



**Estrategias de producto para aumentar la participación del portafolio de riesgo
reducido en las ventas de Philip Morris International en Colombia.**

Juan David Ramírez Ruiz

Colegios de Estudios Superiores de Administración, CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial - ESIC

Bogotá, Colombia, 2025

**Estrategias de producto para aumentar la participación del portafolio de riesgo
reducido en las ventas de Philip Morris International en Colombia.**

Juan David Ramírez Ruiz

Dorys Rodríguez Castro (CESA)

Luis Alejandro Zarate Chujfi (CESA)

Daniel Martinez Cala - ESIC

Colegios de Estudios Superiores de Administración, CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial - ESIC

Bogotá, Colombia, 2025

TABLA DE CONTENIDO

1. <u>Originalidad del documento.....</u>	<u>4</u>
2. <u>Resumen ejecutivo.....</u>	<u>4</u>
3. <u>Análisis estratégico de la organización.....</u>	<u>5</u>
3.1. <u>Presentación de la organización.....</u>	<u>5</u>
4. <u>Planteamiento del problema.....</u>	<u>9</u>
4.1. <u>Pregunta guía.....</u>	<u>10</u>
5. <u>Formulación de objetivos.....</u>	<u>10</u>
5.1. <u>Objetivo general.....</u>	<u>10</u>
5.2. <u>Objetivos específicos.....</u>	<u>10</u>
6. <u>Análisis interno.....</u>	<u>11</u>
6.1. <u>Estrategia PMI Colombia.....</u>	<u>11</u>
7. <u>Análisis Externo.....</u>	<u>15</u>
7.1. <u>Entorno competitivo.....</u>	<u>15</u>
8. <u>Análisis de la literatura académica.....</u>	<u>18</u>
9. <u>Plan estratégico de marketing.....</u>	<u>21</u>
9.1 <u>Metodología.....</u>	<u>21</u>
9.2 <u>Estrategia ZYN en Colombia.....</u>	<u>22</u>
9.3 <u>Análisis competitivo DOFA.....</u>	<u>23</u>
10. <u>Estrategia de solución.....</u>	<u>26</u>
10.1 <u>Estrategias y Tácticos.....</u>	<u>27</u>
11. <u>Plan de implementación.....</u>	<u>35</u>
11.1 <u>Indicadores de impacto.....</u>	<u>35</u>
11.2 <u>Cronograma.....</u>	<u>36</u>
11.3 <u>Definición del presupuesto.....</u>	<u>38</u>
12. <u>Resultados piloto.....</u>	<u>41</u>
13. <u>Buyer persona.....</u>	<u>50</u>
13. <u>Plan de contingencia.....</u>	<u>52</u>
14. <u>Análisis financiero.....</u>	<u>56</u>
15. <u>Tabla de figuras.....</u>	<u>59</u>
16. <u>Referencias bibliográficas.....</u>	<u>60</u>

1. Originalidad del Documento:

Este trabajo no contiene plagio alguno, no ha sido desarrollado ni enviado para la obtención de la totalidad o de parte de ningún otro título académico y refleja únicamente el trabajo realizado por parte del estudiante Juan David Ramírez Ruiz.

2. Resumen ejecutivo:

El mercado de productos nicotina en Colombia ha sido tradicionalmente dominado por dos grandes compañías tabacaleras globales: Philip Morris International (PMI) y British American Tobacco (BAT), quienes comercializan varias marcas en todo el país a través de una amplia red de distribución y se dividen la participación de un mercado que sigue siendo relevante a pesar de que en los últimos años la regulación ha sido cada vez más estricta en términos de publicidad y empaquetado de productos con el objetivo de reducir el consumo en la población.

Según un estudio de Statista, el mercado de tabaco en Colombia es de 277 millones de dólares en 2023 (Statista, 2023) , lo que muestra que, a pesar de la regulación, sigue habiendo una gran demanda por los cigarrillos tradicionales, adicional en los últimos años se ha observado un crecimiento en la popularidad de productos con nicotina como alternativa a los cigarrillos tradicionales, como los cigarrillos electrónicos de riesgo reducido y los dispositivos de vapeo. Esto ha promovido la investigación y desarrollo de nuevos productos para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y a las preferencias cambiantes del consumidor.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), hay más de mil millones de fumadores en el mundo, por lo que las empresas están buscando alternativas para que los consumidores dejen por completo los cigarrillos tradicionales. Silvia Barrero, vicepresidente de asuntos corporativos en Philip Morris International afirma que las empresas tienen como tarea buscar alternativas que permitan reducir el riesgo de mortalidad en los países promoviendo enfoques proactivos y efectivos que los aleje de los cigarrillos.

En línea con estas tendencias, en los últimos años han surgido diversas alternativas a los cigarrillos tradicionales en Colombia, algunas de las alternativas más comunes incluyen:

- Cigarrillos electrónicos (e-cigs): Dispositivos que vaporizan líquidos con y sin nicotina. Alternativa menos dañina al cigarrillo tradicional
- Tabaco de calentamiento: Productos que calientan el tabaco en vez de quemarlo, lo que reduce la exposición a sustancias nocivas generadas por la combustión. Ejemplo: IQOS de PMI.
- Vapeadores: Dispositivos que vaporizan una solución líquida para ser inhalada.
- Parches de nicotina: Se aplican sobre la piel y liberan nicotina gradualmente durante el día, ayudando a controlar los síntomas de abstinencia.
- Otros productos de nicotina: Chicles y aerosoles proporcionan nicotina de forma controlada sin la exposición a productos químicos del humo de tabaco.

Algunas de las barreras por las que su uso no es muy común por parte de los consumidores de cigarrillo tradicional son el precio, la disponibilidad y el conocimiento de la tecnología por lo que a pesar de que las empresas están haciendo avances en investigación y están trayendo estas nuevas tecnologías al país, su uso está lejos de reemplazar al cigarrillo tradicional.

Según Gregoire Verdeaux, vicepresidente Global de Asuntos Externos de Philip Morris International, los productos de riesgo reducido (alternativas al cigarrillo tradicional) representan en el mundo el 40% de los ingresos mientras que en Colombia es sólo el 15% con alrededor de 80.000 usuarios.

3. Análisis estratégico de la organización:

3.1 Presentación de la organización:

Coltabaco S.A.S es la filial de Philip Morris en Colombia, establecida en 1919 paso a formar parte de PMI en 2005 , actualmente se dedica a la importación y comercialización de productos relacionados con el tabaco a través de dos líneas de negocio en Colombia:

- Cigarrillos tradicionales: Marcas como Marlboro, Chesterfield y L&M con una participación de mercado del 44% en Colombia.

- Productos libres de humo o riesgo reducido: IQOS (Dispositivo electrónico de calentamiento de tabaco) , vapeadores VEEV y parches de nicotina ZYN.

Su enfoque está en la innovación y la búsqueda de alternativas más seguras para los fumadores adultos que buscan opciones de consumo de tabaco. La visión a largo plazo de la compañía es que las alternativas libres de humo reemplacen a los cigarrillos primero porque son conscientes que los cigarrillos son un producto perjudicial para la salud y segundo porque los ingresos a través de este producto, son los que permiten la investigación y desarrollo de alternativas más saludables, donde a nivel mundial se han invertido más de 9.500 millones de euros y cuenta con más de 1.500 científicos y expertos que trabajan en I+D de alternativas libres de humo. Según Jacek Olczak, CEO de PMI “el objetivo para 2030 es que el 50% de los ingresos de PMI vengan de las alternativas libres de humo”

Philip Morris International (PMI) a través de su filial en Colombia, Coltabaco S.A.S está concentrando sus esfuerzos en la transformación de la industria del tabaco a través de la ciencia y la innovación ya que desde hace unos años se planteó el objetivo de “un mundo libre de humo” teniendo en cuenta que los cigarrillos como producto principal es la principal fuente causa de enfermedades relacionadas con el hábito de fumar.

PMI ha implementado diversas estrategias de marketing durante los últimos años para crear y capturar valor para sus clientes y usuarios a través de investigaciones para comprender las necesidades y deseos de los consumidores en Colombia, esto incluye estudios sobre preferencias de sabor, estilo de vida, hábitos y canales de consumo, junto con factores que influyen en la elección de productos de tabaco.

Las estrategias de marketing que se han abordado desde PMI están en línea con las exigencias de la industria tabacalera donde se debe asumir el compromiso de comunicar con responsabilidad y transparencia sobre los riesgos para la salud al fumar y también la promoción de productos alternativos de consumo de tabaco, esto último se estableció como una prioridad para Philip Morris, tanto así que Alberto Recio, presidente de PMI en Colombia enfatizó que unos de los retos de la compañía son “construir un futuro libre de humo en el que los cigarrillos se conviertan en una pieza de museo. Es decir, que dejen de existir de una vez por todas. Este objetivo global incluye a Colombia y, desde la compañía, sabemos que

una regulación adecuada y el apoyo de la sociedad civil nos permitirán alcanzarlo en el menor tiempo posible”.

La industria del tabaco, es comúnmente criticada por el impacto histórico que ha tenido en la salud de los consumidores colombianos es por esto que desde PMI se han tomado las estrategias de marketing desde la importancia y responsabilidad de que estos productos sean una opción sólo para adultos que han decidido continuar fumando; el objetivo no es atraer nuevos fumadores ni que niños o menores de edad utilicen estas alternativas, por ello dentro de la compañía existen rigurosos procesos de verificación de campañas de marketing en conjunto con el área legal de tal manera que el target de las campañas sea el correcto. El mensaje es contundente: “Si fumas, déjalo. Si no lo haces, no empieces. Pero si eres fumador adulto y quieres seguir haciéndolo, cámbiate a alternativas menos dañinas: elige el cambio.”

Desafortunadamente, hoy en Colombia el sueño de que más consumidores cigarrillos se cambien a alternativas más saludables sigue siendo un sueño a largo plazo para PMI. En Colombia hay aproximadamente 4,490,661 adultos fumadores, según datos recopilados en 2019 , mientras que los usuarios de IQOS han estado en promedios de 315.000 personas desde su lanzamiento en 2017. Por otro lado, en los últimos años ha cogido mucha fuerza otra alternativa a los cigarrillos tradicionales, se trata de los dispositivos de vapeo (vapeadores) son dispositivos electrónicos diseñados para simular la sensación de fumar tabaco pero a diferencia de los cigarrillos tradicionales, los vapeadores no queman tabaco, en cambio calientan una solución líquida que se convierte en vapor que el usuario inhala. Según un estudio realizado, la prevalencia de uso de estos dispositivos en Colombia fue del 4.37% Esto significa que alrededor del 4.37% de la población adulta ha utilizado vapeadores.

La tendencia del vapeo ha tenido un crecimiento exponencial los últimos años, Según cifras de Euromonitor, en 2013, movía solo US\$1,5 millones, pero para 2023, se espera que triplique el valor en ventas que tuvo en 2018, llegando a US\$12,6 millones. Los productos de vapeo se han promocionado como una alternativa más segura al tabaco tradicional, siendo aceptados socialmente y durante los últimos años también han tenido el incentivo de no tener la misma regulación que los cigarrillos tradicionales lo que ha permitido su libre promoción y venta. Recientemente la cámara de representantes aprobó un proyecto de ley (Ley 001/22S-325/22C (2024) Esta ley: prohíbe la venta a menores de edad de vapeadores, obliga a tener

etiquetas de advertencia, regula la publicidad en medios de comunicación dirigidos al público en general y prohíbe el patrocinio por parte de empresas fabricantes. Además, se actualizará la Ley Antitabaco (Ley 1335 del 2009) para incluir no solo los productos de tabaco, sino también sus derivados.

