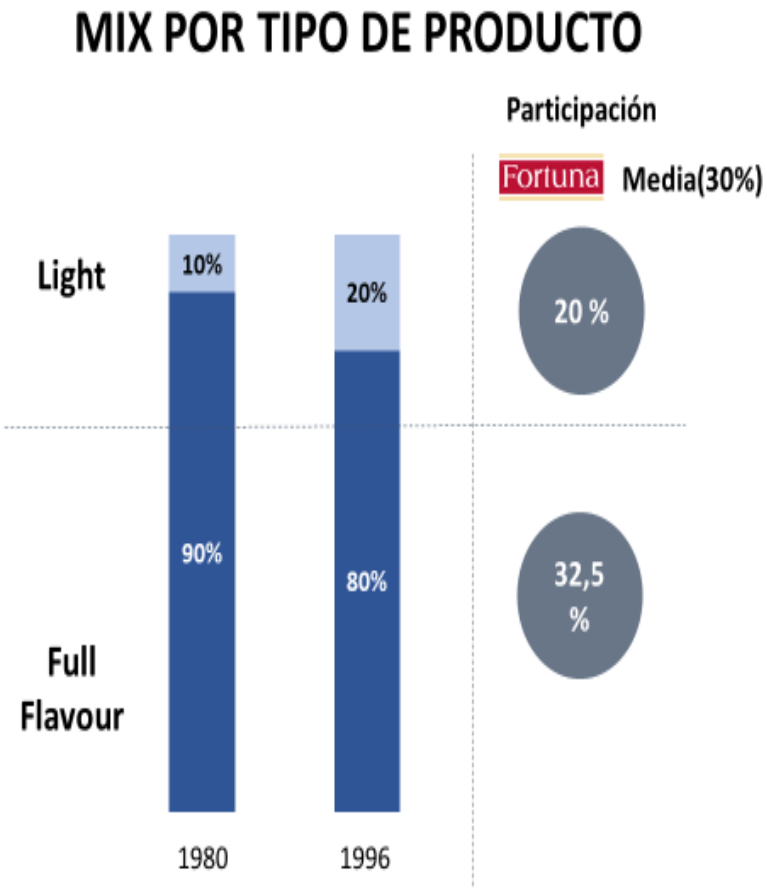
CONSUMOS DURANTE LA SEMANA



Fortuna, además, iba en cajetilla blanda que en estudios realizados nos daba un resultado de producto de menor calidad que la cajetilla dura. En realidad, el cigarrillo era el mismo, pero la imagen de un paquete blando tenía una connotación de producto más barato y de menor calidad. Pero, por otra parte, el paquete blando era muy práctico para los varones, ya que permitía guardarlo en los bolsillos de los pantalones sin problemas.

Marlboro se asociaba a mayor calidad, porque tradicionalmente había nacido desde sus orígenes con el paquete duro, que se abría con una pestaña en la parte superior. L&M de Philips Morris también tenía el paquete duro, y en este caso, estaba en el mismo nivel de precio que Fortuna y era la marca que más ventas canibalizaba de Fortuna. Si en una máquina de vending de tabaco había un canal L&M, Fortuna se resentía y se vendía menos que en otra máquina donde no hubiera la alternativa de L&M.

CONSUMO POR TIPO DE TABACO



El tabaco denominado light tenía una evolución creciente: en 1980 su consumo alcanzaba un 10%, en 1996 ya iba por el 20%. Una vez más, la lógica matemática nos arrojaba más respuestas a esta gradual pérdida de cuota en Tabacalera. En Fortuna light teníamos un 20% de participación de mercado y en Fortuna "full flavor" un 32,5%, la consecuencia era que manteniendo la participación de mercado en cada segmento, seguíamos perdiendo cuota por la dinámica de los segmentos.

CONSUMO POR TIPO DE PAQUETE

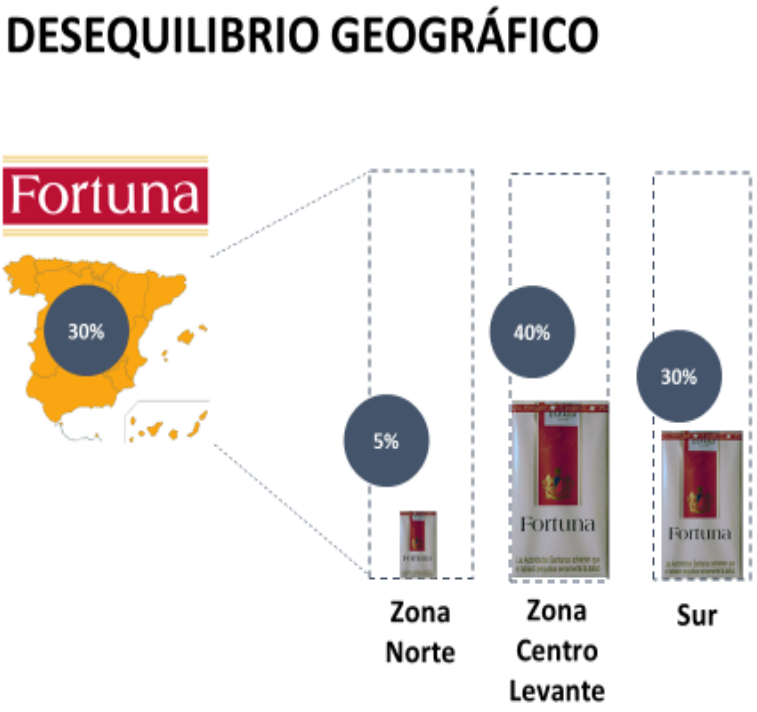
PAQUETE BLANDO VS PAQUETE DURO

- Más cómodo para los jóvenes.
- Mismo precio pero con menor coste.
- Consumidores fieles "les gusta más".

- Mejor imagen de calidad y prestigio.
- Mejores para los bolsos de las señoras.
- Mayor flexibilidad como soporte de promociones.

Observamos también que los consumidores otorgaban diferencias notables desde el punto de vista de Marketing entre el paquete blando y el duro. El paquete blando tenía sus partidarios y por ello Marlboro optó por lanzar más adelante su propio paquete blando. Menos costes de producción y los consumidores fieles al paquete blando decían que les gustaba más, a pesar de que los cigarrillos eran los mismos. El paquete duro tenía más prestigio, por lo que desde Fortuna lanzamos el formato de paquete duro. Nos cruzamos con Marlboro. Las mujeres preferían el paquete duro porque no les dejaba hebras de tabaco en sus bolsos. Además, el paquete duro nos ofrecía un soporte con más y mejores opciones de cara a la inserción de mensajes publicitarios, cuando aún se podía hacer publicidad en los paquetes.

PARTICIPACION DE MERCADO POR TERRITORIO



Detectamos también otra variable que nos indicaba que, en la zona norte, en el País Vasco concretamente, la participación de Tabacalera era sólo del 5%. La marca Lucky Strike era en la zona un competidor mayor que en el resto del territorio nacional. Frente a este hecho, algunos afirmaban: incorporar la letra K -en el País Vasco- a una marca de tabaco podría estar detrás de estos datos. En mi opinión, se trataba de razones históricas amparadas en el mayor calado de una determinada campaña en un momento concreto lo que despertó estas fidelidades. Los datos y nuestra participación de mercado, eso sí, eran claros. En Centro o Levante teníamos un 40% de participación y en la zona sur un 30%. Teníamos que articular estrategias propias para mercados donde éramos marca dominante y otras para donde éramos marca atacante.

CONTRABANDO

CONTRABANDO

- Presentación a la administración:

  "Mejor retorno de la inversión"

  82.700 MM Ptas.

- Campaña pública:
  - Menos Hospitales, menos colegios, más mafia drogas etc.
- Impermeabilización de las áreas calientes:
  - Andorra, Gibraltar, Galicia, etc.

El contrabando en España era un 14% del mercado de tabaco rubio. Se comercializaba fuera de los canales legales y suponía una pérdida de 83.000 MM de pesetas para el Estado, en forma de impuestos que no le llegaban. El impacto en los estanqueros del contrabando lo podíamos cifrar en unos 9.800 MM de pesetas que no ingresaban. A Tabacalera, el contrabando también le perjudicaba: por un lado, le producía unos menores ingresos de 1.300 MM de pesetas, dado que dejaban de mover logísticamente millones de cajetillas –los ingresos por logística-. Además de esto, cifrábamos las pérdidas en otros 4.000MM de pesetas debido a que Tabacalera producía, además de sus propios productos, también productos de la competencia, como, por ejemplo: Winston.

EL CONTRABANDO DE CIGARRILLOS RUBIOS

- "Pata Negra".
- Marlboro y Winston a precio de Fortuna.
- Peor producto: Más seco, caducado

IMPACTO

14%

del mercado de cigarrillos Rubios

- Impuestos: 82.700 MM Pts.
- Margen Estanqueros: 9.800 MM Ptas.
- Tabacalera:
  - Distribución: 1.300 MM Ptas.
  - Producción: 4.000 MM Ptas.

En general, los productos de tabaco en España tenían los precios bajos comparados con la media de Europa. Esto hacía, y posiblemente siga haciendo, que turistas y camioneros compraran y compren cartones para luego llevarse a sus países de origen. A pesar de unos precios más bajos que la media de Europa, en España éramos el cuarto país en alto nivel de impuestos: 75% en el rubio. Además, ya en aquella época, sufríamos, como sector, importantes campañas antitabaco desde organizaciones de consumidores como la OCU. En Europa y EE. UU. se estaban dando grandes pleitos judiciales por temas de salud vinculada al tabaco, con mucha repercusión mediática y con resultado de multas muy importantes para la industria. La publicidad se restringía cada vez más, con menos y menos opciones de soportes y su restrictiva evolución iba en aumento. En el sector tratamos de autoimponernos restricciones, de autorregularnos, en cuanto a la difusión de imágenes publicitarias y de contenidos específicos asociados al tabaco, evitando imágenes de personas fumando, o de cajetillas abiertas mostrando los cigarrillos.

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS (S.O.M. vs. S.O.V.)

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS (S.O.M vs S.O.V.)

- Elevadas Inversiones de todas las marcas de PHILIP MORRIS.
- FORTUNA S.O.V muy por debajo de S.O.M.
- NOBEL S.O.V. Inexistente.
- Intento de lanzamiento de nuevas marcas a precio bajo “SUNSET”.

S.O.M. (Share of market: Participación de mercado)

S.O.V. (Share of voice: Participación en la inversión publicitaria)

Una de las primeras cosas que nos preguntamos fue qué es lo que estaba haciendo Marlboro para tener una imagen tan superior a Fortuna. Con observar las cifras de inversión en marketing de una y de otra marca, la explicación era más que evidente. Para corregir esto, sacando mano del manual, le dije al Consejo de Tabacalera que, si me daban siete u ocho años, y la cantidad de inversión en publicidad equivalente a la participación de mercado de Fortuna, seguramente llegaríamos a poder reconstruir la imagen de marca a los niveles de Marlboro. Sabía de antemano que no disponía de siete u ocho años. El Consejo quería ver resultados a muy corto plazo.

Los compañeros de Tabacalera me aconsejaban que no invirtiera en Ducados, ya que según sus previsiones iba a dejar de producirse, dada su continuada pérdida de cuota (básicamente por el incremento en consumo de tabaco rubio).

- Cada vez se fuma menos negro, es una marca vieja que sólo lo fuma la gente mayor -.

Esta era la percepción que dentro de Tabacalera se tenía del consumo de su marca que había sido la insignia de esta compañía durante muchos años. La caída continua en las ventas de las marcas tradicionales de

Tabacalera provocó como reacción que los anteriores gestores se aventuraran con el lanzamiento de nuevas marcas, pensando que era el único camino para recuperar parte del volumen que se estaba perdiendo año a año. Se lanzaron marcas de bajo precio como Sunset.

En realidad, la creación de una marca nueva partía de la base de que las marcas tradicionales estaban tan deterioradas en su imagen, que no tenían solución. Pero introducir una marca nueva requería una importante inversión y los resultados eran impredecibles. Ninguna de estas iniciativas consiguió revitalizar la imagen de Tabacalera y mejorar su cuenta de resultados.

Mi apuesta, como ya he comentado, pasaba primero por tener respuestas a todos los porqués de las marcas existentes, y una vez entendidas las causas del deterioro de las marcas, la pérdida de participación de mercado y de resultados económicos, corregir cada una de las variables de forma concreta, casi quirúrgica, con una estrategia integrada.