La regulación gubernamental es uno de los factores externos más importantes para la industria tabacalera en Colombia, siendo la Ley 1335 del 2009 (Ley Antitabaco) la más importante ya que establece medidas para la prevención del consumo de tabaco y sus derivados, incluyendo aspectos como la prohibición de fumar en lugares públicos cerrados, restricciones en la publicidad y promoción de productos de tabaco y la exigencia de tener etiquetado de advertencia en los paquetes de cigarrillos. Esta legislación ha tenido un impacto significativo en la industria tabacalera, Philip Morris ha experimentado decrecimientos constantes de aproximadamente el 5% en sus ventas anuales en Colombia y ha soportado la necesidad de invertir en alternativas que mejoren la salud de los consumidores y permitan incrementar las ventas en un mercado decreciente.

A nivel global Philip Morris International, continúa su ambiciosa transformación hacia un futuro sin humo, por lo tanto la visión de PMI para 2025 se centra en acelerar la transición de los fumadores adultos hacia alternativas menos dañinas, con el objetivo de eliminar los cigarrillos tradicionales de su portafolio, estableciendo una hoja de ruta para 2025 que incluye objetivos principales que abordan temas prioritarios de sostenibilidad identificados en su evaluación de materialidad- Para finales de 2025, PMI espera haber alcanzado a aproximadamente 40 millones de usuarios adultos de productos libres de humo en más de 100 mercados.

La compañía ha invertido significativamente en investigación y desarrollo, con más de 12,500 millones de dólares destinados a la creación de productos innovadores y menos perjudiciales desde 2008 por lo que este año el enfoque es mejorar la accesibilidad y aceptación de sus productos libres de humo, como IQOS, VEEV y ZYN, y en colaborar con gobiernos y autoridades sanitarias para establecer un marco regulatorio que facilite esta transición.

La visión de PMI también incluye un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, buscando reducir el impacto ambiental de sus operaciones y

productos. Así mismo la compañía está dedicada a redefinir las expectativas del consumidor y liderar un cambio significativo en la industria del tabaco, influenciando estándares y políticas hacia un mundo sin cigarrillos.

4. Planteamiento del problema:

En el mercado colombiano, Philip Morris International (PMI) posee una participación del 44,3%, mientras que su principal competidor, British American Tobacco (BAT), domina con un 55,7% según Nielsen. Esta participación está calculada sobre sólo cigarrillos, lo que refleja una alta dependencia de ambos actores en un producto que enfrenta crecientes desafíos regulatorios y de salud pública.

El consumo de cigarrillos en Colombia ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, pasando del 12,9% en 2013 al 9,8% en 2019². Esta disminución obedece en parte a las políticas de control del tabaco implementadas por el gobierno colombiano, que incluyen aumentos en los impuestos al tabaco, la vigilancia de los ambientes libres de humo, y campañas de sensibilización sobre los riesgos para la salud asociados con el tabaquismo. Además, el mercado de cigarrillos enfrenta la amenaza del contrabando, con un 35% de los cigarrillos vendidos en Colombia siendo ilegales.

En el segmento de vapeadores, PMI enfrenta una competencia significativa, ya que existen productos similares a un precio 15% menor, adicional el mercado está saturado con alternativas de marcas chinas que ofrecen precios competitivos desde \$5.000. BAT también supera a PMI en términos de distribución y agresividad promocional, con 130,000 puntos de atención directa frente a los 80,000 de PMI.

Recientemente los parches de nicotina fueron lanzados en Colombia, primero fue VELO de BAT en Diciembre de 2024 y desde Febrero 2025 PMI lanzó ZYN para dinamizar esta nueva categoría que busca llegar a nuevos consumidores.

La situación actual muestra que el 40% de los ingresos de PMI a nivel mundial provienen de alternativas libres de humo, mientras que en Colombia este porcentaje es solo del 15%, así que el desafío que enfrenta PMI es reducir su dependencia de la venta de cigarrillos y aumentar la

participación de otras alternativas de menor riesgos, como los vapeadores VEEV y los parches de nicotina ZYN que ofrecen una experiencia de consumo diferente, puede ayudar a PMI a captar una nueva base de consumidores que buscan alternativas al cigarrillo tradicional. Sin embargo, la adopción de estos productos en Colombia presenta grandes retos, incluyendo la falta de tradición en el consumo de nicotina oral, los rumores de los efectos secundarios en los vapeadores y las estrictas regulaciones locales sobre tabaco y nicotina.

4.1 Pregunta Guía

- ¿De qué manera PMI puede incursionar en nuevos consumidores con productos alternativos de nicotina para reducir la dependencia de los cigarrillos tradicionales?

5. Formulación de objetivos

5.1 Objetivo general:

- Reducir en un 10% la dependencia de los ingresos provenientes de cigarrillos tradicionales en Colombia para finales de 2026, aumentando la participación de productos alternativos como ZYN y VEEV en el portafolio de PMI, mediante estrategias de marketing, diversificación de producto, canales de venta y educación al consumidor.

5.2 Objetivos específicos:

- Incrementar en un 30% la base de usuarios de productos alternativos (ZYN y VEEV) en Colombia para diciembre de 2026, a través de campañas de concientización y posicionamiento de marca dirigidas a fumadores adultos que busquen alternativas de menor riesgo.
- Aumentar en un 20% la distribución de productos ZYN en puntos de venta estratégicos de los canales de venta C stores y licoreras en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) para junio de 2026, mejorando la disponibilidad, visibilidad y educación del producto.
- Mejorar en un 25% el nivel de conocimiento del consumidor sobre los beneficios de los productos de riesgo reducido para diciembre de 2026, a través de campañas educativas

digitales, presenciales y la recomendación del staff de los puntos de venta de cstores y licoreras.

- Lograr que el 25% de los nuevos consumidores de productos alternativos provengan de fumadores actuales de cigarrillos tradicionales para finales de 2026, mediante estrategias de conversión y retención.
- Aumentar en un 10% la rentabilidad de la compañía para finales del 2026, a través de aumentar el mix un 10% de los productos de riesgo reducido vs los cigarrillos tradicionales.
- Seleccionar y activar 1.000 puntos de venta prioritarios para ZYN y VEEV de los canales c stores y licoreras antes de diciembre de 2025, basados en criterios de tráfico, perfil del consumidor y potencial de conversión.
- Garantizar en un 80% la foto de éxito de visibilidad (Backwall + counter) en los puntos de venta seleccionados para junio de 2026.
- Implementar y ejecutar al menos una actividad mensual de incentivo y capacitación para el staff comercial de los 1.000 puntos de venta licoreras y cstores hasta diciembre de 2026, con el fin de fortalecer el conocimiento sobre productos alternativos como ZYN y VEEV, mejorar la ejecución en punto de venta y fomentar la recomendación de productos de riesgo reducido.

6. Análisis Interno

6.1 Estrategia 2025 de PMI en Colombia:

PMI está enfocando sus esfuerzos en Colombia hacia la expansión de su portafolio de productos libres de humo, priorizando especialmente los vapeadores, respondiendo a la madurez del mercado de vapeadores en el país, que presenta una mayor aceptación y crecimiento en comparación con otras alternativas libres de humo. En Colombia, el consumo de vapeadores fue del 5% en 2019, lo que equivale a que aproximadamente 1,1 millones de personas los han usado al menos una vez en la vida¹, Desde abril de 2024, PMI ha introducido su línea de vapeadores VEEV en Colombia, buscando captar a los consumidores adultos que

¹ Álvarez, D. V. O. (2023, noviembre 9). *Nuevo estudio relaciona el uso de vapeadores con 59 muertes en Colombia*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/salud/nuevo-estudio-relaciona-el-uso-de-vapeadores-con-59-muertes-en-colombia-824614>

buscan alternativas menos dañinas al cigarrillo tradicional, y a la fecha se han vendido más de 600.000 de vapeadores alcanzando un 8% de participación de mercado.

Los vapeadores son un producto más aceptado socialmente en Colombia, especialmente entre los jóvenes, y actualmente cuentan con menos restricciones en comparación con los cigarrillos tradicionales ya que la legislación reciente ha regulado el uso y venta de vapeadores, pero las restricciones son menos severas que las impuestas a los cigarrillos, lo que facilita su comercialización y consumo. Según una encuesta reciente dice que el 80% de los participantes reconoció que los productos de administración de nicotina sin combustión son menos dañinos que los cigarrillos tradicionales².

El estudio fue publicado por la Plataforma para la Reducción de Daños en Nicotina donde se encuestaron 300 personas consumidoras de productos de nicotina las razones detrás del uso de cigarrillos electrónicos varían y van desde la curiosidad, experimentación, hasta incluso una alternativa para dejar de fumar ya que el 58% de quienes vapean eran fumadores antes de comenzar a usarlos.³

PMI ha identificado que el mercado colombiano tiene un potencial significativo para la adopción de estos productos, debido a la creciente conciencia sobre los riesgos del tabaquismo y la demanda de opciones más seguras. Desde su lanzamiento, VEEV ha mostrado muy buenos resultados, con un incremento del 25% mensual en las ventas durante los primeros seis meses, esto ha motivado a PMI a seguir invirtiendo en este producto para aumentar su participación en el mercado de vapeadores. Además, PMI está invirtiendo en campañas de educación y sensibilización para informar a los consumidores sobre los beneficios de los productos libres de humo y fomentar su adopción por lo que esta estrategia no solo busca diversificar las fuentes de ingresos de PMI en Colombia, sino también contribuir a la reducción del impacto negativo del tabaquismo en la salud pública.

² Colprensa. (2025, febrero 28). *¿Es su caso? Estudio revela razones por las que la gente usa vapeadores en Colombia*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/colombia/salud/estudio-revela-por-que-la-gente-usa-vapeadores-en-colombia-JA26738375>

³ Colprensa. (2025, febrero 28). *¿Es su caso? Estudio revela razones por las que la gente usa vapeadores en Colombia*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/colombia/salud/estudio-revela-por-que-la-gente-usa-vapeadores-en-colombia-JA26738375>

Por otro lado, la introducción de ZYN esta orientada a los 3,3 millones de fumadores adultos en el país como una alternativa que reduzca el consumo de cigarrillos tradicionales pero al ser una categoría totalmente nueva tendrá una inversión considerablemente inferior a la de los vapeadores hasta establecer el universo potencial.

Así que el 2025 será un año en donde el aumento de participación de los productos de riesgo reducido vs el cigarrillo tradicional dependerá en gran medida del éxito de los vapeadores VEEV.

Nuevas propuestas de creación de valor:

PMI, dentro de su operación en el cluster andino (Colombia, Peru y Ecuador) ha definido cómo parte su programa de sostenibilidad, iniciar el camino hacia la certificación carbono neutral. Este plan consiste en involucrar todas las áreas de la compañía hacia la medición y reducción de emisiones, ejemplo: Reducir el consumo de energía eléctrica, sustituir flotas por vehículos híbridos y eléctricos y cambiar a fuentes de energía renovables.

Esta certificación aportara la transformación hacia un futuro libre de humo, contribuirá a la descarbonización de las operaciones, generará eficiencias en recursos y costos y agregara valor a la reputación corporativa de PMI.

Portafolio de productos:

1. Vapeadores VEEV:

Con el fin de capitalizar el mercado creciente de vapeadores y con el objetivo de brindar alternativas libres de humo, PMI lanzo en Colombia su nuevo vapeador VEEV, un vapeador desechable diseñado para ser práctico y portátil. Es una alternativa más segura al tabaco tradicional y no deja olor a cigarrillo y los consumidores pueden llevarlo consigo a donde quieran y disfrutar de sabores sin la necesidad de recargar o limpiar el dispositivo. ⁴

⁴ VEEV Now | Vapes desechables | VEEV Colombia. (s. f.). <https://www.veev-vape.com/co/es/home/>

PMI promueve VEEV como una opción de menor riesgo en comparación con fumar cigarrillos tradicionales, la compañía busca ofrecer alternativas científicamente probadas para los fumadores que deseen dejar de fumar.⁵ Este nuevo producto viene disponible en varios sabores y su objetivo es alcanzar el 20% de participación de mercado, al tiempo que sus usuarios se logren cambiar del cigarrillo tradicional.

Investigación y desarrollo:

VEEV, surge cómo una alternativa libre de humo a nivel mundial, esto es resultado de un estricto proceso de investigación y desarrollo que ha definido Philip Morris International desde hace varios años con el objetivo de cambiar el rumbo de la industria tabaquera y decidió apostar por un futuro libre del humo de los cigarrillos lo antes posible. Es por esto que a día de hoy ha invertido ya más de 9.500 millones de euros y cuenta con más de 1.500 científicos y expertos que trabajan en I+D de alternativas libres de humo desde un centro de investigación en Suiza.⁶

PMI ha desarrollado dos centros de investigación concentrados en el desarrollo de alternativas libres de humo, donde se ha desarrollado más de 550 estudios en alianza con distintas entidades gubernamentales y del sector salud que avalen la viabilidad de estas alternativas para reducir el riesgo y mejorar la calidad de vida de los más de mil millones de fumadores en el mundo que reporta la Organización mundial de la salud.⁷

La ambición de PMI es que los productos sin humo representen más del 50% de sus ingresos netos totales en 2030. Aunque ya en el primer trimestre de 2023 alcanzaron más de un tercio (40%) del total de PMI, cifra que en Colombia no supera el 15%

⁵ Libre, D. (2023, 21 septiembre). Philip Morris lanza VEEV Now, alternativa basada en ciencia para fumadores - Diario Libre. Diario Libre. <https://www.diariolibre.com/revista/sociales/2023/09/21/philip-morris-lanza-el-vapeador-desechable-veev-now/2468522>

⁶ Content, B., Content, B., & Content, B. (2023b, junio 19). Philip Morris International, por un futuro libre de humo. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/aniversario/45-a/2023-06-19/philip-morris-international-por-un-futuro-libre-de-humo.html>

⁷ Content, B., Content, B., & Content, B. (2023b, junio 19). Philip Morris International, por un futuro libre de humo. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/aniversario/45-a/2023-06-19/philip-morris-international-por-un-futuro-libre-de-humo.html>

7. Análisis externo:

7.1 Entorno competitivo:

La categoría de cigarrillos en Colombia representa aproximadamente 630 millones de cigarrillos mensualmente según Nielsen.⁸ Donde el 56% de participación de Mercado es de British American Tobacco (BAT) y el 44% restante es de Philip Morris International (PMI), este es un mercado que a través de los años se ha concentrado en estos dos jugadores que buscan a través de cigarrillos, vapeadores y alternativas libres de humo, satisfacer las necesidades de los consumidores de tabaco en Colombia.

La alta regulación de este mercado, sumado a la carga impositiva que asumen las compañías tabacaleras ha resultado en un mercado creciente de cigarrillos de contrabando. El 35% de los cigarrillos vendidos en Colombia en 2023 eran de contrabando, la cifra más alta en nueve años.⁹ El precio es la razón principal por la cual los colombianos prefieren comprar cigarrillos ilegales, pues son en promedio un 57% más baratos. Por este delito el país ha dejado de recaudar \$3,6 billones en los últimos cinco años.¹⁰

Bolsas de nicotina ZYN:

- En el 2022 Philip Morris compro la empresa Swedish march con el objetivo de seguir desarrollando productos libre de humo y desde entonces ha invertido en el crecimiento de la marca ZYN. Este es un producto de bolsas de nicotina que ofrece una experiencia de nicotina libre de humo y tabaco, diseñada para ser discreta y conveniente. Las bolsas se

⁸ Cigarrillos y tabaco en Colombia. (2016, diciembre). Legiscomex.

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-cigarrillos-tabaco-colombia-2016-completo-RCI318.pdf>

⁹ Quinchía, A. Z. (2024, 8 febrero). El 35% de los cigarrillos vendidos en Colombia en 2023 eran de contrabando, la cifra más alta en nueve años | El Colombiano. www.elcolombiano.com. <https://www.elcolombiano.com/negocios/el-35-de-los-cigarrillos-vendidos-en-colombia-en-2023-eran-de-contrabando-la-cifra-mas-alta-en-nueve-anos-BO23698845>

¹⁰ Quinchía, A. Z. (2024, 8 febrero). El 35% de los cigarrillos vendidos en Colombia en 2023 eran de contrabando, la cifra más alta en nueve años | El Colombiano. www.elcolombiano.com.

colocan debajo del labio superior y proporcionan una liberación controlada de nicotina durante aproximadamente 30 minutos¹

“Venimos en este proceso de transformación. En Colombia hay más de 3.3 millones de fumadores. Nuestro compromiso es que los cigarrillos se vuelvan piezas de museo”, dijo Alberto Recio, presidente de PMI para el Clúster Andino, en entrevista con Forbes¹¹ anunciando el lanzamiento de ZYN para Colombia en Febrero de 2025.

ZYN se produce en una fábrica en Owensboro, Kentucky Y ha ganado una gran popularidad en Estados Unidos, con minoristas constantemente solicitando más inventario debido a la alta demanda, incluso para finales de 2024, PMI esperaba vender hasta 580 millones de latas de ZYN, un aumento del 53% respecto al año anterior¹²

En 2024, las ventas de ZYN generaron aproximadamente 1,300 millones de dólares, representando alrededor del 3.7% de los ingresos totales de PMI y se espera que las ventas alcancen los 1,900 millones de dólares en 2025. En Colombia, la demanda de estos productos está aumentando debido a la mayor conciencia sobre los riesgos para la salud asociados con el tabaco tradicional y la preferencia por opciones más convenientes y de riesgo reducido.

A pesar del evidente éxito global del producto, no es una apuesta fuerte este año para PMI Colombia al ser una categoría nueva para el consumidor local.

Canales de venta en Colombia:

PMI Colombia interactúa con sus usuarios y clientes a través de dos canales de venta: el indirecto B2B donde a través de detallistas vende sus dos líneas de producto, especialmente cigarrillos y el canal directo B2C donde a través de puntos de venta propios vende sus productos y ofrece una mejor experiencia para dar a conocer los productos libres de humo a través de capacitaciones,

¹¹ (S/f). Forbes.co. Recuperado el 10 de mayo de 2025, de <https://forbes.co/2025/02/26/negocios/pmi-le-apunta-a-bolsas-de-nicotina-buscando-que-se-reduzca-el-consumo-de-cigarrillos>

¹² (S/f-b). Forbes.co. Recuperado el 10 de mayo de 2025, de <https://forbes.co/2025/02/11/editors-picks/como-zyn-de-philip-morris-international-conquistó-america>

pruebas de producto, programas de fidelización de usuarios y beneficios exclusivos para aquellos fumadores que se pasen a alternativas más saludables.

- B2C:

Tiendas físicas: PMI cuenta con puntos de venta en diversas ubicaciones donde los consumidores pueden comprar todos sus productos, pero la disposición de las tiendas está orientadas a ofrecer los productos de riesgo reducido: IQOS, VEEV y ZYN.

E-commerce: PMI también ofrece la venta de sus productos a través de su tienda en línea, facilitando la compra de dispositivos IQOS, VEEV y ZYNEETS.

- B2B:

Es el canal más representativo, con el 90% del volumen de la compañía donde se atienden mayoristas, licoreras, chazas, tradicional y cuentas clave. En cuanto a productos libres de humo, los canales de conveniencia y licoreras representan el 68% del volumen de vapeadores.

Adicional PMI organiza eventos masivos y activaciones en puntos de venta, bares y otros lugares para promocionar sus productos y establecer una conexión directa con los consumidores, enfocada en construcción de marca.

Conclusiones del diagnóstico interno

El análisis interno de Philip Morris International en Colombia revela una estrategia clara y enfocada en la inversión en productos de vapeo como los dispositivos VEEV, Esta decisión estratégica se alinea con la visión global de PMI de avanzar hacia un futuro libre de humo Priorizando alternativas menos dañinas para los fumadores adultos, lo que explica porque la compañía ha destinado la mayoría de los recursos al desarrollo y comercialización de estos productos con el objetivo de seguir trayendo crecimientos en volumen y participación de mercado.

Los vapeadores en Colombia han demostrado ser más aceptados socialmente en comparación al cigarrillo tradicional por lo que sería el camino para disminuir la dependencia, sin embargo, el mercado de vapeadores es altamente competitivo, con numerosas marcas y productos disponibles que compiten por la atención de los consumidores, en donde destacan marcas que llevan más de 8 años en el mercado como VUSE (60% de participación de mercado) y fabricantes asiáticos con

precios muy inferiores (COP \$5,000). Además, existen rumores y preocupaciones sobre los posibles efectos secundarios del uso de vapeadores, lo que podría afectar su aceptación a largo plazo.

Por otro lado, los parches de nicotina ZYN representan una oportunidad aún no completamente explorada en el mercado colombiano, este producto tiene el potencial de capitalizar ocasiones de consumo específicas, como en lugares donde el vapeo no es permitido o no es socialmente aceptado. Esto podría atraer a un segmento de consumidores que busca alternativas discretas y convenientes para el consumo de nicotina.

En resumen, mientras que la inversión en vapeadores VEEV ha demostrado ser una estrategia efectiva para PMI en Colombia, es crucial considerar un enfoque más equilibrado que también potencie el desarrollo y la promoción de productos como ZYN. Esto no solo diversificaría la cartera de productos de PMI, sino que también podría fortalecer su posición en el mercado de productos libres de humo lo que permitiría disminuir la dependencia de la venta de cigarrillos tradicionales.

8. Análisis de Literatura

- Harm Minimization and Tobacco Control: Reframing Societal Views of Nicotine Use to Rapidly Save Lives.

La inhalación del humo tóxico producido por la combustión de los productos de tabaco, principalmente los cigarrillos, es la causa principal de las enfermedades y muertes relacionadas con el tabaco en Estados Unidos y en todo el mundo. Recientemente se ha desarrollado una gran variedad de sistemas alternativos de administración de nicotina (ANDS, por sus siglas en inglés) que no consumen tabaco y son considerablemente menos nocivos que los cigarrillos. Los ANDS tienen el potencial de alterar el dominio de 120 años del cigarrillo enfocándose en desvincular el humo producto de la combustión. Los ANDS pueden proporcionar un medio para competir con el consumo de cigarrillos de combustión, e incluso sustituirlo, salvando más vidas más rápidamente de lo que era posible hasta ahora. Sobre la base de las pruebas científicas sobre el ANDS, se exploran los beneficios y los daños para la salud pública con el fin de orientar la práctica, la política y la regulación. Un replanteamiento del uso social de la nicotina a través de la lente de la

minimización de daños es una oportunidad extraordinaria para mejorar el impacto de los esfuerzos de control del tabaco.

- Effectiveness and Safety Profile of Alternative Tobacco and Nicotine Products for Smoking Reduction and Cessation: A Systematic Review

Los productos alternativos de tabaco y nicotina como los cigarrillos electrónicos, el tabaco sin humo y la terapia de sustitución de nicotina se están evaluando actualmente como opciones en la reducción de daños del tabaco debido a su potencial en la reducción del tabaquismo y el abandono del hábito de fumar.¹³

Los resultados generales sugirieron que los productos alternativos de tabaco y nicotina pueden reducir moderadamente el consumo diario de cigarrillos y tienen potencial para ayudar en los intentos de dejar de fumar, con menos acontecimientos adversos, lo que destaca su papel en el enfoque de reducción de daños del tabaco. Otros estudios deberían centrarse en investigar los resultados a largo plazo, la seguridad y la eficacia de los productos alternativos de tabaco y nicotina para informar mejor la política de reducción/abandono del tabaquismo. Así mismo las pruebas realizadas indicaron que estos productos son generalmente bien tolerados tras un uso a corto o medio plazo. Los efectos adversos más frecuentes fueron irritación de la boca y la garganta, tos seca, dolor de cabeza y cambios en las funciones pulmonares de laboratorio, que fueron considerablemente más leves que con los cigarrillos tradicionales.

- Measuring illicit cigarette trade in Colombia.

El consumo de tabaco es un importante factor de riesgo de enfermedades y los precios y la asequibilidad de los cigarrillos son sus principales impulsores o barreras en Colombia. Entender el comportamiento del comercio ilícito de cigarrillos es necesario para avanzar en las intervenciones para reducir la asequibilidad.