CARABELAS
PENINSULARES
Ideales
BLANCOS
celtas

REGULACION

REGULACION Y OTROS COMENTARIOS

- Precios bajos comparados con la U.E.
- 4º País U.E. en alto nivel de impuestos.
- Fuertes campañas antitabaco de la OCU.
- Pleitos en USA y Europa.
- Publicidad restringida a soportes, imágenes y contenidos específicos (autorregulación).

El sector del tabaco, ya en estos años, empezaba a tener una regulación muy restrictiva en cuanto a las posibilidades de publicitarse, y cada año iba en aumento. En estos años, no permitían, por ejemplo, publicidad en televisión ni en otros medios masivos. Así las cosas, en aquella época, las marcas buscábamos alternativas a través de la promoción y los patrocinios para dar a conocer nuestros productos crear la identidad de nuestras marcas y mejorar la imagen.

Nos planteamos la alternativa de unirnos a asociaciones, actividades o causas a las que nuestra empresa se considerara próxima por razones de identidad y, al mismo tiempo, que pudiesen generarnos un territorio atractivo y aspiracional. Nos centramos en construir una imagen de marca asociándonos a valores simbolizados por la actividad objeto del patrocinio. Los patrocinios en general también persiguen otros objetivos, como son: la revalorización de un producto, la motivación de la fuerza de ventas, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc. Esto ayuda a la empresa a nivel de visibilidad, prestigio y posicionamiento en el mercado.

ACTIVIDAD PROMOCIONAL

PATROCINIOS Y PROMOCIONES

- Elevado Nivel del mix del presupuesto de marketing dedicado a patrocinios/promociones 70/30.

- Notable ventaja de PHILIP MORRIS por sus patrocinios internacionales de Formula 1 / Motociclismo.
- Ineficiencia de los patrocinios de TABACALERA.

La rentabilidad y utilidad del patrocinio depende del acierto en la elección del evento patrocinado y del público al que se dirija. Pero la clave del éxito reside en que se asocie la imagen del patrocinador a las cualidades o beneficios del evento patrocinado, creando y dotando de un estilo propio al acontecimiento. Marlboro, por ejemplo, se asoció al mundo del motor

por sus analogías con los personajes de los westerns: el piloto de un Ferrari de hoy es como un cowboy del pasado, decían ellos. Y nos les fue nada mal.

Cuando analizamos los patrocinios de Tabacalera detectamos también aspectos mejorables. De entrada, cancelé el patrocinio de la Vuelta Ciclista a España, por motivos, para mí, bastante obvios. Imaginemos a los ciclistas que llegan ahogados a la meta y allí los esperamos con una enorme pancarta de Ducados. Efectivamente no tenía mucho sentido mezclar el tabaco con deportes de esfuerzo físico.

Parecía más lógico que patrocinásemos deportes o actividades que no requiriesen lo que en aquella época denominábamos como "deportes de pulmón" Era mucho más eficaz cambiar la estrategia y patrocinar o esponsorizar otro tipo de iniciativas como, por ejemplo, el motor (que no requería tanto esfuerzo físico) o, la música, soportes sobre los que construir nuestra imagen de marca y dotar de nueva identidad a nuestros productos.

CREATIVIDAD DE LAS MARCAS

CREATIVIDAD DE ALGUNAS MARCAS

Para sortear las restricciones regulatorias sobre la publicidad en TV, las marcas eran muy creativas.

Algunos tenían que hacer poco, como era el caso de Marlboro, porque todo el mundo conocía el tejadillo rojo de sus paquetes. Cuando no dejaban poner marcas de tabaco en los coches de fórmula 1, Marlboro lo único que hizo fue sacar el nombre de la marca pero dejó el tejadillo rojo, tan reconocido por los consumidores, como los símbolos de Nike o Adidas. Camel se inventó el Camel Trophy, -un rally/aventura en el que equipos de dos personas que representaban a sus países de origen, competían en deportes de aventura con todoterrenos como protagonistas destacados-. A partir de ahí, la marca generó Camel Watches, su línea de relojes bajo el mismo paraguas de identidad aspiracional.

FILTER CIGARETTES
Marlboro
20 CLASS A CIGARETTES

RED IS here
Rauchen kann tödlich sein
STRÖER

Marlboro Classics

Davidoff creo Davidoff Fragrances. Marlboro apostó también por los tejanos, Marlboro Jeans, Classics, en coherencia con sus campañas de personajes de western. Esta publicidad les servía para crear atributos de marca que legalmente se podían utilizar en aquellos años, en soportes como vallas publicitarias, máquinas de vending, e incluso radio o cine. Se tomaba esta identidad, esta imagen y se ubicaba en diferentes soportes.

MARKETING COMO UNA ORQUESTA SINFÓNICA

Todas las acciones que se toman en elementos del marketing mix tienen efectos sobre las demás. Están entrelazadas. En el caso de Tabacalera, debíamos tocarlos todos, pero con orden, como si fueran una orquesta sinfónica. Que el resultado de la suma sonara bien.

Hay unanimidad al considerar a las marcas como parte de nuestra cultura. Cuando compramos un producto no sólo compramos el producto, sino que también el conjunto de discursos que son parte de la mercancía. La marca se convierte en una experiencia integral que nos hace sentir ser parte de un grupo determinado. La marca, además de identificar al producto, identifica al consumidor. La marca, por tanto, no es un elemento que le aporta algo al negocio, sino que en la mayoría de las ocasiones, la marca es el negocio.

En los últimos años, se ha demostrado que las marcas se crean desde dentro para expresarlas hacia fuera. Para decir que eres alguien determinado, necesitas serlo. La honestidad y la transparencia son cualidades que construyen relaciones duraderas, con amigos, con nuestras parejas o con nuestros socios. Lo mismo pasa con cualquiera de los atributos de personalidad de una marca, no podemos expresar algo en lo que nuestra marca no cree, por lo que la creación de sistemas y metodologías que aseguren que somos lo que decimos, y actuamos de esa forma, de manera coherente, es vital para cualquier empresa que aspire a posicionar con fortaleza su marca.

Los atributos de personalidad de una marca construyen a comportamientos adecuados para generar los significados correctos a nuestras audiencias, con el fin de posicionar la marca de la forma que buscamos. Mientras que la incorrecta activación de estos valores y atributos de personalidad puede causar resultados inesperados para la marca y llevar al traste el esfuerzo que hacemos por posicionarla, Pueden llegar a producir "overpromising" (prometer más de lo que se puede entregar).

SIMBOLOS Y SITUACIONES QUE EXPLICABAN LA CULTURA DE TABACALERA

- **Dudas sobre la eficacia del Marketing (inversión/retorno)**
- **Secretaria del Director General fuma L&M (competencia).**
- **Elevada edad media de los comerciales**
- **Acostumbrados a perder (sobre todo en tabaco negro)**
- **En los estancos no se vende, "se despacha"**
- **Carencia de instinto comercial**
- **Falta de credibilidad en los productos y en los managers.**
- **Cultura interna muy funcionarial: "Días de solape", "Tabaco de regalía".**
- **Carencia de procesos y sistemas de planificación y control.**
- **"Algunas Irregularidades"**

Cuando entré en Tabacalera, me encontré con que mi secretaria fumaba L&M (producto de la competencia).

Desde mi primer trabajo he sido siempre fiel consumidor de las marcas con las que he trabajado. He sido pesado con mi familia y amigos, obligándoles a consumir las mismas marcas. Pensaba yo, que eran muchas noches sin dormir, trabajando detrás de mis marcas como para no seguir siendo fiel a las mismas y que la gente que me rodeaba, también lo fuera.

Digo esto para que se entienda lo que me hacía sufrir ver a mi secretaria, fumar un producto de la competencia. De hecho, hasta finales de 2005 estaba permitido fumar en la oficina. Me resultaba kafkiano, es como pensar que mi secretaria en Telefónica llevara un móvil de cualquier otro operador que no fuese Movistar: raro, ¿no?

Y le preguntaba: ¿Qué pasa, no te gusta Fortuna?

- Es que me da dolor de cabeza -, me contestaba.

Oye, es que yo he trabajado en Pepsico, y mira que cuesta encontrar Pepsicola en España, pues a nadie se le ocurría en Pepsico, pedir una Coca-Cola, ya que demostrabas frente a tus superiores o colegas de trabajo una falta de compromiso con la compañía y sus productos. Le pedí que fumara productos de Tabacalera. Lo del dolor de cabeza no tenía ningún rigor científico,

era una cuestión de historias que se creía uno mismo para justificar el rechazo hacia un producto.

- Vale, vale -, me dijo, y algo conseguí, porque al día siguiente vino a la oficina con el mismo L&M, pero había puesto una funda que tapaba la cajetilla.

- Le dije, que yo no buscaba esto. La reté a un test ciego para ver que producto era mejor, con el resultado que no conseguía diferenciar nuestros productos de los de la competencia Entonces le dije, que teníamos que creer y apostar por nuestras marcas.

Cuando trabajamos una cultura de marca, todos tenemos que dar ejemplo, desde el presidente hasta el recepcionista.

- Tenemos que arreglar esto, así no podemos seguir -, cerré la conversación.

La secretaria en cuestión decidió cambiar de puesto para ubicarse como secretaria del director de fábrica. La verdad es que no hablaba inglés y esto era un hándicap para trabajar en mi área. En cualquier caso, la decisión del cambio la tomó ella misma. Espero haber trasladado la coherencia de este planteamiento, y al mismo tiempo, las afinidades sinceras necesarias hacia las marcas que nos alojan y nos permiten crecer como profesionales y como personas. Me llegaron rumores de que el nuevo director general ha despedido a su secretaria por fumar productos de la competencia. Pero no fue así.

Otro hándicap que teníamos era que nuestros comerciales eran mayores. Y tenían cultura de perdedores, estaban acostumbrados a perder cuota, y sobre todo en el segmento de tabaco negro que perdía cuota de forma alarmante. En los estancos sólo se despachaba, no se prescribía el producto. La fuerza de ventas de Tabacalera no tenía instinto comercial. Me explicaban que eran íntimos amigos de los estanqueros, que había una confianza de muchos años y que iban a las bodas y bautizos de sus familias. Yo les hacía ver, que el nivel de confianza no deberían perderlo, sino potenciarlo, pero este nivel de confianza, aparte de participar de los eventos festivos debería servirnos para mejorar nuestro negocio. Les decía que cuando iba a un estanco no encontraba que hubiéramos conseguido una mejor posición de nuestras marcas gracias a la confianza con los estanqueros. Veía displays y merchandising de otras marcas, en primera línea de escaparate y nada nuestro.

Les pedí que cambiaran esta situación, teníamos que conseguir mayor y mejor presencia de nuestras marcas en los puntos de venta. Les preguntaba: ¿Pero no os duele ver las otras marcas y no la nuestra? Y me decían que no tenían esta sensibilidad porque estaban acostumbrados a las campañas de la competencia. El equipo de Tabacalera no disponía habitualmente de material promocional de nuestras marcas. Y por otra

parte, nadie les pedía mejorar la situación de nuestras marcas en los puntos de venta.

Me encontré con otros temas que para mí eran novedosos. Por ejemplo, los días de solape (días de fiestas más allá de las vacaciones normales). Y luego estaba el tabaco de regalía. Cada mes Tabacalera nos daba un cartón de tabaco, pero: ¿Imaginan de qué marca?; De Marlboro.

Muchos trabajadores aprovechaban este cartón de regalo para luego vendérselo a los estanqueros amigos, a pesar de que en la cajetilla indicaba que no era apto para la venta. Curiosamente, esto también lo hacía más atractivo, exclusivo.

Estas prácticas había que cambiarlas. Nuestra gente, el personal de Tabacalera, tenía que querer nuestro producto y nuestras marcas. Para ello, lo primero era obsequiar con nuestro tabaco a nuestros empleados, con Fortuna.

Por otro lado, los procesos y sistemas para medir las diferentes variables de consumo eran un caos: los KPI, *key performance indicator;* Indicadores clave o medidores de desempeño, o indicadores clave de rendimiento eran muy flojos. En Tabacalera, no medían los impactos de las escasas iniciativas nuevas que se tomaban y por lo tanto era imposible conocer el retorno

y la eficacia de las mismas y aprender para la toma de decisiones a futuro.

Por otra parte, cómo habían tenido una alta rotación de Jefes, no confiaban en sus líderes. Decían: “Otro que viene aquí con sus propias ideas. Que intenta cambiarnos. ¿Cuánto durará?”