¹³

Zakiah, N., Purwadi, F., Insani, W., Abdulah, R., Puspitasari, I., Barliana, M., Lesmana, R., Amaliya, A., & Suwantika, A. (2021). Effectiveness and Safety Profile of Alternative Tobacco and Nicotine Products for Smoking Reduction and Cessation: A Systematic Review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 1955 - 1975. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S319727>.

Actualmente los cigarrillos ilegales representan el 3,5% del consumo en las cinco ciudades principales de Colombia, Hay diferencias significativas entre ciudades, con Bogotá en la parte baja (1,5%) y Cúcuta en la parte alta (22,8%).¹⁴

Las 5 ciudades principales de Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Cúcuta y Cartagena) representan el 57,3% de consumidores fumadores (figura 2).

- Illicit trade in tobacco products: recent trends and coming challenges

En la última década se ha producido una notable estabilidad en la penetración del comercio ilícito de cigarrillos. Dicha estabilidad, sin embargo, se ha producido en un mundo en el que el consumo de tabaco se ha reducido, lo que implica una disminución del comercio ilícito absoluto. La mayoría de los países han progresado en el aumento de los impuestos sobre el tabaco y en el cambio de las estructuras fiscales. Los precios de los cigarrillos ilícitos siguen los precios de los cigarrillos legales. Al mismo tiempo, se han llevado a cabo muchos estudios nuevos, independientes de la industria tabacalera, que permiten comprender mejor el comercio ilícito y contribuir a su solución. La entrada en vigor del Protocolo para la Eliminación del Comercio Ilícito de Productos de Tabaco del CMCT de la OMS proporciona un marco político tanto mundial como nacional para seguir frenando el comercio ilícito. Deben promoverse y adoptarse instrumentos como los sistemas de

- The chemistry and toxicology of vaping.

Vapear es el proceso de inhalar y exhalar un aerosol producido por un cigarrillo electrónico, un vaporizador o un aerosolizador personal. Cuando el dispositivo contiene nicotina, la Food and Drug Administration (FDA) clasifica el producto como sistema electrónico de administración de nicotina o dispositivo ENDS. Se pueden utilizar dispositivos electrónicos similares para vapear extractos de cannabis. En la última década, el mercado del vapeo ha aumentado exponencialmente, lo que ha suscitado preocupaciones sanitarias por el número de personas expuestas y un brote nacional de casos de disfunción pulmonar grave, a veces mortal, que surgieron repentinamente en personas por lo sanas. Se analizaron las distintas tecnologías de vapeo, que son notablemente diversas, y su uso en Estados Unidos a lo largo del tiempo por parte de jóvenes y adultos. El estudio concluye que dado que gran parte de la investigación en este campo es reciente y que las

¹⁴ Maldonado, N., Llorente, B., Iglesias, R., & Escobar, D. (2018). Measuring illicit cigarette trade in Colombia.. Tobacco control. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2017-053980>.

tecnologías de vapeo son dinámicas, la comprensión de los efectos sobre la salud es insuficiente. Con el rápido crecimiento del uso de ENDS, los consumidores y los organismos reguladores necesitan una mejor comprensión de la toxicidad dependiente de los componentes para guiar el uso del producto y las decisiones reguladoras.

- Electronic Cigarettes and Alternative Methods of Vaping

Vaping: La inhalación de aerosoles calentados, recibió una amplia atención durante el brote de casos de lesión pulmonar aguda asociada al cigarrillo electrónico (e-cigarrillo) o vaping en 2019. El uso de cigarrillos electrónicos es ahora ampliamente reconocido como una causa potencial de lesión pulmonar aguda. Sin embargo, el espectro de dispositivos y mecanismos utilizados para vapear productos que contienen nicotina o tetrahidrocannabinol se extiende más allá de los cigarrillos electrónicos. El impacto de los métodos alternativos de vapeo sigue siendo poco conocido. Además, el uso de estos métodos alternativos puede pasar desapercibido debido a la falta de familiaridad de los médicos con estos dispositivos

9. Plan Estratégico de Marketing:

9.1 Metodología

El objetivo del piloto es implementar y evaluar estrategias de producto para los parches de nicotina ZYN en las tiendas de conveniencia y/o licoreras especializadas en Colombia donde los productos de riesgo reducido, en su mayoría vapeadores han tenido un mejor performance que en el resto de canales. Esta propuesta buscará complementar la estrategia actual de PMI en Colombia de invertir en el crecimiento de vapeadores para disminuir la dependencia de la venta de cigarrillos. Para lograr esto, se seguirán los siguientes pasos:

- **Análisis de Mercado:** Realizar un estudio de mercado para identificar las preferencias y comportamientos de los consumidores en relación con los productos de nicotina, determinando las zonas y canales para ejecutar el piloto.
- **Segmentación:** Elegir un grupo representativo de tiendas en diferentes ubicaciones estratégicas para implementar el piloto. Estas tiendas deben tener un alto tráfico de clientes y estar ubicadas en zonas con una alta densidad poblacional.

- Capacitación del Personal: Entrenamiento al personal de las tiendas seleccionadas sobre los beneficios y características de los parches de nicotina ZYN. Esto asegurará que puedan informar adecuadamente a los clientes y promover el producto de manera efectiva.
- Estrategias de Promoción: Implementar campañas de marketing y promoción dentro de las tiendas, esto incluirá la colocación de material promocional, descuentos especiales y demostraciones del producto para atraer la atención de los clientes.
- Monitoreo y Evaluación: Establecer un sistema de monitoreo para evaluar el desempeño del piloto, esto incluirá el seguimiento de las ventas, la recopilación de feedback de los clientes y la evaluación de la efectividad de las estrategias de promoción.
- Ajustes y Optimización: Basado en los resultados del monitoreo, realizar ajustes en las estrategias de producto y promoción para optimizar el desempeño del piloto, incluyendo la ubicación del producto dentro de la tienda, ajustes en los precios y modificaciones en las campañas de marketing.

9.2 Estrategia de ZYN en Colombia:

La estrategia actual de PMI para ZYN en Colombia se centra en ofrecer una alternativa libre de humo a los fumadores adultos en aproximadamente 700 puntos de venta a nivel nacional, que son manejantes frecuentes de cigarrillos y vapeadores donde se busca validar el potencial del portafolio multicategoría, y podemos destacar los siguientes aspectos clave:

- Diversificación de portafolio: ZYN se presenta como parte de un portafolio multicategoría de productos sin humo, dirigido exclusivamente a adultos fumadores, incluyendo sabores variados como cereza negra, hierbabuena, menta y cítricos y dos niveles de nicotina (3mg y 6mg)
- Enfoque en el riesgo reducido: PMI destaca que ZYN no contiene tabaco y emite 99% menos químicos nocivos en comparación con los cigarrillos y que se presenta como una alternativa para dejar de fumar.
- Ocasiones de consumo: ZYN ofrecen una alternativa discreta y conveniente para el consumo de nicotina en diversas ocasiones.
- Lugares Públicos: ZYN es ideal para su uso en lugares donde el vapeo o el consumo de cigarrillos no está permitido, como restaurantes, bares, y transporte público.

- Ambientes de Trabajo: Los usuarios pueden consumir ZYN en el trabajo sin causar molestias a sus colegas, ya que no produce humo ni olor.
- Eventos Sociales: ZYN permite a los consumidores disfrutar de eventos sociales sin interrupciones, manteniendo la discreción y evitando el estigma asociado al consumo de tabaco.
- Actividades al Aire Libre: Durante actividades al aire libre, como caminatas o deportes, ZYN ofrece una opción conveniente para el consumo de nicotina sin necesidad de dispositivos adicionales.
- Viajes: ZYN es una opción discreta de consumo de nicotina en aeropuertos y aviones donde el uso de otros dispositivos es prohibido.
- Proveedor oficial: Anteriormente, los consumidores colombianos tenían dificultades para encontrar ZYN y a menudo recurrían a encargos o compras en el extranjero. Sin embargo, desde su lanzamiento oficial en Colombia, ZYN está disponible directamente de la mano del fabricante, lo que ofrece beneficios significativos en términos de precio y accesibilidad, permitiendo al consumidor adquirir ZYN de manera más conveniente y económica, fortaleciendo la presencia de la marca en el mercado local.
- Canales de venta: PMI ha priorizado varios canales de venta para ZYN en Colombia, con un enfoque especial en la plataforma de entrega a domicilio Rappi ya que este canal permite a los consumidores acceder fácilmente a los productos ZYN desde la comodidad de sus hogares. Además, ZYN está disponible en tiendas de conveniencia, supermercados y farmacias, y licorerías especializadas lo que asegura una amplia distribución y accesibilidad.

9.3 Análisis competitivo DOFA

La categoría de parches de nicotina es muy reciente en Colombia por lo que es importante analizar los principales actores para comprender las dinámicas competitivas y las oportunidades de crecimiento. Este análisis se enfoca en tres marcas clave: VELO, perteneciente a British American Tobacco (BAT), Glu Cloud, una marca local emergente con enfoque digital y ZYN desarrollada por PMI.

Cada una de estas marcas representa una propuesta de valor distinta en términos de posicionamiento, estrategia de distribución, percepción del consumidor y respaldo institucional.

Mientras ZYN se apoya en la innovación científica y la visión de un futuro libre de humo promovida por PMI, VELO ha logrado una penetración significativa en el mercado colombiano gracias a su agresiva estrategia de distribución y precios competitivos. Por su parte, Glu Cloud ha comenzado a posicionarse como una alternativa accesible y moderna, especialmente entre consumidores jóvenes y digitales.

El siguiente análisis DOFA permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de estas marcas en el mercado colombiano, y proporciona insumos clave para la formulación de estrategias que permitan a PMI fortalecer la presencia de ZYN como una alternativa viable y sostenible frente al cigarrillo tradicional.

DOFA

Factor	ZYN (PMI)	VELO (BAT)	Glu Cloud
Fortalezas	- Marca global con fuerte respaldo científico (PMI). - Posicionamiento premium y líder con el 96% de mercado en USA. - Aprobado por la FDA para la comercialización sin restricción de bolsas de nicotina. - Alta percepción de calidad.	- Amplia variedad de sabores y niveles de nicotina - Distribución más agresiva en Colombia (1.000 puntos de venta aproximadamente) - Precios competitivos. - Mayor disponibilidad en retail y online. - Exposición internacional por patrocinio de la escudería McLaren formula 1	- Marca local - Imagen innovadora y juvenil. - Posicionamiento digital fuerte. - Precio accesible. - Atractivo para consumidores jóvenes y early adopters. - Fuerte presencia en Rappi.

Factor	ZYN (PMI)	VELO (BAT)	Glu Cloud
Oportunidades	- Crecimiento del segmento de productos libres de humo. - Alianzas con cstores, licoreras farmacias y canales de salud. - Educación al consumidor sobre beneficios vs cigarrillo tradicional. - Ningún competidor capitaliza las ocasiones de consumo y entre los objetivos de la marca esta posicionarse en viajes y estudiantes.	- Aprovechar su red de distribución para dominar el canal tradicional. - Promociones agresivas para conversión de fumadores. - Bonificación de VELO por compra de vapeadores VUSE.	- Penetrar nichos urbanos y digitales. - Diferenciarse con sabores únicos o formatos innovadores. - Mejor percepción en heavy users de vapeadores.
Debilidades	- Precio más alto que competidores. - Menor variedad de sabores - Baja visibilidad en puntos de venta frente a VELO.	- Algunos sabores percibidos como similares entre sí. - Imagen menos “premium” que ZYN. - Marca no tan reconocida en mercados cercanos (México y Estados Unidos)	- Baja presencia en retail físico como cstores y licoreras. -Menor reconocimiento de marca. - Falta de respaldo institucional o científico.

Factor	ZYN (PMI)	VELO (BAT)	Glu Cloud
Amenazas	- Regulación interna PMI restrictiva. - Rumores sobre efectos secundarios de productos de nicotina. - Competencia con precios más bajos.	- Saturación del mercado con marcas chinas. - Posible canibalización entre productos BAT. - No comunican momentos de consumo - No comunican que es de menor riesgo que un cigarrillo,	- Dificultad para competir con gigantes como PMI y BAT. - Riesgo de percepción como producto informal o no regulado. - No comunican que es de menor riesgo que un cigarrillo,

El análisis DOFA muestra que VELO lidera en distribución y accesibilidad, Glu Cloud destaca por su enfoque digital, precio competitivo y consumidores jóvenes, mientras que ZYN cuenta con el respaldo científico de la FDA y el respaldo de sus resultados en Estados Unidos. Sin embargo, ZYN necesita mejorar su visibilidad y accesibilidad a través de la ejecución en puntos de venta, educando al staff y consumidor para competir efectivamente y ganar participación en Colombia,

10. Estrategia de solución: El piloto busca validar cuatro drivers principales

- **Segmentación de puntos de venta:** Selección de tiendas representativas para ejecutar los pilotos (184 puntos de venta estores y licoreras de zonas de alto tráfico)
- **Materiales de visibilidad:** Ajuste en materiales actuales y desarrollo de materiales adicionales para ZYN
- **Staff engagement:** Estrategias para entrenamiento y fidelización al personal de las tiendas seleccionadas sobre los beneficios y características de ZYN.

- **Promociones a consumidor:** Establecer los combos, nivel promocionado y comunicación en puntos de venta.

Con base en estos pilares claves del plan estratégico, la estrategia consiste en crear un plan integral en los puntos de venta para evaluar de que manera puede crecer más el volumen de zyn y puede aportar a reducir la dependencia de la venta de cigarrillos tradicionales. Esta propuesta buscará establecer lineamientos que se puedan replicar en más puntos de venta.

10.1 Estrategias y Tácticas

- Segmentación de puntos de venta

El 68% del volumen de los productos libres de humo se concentra los canales de conveniencia y licoreras especializadas. Entre las principales razones por las que el consumidor realiza sus compras en esos canales destacan:

- **Conveniencia:** Estos puntos de venta están ubicados en zonas de alta afluencia, como cerca de oficinas, universidades y áreas residenciales, lo que facilita el acceso para los consumidores.
- **Medios de pago:** Aceptan múltiples formas de pago, incluyendo tarjetas de crédito y débito, lo que facilita las transacciones seguras para los consumidores.
- **Horarios Extendidos:** Este tipo de puntos de venta de consumo permite a los consumidores realizar compras en cualquier momento, incluso fuera del horario comercial tradicional de manera segura.
- **Amplia Gama de Opciones:** Estos puntos de venta ofrecen una variedad de marcas y tipos de productos (con o sin nicotina), lo que permite a los consumidores elegir según sus preferencias y necesidades.
- **Disponibilidad de Productos Complementarios:** La categoría de licores es la más complementaria a los productos de nicotina por lo que en estos puntos de venta es común encontrar combos y el consumidor tiene el beneficio de encontrar todo en un mismo lugar.
- **Descuentos y Promociones Frecuentes:** OXXO y las licoreras especializadas suelen tener promociones y descuentos atractivos que incentivan la compra de vapeadores y productos de nicotina.

- Programas de Fidelización: Algunos de estos establecimientos ofrecen programas de puntos o recompensas que fomentan la lealtad del cliente y aumentan la frecuencia de compra
- Confianza y seguridad: Los consumidores confían en la calidad y autenticidad de los productos vendidos en estos establecimientos, lo cual es crucial para productos como los vapeadores.
- Regulación y Control: Estos puntos de venta están bien regulados, lo que garantiza que los productos cumplen con las normativas locales y son seguros para el consumo.
- Rapidez y Eficiencia: La experiencia de compra en OXXO y licoreras especializadas es rápida y eficiente, lo que es valorado por consumidores con horarios ocupados.
- Ambiente Agradable: Estos establecimientos suelen mantener un ambiente limpio y organizado, lo que mejora la experiencia de compra.
- Precio sugerido: Cadenas de conveniencia como OXXO tienen un modelo de precio sugerido al consumidor y es un factor importante para los consumidores que buscan opciones económicas y convenientes vs otros canales de compra como licoreras que tienen a sobre preciar algunos productos.

Participación en ventas de productos de riesgo reducido vs cigarrillos (Por canal)

Actualmente la cadena OXXO es el canal con mejor participación de productos de riesgo reducido vs cigarrillos tradicionales y fue el que más creció entre 2021 y 2024 con un 129%. Esta cadena es la más grande de tiendas de conveniencia en américa latina e inicio en Colombia en 2009 y en los últimos años ha tenido una estrategia de expansión agresiva, abriendo tiendas en ubicaciones estratégicas como zonas residenciales, comerciales y de alta afluencia. Para 2024, OXXO ya contaba con más de 300 tiendas en el país, y se proyecta que alcance las 1,000 tiendas para el cierre de 2025.¹⁵

¹⁵ (S/f-c). America-retail.com. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de <https://america-retail.com/paises/colombia/la-trayectoria-de-los-duenos-de-oxxo-y-su-influencia-en-colombia/>

Acuerdo comercial de PMI con OXXO en Colombia:

- Distribución: El acuerdo establece estrategias de distribución que aseguren la disponibilidad constante de productos como cigarrillos, vapeadores y parches de nicotina en todas las tiendas del país. Esto incluye la optimización de la cadena de suministro y la logística para garantizar que los productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones.
- Promociones y marketing: Negociación de espacios de visibilidad en puntos de venta, campañas de marketing y promociones específicas para aumentar la visibilidad y las ventas de productos de nicotina, esto incluye descuentos, ofertas especiales y programas de fidelización que incentiven a los consumidores a probar y adoptar estos productos.
- Capacitación del personal: PMI proporciona capacitación al personal de OXXO para que puedan informar adecuadamente a los clientes sobre los beneficios y características de los productos multicategoría de nicotina alternativos ya que es clave asegurar que los consumidores reciban información precisa y útil al momento de la compra.
- Precios competitivos: Ambas compañías establecen un precio sugerido a consumidor un margen adicional para asegurar que los productos de nicotina atraigan a los consumidores que buscan opciones económicas y convenientes.
- Expansión de puntos de venta: La expansión de OXXO en Colombia, con la apertura de nuevas tiendas, ofrece una oportunidad para PMI de aumentar la distribución de sus productos por lo que el acuerdo contempla replicar las condiciones comerciales para todos los puntos que se vayan aperturando.

Perfil del consumidor de nicotina en OXXO

Edad: Principalmente jóvenes adultos entre 18 y 35 años

Género: Tanto hombres como mujeres, aunque hay una ligera predominancia masculina.¹⁶

Ocupación: Profesionales, estudiantes y personas con horarios ocupados que valoran la conveniencia

¹⁶ Info, L. (2025, marzo 24). *Consumo y experiencias en el uso de nicotina en Colombia*. lasDrogas.info. <https://www.lasdrogas.info/divulgacion-cientifica/consumo-nicotina-colombia/>

Un estudio de la plataforma Lookapp encuestó más de 250 personas analizando sus hábitos de compra en OXXO¹⁷, donde se destacan los siguientes puntos:

- El 34% de los encuestados lo visita al menos una vez al mes, mientras que un 27% lo hace varias veces a la semana, y un 20% lo visita semanalmente. Solo un pequeño 8% acude todos los días, lo que refleja que OXXO se posiciona como una alternativa rápida, pero no necesariamente diaria.
- 38% de consumidores prefiere OXXO por sus precios económicos, 23% por la cercanía a su casa o lugar de estudio/trabajo, 12% menciona una mejor calidad en los productos y otros valoran las promociones, la experiencia y la rapidez del servicio.
- Satisfacción: 96% encontró todo lo que necesitaba, 91% calificó su última visita como buena o excelente, 88% considera que hay buena cobertura de tiendas OXXO en su zona y el 74% siente que son espacios seguros o muy seguros para comprar.

Aprendizajes del lanzamiento de ZYN en OXXO México:

El lanzamiento de ZYN en OXXO México ha traído varios aprendizajes interesantes ya que fue el primer país en lanzar ZYN en América Latina, marcando un hito importante para la marca. Además, la proximidad a Estados Unidos ha ofrecido ventajas significativas, como la facilidad de logística y la posibilidad de aprovechar el éxito y la experiencia del mercado estadounidense. Durante el proceso de investigación tuve la oportunidad de conversar con el equipo a cargo del lanzamiento, para compartir buenas prácticas de las cuales se destacan:

- Ubicación: Puntos de venta cercanos a universidades y zonas de oficinas tienen un mejor performance durante la semana, por lo que los pilotos deberían ser en puntos muy targetizados.
- Educación del Consumidor: La introducción de ZYN ha requerido esfuerzos significativos en la educación del consumidor sobre los beneficios y riesgos de las bolsas de nicotina por lo que informar adecuadamente a los usuarios sobre cómo usar el producto y sus efectos es esencial para su aceptación y uso responsable.

¹⁷ Bustos, M. (s/f). *¿Qué hay detrás del éxito de Oxxo en Colombia? LookApp revela los hábitos reales de consumo*. LookApp - Miles de ojos a un clic. Recuperado el 12 de mayo de 2025, de <https://www.lookapp.com.co/que-hay-detras-del-exito-de-oxxo-en-colombia-lookapp-revela-los-habitos-reales-de-consumo/>

- Materiales de visibilidad: Los materiales deberían estar asociados a otros productos de nicotina ya que al ser una categoría nueva tiende a confundirse con otros productos.

Piloto en puntos de venta OXXO

- Selección de 184 puntos de venta cercanos a universidades y zonas de oficinas donde buscaremos pilotear materiales de visibilidad, staff engagement y promociones. Para la medición tendríamos puntos de venta espejo para monitorear variaciones.

Materiales de visibilidad:

La estrategia de materiales en puntos de venta busca definir la foto de éxito para los distintos canales de venta capitalizando el recorrido del consumidor en el punto de venta, siguiendo los pasos de Attract, Engage y Buy.

- Attract: El primer paso es captar la atención del consumidor mediante materiales de visibilidad llamativos y estratégicamente ubicados que anuncien la disponibilidad del producto e inviten al consumidor a entrar al punto de venta, por ejemplo: exhibidores cerca de la entrada, vitrinas, y señalización externa
- Engage: Una vez que el consumidor ha sido atraído, el siguiente paso es mantener su interés y proporcionar información relevante que lo involucre más con el producto. Esto puede incluir: backwall, muebles personalizados, pantallas internas.
- Buy: El objetivo final es convertir el interés del consumidor en una compra y para influenciar esto se implementan estrategias como counters en punto de pago, descuentos especiales, e incentivos para compras por impulso.

Materiales de visibilidad en OXXO:

La negociación de materiales de visibilidad entre PMI y OXXO en Colombia sigue un proceso estratégico y colaborativo, enfocado en maximizar la presencia de los productos en las tiendas y asegurar el cumplimiento de las normativas locales. Así mismo en el acuerdo se establece que las condiciones comerciales y de visibilidad aplicarán para las próximas apertura, así que de la visibilidad actual se puede destacar lo siguiente:

- Selección de Materiales: PMI y OXXO trabajan juntos para seleccionar los materiales de visibilidad que mejor se adapten a las tiendas y a las preferencias de los consumidores colombianos, esto incluye exhibidores, muebles personalizados y otros elementos promocionales.
- Cumplimiento Normativo: Es crucial que todos los materiales de visibilidad cumplan con las regulaciones locales sobre publicidad y promoción de productos de tabaco y nicotina. Esto asegura que las campañas sean legales y éticas según establece la legislación colombiana.
- Estrategia de Ubicación: La ubicación de los materiales dentro de las tiendas OXXO se negocia para maximizar la visibilidad y el impacto cumpliendo con los lineamientos de foto de éxito establecido por PMI, lo que incluye la colocación en puntos estratégicos como cerca de las cajas registradoras, estanterías o en áreas de alto tráfico.

Visibilidad actual:

En 402 puntos de venta tenemos negociado este tipo de visibilidad

Backwall: Mueble personalizado comunicando vapeadores y cigarrillos.