CLAVES DEL CAMBIO

En términos de organización recuerdo que una de mis grandes preocupaciones era encontrar cuanto antes

a los mejores profesionales en cada una de las áreas. Buscaba al director de marketing, pero quería contratar a alguien que fuese el mejor de España o del mundo. Al poco tiempo de publicar la vacante, me vino a ver Italo Durazzo, que ocupaba plaza en el área de exportación y me dice: ¡soy yo a quien buscas!

Me gustó el coraje con que se presentó, y tras entrevistarlo sobre lo que queríamos para ese puesto, acabó convenciéndome para ocupar el puesto de Director de Marketing.

Otra incorporación fue la de Joaquín Pimentel, a quien nos trajimos de Pepsi-Cola. Era un 10 para gestión de personas. Un líder que arengaba a los comerciales y estos le seguían como un ejército.

Por último, un "pilar" muy importante de aquella reestructuración que estábamos llevando a cabo en la compañía, fue Pilar Girón, a quien dimos la responsabilidad sobre planificación y control. Pilar puso orden y en orden la casa, algo necesario en aquellos momentos, en que queríamos mejorar drásticamente y de forma sostenible la compañía.

NUEVA CULTURA

Nuestro primer objetivo era levantar la imagen de las marcas de Tabacalera. En primer lugar, la imagen interna. Teníamos que conseguir cambiar la cultura de la compañía. Y al mismo tiempo, teníamos que corregir los diferentes desequilibrios detectados. Por ejemplo, los geográficos: en el norte debíamos ser atacantes; En centro y sur defensores de nuestra participación de mercado. Por tipo de producto: apenas teníamos participación en el segmento *light*, de mayor crecimiento e íbamos perdiendo. En los canales: las marcas de Tabacalera tenían más participación en los estancos que en los bares; Las ventas de tabaco crecían en los bares mientras que caían en los estancos. Y teníamos que incrementar el consumo de nuestras marcas los fines de semana.

Nos preocupaba el problema del contrabando. Comprar Marlboro y Winston al precio de Fortuna, nos influía negativamente para mantener nuestra cuota. Nuestros análisis nos decían que para conservar cuota de mercado teníamos que mantener unos precios por debajo de estas dos marcas (alrededor del 20%). Si esto no era así, se reducía nuestra cuota ostensiblemente.

Para emprender todos los cambios y nuevas acciones que estábamos empezando a perfilar, íbamos a necesitar autonomía de actuación, no tener que estar pidiendo permisos a cada nuevo paso que dábamos. Y la tuvimos totalmente, al 100% me atrevo a afirmar. Las

limitaciones de actuación nos venían más por temas externos a la gestión de nuestra estrategia. La regulación no nos permitía libertad de acción, sobre todo en la variable de fijación de precios y en la de la publicidad cada vez más restrictiva, en el sector del tabaco.

Necesitábamos recursos, tanto humanos como económicos.

Si nos atenemos al manual, este nos dice que deberíamos tener una inversión publicitaria en línea con el porcentaje de participación de mercado. Si en la marca Fortuna teníamos el 30% de cuota –*share of market*- del 30%- deberíamos tener una inversión en publicidad del 30% también- -*share of voice*-. Esto significaba un incremento importante de la inversión publicitaria.

La compañía quería resultados a corto plazo. Como los recursos eran limitados como en todas partes, era imposible compensar con inversión publicitaria todos los años anteriores en los que no se había invertido en Fortuna al nivel de lo que se merecía por su participación de mercado.

Debíamos ser más creativos e innovadores, para buscar conceptos de alto impacto que mejoraran drásticamente la imagen de nuestras marcas y por lo tanto la predisposición a la compra del consumidor. Y estos resultados tenían que conseguirse con retornos financieros razonables y a corto plazo.

¡Este es el reto al que nos enfrentábamos!

Trabajamos todas las variables: redefinir el territorio; El posicionamiento; La esencia de cada marca; Los beneficios relevantes de cada marca. Adecuamos el nivel de inversión y el mix del tabaco light. Acabamos forjando una nueva organización y cultura, con el convencimiento íntimo de que nuestros productos eran los mejores, y la competencia nuestros adversarios. Diseñamos nuevos procesos de gestión, de planificación y control, donde Pilar Girón tuvo un papel fundamental.

Identificamos de forma precisa los desequilibrios geográficos, desequilibrios en canales, en tipos de producto y en la temporalidad de los fines de semana.

Dedicamos esfuerzos en convencer a la Administración Pública que el contrabando era un perjuicio enorme para todos, y que invertir en erradicarlo tenía altos retornos y beneficios para toda la sociedad. De hecho, cuando capturas a un delincuente tiene un coste, porque lo tienes que meter en la cárcel, alimentarlo… Pero si consigues acabar con el contrabando todo son beneficios. Los impuestos que se dejaban de pagar se cobraban; Los royalties para los estancos. En fin, todos los agentes implicados resultábamos beneficiados. Y, a la vez, teníamos que convencer a los consumidores que lo que ellos llamaban -pata negra- en realidad era peor tabaco que el que se

fabricaba en España, o que el original de las diferentes marcas.

NUEVA CULTURA

- Compartir con todos un diagnóstico claro de la situación de la compañía y de los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Reforzar compromiso de todos con la visión y objetivos, generando ilusión por el proyecto común.
- Reforzar la motivación mediante un contacto cercano y transparente.
- Obtener opiniones e información directa de los empleados de gran valor para orientar las actuaciones ejecutivas de la dirección.

Conseguimos que nuestra gente empezara a apasionarse por lo que hacíamos, por nuestra empresa, por nuestro trabajo y por nuestras marcas. Conseguimos que las diferentes áreas tuvieran autonomía y responsabilidad plena sobre su trabajo, que fuesen dueños y empresarios sobre su espacio de actividad. Promovimos conceptos nuevos como la segmentación de beneficios divididos por canales, marcas y segmentos. Promovimos y premiamos la innovación, en cualquier área de la compañía, la asunción de riesgos. Promovimos la toma de iniciativas.

Pusimos el acento en la excelencia en la ejecución. No podíamos permitirnos no ser un diez en la ejecución. No íbamos a ganar a Marlboro en imagen de marca a corto plazo, pero sí podíamos ser mejores en la excelencia y en la ejecución en el punto de venta, en la comercialización, patrocinios, promociones y creatividad publicitaria. Dimos un paso adelante al saber observar los beneficios de la diversidad, de compartir experiencias con personas que venían de formaciones y empresas distintas, lo que se traducía en un enriquecimiento claro del equipo.

Los niveles de satisfacción de nuestros clientes y consumidores, era cercana al top, con un muy bajo nivel

de insatisfechos: algo, que, pese a los buenos valores, también nos esforzamos por mejorar. Era básica la satisfacción de nuestros empleados, para luego trasladarla a los clientes y conseguir mejores resultados. Orientamos a Tabacalera a que cada acción, cada iniciativa fuera evaluada y se estudiara su retorno. Y nos volcamos en añadir valor para nuestros accionistas, siempre de manera ética y socialmente responsable. Con el tabaco, además, hay que tener doble cuidado.

Dos compañeros que jugaron un papel fundamental y nos aconsejaron y ayudaron muchísimo en todo esto fueron Calixto Rios, responsable de finanzas de la compañía y Marisa Navas responsable de comunicación. Sin ellos no habríamos podido conseguir que Tabacalera se reinventara.

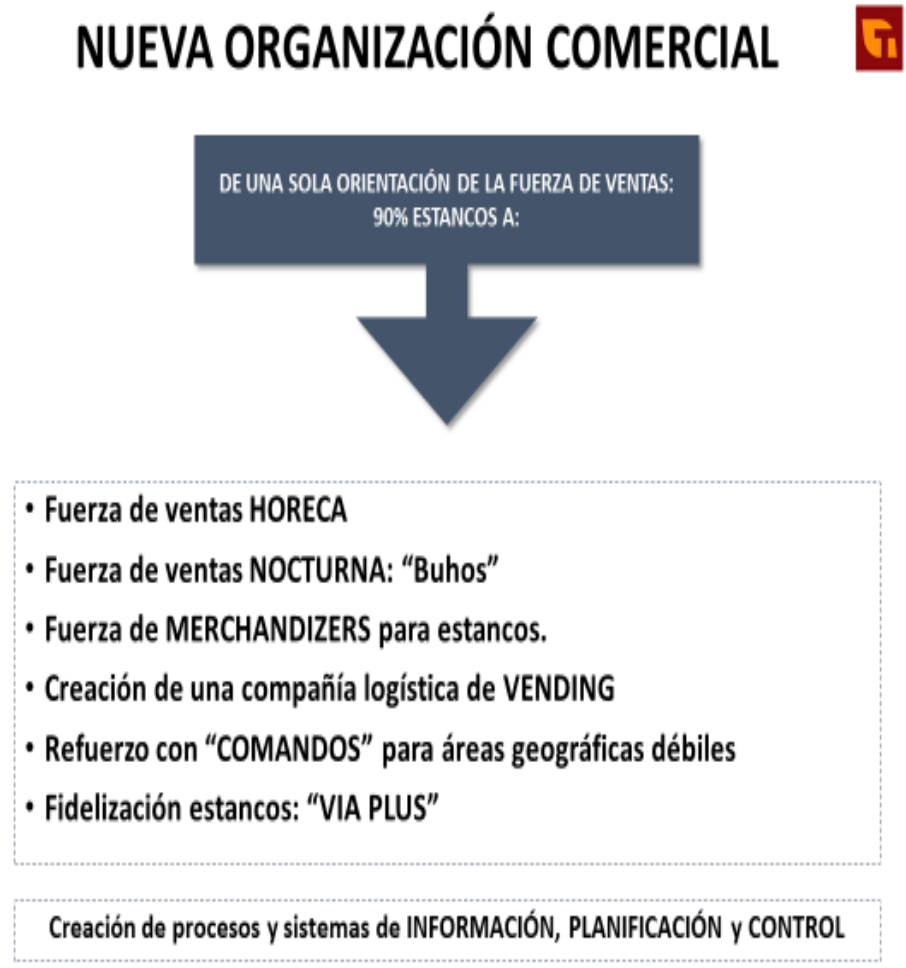
Siempre me he esforzado por tener a mi lado a profesionales mucho mejores que yo y plantearles retos que les sedujeran. En el equipo de Marketing entraron, Gonzalo Sanchez-Taiz y Drago Azinovic. Se hicieron programas de formación; Creamos pins -insignias de tamaño pequeño- para potenciar el orgullo de pertenencia; Organizamos convenciones internas; Concursos de venta; Concursos de escaparates; Concursos en los que animábamos a participar desde el presidente hasta el recepcionista.

Les decíamos: ¡si consigues identificar 4 bares, cafeterías u hoteles de alrededor tuyo, que no tengan

Fortuna, Fortuna Light, o Nobel en su máquina expendedora o que el display fuera de otra marca competidora, te obsequiamos con, una gorra oficial de Alex Crivillé, ¡firmada! Además de un escalado de premios por cada punto de venta identificado adicionalmente. En aquellos momentos éramos patrocinadores de Crivillé.

En los estancos, hicimos concursos para incentivar mejoras en la exposición de nuestros productos, de nuestras marcas. A los mejores les premiábamos y publicábamos la manera en que exponían nuestras marcas. Tratamos de que todos los empleados se apasionaran por nuestros productos. ¡Todos a vender! 100% de distribución en todas partes. En paralelo, realizamos mejoras en las infraestructuras: nuevas furgonetas, mejores terminales móviles y ordenadores renovados. Incentivamos a la fuerza de venta por su innovación y logros.

NUEVA ORGANIZACIÓN COMERCIAL



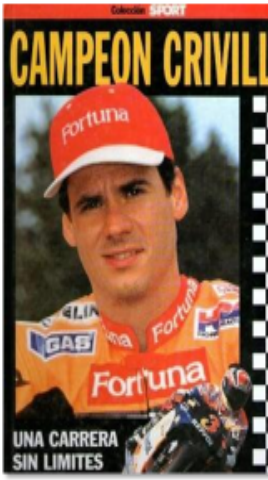
Compartimos con el equipo los diagnósticos de la situación de la compañía, y describimos los objetivos tanto a corto, a medio, como a largo plazo. Reforzamos el compromiso de todos con la visión y objetivos generando ilusión por el proyecto común. Reforzamos la motivación mediante un contacto cercano y transparente. Todo esto nos retroalimentó internamente al acceder a la información directa de los empleados, de gran valor para orientar las acciones de la dirección. Escuchamos activamente a nuestros clientes, a los consumidores en general y, sobre todo, a los no clientes y a los no consumidores.

Dedicamos una fuerza de venta a Horeca, hasta aquel momento inexistente; Creamos una fuerza de venta nocturna: la llamábamos -los búhos-, porque un espacio ideal para crear marcas para el segmento joven era en las discotecas. Nuestros comerciales iban verificando que teníamos producto en todas las máquinas. Creamos una unidad de merchandising centrada en materiales publicitarios para los estancos. Estimulamos a los estanqueros que sólo eran despachadores, para que nos dieran entrada a campañas de imagen con el regalo de gorras y otros artículos a los mejores compradores, y con la colocación de displays de nuestra marca en zonas de vista de los comercios.

Reforzamos con comandos (fuerzas de venta profesionales) las áreas geográficas débiles. Intentamos

fidelizar a los estancos con un proyecto que se llamaba Vía Plus. Nacía Internet. Cuando analizabas los estancos eran muy heterogéneos en los productos que vendían, además del tabaco. Unos vendían temas relacionados con papelería/librería y otros con juguetería, etc. (Con Vía Plus, que era entonces el acceso a internet, podían comprar todo; La penetración de internet en los hogares era muy baja). Esta idea no funcionó como esperábamos. Nos adelantamos unos cuantos años al mercado. Po otra parte, creamos los procesos y sistemas de información, planificación y control adecuados.

FORTUNA



- Lanzamiento de campaña FOR/SUN.
- Lanzamiento de campaña FOR 0,7%.
- Adecuación de S.O.V a S.O.M.
- Campaña de fidelización CATALOGO DE PUNTOS.
- Creación de la web PLANETAFORTUNA.COM
- Relanzamiento Fortuna Light.
  - Campaña VELERO.
  - Mayor peso Inversión Publicitaria.
- Creación del FORTUNA RACING TEAM: Crivillé/Carlos Sainz.
- Eventos en Playas / Discotecas de moda: "SAMPLING".
- Programa marketing DESEQUILIBRIO REGIONAL.
  - "Challenger vs Defender".
  - Patrocinio fiestas locales: SANFERMINES.
- Preservar distancia de precios con competencia.

Después de mucho trabajo con la marca Fortuna, con el equipo de Italo Durazzo, al que tuvimos la incorporación de Drago Azinovic, que venía de Procter&Gamble, dimos con una campaña pensada para que en poco tiempo nos hiciera crecer la imagen de marca, algo que no habíamos conseguido en muchos años. Una campaña creativa que consistía en dividir la marca Fortuna en FOR-YOU, FOR-FUN, FOR-EVER y finalmente FOR-0,7%. Con esta campaña dábamos el 0,7% de los ingresos netos de Fortuna a causas sociales/justas.

Hacer publicidad de tabaco en aquellos años estaba mal visto y, hacer una campaña de publicidad de marketing con causa estaba doblemente mal visto.

Leche Ram, en aquella época, hizo una campaña que decía que por cada tres litros de leche que vendían enviaban un litro a Mauritania. La campaña de Ram les hizo crecer mucho en participación de mercado, pero fueron muy criticados al reprocharles que abusaban de la sensibilidad de las amas/os de casa para que compraran leche Ram y no la de otras marcas. El marketing con causa siempre ha sido criticado. Pero nosotros queríamos cambiar la tendencia de Fortuna, estábamos perdiendo participación de mercado y no encontrábamos otro camino más rápido que este.

Recuerdo, que cuando presenté al Consejo de Tabacalera la nueva campaña de Fortuna, me asaltaron con preguntas como: ¿Tú crees que acertaremos con una campaña de marketing con causa para Fortuna, en la que daremos el 0,7% a una ONG?; No podemos hablar de temas de salud, porque claro, el tabaco y la salud tienen difícil encaje; Aunque, sí, por ejemplo, podíamos

contribuir con los fondos recaudados a la realización de infraestructuras para escuelas en el tercer mundo. Salí de ese Consejo sin que me autorizasen la propuesta por el riesgo que conllevaba el Marketing con causa unido al tabaco.

Al siguiente Consejo me presenté con una señora, profesional senior, del Instituto de Investigación de Mercado. Una mujer que había analizado el impacto que podía tener la campaña en cuestión y, allí delante de los consejeros, le pregunté: Señora, ¿cuántos años hace que trabaja usted en Investigación de mercado?

- 20 años -. respondió.

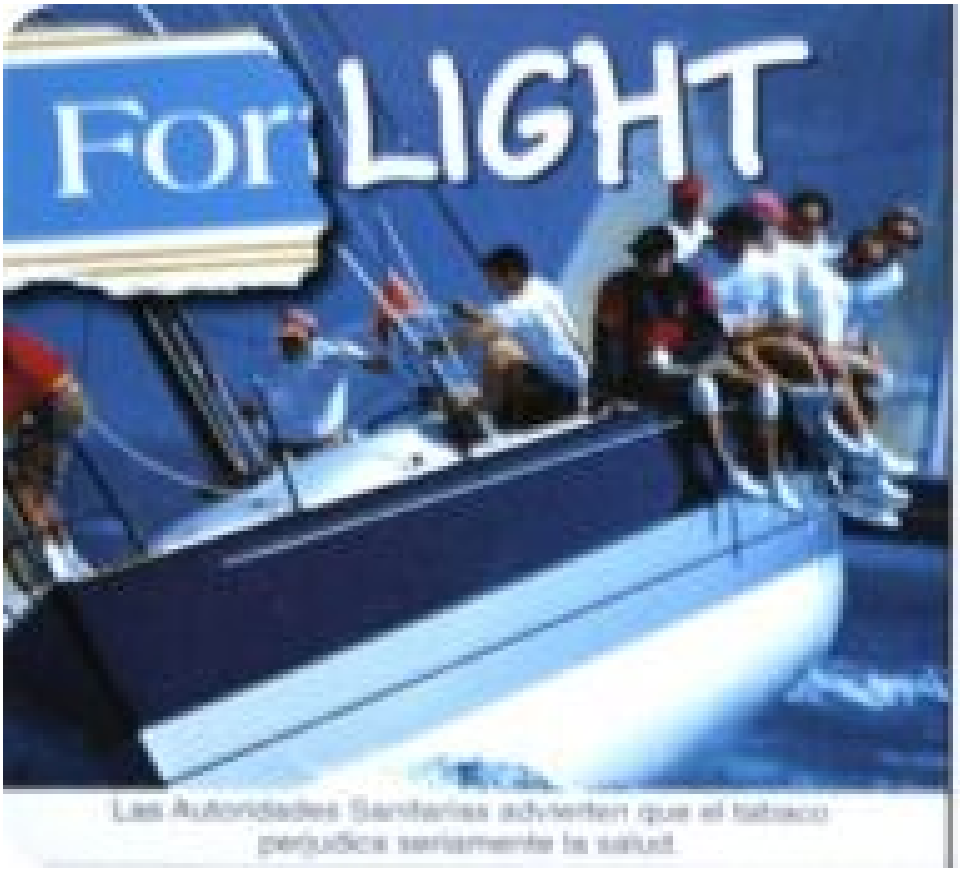
- ¿Usted ha conocido, en su dilatada experiencia, unos resultados de mejora tan impactantes que puedan ayudar a cambiar la imagen de una marca a tan corto plazo, como la que le hemos presentado estas últimas semanas vinculada al tema del 0,7%, y que hemos testado profundamente con nuestros potenciales consumidores?

Y la señora respondió: "Nunca he visto una estrategia tan bien armada, y con unos resultados de mejora de imagen de una marca tan altos"

Y entonces, volví a los consejeros, y les dije: Señores no se más; Si me dan cinco años de plazo, puedo garantizarles un cambio de imagen, pero si queremos algo rápido, esta es mi propuesta; He pasado años

investigando mercados y buscando soluciones, y si queremos un impacto rápido, no veo más que el plan que estoy presentando. Al final me dieron el visto bueno, aunque con algunos reparos.

Introdujimos una campaña de fidelización con un catálogo de puntos. Dado que Fortuna se fumaba más de lunes a viernes que durante el fin de semana. Con esta campaña incentivamos el consumo de nuestra marca los siete días de la semana. La premisa era que, si a fumadores de Fortuna les faltaban puntos para conseguir los premios, les estábamos incentivando para que fumaran también Fortuna durante el fin de semana.



Creamos la web: www.PlanetaFortuna.com. Extracto de la nota de prensa de Altadis, 26 de abril 2000: los tres millones de consumidores de Fortuna y los internautas en general, tienen una gran cita con el ocio, la música, el deporte, la solidaridad y las compras en Planetafortuna.com, la web que acaba de lanzar la marca

líder de cigarrillos en España. Se trataba de un proyecto pionero, una comunidad virtual y una cibertienda. En unos años donde internet en general era muy incipiente. Las empresas de consumo no tenían nada que se acercara a esta iniciativa.

Empezaba el mundo de internet. Relanzamos Fortuna light. Existía un velero que se llamaba Fortuna que recorría España. Lo recuperamos y lo relanzamos. Y mucha de la carga publicitaria iba dirigida al light y al velero. Matábamos dos pájaros de un tiro. Renovábamos, modernizábamos la marca Fortuna y sobreponderábamos la inversión en el Fortuna light, para paliar los desequilibrios relacionados con una participación baja en la inversión publicitaría y un peso muy bajo de participación de mercado en el segmento de tabaco rubio light. Así fue como conseguimos hacernos fuertes en el segmento de mayor crecimiento del mercado.

Desde el punto de vista de patrocinios, creamos el Fortuna Racing Team, con Alex Crivillé y Carlos Sainz. Con Crivillé tuvimos la suerte de que fue Campeón del Mundo. Introdujimos la realización de eventos en playas y discotecas de moda, con *sampling* -muestreos- de nuestros productos, con azafatos y azafatas que generaban ambiente, y creaban imagen.

El *sampling* se convirtió posteriormente, en una de las herramientas más utilizadas del marketing directo. La distribución de muestras permitía dar a conocer un producto, y su principal ventaja es que acorta el periodo transcurrido entre el primer contacto y la compra del producto.

Hicimos programas de marketing, en los que abarcamos todo el marketing mix. Dependiendo de nuestras participaciones de mercado, actuamos como atacantes o como defensores. Nos acercamos a las fiestas locales: Los Sanfermines con Fortuna. Controlamos el *price point* sobre todo en las máquinas de vending: los ingresos totales podían disminuir cuando un producto aumentaba el precio y por lo tanto empeoraba la distancia de sus competidores, más allá de su punto idóneo de precio. En las máquinas expendedoras sucedía una cosa muy curiosa: Si Marlboro valía 250 pesetas (1,5 euros) y Fortuna 200 pesetas (1,2 euros), los porcentajes de cuotas se mantenían. Pero cuando subíamos algo ese

precio los consumidores optaban más por otras marcas. En las máquinas de vending además teníamos un problema no solo de distancia de precio con la competencia, sino de la conveniencia o idoneidad del redondeo de las monedas. Fortuna costaba 200 pesetas que eran dos monedas de 100. Si cambiabas esta ecuación, Fortuna perdía participación de mercado y te daba igual subir a 210 que 225. El redondeo de monedas jugaba un papel fundamental. Teníamos, por tanto, que tener muy presente ese *price point*. Hasta tal punto era impactante en nuestros resultados esta variable, que creamos un paquete de 19 cigarrillos para poder mantener con rentabilidad el precio de 200 pesetas.

Era obvio también que cuando en una máquina de vending había un canal dedicado a L&M, competidor directo de Fortuna, perdíamos ventas de Fortuna.

Para proponer añadir más canales de nuestros productos en detrimento de la competencia, de L&M especialmente, tuvimos que convencer al Departamento de Compras, en esos momentos muy influenciado por las tendencias de ahorro de costes impuestas por José Ignacio López de Arriortúa, "Superlópez". Era práctica habitual del sector que se asignaran los canales de las máquinas expendedoras, en función de lo que pagaba cada marca. Pero el marco regulatorio no te permitía hacerlo con dinero, y era habitual también que se hiciera con artículos que el Bar podía revender al consumidor.