Counters: Visibilidad de portafolio de vapeadores, comunicando sabores y precio sugerido

Tend card: Comunicación de promociones a consumidor.

Piloto de visibilidad en OXXO:

Entendiendo que la visibilidad actual esta priorizada hacia vapeadores, el piloto consistiría en aprovechar las negociaciones actuales de elementos y cambiar pautas que comuniquen ZYN. Así mismo explorar la opción de materiales nuevos que glorifiquen ZYN y vapeadores.

Staff engagement:

Desde el lanzamiento de vapeadores y parches de nicotina, PMI ha implementado hacia los dependientes de OXXO, tales como:

- Capacitación Continua: PMI ofrece programas de capacitación continua para asegurar que los empleados estén bien informados sobre los productos, incluyendo talleres, seminarios y cursos en línea.
- Incentivos: Bonos sodexho por venta de vapeadores, ej: el segundo semestre de 2024 se pagaba \$3.000 pesos por vapeador vendido, teniendo muy buenos resultados e incentivando a recomendar el producto.

Piloto de staff engagement en OXXO:

Para asegurar que estos productos lleguen efectivamente a los consumidores, es fundamental que el personal de ventas en puntos clave como las tiendas OXXO esté bien informado y proactivo en la recomendación de estas alternativas. Este piloto de staff engagement tiene como objetivo evaluar el nivel de cumplimiento del personal de OXXO en la promoción, recomendación y mención de argumentos de ZYN, utilizando la metodología de mystery shopper para obtener datos precisos y bonificar los cumplimientos a través de bonos sodexho. La metodología contempla lo siguiente:

- Selección y capacitación de mystery shopper: Capacitar a los mystery shoppers sobre el portafolio de productos ZYN, argumentos de venta y los criterios de evaluación.
- Negociación con la cadena: Exposición del plan, beneficios y metodología.
- Visitas a tiendas: Establecer tiempos y frecuencias, especificando que las visitas se lleven a cabo en distintos horarios para obtener una muestra representativa.
- Evaluación del personal: Los mystery shoppers interactuarán con el personal de OXXO, solicitando recomendaciones para productos de nicotina y evaluarán si el personal menciona y recomienda los productos ZYN de manera proactiva. Si el dependiente cumple se le entregan los bonos de inmediato.
- Recopilación de datos: Los mystery shoppers completarán un formulario de evaluación después de cada visita y se recopilarán datos cuantitativos y cualitativos sobre la interacción con el personal.
- Análisis de Resultados: Analizar los datos recopilados para identificar patrones y áreas de mejora y comparar el desempeño de diferentes tiendas y horarios.
- Ajustes: Los resultados deberían indicar cuales son los mensajes más fuertes de venta y los criterios que hacen que la venta aumente por punto de venta.

Promociones a consumidor:

La categoría de vapeadores viene creciendo los últimos años en Colombia y una de las razones son las promociones permanentes comunicadas en los distintos canales, entre las que se destacan:

- **Demanda del Mercado:** Los vapeadores han ganado popularidad, especialmente entre los jóvenes adultos, debido a la percepción de que son menos dañinos que los cigarrillos tradicionales, esto ha llevado a una alta demanda que las tiendas buscan satisfacer.
- **Variedad de Productos:** Los canales ofrecen una amplia gama de vapeadores con diferentes sabores, presentaciones, precios que atraen a una base de clientes diversa.
- **Estrategias de Marketing:** Los distintos fabricantes y canales de comercialización utilizan estrategias agresivas, incluyendo promociones y descuentos, para mantener la relevancia de estos productos y atraer a más clientes.
- **Regulación:** Los cigarrillos tienen prohibición total de promociones al consumidor pero los vapeadores no, por lo tanto es el producto de nicotina que aún se puede comunicar y promover su consumo.

Piloto de promociones en OXXO:

Para aumentar la adopción de los parches de nicotina ZYN, es esencial implementar estrategias de promoción efectivas en puntos de venta clave como OXXO, este piloto de promociones tiene como objetivo evaluar el impacto de diversas estrategias promocionales en la visibilidad y ventas de ZYN, a través de la creación de combos con vapeadores, cigarrillos y otras categorías de productos, buscamos incentivar a los consumidores a probar ZYN y facilitar su transición hacia opciones de nicotina de menor riesgo y evaluar si el mix aumenta. Algunas opciones pueden ser

- **Oferta en Solo ZYN:** "Paga 3, Lleva 4" esta oferta incentiva a los consumidores a comprar en mayor cantidad, aumentando la visibilidad y el uso del producto.
- **Combo ZYN + Vapeadores:** "Compra un Vapeador VEEV y Lleva ZYN con X% descuento" Esta promoción fomenta la adopción de múltiples productos de nicotina de menor riesgo y nos permite apalancarnos del éxito de vapeadores en OXXO.

- Combo ZYN + Cigarrillos: "Compra Marlboro y lleva ZYN con X% descuento" Esta oferta está diseñada para incentivar a los fumadores a probar alternativas menos perjudiciales.
- Combo ZYN + Cerveza: Al comprar una cerveza, los clientes obtendrán un descuento en ZYN. Esta promoción combina productos que los consumidores suelen disfrutar juntos, aumentando la probabilidad de compra impulsiva.

Plan de implementación:

- Fase de preparación: Definición de objetivos, selección de puntos de venta, capacitación de equipos, negociación y lineamientos de ejecución.
- Fase de ejecución: Desarrollo de prototipos, implementación de visibilidad, realización de visitas a puntos de venta seleccionados, recopilación de datos, implementación de promociones y pago de incentivos.
- Fase de Análisis: Realización de visitas, observación y recopilación de datos para evaluar impacto del piloto y posibles ajustes.
- Fase de Implementación de Mejoras: Presentación de recomendaciones y seguimiento de la implementación de mejoras.
- Fase de estimación de expansión: Según los aprendizajes y ajustes del piloto definir el potencial de expansión a más puntos de venta.

Indicadores de impacto (KPIs)

Driver	Indicador	Definición	Método de medición
Puntos de venta	Ventas ZYN (Cans)	Aumento en la venta de ZYN en OXXO	Promedio pre y post ejecución del piloto
Puntos de venta	% Participación riesgo reducido	Participación en ventas de productos de riesgo reducido vs cigarrillos tradicionales	Promedio pre y post ejecución del piloto

Visibilidad	Ventas por material de visibilidad	Aumento de ventas de ZYN según la cantidad de materiales de visibilidad	Ventas post implementación visibilidad
Staff	Visitas efectivas	Cantidad de visitas efectivas vs visitas planeadas en el mes	% Efectividad visitas
Staff	Puntos de venta ganadores	Cantidad de puntos ganadores vs puntos de venta visitados	Cumplimiento de recomendación
Staff	Frecuencia de visitas	Cantidad de visitas por punto en el mes	% efectividad rutero
Staff	Nivel de recomendación	Ganadores por recomendar ZYN vs visitas efectivas	Recomendación al mystery shopper
Staff	Recomendación de beneficios	Durante la recomendación, especificar los beneficios de la marca	Recomendación al mystery shopper
Promos	% efectividad	Promociones efectivas por tipo de combo	Promociones efectivas durante piloto

Cronograma

- Preparación: 3 semanas (Diciembre 2024 – Enero 2025)
- Ejecución: 10 semanas (Febrero – Mayo 2025)
- Análisis: 4 semanas (Abril - Mayo 2025)
- Implementación de Mejoras: 2 semanas (Mayo 2025)
- Expansión: 4 semanas (Junio 2025)

Piloto OXXO			2024		2025						
Fase	Driver	Actividades	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Preparación	Puntos de venta	Definición de puntos de venta del piloto y espejo									
	Puntos de venta	Negociación con la cadena OXXO									
	Visibilidad	Brief agencia para ajustar materiales de visibilidad									

	Visibilidad	Desarrollo de prototipos y aprobación presupuesto									
	Visibilidad	Aprobación de la cadena									
	Visibilidad	Producción de materiales									
	Staff	Contratación de mystery shopper									
	Staff	Selección y capacitación de mystery shopper									
	Staff	Diseño de rutas, frecuencias y productividad									
	Staff	Capacitación a dependientes OXXO									
	Staff	Comunicación de mecánicas									
	Promociones	Definición de combos promocionales									
Ejecución	Puntos de venta	Lanzamiento a líderes de tienda y dependientes OXXO									
	Visibilidad	Implementación de materiales									
	Staff	Entrega de welcome kit									
	Staff	Visitas a tiendas OXXO por el mystery shopper									
	Staff	Evaluación del personal de OXXO									
	Promociones	Codificación de promociones en sistema									
	Promociones	Comunicación de promociones en punto de venta									
Análisis	Puntos de venta	Análisis de variaciones en venta de ZYN y productos de riesgo reducido									
	Puntos de venta	Comparación de ventas vs puntos espejo									
	Visibilidad	Análisis de ventas por tipo de material instalado									
	Staff	Recopilación de datos del mystery shopper									

	Staff	Análisis de Resultados del mystery shopper									
	Staff	Evaluación de ventas a través de promociones									
Ajustes	Puntos de venta	Feedback de la selección de tiendas									
	Visibilidad	Feedback de la ejecución de los materiales de visibilidad									
	Staff	Ajustes en el plan del mystery shopper									
	Promociones	Ajustes a las promociones									
Expansión	Puntos de venta	Definición de criterios de selección de puntos de venta de otros canales									
	Visibilidad	Escalabilidad de los materiales de visibilidad									
	Staff	Evaluación de expansión del mystery shopper a otros canales									
	Promociones	Extender promociones a otros canales									

Nota: En esta figura se muestran las fechas por mes de las actividades que se van a realizar para el desarrollo del piloto en OXXO.

Definición del presupuesto:

- **Puntos de venta**
- Costos de negociación con OXXO: Teniendo en cuenta ya hay una negociación vigente, el único costo adicional sería el del counter nuevo de Oxxo por el que la cadena cobra \$34,000 por punto de venta
- Costos logísticos de instalación de materiales y surtido inicial: Cada counter tiene espacio para cuatro latas de zyn que tienen un costo de \$12,000 por unidad

COSTO PILOTO	PUNTOS DE VENTA	FEE POR PDV
OXXO	184	\$ 6.256.000
UNIDADES DE MUESTRA ZYN	736	\$ 8.832.000
TOTAL		\$ 15.088.000

- **Visibilidad y mobiliario**
- Diseño y producción de muebles multicategoría

Muebles multicategoría	Costo unitario	Unidades	Costo total
90 cm	\$ 7.100.000	6	\$ 42.600.000
130 cm	\$ 9.221.000	4	\$ 36.884.000
Total		10	\$ 39.484.000

- Cambio de pauta en materiales actuales

Cambio de pautas	Pautas	Costo unitario	Costo total
Backwall	104	\$ 20.090	\$ 2.089.360
Counters	174	\$ 13.340	\$ 2.321.160
Total	278		\$ 4.410.520

- **Mystery Shopper**
- Contratación de personal, coordinar y herramientas

Descripción	Cantidad	Vr./Und	Valor total
-------------	----------	---------	-------------

Agente comercial Bogota (mes)	2	\$ 4.998.557	\$ 9.997.114
Agente comercial Medellin	1	\$ 209.207	\$ 1.673.657
Agente comercial Cali	1	\$ 209.207	\$ 1.673.657
Agente comercial Bucaramanga	1	\$ 209.207	\$ 1.673.657
Ejecutivo	1	\$ 1.399.596	\$ 1.399.596
Planer	1	\$ 4.342.247	\$ 4.342.247
Coordinador	1	\$ 5.977.440	\$ 5.977.440
Papeleria & otros	1	\$ 17.143	\$ 68.571
Auxilio de comunicación	1	\$ 21.429	\$ 85.714
			\$ 26.891.654

- Bonos sodexho

	Puntos de venta	Costo unitario	Estimado efectividad visitas	Costo total
Bonos Sodexho	184	\$ 50.000	2	\$ 18.400.000

- Promociones

Promociones	Costo unitario	Promos disponibles	Costo total
Paga 3, Lleva 4	\$ 15.000	1000	\$ 15.000.000
Combo ZYN + Vapeadores (25%)	\$ 11.250	1000	\$ 11.250.000
Combo ZYN + Cigarrillos (20%)	\$ 5.000	1000	\$ 5.000.000

Combo ZYN + Cerveza (20%)	\$ 6.600	1000	\$ 6.600.000
Total estimado		4000	\$ 37.850.000

Resumen costos del piloto:

Driver piloto	Dinamica	Costo total
Puntos de venta	Fees OXXO	\$ 15.088.000
Visibilidad	Muebles	\$ 39.484.000
Visibilidad	Cambios de pauta	\$ 4.410.520
Staff	Mystery shopper	\$ 26.891.654
Staff	Bonos sodexho	\$ 18.400.000
Promociones	Combos	\$ 37.850.000
Total		\$ 142.124.174

Resultados piloto:

- Puntos de venta

Se seleccionaron 184 puntos de venta estratégicamente ubicados en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, estos puntos de venta se encuentran en áreas cercanas a universidades y zonas de oficinas, lo que permite un acceso directo a un público objetivo compuesto por jóvenes adultos y profesionales, quienes son más propensos a considerar y adoptar alternativas al consumo de cigarrillos tradicionales. Adicional se establecieron 161 puntos espejo que cumplen con características similares.