Nosotros hallamos un producto que respondía extraordinariamente a las expectativas de los bares propietarios de las máquinas de vending: El whisky JB ya que era un producto muy consumido y el precio de venta muy conocido por todos. Nosotros indicábamos al departamento de compras que el artículo más efectivo que habíamos encontrado para comprar canales en las maquinas, era el whisky JB, ya que era el producto más próximo a darles dinero en efectivo. El departamento de Compras que en aquellos momentos estaba muy crecido nos cuestionaba, ¿por qué JB? Desde Compras nos pedían tiempo, alternativas, objetivos, para ajustar ellos la compra idónea. Pero ¿qué podía pasar? Probablemente nos iban a ofrecer cualquier otra marca de whisky, incluso posiblemente mejor y más barato. Y ahí estaba el problema y el porqué de la elección de JB. Regalar este producto era como regalar dinero en metálico, ya que todos sabíamos en aquellos años lo que valía exactamente una botella de JB, y lo que necesitábamos era precisamente eso. Y nada como el JB cumplía con nuestros objetivos. Yo les decía, nosotros no podemos perder el tiempo vendiendo un producto que no sea tabaco. Y cualquier otro producto que no fuera JB, requería tiempo para argumentarlo y venderlo, aunque la ecuación fuera más positiva para el dueño del bar. Era muy difícil o imposible encontrar una solución mejor. Con ello íbamos a poder negociar ese mayor número de canales para Fortuna, Fortuna Light, y Nobel, que le iban

a quitar espacio a LM, que al final era lo que pretendíamos conseguir para mantener o incrementar nuestra cuota de ventas.

Los resultados de todo esto no podían tardar en llegar, y cuando ya conseguimos los primeros datos de crecimiento fui a presentarlos al Consejo. Tengo que decir que de la misma manera que la vez anterior fueron muy críticos conmigo, en esta ocasión me dieron la enhorabuena, recordándome que había sido muy valiente porque, había persistido en mi estrategia, a pesar de algunas opiniones contrarias. ¡Afortunadamente funcionó!

NOBEL

- Campaña de REFUERZO DE IMAGEN
  - Bajo en Nicotina vs Light (Leche semidesnatada)
  - Dirigido a un TARGET "ESPECIAL".
    - Jóvenes profesionales.
    - Intelectuales.
    - Modelos.
    - Arquitectos.
  - No es un Mercedes, un BMW o un Jaguar sino un ESCARABAJO o un Golf GTI.
  - No usar una licencia creativa fácil: "Creación de los premios NOBEL".

- Diseño PACKAGING: Solo paquete duro.
- PATROCINIOS DE ELITE: Polo, Golf, Equitación.

Con Nobel, curiosamente nos encontramos con un producto que se había ganado un espacio por sí solo, sin

campañas. Pero que no se aprovechaba, que no se explotaba todo su potencial. No se recordaba cuando se había hecho la última campaña de publicidad. Era un producto bajo en nicotina, como la leche semidesnatada. Con sabor a tabaco, pero bajo en nicotina. Lo dirigimos a un target muy especial, aspiracional, jóvenes intelectuales, profesionales. Si hiciéramos un paralelismo entre las marcas de tabaco y las de coches, Nobel no queríamos que fuera el Mercedes o el Jaguar de los tabacos, sino el Volkswagen Escarabajo, Golf GTI, que eran productos aspiracionales para determinados segmentos de población.

En términos de patrocinios, la tentación era crear los premios Nobel, -más de una agencia publicitaria nos recomendó lanzar los Premios Nobel-, pero dije que no, que eso estaba prohibido, que era un resorte demasiado fácil y no iba a resultar.

Por otra parte dado el posicionamiento que habíamos diseñado para la marca, era evidente que requería un paquete duro (hasta el momento Nobel sólo se había vendido en paquete blando). Queríamos dar esta imagen, envoltorio de nivel y dirigido al target descrito. Producto de alto nivel para gente de alto nivel. Y hicimos patrocinios de alto nivel: tenis, golf, equitación.

Rozamos lo políticamente incorrecto con la publicidad, con la autorregulación. Abríamos un paquete y salían unos lápices de un diseñador. Y cogíamos el lápiz como si fuera un cigarrillo. Estábamos en los límites de la regulación. Lo hicimos también con una modelo, con un pintor. Fue una campaña de una calidad espectacular y de un éxito impresionante.

Los primeros en quejarse fueron los competidores. Señal de que veían la campaña muy buena y temían que les restara participación de mercado.

Si alguien me preguntara cuantas veces en mi vida he hecho algo “venciendo”, más que convenciendo, o, “¡esto lo hacéis así porque lo digo yo!”. Esta es una de ellas.

El equipo de Marketing había realizado distintas campañas de publicidad a través de un concurso de agencias, y las había testado al potencial consumidor, saliendo como resultado otra campaña como ganadora con diferencia frente a las demás, incluyendo la que a mi me gustaba.

Yo afirmé, que no había habido en mi experiencia profesional más de cinco veces en los que había ejercido mi jerarquía, o una "cacicada". Pero aquí me veía obligado a hacerlo. Lo tenía claro. No quise oír los argumentos que me daban acerca de que el consumidor había elegido otra. Les dije que, si testaran al consumidor las campañas de Benetton de la época de lanzamiento, donde se veía un cura besando a una monja, o la ropa ensangrentada de un soldado muerto en Vietnam, estoy seguro que no habría sido elegida por los consumidores, sin embargo, la innovación, el impacto de aquellas campañas había revolucionado el mundo de la publicidad, y la imagen y el conocimiento de la marca Benetton creció exponencialmente.

Les conminé a escoger la campaña de los modelos con una idea que me pareció innovadora y diferente, acompañada de un nivel de fotografía superior. Afortunadamente la campaña fue un gran éxito.

DUCADOS

ASPECTOS NEGATIVOS DE DUCADOS

- Lo fuman los viejos.
- Sin inversión en los últimos 15 años.
- Fracaso del lanzamiento de DUCADOS RUBIO.
- "No pierdas el tiempo", "No tiene arreglo", "No gusta, huele mal".
- Los consumidores dejan de fumar o se pasan al Rubio.
- Escasa rentabilidad (Fábricas, maquinaria Distinta).
- Estrategia "MILKING".

ASPECTOS POSITIVOS DE DUCADOS

- Consumidores FIELES.
- Más inelásticos al PRECIO.
- Tabaco 100% Natural.
- Tabaco "Nuestro", "de toda la vida".

Estudio implicaciones económicas de Ducados Rubio (Experiencia de SEITA)

Campaña de publicidad inspirada por una tendencia creciente de los jóvenes: SABOR LATINO

Creación del sello discográfico: DUCA-2 MUSIC

Creación de DUCADOS CAFÉ

Introducción de "Ducados suavesito" (LIght)

Cuando entré en Tabacalera, todos me decían lo mismo y entre ellos mi amigo Calixto Rios: "no pierdas el tiempo con Ducados; Lo que tienes que hacer con Ducados es una estrategia de- milking-, de ordeñar la marca y dedicar los fondos que genere a marcas de tabaco rubio". El tabaco negro, tiene demasiadas connotaciones negativas, solo lo fuma la gente mayor y nosotros no hemos invertido en Ducados en los últimos 15 años; El producto no gusta, huele mal y los fumadores se están pasando al rubio; La rentabilidad es escasa y hace años que apenas invertimos en las fábricas de tabaco negro.

Sin embargo, también había aspectos positivos, que me tocó identificar antes de tomar decisiones. Por ejemplo, Ducados era una marca conocidísima. Los fumadores de Ducados, pese a la tendencia que indicaba que mucho fumador de tabaco negro se estaba pasando al rubio, los consumidores de Ducados eran muy fieles. Podías incrementar algo el precio sin provocar huidas a otras marcas. El tabaco negro era 100% natural. Era, por decirlo de una manera fácil, el tabaco, o la marca nuestra de toda la vida. Era como el ColaCao, el Norit, las pastillas Dr. Andreu, las muñecas Famosa, etc.

Primero estudiamos las implicaciones económicas de potenciar esta marca. Y en paralelo observamos el caso de Seita, la compañía francesa de tabaco que era casi un espejo de la nuestra. Seita tenía en su portafolio

de marcas a Gauloises y a Gitanes, ambas marcas con gamas de tabaco negro y rubio.

Le dije a mi amigo Calixto: creo que es cierto que Ducados es una marca que se ha dejado envejecer, pero esto tiene solución; El problema mayor de Ducados no es la marca, es el producto, el tabaco negro cada vez gusta menos; Así que, le ponemos tabaco rubio y asunto resuelto. Pero en realidad aquí solo empezaba el reto.

Esto nos hizo reflexionar sobre la posibilidad de imitar con Ducados la opción de lanzar una gama de rubio, copiando el ejemplo de Seita (Tabaquera francesa) que había introducido con éxito el Gauloises Blondes. Sin embargo, esto era una condición necesaria, pero no suficiente. Necesitábamos, renovar y modernizar la marca. Se había intentado antes en Tabacalera y se había fracasado, porque lo único que se había ofrecido era Ducados rubio, dentro de una marca muerta.

Lo que realmente resultó un éxito y levantó la imagen de Ducados fue la campaña que ideamos para revitalizar la marca.

Había aprendido que los mayores éxitos de una campaña de publicidad estaban basados en explotar movimientos o dinámicas socioculturales de importante penetración y crecimiento en la sociedad. En los segmentos jóvenes o muy jóvenes, veíamos, en el caso de

Pepsico, como las modas de los dinosaurios de la Bola de Dragon en los tazos arrasaba entre los jóvenes. En segmentos más adultos había que buscar otros parámetros. Esto es lo que ocurrió con Cruz Verde Legrain, en Esplugues del Llobregat. Esta firma tenía enfrente a las grandes multinacionales de su sector, Unilever, Henkel o Procter & Gamble, todas fuertes en productos de higiene personal como los geles de baño. Cruz Verde había observado que los productos para el cuidado de la piel incrementaban de manera importante, y se vendían preferentemente en las farmacias. Henkel, por su parte, estaba triunfando con los geles Fa y con campañas muy vistosas de señoritas disfrutando del sol del Caribe, rodeadas de limones.

En este contexto, Cruz Verde lanzó la marca Sanex, trasladando un concepto de gel para proteger la piel, hasta ahora sólo de venta en farmacias, y decidió masificar este concepto y comercializarlo en canales masivos como los supermercados, con un producto cuyas cualidades se obtenían con productos homólogos que se vendían en Farmacias. Con Sanex, Cruz Verde se apoderó de un espacio que las multinacionales citadas no vieron venir.

Además, el lanzamiento de esta nueva marca, lo hizo con una campaña impactante: Con un primer plano de una futura madre que se duchaba y acariciaba la hinchada barriga desnuda con el Gel Sanex. Uno de los

primeros desnudos de una mujer embarazada en TV, ¡no te dejaba indiferente!

Un espacio que se descubrió era enorme y además pronto exportaron el concepto con mucho éxito en todo el mundo. Las grandes marcas tuvieron que reaccionar con productos que hacían bandera con el tema de los cuidados de la piel, como *Avena Kinesia*, aunque sin el acierto del que tuvo la idea y lanzó primero este concepto para su venta en canales de gran consumo: Cruz Verde con Sanex.

Tomando como base los principios que convirtieron en éxito a Sanex, desde Tabacalera le dimos un giro a los atributos de la marca Ducados, y promovimos la idea del Sabor Latino. En España, en ese tiempo, vendía bien todo aquello que se asociara a nuestra cultura y a nuestros orígenes, todo aquello que supusiera una recuperación de nuestras raíces, -las sevillanas y los grupos de flamenco moderno como Ketama estaban arrasando-. Resurgía el interés por lo latino y menos por anglosajón: la gente aprendía a bailar sevillanas y salsa.

La agencia de publicidad Casadevall & Pedreño nos presentaron varias alternativas, pero José Mª Piera nos presentó la canción de la Flaca. Me sorprendió lo buena que era esta canción y al interesarme por la misma, me hablaron de Jarabe de Palo y de un tal Pau Donés. Era un grupo en aquellos momentos totalmente desconocido que en su repertorio tenía desde hacía tiempo la canción de La Flaca, pero que no había encontrado aún la forma para convertirla en un éxito.

A Pau Donés lo conocía de haber coincidido trabajando con él en Matutano, aunque desconocía que fuese un músico de primer nivel en ciernes. Según supe después él sólo trabajaba en Matutano en un trabajo de bajo nivel, para mantenerse y ensayar por las noches con su grupo Jarabe de Palo.

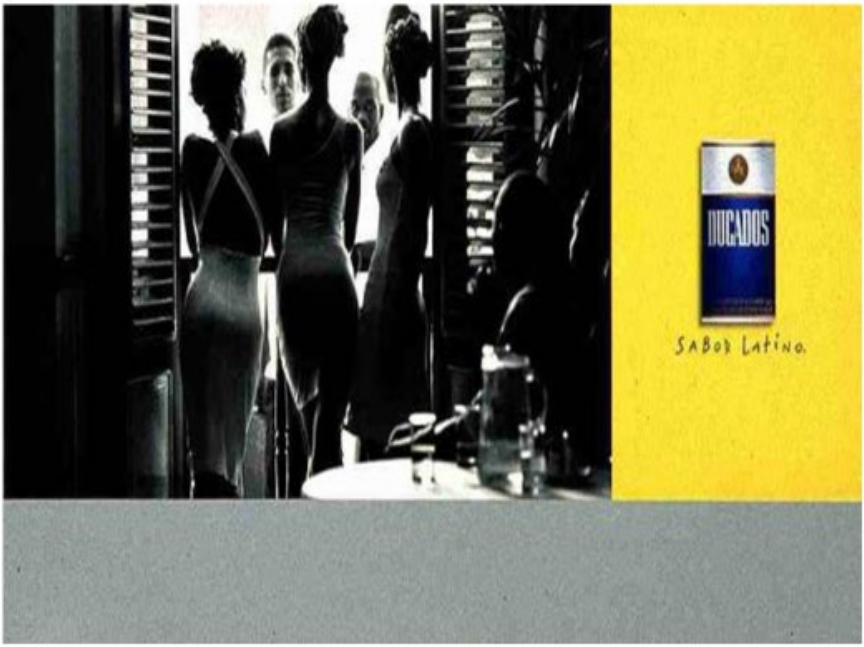
Quiero aprovechar estas líneas para hacer a Pau Donés un merecido homenaje y reconocer que su

entereza, valentía y optimismo en sus últimos meses/días de vida que fue exitosamente publicado en el programa de Jordi Evole, y a través del documental “Eso que tú me das”. Una lección brutal que además coincidió en un momento de mi vida dónde yo pasaba por una situación parecida que gracias a Dios tuve la fortuna de superar.

No se pierdan en Youtube la canción de la Flaca en su primer lanzamiento con la discográfica Duca-2 Music.

La canción sigue siendo extraordinaria a día de hoy:

https://www.youtube.com/watch?v=BnDdnzxJ5Yg



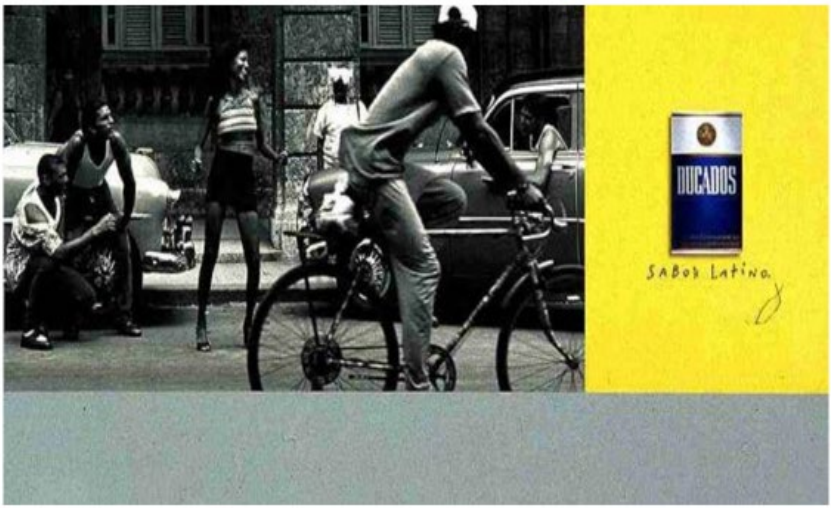
De alguna manera seguimos los pasos de Davidoff haciendo publicidad de perfumes y Camel de su aventura Camel Trophy. Nosotros lanzamos una discográfica de venta de discos –Duca-2 Music con La Flaca, e inundamos todos los soportes permitidos para el tabaco, incluida la TV, y, sobre todo, los estancos. La Flaca fue disco de platino y los ingresos que generaron sus ventas nos permitieron cubrir los gastos de toda la campaña de Sabor Latino. Siguiendo con este concepto de sabor latino, creamos un Ducados Café en la ciudad de Madrid,

donde recreamos este ambiente latino, y la verdad es que fue un gran éxito muy reconocido y un local de referencia en la noche de la capital. Cuando das con una tecla que funciona, puedes empezar a desarrollar nuevas ideas de negocio vinculadas a esta idea motor.

Una vez conseguido el difícil trance de modernizar una marca clásica y hasta entonces decadente, con atributos modernos, simpáticos, musicales, aprovechamos también para lanzar el tabaco negro light, y aprovechar en su estreno todo el glamur del que habíamos impregnado a la marca. Ahora ya teníamos el posicionamiento. Era el momento de poner bajo esta marca y este posicionamiento un producto que gustara: Ducados rubio.

IMAGEN ACTUAL DEL DUCADOS RUBIO

MÁGENES ACTUALES DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA MARCA DUCADOS RUBIO



Volviendo al sabor Latino, presenté en el Consejo de Tabacalera la campaña de Sabor Latino, en la que se podían ver a mulatos y mulatas en entornos de Cuba, y a otros personajes en ambientes de Sevilla, de la Costa Brava, de Ibiza, etc. Era una mezcla de sabor latino de distintos sitios. Y alguien del Consejo me dijo: La verdad Kim, es que el anuncio y la campaña en sí me parece muy impactante y divertida, pero no veo cómo vamos a vender Ducados apoyándonos en una estética donde aparece gente negra y mulatos, que no obedece al target de fumadores españoles. Salté como un resorte, y le

pregunté: ¿tú ves tíos montados a caballo en la calle tipo western, con pistolas?

- No, claro que no, ¿por? -, me responde.

- Pues los de Marlboro se están hinchando a vender -, cerré el debate.

No era fácil entender para alguien que no proviene del mundo del Marketing, que, con las campañas de tabaco, casi como las de perfumes, necesitas crear ambientes, sonidos, músicas, recrear culturas, colores e imágenes y escenarios aspiracionales. Al final el Consejo me dio el visto bueno a la campaña. Acabó siendo un gran éxito y, considero humildemente que marcó tendencia en España.

Marlboro Country
Marlboro
Marlboro
Marlboro Red or Longhorn 100's—
you get a lot to like.
Warning: The Surgeon General Has Determined
That Cigarette Smoking Is Dangerous to Your Health.

LEGISLACION RESTRICTIVA PARA LA PUBLICIDAD DE MARCAS DE TABACO

La legislación era cada vez más restrictiva en cuanto poder hacer publicidad del tabaco y de sus marcas. Al final de mi permanencia en Tabacalera, a finales de los años 90, la cajetilla de cigarrillos aún era un espacio que se podía utilizar para que las marcas pudieran realizar sus propias campañas. Esto cambió radicalmente, no solo se prohibió, sino que se obligó a poner en el paquete, imágenes y textos que explícitamente mostraran el hecho de que el tabaco perjudicaba seriamente la salud.

Acordándome ahora de una frase favorita de uno de los mejores jefes que he tenido Irwin Gordon: “De camino al robo perfecto, se puede robar una gasolinera”.

Frase que la hice mía en todos aquellos proyectos oportunísticos, en el sentido de que, aunque se desviaran de la misión, o estrategia de la compañía, no debía desaprovecharse la oportunidad si resultaba ser un buen negocio para la misma.

Fui de los primeros en ver la oportunidad de crear fundas para las cajetillas de tabaco con diseños creativos y atractivos para aquellos fumadores que les desagradaba mostrar la cajetilla de cigarrillos de su marca con unas imágenes o textos tan sensibles,

Con unos amigos de Tabacalera, introdujimos las primeras fundas para cajetillas de tabaco en el mercado español con gran éxito.

(Ejemplo de fundas para cajetillas, actualmente en el mercado)

RESULTADOS, EVOLUCION DE S.O.M. Y P&L

Resultados (1)

POR PRIMERA VEZ EN 350 AÑOS TABACALERA **RECUPERA PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

INCREMENTO DE PRECIOS
+
REDUCCIÓN DEL CONTRABANDO
+
INCREMENTO S.O.M.
+
ACELERACION DEL CRECIMIENTO DEL EBITDA + 35% CAG DEL 96 AL 99

RESULTADOS DE LA TRANSFORMACIÓN DE TABACALERA

(Datos en millones de cajetillas y pesetas)

	1997	1999	Incremento
Volumen	2002	2074	+3.60%
Venta neta	75.997	90.800	+19,50%
Margen Bruto	26.471	41.450	+16,80%
Margen en %	34,8%	45,6%	
Marg Comercial	14.580	27.677	+89,82%
Marg Neto	13.943	26.986	+93,55%

Evolución de la participación de mercado en tabaco rubio

	Feb '98	Nov '99	
Marca Fortuna	28,6	31,9	+ 3,3 p.p.
Marca Nobel	5,1	7,2	+ 2,1 p.p.
Total	33,7	39,1	+ 5,4 p.p

RESULTADOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Expansión 06 ene 2000

Altadis, resultado de la fusión Tabacalera-Seita, ha cerrado el año con un saldo positivo en el mercado español del tabaco rubio. Después de haber perdido progresivamente cuota de mercado en los últimos diez años frente a sus rivales norteamericanos, *Fortuna* estrena el ejercicio con una cuota del 29,1%, 1,3 puntos más que el año anterior, y *Nobel* vuelve a ser el líder del segmento *light*.

Las marcas de Altadis -antigua Tabacalera- recuperan parte del terreno perdido en los últimos diez años

'Fortuna' y 'Nobel' ganan a 'Marlboro' y 'L&M' cuota de mercado en España

P. VILLARINO, Madrid

La estrategia diseñada por el equipo de Kim Fauna, principal responsable del área de cigarrillos en España del grupo Altadis, comienza a dar sus frutos.

Cuando en 1996, Faura tomó las riendas de la dirección general de cigarrillos del grupo Tabacalera, le tocó bailar con la más fea: el mercado de cigarrillos apenas crecía y las marcas líderes de la empresa (*Fortuna* y *Nobel*) llevaban muchos años perdiendo terreno.

Hace diez años, la marca *Fortuna* controlaba el 45,1% del mercado de cigarrillos rubios y actualmente tiene el 29,1%. A su vez, dentro del segmento *light*, *Nobel* era una marca dormida, con un crecimiento muy lento y su principal rival, *L&M Light*, de la norteamericana Philip Morris, le había arrebatado el liderazgo. En 1998, *L&M Light* tenía el 33,2% de este segmento, frente al 22,4% de *Nobel*.

Este año, y a pesar de que el mercado de cigarrillos no ha crecido más del 0,4%, por primera vez *Fortuna* ha ganado terreno y *Nobel* ha vuelto a recuperar su liderazgo en *light* con una cuota del 28,3% en este segmento, frente al 22,1% de su rival *L&M Light*.

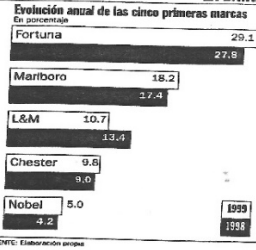
Marketing

La estrategia de la empresa presidida por César Alierta ha sido "despertar las marcas del letargo con campañas directas al consumidor", explican en la compañía. Así, en enero de este año *Fortuna* puso en marcha la polémica campaña de anunciar que destinaría el 0,7% de las ventas netas a proyectos humanitarios. A pesar de las críticas, los resultados han demostrado que la campaña ha sido un éxito.

Tabacalera puso en marcha también una promoción directa al consumidor, para acceder a más de cincuenta regalos exclusivos, mediante el envío de los precintos de las cajetillas. En paralelo, el equipo de ventas de la empresa ha potenciado el canal de venta en máquinas, que acapara más del 30% del negocio. En junio de 1996, *Fortuna Light* estaba presente sólo en el uno por ciento de las máquinas expendedoras, mientras que a finales de este año ya figuraba en más del treinta por ciento.