Ciudad	Tiendas piloto	Tiendas espejo
Bogota	135	135
Medellin	15	15
Cali	10	5

Bucaramanga	24	6
Total	184	161

- Visibilidad

2.1 Ejecución de muebles multicategoría.

From – To prototipo

Beneficios:

- Mayor cargue y dos tamaños: Mueble 90cm +26% de 297 caras y mueble de 1,30cm + 64% de 794 caras
- 100% del surtido exhibido a shopper.
- Categorización del segmento de nicotina para educar al shopper (Multicategoría cigarrillos, vapeadores y parches de nicotina)
- Categoría abierta al shopper.
- Premiumización del espacio actual (Misma negociación)

Nota: 4 puntos de vena instalados en Febrero.

Encuestas a shopper: Muestra 20 shoppers aleatorios en los puntos con mueble obteniendo los siguientes resultados:

- El 93% de los encuestados comparte que su experiencia es positiva, donde el principal factor recurrente que comparten es qué es más fácil tomar la decisión (Ordenado y profundidad del portafolio).-

- El 87% de los encuestados considera que el mueble facilita una compra rápida y eficiente.
- El 71% de los compradores nota una mejora en comparación con el mueble anterior.

Principales comentarios del mueble:

- Ordenado
- Más impactante
- Limpio
- Fácil de escoger
- Se ven todas las marcas

Así mismo, se realizaron encuesta a los dependientes de OXXO para tener su feedback, del cual se destaca lo siguiente:

- El 100% de los dependientes comparte que esto mejora la experiencia de compra del shopper, donde el aprendizaje a trabajar es la capacidad de surtido en cigarrillos.
- El 58% considera que con este mueble le resulta más fácil acceder a los productos y surtir vs el mueble anterior.
- El 100% nota que la merma no ha aumentado desde el cambio de mueble.

Aprendizajes:

- Es un mueble más funcional, no se caen los cigarrillos y permite tener todas la referencias visibles en vez de en bodega.
- Oportunidad en la estabilidad de los soportes y potencial de almacenaje de más cigarrillos.

Fuente: 7 dependientes encuestados de puntos de venta con mueble multicategoría

Desempeño en volumen:

La productividad en puntos nuevos en la evaluación de 2 meses es mayor en general categoría de nicotina, en los puntos con mueble multicategoría.

Cigarrillos: 29 pptos porcentuales de mayor productividad en puntos nuevos con mueble multicategoría vs resto de aperturas en cigarrillos

Cigarrillos	Marzo	Abril	Bimestre
Sin mueble	21.490	30.300	51.790
Mueble nuevo	22.686	44.287	66.973
Variacion	6%	46%	29%

Productos de riesgo reducido: Mayor efecto en puntos de SFPS donde la categoría tiene una sobre indexación de visibilidad vs resto del portafolio.

Productos de riesgo reducido	Marzo	Abril	Bimestre
Sin mueble	76	121	198
Mueble nuevo	104	199	304
Variacion	36%	65%	54%

**Muestra 62 puntos abiertos entre Febrero y Marzo vs los 3 puntos de mueble categoría (No se incluye Campincito, por tiempo de ejecución)*

Aprendizajes y ajustes:

- Bodega y lineamiento de surtido
- Lineamiento de surtido en bodega para la categoría de cigarrillos.
- Ampliación de bodega para cigarrillos vs cantidad de sku disponibles.
- Ajuste de cargue para exhibir 208 unidades de cigarrillos adicionales.

- **Visibilidad por tipo de material en punto de venta:**

El segundo piloto de visibilidad en puntos de venta OXXO tiene como objetivo aprovechar la visibilidad y negociación actual, evaluando la efectividad de dos tipos de ejecución en la promoción de alternativas al cigarrillo, específicamente los vapeadores VEEV y los parches de nicotina ZYN. Las dos modalidades de ejecución que se probarán son:

Backwall + Counter: Esta modalidad incluye la colocación de materiales promocionales tanto en la pared trasera del punto de venta (estantería) como en el mostrador (punto de pago). La combinación de estos dos espacios busca maximizar la visibilidad y el impacto de los productos alternativos.

Sólo Counter: En esta modalidad, los materiales promocionales de ZYN se colocarán únicamente en el mostrador, y para evitar la canibalización de veev, se instalará un adicional de ZYN en el counter actual. Este enfoque se centra en captar la atención del consumidor en el momento de la compra, aprovechando la proximidad y accesibilidad del mostrador.

Diseño de prototipos:

- Counter ZYN: Este material busca ser una adición al counter VEEV instalado actualmente en el punto de venta. Esta ejecución buscará fortalecer el portafolio de productos de riesgo reducido y disminuir el riesgo de canibalización entre ZYN y VEEV.

Backwall: Incluir pautas y espacio de exhibición de latas de ZYN dentro del backwall actual que está instalado en los puntos de venta de OXXO.

Estos dos tipos de ejecución se instalaron en Febrero en puntos de venta ubicados en zonas de alto tráfico (Universidades y zonas de oficinas) y el objetivo es validar crecimientos de volumen durante los meses de febrero y marzo.

Resultados:

- Los puntos de venta con ejecución 1. Backwall + counter tuvieron un 59% mejor performance, con unas ventas promedio de 13.2 latas por semana
- Los puntos de venta con ejecución 2. Sólo counter tuvieron unas ventas promedio 8.3 latas por semana.

Estos resultados permiten validar que entre más robusta y mayores puntos de contacto mejoran la productividad en puntos de venta.

Staff engagement

En el contexto de nuestra estrategia para promover alternativas al cigarrillo y mejorar la experiencia del cliente en los puntos de venta OXXO, hemos desarrollado el plan de staff engagement "Gana porque ganas". Este plan tiene como objetivo evaluar y mejorar el nivel de recomendación de los dependientes de OXXO a través de la implementación de un programa de mystery shopper que bonificara bonos sodexho a los dependientes y líderes de tienda que recomienden eficazmente ZYN. El programa de mystery shopper se centrará en validar varios aspectos clave del desempeño del personal, incluyendo:

- Conocimiento del Producto: Evaluar si los dependientes están bien informados sobre los parches de nicotina ZYN. Las preguntas incluirán:

¿Qué sabores tenemos?

¿Cuál es el precio sugerido?

¿Cómo se consume el producto?

- Primera Recomendación: Determinar cuál es la marca que los dependientes recomiendan cuando se les pregunta por bolsas de nicotina, esta evaluación es crucial para entender la preferencia y el nivel de conocimiento del personal sobre nuestras alternativas. Así mismo se busca validar cuáles son los argumentos de venta más usados por los dependientes.

El plan "Gana porque ganas" no solo busca validar el conocimiento y la capacidad de recomendación del personal, sino también incentivarlos a mejorar su desempeño. Los dependientes que respondan correctamente a las preguntas del mystery shopper recibirán recompensas en bonos, fomentando así un ambiente de aprendizaje y mejora continua.

Primera fase del piloto: 7 semanas de duración, iniciando del 20 de Febrero al 02 de Abril visitando los 184 puntos de venta con una frecuencia quincenal (4 durante el piloto)

Resultados:

- 80% efectividad en visitas por punto de venta: 143 tiendas ganaron de los 178 visitados.
- 98% visitas efectivas: 486 visitas efectivas sobre 497 realizadas.

- 31% frecuencia de visitas: 2,7 visitas por punto de venta vs 4 planeadas.
- Efectividad del 60% en visitas, donde la regional de mejor desempeño fue Medellin con 89% dado por menor frecuencia en visitas
- El 55% nos recomendó como primera opción si mencionaron algún otro beneficio y el 45% mencionaron al menos alguno.

Visitas con bonos entregados:

Ciudad	Total de visitas realizadas	Total de visitas ganadores de bonos	# visitas ganadores de bonos
Bogota	273	158	58%
Medellin	18	16	89%
Cali	20	13	65%
Bucaramanga	24	15	63%
Total	335	202	60%

Visitas con bonos entregados de \$20.000 (Recomendaron ZYN pero no nombraron beneficios)

Ciudad	Total de visitas realizadas	Total de visitas ganadores de bonos \$20.000	# visitas ganadores de bonos
Bogota	273	93	34%
Medellin	18	8	44%
Cali	20	5	25%
Bucaramanga	24	6	25%
Total	335	112	33%

Visitas con bonos entregados de \$50.000 (Recomendaron ZYN nombrando beneficios)

Ciudad	Total de visitas realizadas	Total de visitas ganadores de bonos \$50.000	# visitas ganadores de bonos
Bogota	273	64	23%
Medellin	18	9	50%
Cali	20	8	40%
Bucaramanga	24	9	38%
Total	335	90	27%

En el ranking de beneficios mencionados que resalta por recurrencia es la ocasión de consumo, donde debemos enfocar los esfuerzos de comunicación ahora es “La marca No.1 de Estados Unidos” para diferenciarnos vs competencia.

Total bonos entregados:

- $\$20.000 \times 112 = \$2.240.000 \text{ COP}$
- $\$50.000 \times 90 = \$4.500.000 \text{ COP}$
- **Total general: \$6.740.000 COP**

Ajustes:

- Mejorar la adherencia al rutero del mystery shopper para garantizar mínimo 4 visitas por tienda.
- Reforzar otros mensajes en punto de venta para ir evolucionando en la comunicación de los dependientes al consumidor.

Promociones

Configuración en sistema y comunicación de promociones en punto de venta.

- Oferta en Solo ZYN: "Paga 3, Lleva 4" esta oferta incentiva a los consumidores a comprar en mayor cantidad, aumentando la visibilidad y el uso del producto.

80% POS - Max 4 Ofertas por POS – 2 meses (Feb-Mar)

- Combo ZYN + Vapeadores: "Compra un Vapeador VEEV 2ml o 5ml y Lleva ZYN con 25% descuento" Esta promoción fomenta la adopción de múltiples productos de nicotina de menor riesgo y nos permite apalancarnos del éxito de vapeadores en OXXO.

100% POS - Max 2 Ofertas por POS – 3 meses (Feb-Mar-Abr)

- Combo ZYN + Cigarrillos: "Compra Marlboro y lleva ZYN con 20% descuento" Esta oferta está diseñada para incentivar a los fumadores a probar alternativas menos perjudiciales.
- Combo ZYN + Cerveza: Al comprar una cerveza, los clientes obtendrán un descuento en ZYN. Esta promoción combina productos que los consumidores suelen disfrutar juntos, aumentando la probabilidad de compra impulsiva.

Resultados:

El piloto de promociones implementado entre febrero y abril tuvo como objetivo principal incentivar la adopción de ZYN como alternativa de nicotina de menor riesgo, mediante estrategias de venta cruzada y descuentos dirigidos a distintos perfiles de consumidores pero a pesar de una inversión estimada de \$37.850.000 COP, la ejecución efectiva alcanzó solo el 20% del volumen proyectado, con un gasto real de \$8.360.450 COP y 816 promociones redimidas.