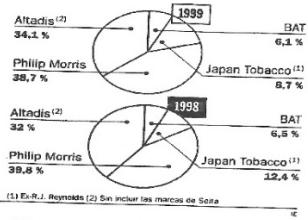
LA BATALLA DEL RUBIO

Evolución anual de las cinco primeras marcas
En porcentaje



FUENTE: Elaboración propia

Reparto del mercado por compañías en el segmento de tabaco rubio Entre las diez primera marcas



(1) Ex-R.J. Reynolds (2) Sin incluir las marcas de Seita

'FORTUNA' RECUPERA EL PULSO
(Evolución de las cuotas de las diez primeras marcas de rubio, en porcentaje)

Rubios	99	98	A En puntos porcentuales
1. Fortuna	29,1	27,8	1,3
2. Marlboro	18,2	17,4	0,8
3. L&M	10,7	13,4	-2,7
4. Chester	9,8	9,0	0,8
5. Nobel	5,0	4,2	0,8
6. Lucky	4,8	5,2	-0,4
7. Winston	4,7	5,2	-0,5
8. Camel	4,6	3,8	0,1
9. Gold Coast	2,4	3,3	-0,9
10 Golden American	1,5	1,3	

FUENTE: Elaboración propia

EL LIDERAZGO SE MANTIENE
(Evolución de las cuotas de las marcas de cigarrillos negros, en porcentaje)

Negros	99	98	A En puntos porcentuales
1. Ducados	74,9	74,2	0,4
2. NB	7,5	7,5	-0,3
3. Celtas	5,3	5,5	-0,2
4. Habanos	3,9	3,7	0,2
5. Coronas	1,8	1,8	

FUENTE: Elaboración propia

'NOBEL' VUELVE A SER EL LÍDER
(Evolución de las cuotas en el segmento de los cigarrillos rubios lights, en porcentaje)

Mighty	99	98	A En puntos porcentuales
1. Nobel	28,3	22,4	5,8
2. L&M	22,1	33,2	-11,1
3. Marlboro	13,7	12,5	1,2
4. Fortuna	9,4	6,6	2,8
5. Gold Coast	2,9	4,2	-1,3

FUENTE: Elaboración propia

■ Los cigarrillos representan el sesenta por ciento del negocio del grupo Altadis

■ El rubio representa ya el 74% del mercado total español del tabaco

Subida de precios

Altadis continúa a la baja en bolsa. Desde la fusión Seita-Tabacalera, el valor ha caído más de un 32%. Ayer, la cotización cerró a 12,75 euros, con un bajada del 1,85% respecto al día anterior. Sin embargo, la mayor parte de los analistas coinciden en señalar que el precio medio objetivo está en 20/21 euros. Los expertos del sector no dudan que la subida de precios en los cigarrillos esperada por los inversores se producirá en breve, aunque Altadis mantiene un absoluto mutismo al respecto. Los expertos barajan la posibilidad de que esta subida se sitúe en torno al 4%

A pesar del éxito, en Altadis son conscientes que el camino que queda por recorrer es todavía muy largo. Philip Morris sigue ostentando el liderazgo en el mercado de rubio. Este grupo americano controla, a través de *Chester*, *Marlboro* y *L&M*, el 38,7% del mercado de rubio en España, frente al 34,1% que Altadis controla con *Fortuna* y *Nobel*. El tabaco rubio, que hace diez años suponía el 50% del mercado español, representa ya el 74% del negocio de cigarrillos.

Según el balance proforma de Altadis, de los 2.931 millones de euros que la compañía facturó en 1998, más del 60% de los ingresos y de los beneficios proceden del área de cigarrillos.

Además de recuperar terreno en sus mercados de origen locales, tanto en Francia como en España, Altadis, que controla el 13% del mercado de cigarrillos en Europa Occidental, tendrá que buscar nuevas alianzas en el mercado internacional del tabaco para confirmar estas tendencias.

■ La Llave

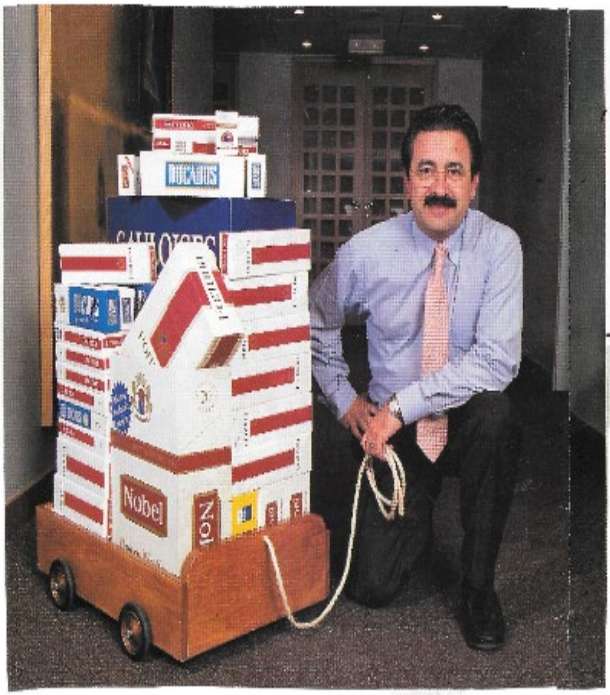
(Pág. 2)

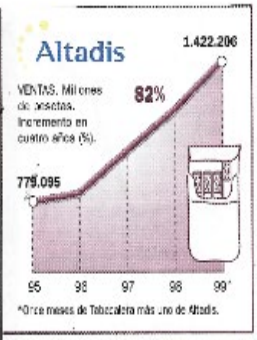
Nº 2.188 • 29 MAYO - 4 JUNIO 2000 • 575 PTAS • 3,45 EUROS

Actualidad

ECONÓMICA

Los 10 magos de las ventas





KIM FAURA
Director General de Cigarrillos de Altadis

En Tabacalera hacia 350 años que perdíamos cuota de mercado. Pero llegó el momento de preparar una nueva Convención de Ventas y pudimos lucir un *claim* -la frase pegadiza de las campañas- que decía: ¡Después de 350 años perdiendo cuota de mercado, empezamos a ganar!

Además, aquí Marisa Navas, amiga y Directora de comunicación hizo un trabajo espectacular con los medios.

No dejamos ninguna variable al azar. Pero aún nos restaba por solucionar el asunto del contrabando. Una irregularidad que ponía a Marlboro en los mismos niveles de precio de Fortuna, y eso nos dañaba nuestra participación de mercado.

Fuimos a la Administración Pública de la mano de nuestro Director de Seguridad y amigo, Florencio Sanagapito, y les expusimos que el 14% del mercado que suponía la venta de tabaco de contrabando, les ocasionaba unas pérdidas de 82.700 MM de pesetas. Una cifra que, si la convertíamos en activos, era como decir que afectaba a la construcción de nuevos hospitales, escuelas, etc. Convencimos al Gobierno que tenían que poner en marcha una campaña informativa que difundiera estos mensajes, para concienciar del mal que estaban haciendo al país los fumadores de tabaco de

contrabando. Concienciar a la ciudadanía que saltarnos los canales oficiales de venta de cigarrillos y dar pábulo al contrabando nos estaba privando de muchos bienes públicos –citándolos-. Y en paralelo, se contribuía también a alimentar a la mafia de las drogas, porque los que ganan el dinero que no ingresa el Estado, no son los chavales que los venden a pie de los semáforos, sino las mafias que están detrás de este negocio.

El Gobierno de España puso en marcha una estrategia que en términos policiales se denomina: impermeabilización de las zonas calientes del contrabando: Andorra, Gibraltar y Galicia. Zonas donde se concentraba el tabaco de contrabando. Impermeabilizar Andorra, por ejemplo, significaba en términos prácticos que la policía registraba el 100% de los coches día tras día. Se incorporaron escáneres para observar las cargas de los camiones. Esto lo mantuvieron varios meses. Como consecuencia de esta actuación policial, empezaron a originarse grandes colas de coches para entrar o salir del Principado de Andorra. El gobierno andorrano se quejó al español por este hecho. Sin pretenderlo, estábamos disuadiendo a muchos nacionales de desplazarse al país vecino para evitar los atascos de entrada y salida, y esto ocasionaba al gobierno andorrano, cuantiosas pérdidas.

Habíamos preparado una contra argumentación. Y le dijimos al gobierno de Andorra:

- Ustedes son X ciudadanos andorranos, entran Y turistas. El porcentaje de fumadores es del 30 y pico por ciento, por lo que tendrían que importar o producir por esta cantidad, más el cartón o los dos cartones que dejan pasar por la aduana, por persona -.

Esto significaba una reducción impresionante del tabaco que se vendía en Andorra, tan sorprendente como dejar en un 10% la comercialización habitual de tabaco.

Con todo ello, conseguimos reducir el contrabando del 14% al 4%. Esos valores de un solo dígito eran lo normal en el resto de la UE.

Esto representó una inyección importante de ingresos para nuestra compañía.

CONTRABAND TOBACCO: TOO HIGH A COST
Cost To Society:
Contraband tobacco funds organized crime in your community.
Contraband Tobacco
is unstamped or unmarked tobacco and it is illegal.
Cost To You:
Possessing contraband tobacco will cost you.
1 Pack = $108
1 Baggie = $184
5 Baggies = $669
50 Baggies = $4693
To submit an anonymous tip, please call your local Crime Stoppers at 1-800-222-TIPS.
To help prevent organized crime in your neighbourhood register at:
www.stopcontrabandtobacco.ca
0043B
PATTISON

RESULTADOS GLOBALES

RESULTADOS

Lideramos la categoría del LIGHT (Fortuna y Nobel las marcas de mayor crecimiento)

Equilibramos participación de los 2 canales.

Doblamos participación de TABACALERA en zona norte.

Campaña sabor latino éxito sin precedentes.

- **Resultados económicos por encima de expectativas**
- **Todo tipo de premios**
- **Abre camino a "Ducados rubio".**

Reducción del contrabando del 14 al 4% en 3 años.

Incremento de participación de mercado, por primera vez en 350 años

Equipo motivado, apasionado, satisfecho: feliz.

Los resultados de todas las iniciativas antes mencionadas nos llevaron a liderar la categoría del light, con Fortuna y Nobel, -las dos marcas con más crecimiento en aquel momento del segmento de rubio- Equilibramos la cuota de mercado en los dos canales, Estancos y Horeca, -Hoteles, Restaurantes y Catering-. Doblamos la participación global de Tabacalera en la zona norte. Con la campaña de Sabor Latino conseguimos unos resultados sin precedentes, nos llevamos todo tipo de premios y abrió el camino hacia la incorporación de nuevos productos. -A mí me decían que no dedicara tiempo a Ducados-. Sin embargo, sabía que Ducados era una gran marca, muy asentada en nuestro país, lo que ocurría es que el producto bajo la marca no cumplía con las expectativas del consumidor, había que actualizar la marca. Como la fórmula del tabaco de Fortuna gustaba al consumidor, decidimos poner a Ducados una liga de tabaco -combinación de hojas de tabaco- similar a la de Fortuna. Y abrimos el camino al Ducados rubio. Como he dicho antes, redujimos el contrabando del 14% al 4% en tres años. Incrementamos nuestras cuotas y recuperamos alrededor de 3.600 MM de ptas al año, por este concepto. Y, sobre todo, lo más importante, el equipo comercial y de marketing estaba motivado por el proyecto y feliz por trabajar con variables claras y estructuradas que ya evidenciaban los resultados.

¡EL TAMAÑO IMPORTA!

Concienciarnos de nuestro tamaño, masa crítica o economía de escala: Creación de Altadis

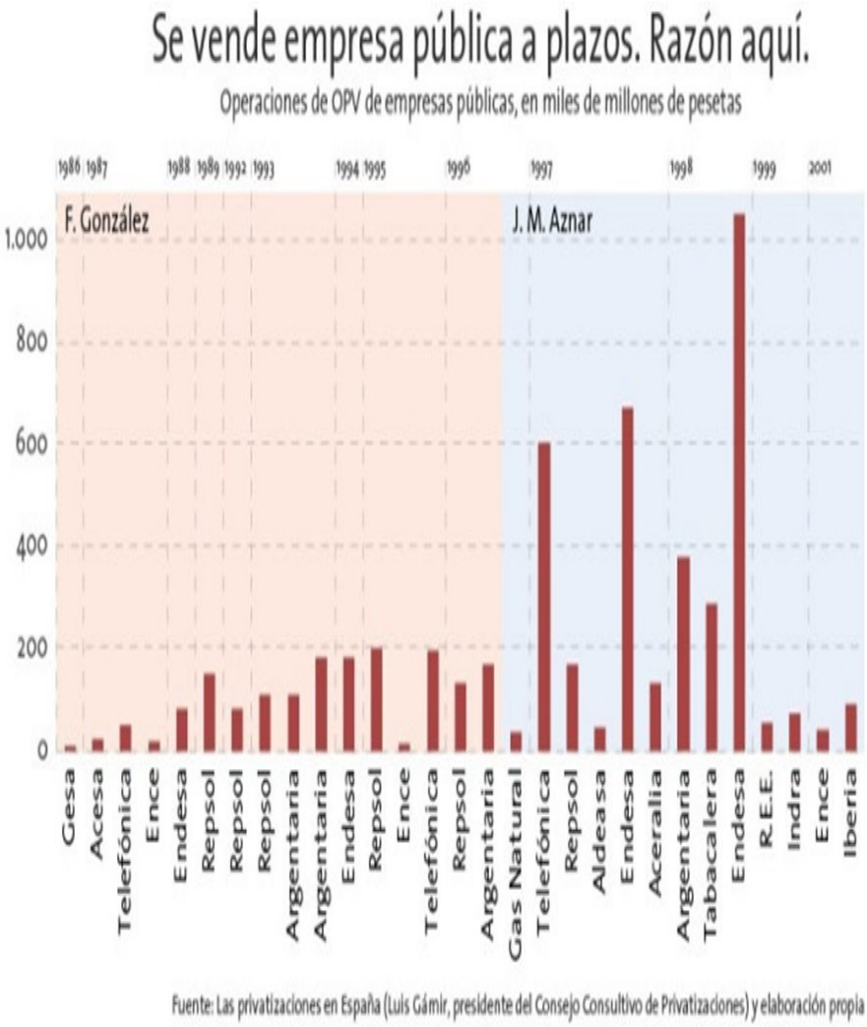
Antes de entrar en materia de la creación de Altadis, debería explicar la experiencia de privatización de Tabacalera, realizada en 1998. Hasta el 3 de marzo de este año, Tabacalera aún estaba participada en un 52,36% por el Estado (SEPI). En aquellos momentos teníamos como consejeros entre otros a Pablo Isla y a Elvira Rodriguez. Con Pablo Isla, con Cesar Alierta, Antonio Vázquez y mi amigo Calixto Rios, con el que yo hacía tándem, nos fuimos a presentar la compañía a todos los fondos de inversión y entidades financieras, potenciales compradores de las acciones de Tabacalera en manos de la SEPI. Estuvimos en USA, Escocia, Londres y algún país más. Cogíamos un avión privado y nos movíamos de continente en continente, de país en país. Fue agotador, pero tengo que decir que fue una experiencia muy interesante, y un extraordinario éxito. Calixto y yo nos complementábamos y éramos muy

convincentes con nuestro argumentario, conseguimos excelentes resultados.

Con motivo de la privatización, era tradición repartir metacrilatos con un resumen de las principales magnitudes de la Oferta pública de Venta realizada por la SEPPA (Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales) de 86.390.614 acciones. Se mencionaban las partes intervinientes en los distintos tramos de la operación, que como puede verse en la foto siguiente, eran principalmente: Argentaria, BBVA, BCH y Merrill Lynch.

¡Se consiguió alcanzar el objetivo, sin problemas!

This announcement appears as a matter of record only April 1998
TABACALERA, S.A.
86.390.614 Shares
Common Stock
Global Offering by
SEPPE
Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales
Spanish Institutional Offering
Lead Managers
BCH*
BBV
SANTANDER INVESTMENT
ARGENTARIA BANCA DE INVERSIONES
MERRILL LYNCH
MERRILL LYNCH*
BBV
Co-Lead Managers
CAJA MADRID
LA CAIXA
AB ASESORES
IBERCAJA
BETA CAPITAL
RENTA 4
NORBOLSA
CSFB
SANTANDER
BBV
HSBC
MEDIOBANCA
International Offering
Lead Managers
ARGENTARIA BANCA DE INVERSIONES*
BCH
Co-lead managers
MORGAN STANLEY DEAN WITTER
SCHRODERS
CREDITANSTALT
INDOSUEZ
SOCIETE GENERALE
Spanish Retail Offering
Lead Managers
ARGENTARIA BANCA DE INVERSIONES
BCH
LA CAIXA
BBV
CAJA MADRID
SANTANDER INVESTMENT
Co-Lead Managers
AB ASESORES
BANCO SABADELL
BANCO ZARAGOZANO
BANKINTER
BENITO & MONJARDIN
CAJA CANARIAS
CEUA
IBERCAJA
B. PASTOR Y B. GUIPUZCOANO
BANCO POPULAR
BANCO URQUIJO
BANCAJA
BBK
BETA CAPITAL
CAJA GALICIA
CREDIT LYONNAIS
KUTXA
RENTA 4
Co-Managers
Agent Bank
ARGENTARIA BANCO EXTERIOR
* Bookrunners
ARGENTARIA
BANCO BILBAO VIZCAYA
BCH
Merrill Lynch



Fuente: Las privatizaciones en España (Luis Gámir, presidente del Consejo Consultivo de Privatizaciones) y elaboración propia

¡El tamaño importa!, en todos los sectores. En el del tabaco, Tabacalera se enfrentaba con monstruos como Philip Morris, British American Tobacco, Reynolds o Japan Tobacco.

Cuando en Tabacalera tuvimos arreglado el mercado español, -participación y cuenta de resultados satisfactoria-, analizamos en profundidad el escenario internacional para valorar nuestras opciones de expansión. Existían cuatro grandes grupos: Philip Morris, Reynolds, Japan Tobacco y British American Tobacco. Lo que yo recomendaba a mi presidente era que fuéramos nosotros los que manejáramos nuestra potencial fusión con uno de estos grupos antes de que sean ellos quienes nos manejen a nosotros. Debíamos tener la iniciativa nosotros. Pero Tabacalera era como un mosquito comparado con estos gigantes. Estudiando el mercado, y buscando cómo podíamos encontrar la mejor solución para la compañía y para nuestros accionistas, observamos con mucho detalle a Seita, la Tabacalera francesa. Seita era una compañía muy parecida a nosotros. De similar tamaño y situación financiera, con una cuenta de resultados saneada, sin apenas deuda, y con la particularidad –como Tabacalera- de ofrecer también tabaco negro, -Gitanes y Gauloises- y tener una operación logística muy parecida a la nuestra.

Seita y Tabacalera éramos empresas espejo. Expuse al presidente, Cesar Alierta, que podíamos sentarnos

juntos con alguno de los cuatro grandes, pero que previamente tendríamos que conseguir una alianza con Seita. La suma de Seita con Tabacalera arrojaba como resultado una empresa mucho más robusta financieramente hablando, que doblaba literalmente todos los parámetros, y nos protegía algo más ante los amenazantes movimientos de absorción de las grandes corporaciones del tabaco.

Con Seita, primero llegamos a una alianza comercial y estratégica para introducir nuestras marcas en mercados exteriores, donde ni Tabacalera, ni Seita tenían presencia. Empezamos a conocernos ambas compañías.

En esos momentos, Reynolds (Winston, Camel...), anunciaba que sacaba a la venta sus marcas a nivel mundial, con la excepción del mercado USA. Nos interesó esta opción de compra, dado que Winston y Camel tenían una red de distribución muy bien tramada en el mundo, y nos podía situar en un nuevo nivel competitivo con los cuatro grandes. Para Tabacalera era un pastel demasiado grande para digerirlo solos y convencimos al presidente Alierta, de convertir la alianza estratégica en una fusión. Acabamos fusionándonos al 50% con Seita y cambiamos nuestro nombre por el de Altadis. Otra vez aquí nos tocó hacer el periplo con parecido equipo para convencer a nuestros accionistas actuales y potenciales de la bondad de la fusión. Otra excelente experiencia.

En esta fusión con Seita, en España nos quedábamos con el sector de los puros de ambas marcas y con la operación logística de ambos también. -Nuestras operaciones logísticas eran muy similares en Francia y España-. Éramos los operadores logísticos más importantes en ambos países. El presidente de Seita asumía la responsabilidad del mercado de cigarrillos del nuevo grupo. Dado que yo estaba vinculado a los

cigarrillos, pasé a depender de Jean Dominique Comolli, presidente de Seita.

La fusión con los franceses nos permitía liderar el proceso de concentración de la industria europea de tabaco, siendo al mismo tiempo una operación defensiva ante posibles intentos de adquisición de Philip Morris o de Japan Tobacco o de BAT. La capitalización de la nueva tabaquera –Altadis- ascendía a un billón de las antiguas pesetas (6.000 MM de euros) y, aunque aún era accesible para los grandes del sector, tendrían que pensárselo bien antes de aventurarse a nuestra compra.

Altadis nacía con una importante fortaleza financiera e inversora, dado la ausencia de deuda de ambos socios, y se convertía en la cuarta productora de tabaco del mundo. Sin embargo, frente a los líderes del sector seguía siendo una compañía pequeña.

Únicamente con la suma de las dos compañías podíamos eventualmente afrontar la compra de la parte no americana de Reynolds Tobacco, como he comentado. Nos pusimos todos los equipos a trabajar en la preparación de la oferta para la compra de esta compañía. Pero a última hora Japan Tobacco, (empresa participada por el poderoso Estado japonés) presentó una opción de compra, un 50% más alta que la nuestra y fueron los japoneses los que se quedaron con esa parte de Reynolds.

El crecimiento del beneficio por acción de la compañía hispano-francesa supera el 20%

ALTADIS: se consolida una fusión muy rentable

EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN DE ALTADIS VS. IBEX-35 Y CAC-40
(9/12/99 - 17/12/02). Base 100 = 9/12/99 (Día legal de la fusión entre Tabacalera y Seita)

A pesar de no haber podido materializar la compra de Reynolds Tabaco, y así convertirnos en uno de los 3/4 players más importantes a nivel mundial, el resultado de la fusión fue un éxito desde todos los puntos de vista. Y al poco tiempo, Altadis consiguió todos los beneficios buscados con la misma. Se trataba ya, de una compañía que había multiplicado su tamaño por dos, y estaba aprovechando todas las sinergias de economía de escala y de masa crítica que el nuevo tamaño le aportaba. Nadie esperaba, ni podía prever que la fusión de los dos exmonopolios del tabaco en España y Francia iba a resultar tan fructífero, y sobre todo en tan poco tiempo. La compañía se transformó en la número uno del mundo en cigarros(puros), la tercera de Europa en cigarrillos y en el terreno de la logística sumó 150000 puntos de venta en Europa Occidental y además la compañía tenía presencia en más de 100 países. Además, se convirtió en uno de los valores bursátiles más brillantes de aquellos años. El beneficio neto del grupo creció a un ritmo superior al 20%y el beneficio por acción a tasas próximas al 25% entre otros factores. La fusión, despertó el interés de los inversores. Altadis se convirtió en el valor estrella de la bolsa por méritos propios manteniendo la cotización una clara trayectoria ascendente

Recuerdo que mi despedida de Altadis coincidió con una reunión de los principales presidentes de distintos grupos tabaqueros.

Cesar me dirigió unas palabras que recordaré siempre:

"Saben, que a Kim estaba a punto de despedirle antes de finalizar un año de estar en la compañía. Menos mal que no lo hice, porque no he visto a nadie con la capacidad de innovación, visión estratégica, capacidad de motivar y crear equipo, creatividad y conocimientos de marketing. Él ha sido el verdadero impulsor del cambio de rumbo de las marcas de la compañía. Gracias. Kim".

En junio del 2020, poco después de la muerte de Pau Donés, me llamó Cesar Alierta, y me dijo: "He leído estos días sobre la muerte de Pau Donés y yo sí sé lo que no cuenta nadie y es que, gracias a ti, pasó de ser un desconocido a ser el número uno en las listas de cantantes españoles y latinos"

Como he dicho antes, fue mérito de un equipo entre los que se contaban Italo Durazzo, Gonzalo Sanchez-Taiz y José Mª Piera de la agencia de Publicidad Casadevall&Pedreño.

Cuando miro atrás me quedo con el excelente ambiente, clima y cariño que creamos con el equipo, que en muchos casos aún persiste.

Calixto Rios, Marisa Navas, Polo Perez Pita (que falleció recientemente. Muy querido por todos), Luis Ejido, responsable de Logista (E.P.D.), Joaquín Pimentel,

Drago Azinovic, mi querida y eficiente secretaria Maria Lacalle, Miguel Larrayoz (responsable del turn around de las ventas del Norte) y los antes mencionados Italo Durazzo, y Gonzalo Sanchez Taiz. Y muchos otros y otras, que ayudaron a reinventar Tabacalera.

También el agradecimiento del excelente trabajo realizado por Europraxis, en el arranque de la compañía, en especial Guillermo Sagnier.

Al maestro Antonio Vázquez (responsable de cigarros puros). Un Señor de los de verdad. El amigo Ramiro Sanchez de Lerin, Secretaría Jurídica, y a Enrique Villalba, excelente profesional, que llegó más tarde al grupo y ocupó la responsabilidad de Director Financiero.

Importante el papel que ha jugado en mi vida Cesar Alierta, que posteriormente me pidió que le acompañara en su nueva etapa de Telefónica. Le debo mucho, y le deseo mucha salud y larga vida.

EN RESUMEN: UNA EPOCA MUY FELIZ