Promociones	Costo unitario	Promos disponibles	Costo total
Paga 3, Lleva 4	\$ 15.000	221	\$ 3.315.000
Combo ZYN + Vapeadores (25%)	\$ 11.250	309	\$ 3.476.250
Combo ZYN + Cigarrillos (20%)	\$ 5.000	199	\$ 995.000
Combo ZYN + Cerveza (20%)	\$ 6.600	87	\$ 574.200

Total estimado		816	\$ 8.360.450
----------------	--	-----	--------------

Los resultados permiten identificar varias causales clave que explican el bajo desempeño frente a las expectativas:

- Limitada visibilidad y comunicación en punto de venta (POS): Aunque se configuraron las promociones en el sistema, la ejecución en el canal físico careció de materiales POP efectivos y a tiempo, lo que redujo la conversión.
- Desalineación entre promociones y hábitos de consumo: Las promociones menos efectivas fueron las de cerveza y es posible no haber coincidido con momentos de consumo relevantes o con el perfil del comprador de ZYN.
- Consumidores de nicotina: Las promociones más exitosas fueron aquellas que ofrecían descuentos en combinación con productos de nicotina ya posicionados como vapeadores con 309 redenciones.
- Falta de segmentación y personalización: Las promociones fueron diseñadas de forma general, sin una segmentación clara por tipo de consumidor y horario de consumo lo que limitó su efectividad.
- Etapa temprana del ciclo de vida del producto: ZYN aún se encuentra en una fase de introducción en el mercado colombiano, lo que implica una baja familiaridad del consumidor y una mayor necesidad de educación previa a la conversión.

En resumen, aunque el piloto permitió validar ciertas hipótesis sobre la elasticidad del precio y la sinergia con otros productos, también evidenció la necesidad de fortalecer la ejecución en punto de venta, mejorar la segmentación de promociones y acompañar las ofertas con campañas de educación y prueba del producto, estos aprendizajes serán fundamentales para optimizar futuras estrategias comerciales y acelerar la adopción de alternativas de menor riesgo como ZYN en Colombia.

Buyer persona:

“Camilo, el Profesional Urbano”

- **Nombre:** Camilo Rodríguez

- **Edad:** 28 años
- **Género:** Masculino
- **Ocupación:** Profesional en mercadeo digital
- **Nivel educativo:** Universitario
- **Ubicación:** Bogotá, vive en Chapinero y trabaja en una oficina en la zona financiera
- **Estilo de vida:** Activo, con poco tiempo libre, valora la conveniencia y la eficiencia
- **Ingresos:** Medio-alto
- **Frecuencia de compra en OXXO:** 2-3 veces por semana
- **Medios de pago preferidos:** Tarjeta débito/crédito y billeteras digitales
- **Motivaciones de compra:**
 - Accesibilidad y cercanía al trabajo o universidad
 - Promociones y precios competitivos
 - Variedad de productos de nicotina (vapeadores, ZYN, etc.)
 - Rapidez en la atención y experiencia de compra eficiente
- **Comportamiento de consumo:**
 - Busca productos alternativos al cigarrillo tradicional
 - Le interesa probar nuevas opciones como ZYN, especialmente si hay información clara y promociones
 - Valora la seguridad del punto de venta y la disponibilidad de productos complementarios (como bebidas)
- **Canales de información:** Redes sociales, recomendaciones de amigos, visibilidad en punto de venta
- **Dolores o frustraciones:**

- Falta de información clara sobre nuevos productos
- Precios elevados en licoreras
- Poca disponibilidad en algunos puntos de venta

Plan de contingencia:

Este plan tiene como objetivo anticipar y mitigar los principales riesgos identificados durante la ejecución del piloto de ZYN en Colombia, asegurando eficiencia operativa, efectividad comercial y aprendizaje estratégico. Posibles novedades:

- Baja visibilidad en punto de venta (POS)
- Riesgo: Instalación tardía o incompleta de materiales POP, afectando la conversión de promociones y la visibilidad del producto.
- Impacto estimado: Hasta 40% menos redención de promociones.

Medidas:

- Cronograma de instalación por ciudad con responsables asignados (Bogotá: 135 tiendas, Medellín: 15, Cali: 10, Bucaramanga: 24).
- Checklist semanal con evidencia fotográfica (meta: 90% cumplimiento).
- Canal de reporte directo vía WhatsApp Business con respuesta en <24h.
- Presupuesto adicional sugerido: COP \$3.000.000 para refuerzos de materiales POP.
- Desalineación entre promociones y hábitos de consumo
- Riesgo: Promociones poco relevantes o mal sincronizadas con momentos de consumo.
- Impacto estimado: Reducción del 50% en efectividad de combos (ej. cerveza + ZYN).

Medidas:

- Encuestas rápidas en POS (mínimo 100 shoppers por ciudad).
- Ajuste de promociones por franja horaria (ej. combos con cerveza en tardes/noches).
- Testeo en 10 puntos espejo antes de escalar.
- Presupuesto sugerido para investigación rápida: COP \$2.000.000

Falta de conocimiento del producto por parte del personal

- Riesgo: Recomendaciones débiles o inexistentes por parte de dependientes.

- Impacto estimado: Hasta 30% menos ventas en puntos sin recomendación activa.

Medidas:

- Reforzar el programa “Gana porque ganas” con cápsulas de formación digital (1 por semana).
- Trivias semanales con premios (bonos de COP \$20.000).
- Aumentar visitas del mystery shopper a 5 por tienda (vs. 2,7 actuales).
- Presupuesto adicional sugerido: COP \$5.000.000 Baja redención de promociones

Baja redención de promociones

Riesgo: Promociones configuradas en sistema pero no comunicadas ni entendidas por el shopper.

Impacto estimado: Solo 20% del volumen proyectado redimido (816 de 4.000 promociones).

Medidas:

- Validación técnica de configuración en sistema antes del lanzamiento.
- POP específico para cada promoción (mínimo 2 piezas por tienda).
- Monitoreo semanal de redenciones y ajustes dinámicos.
- Presupuesto adicional sugerido: COP \$4.000.000 para materiales y ajustes.

Problemas logísticos en surtido y bodega

Riesgo: Falta de producto en exhibición o referencias incompletas.

Impacto estimado: Pérdida de hasta 15% en ventas por falta de disponibilidad.

Medidas:

- Lineamientos de surtido por tipo de mueble (90 cm vs. 130 cm).
- Ampliación de bodega en puntos de alto volumen (mínimo 20 tiendas).
- Ajuste de cargue para exhibir 208 unidades adicionales de cigarrillos.
- Presupuesto adicional sugerido: COP \$6.000.000 para logística y almacenamiento.

Baja adherencia al rutero del mystery shopper

- Riesgo: Menor frecuencia de visitas, afectando la evaluación del personal.-
- Impacto estimado: 31% de frecuencia real vs. 57% planeada.

Medidas:

- Digitalización del rutero con seguimiento GPS.
- Penalizaciones por incumplimiento y bonificaciones por cobertura completa.
- Redistribución de zonas según desempeño.
- Presupuesto adicional sugerido: COP \$2.500.000 para herramientas de seguimiento.

Falta de segmentación en la estrategia comercial

- Riesgo: Mensajes y promociones genéricas que no conectan con distintos perfiles de consumidor.
- Impacto estimado: Baja conversión en segmentos clave (ej. universitarios vs. profesionales).

Medidas:

- Análisis de datos de ventas y encuestas para crear perfiles de consumidor.
- Personalización de mensajes POP por zona (ej. “ZYN, la marca No.1 en EE.UU.”).
- Pruebas A/B en 20 puntos espejo.
- Presupuesto adicional sugerido: COP \$3.500.000 para diseño y producción de materiales segmentados.

Resistencia del consumidor a nuevas categorías de nicotina

- Riesgo: Baja adopción de ZYN por desconocimiento, desconfianza o falta de educación sobre el producto.
- Impacto estimado: Conversión inferior al 10% en primeras compras.

Medidas:

- Implementar campañas de educación en punto de venta con mensajes simples: “Sin humo, sin combustión, sin olor”.
- Activaciones con sampling en universidades y zonas de alto tráfico (mínimo 2 por ciudad).
- Presupuesto sugerido: COP \$8.000.000 para activaciones.

Canibalización entre productos de riesgo reducido (ZYN vs. VEEV)

- Riesgo: Competencia interna entre categorías, reduciendo el crecimiento neto.
- Impacto estimado: 15–20% de las ventas de ZYN podrían desplazar ventas de VEEV.

Medidas:

- Diferenciar claramente los beneficios de cada producto en materiales POP.
- Entrenar al personal para recomendar según perfil del consumidor (fumador tradicional vs. usuario de vapeadores).
- Monitorear ventas cruzadas y ajustar promociones si se detecta canibalización.
- Presupuesto sugerido: COP \$2.000.000 para rediseño de materiales y capacitación.

Falta de alineación con stakeholders internos (OXXO, logística, trade marketing)

- Riesgo: Retrasos o bloqueos por falta de coordinación entre áreas clave.
- Impacto estimado: Hasta 2 semanas de retraso en ejecución o pérdida de oportunidades comerciales.

Medidas:

- Reuniones de seguimiento quincenales con todos los stakeholders.
- Dashboard compartido con KPIs de ejecución y alertas tempranas.
- Designar un project manager dedicado al piloto.
- Presupuesto sugerido: COP \$1.500.000 para herramientas de gestión y coordinación.

En resumen el plan de contingencia tendría un costo estimado de \$37.500.000

Acción	Presupuesto
Refuerzo POP	\$ 3.000.000
Investigación de hábitos	\$ 2.000.000
Formación y trivias staff	\$ 5.000.000
Ajustes de promociones	\$ 4.000.000
Logística y almacenamiento	\$ 6.000.000

Herramientas de seguimiento	\$ 2.500.000
Segmentación y materiales POP	\$ 3.500.000
educación y activaciones consumidor	\$ 8.000.000
Prevención de canibalización ZYN/VEEV	\$ 2.000.000
Coordinación interáreas	\$ 1.500.000
Total	\$ 37.500.000

14. Análisis Financiero:

El análisis financiero del piloto de ZYN en Colombia busca evaluar el costo real del piloto después de la implementación y los ingresos generados. Costo real: \$109.974.624

Driver piloto	Dinamica	Costo real
Puntos de venta	Fees OXXO	\$ 15.088.000
Visibilidad	Muebles	\$ 39.484.000
Visibilidad	Cambios de pauta	\$ 4.410.520
Staff	Mystery shopper	\$ 26.891.654
Staff	Bonos sodexho	\$ 6.740.000
Promociones	Combos	\$ 8.360.450
Total		\$ 100.974.624

La implementación en 184 puntos de venta, demuestra un resultado positivo en términos de retorno sobre la inversión (ROI), incluso bajo un escenario conservador de precios con un valor promedio de venta de \$15.000 COP por lata de ZYN, y un incremento promedio de 8.3 latas por semana por

punto de venta durante un periodo de 8 semanas, se estima que el piloto generó un ingreso adicional de aproximadamente \$183.264.000 COP.

Frente a un costo total del piloto de \$100.974.624 COP, el ROI calculado fue de 81,50%, lo que indica que por cada peso invertido, se generaron \$1,81 en ingresos adicionales. Este resultado valida la efectividad de las estrategias implementadas en el piloto, incluyendo la visibilidad en punto de venta, promociones dirigidas y el programa de engagement con el staff.

Este retorno positivo es especialmente relevante considerando que el producto aún se encuentra en una etapa temprana de adopción en el mercado colombiano ya que el piloto no solo logró aumentar el volumen de ventas, sino que también aumenta la participación de productos de riesgo reducido vs cigarrillos tradicionales.

Puntos de venta	Incremento promedio semanal por punto	Duración del piloto (semanas)	Precio promedio por lata	Costo total del piloto
184	8.3	8	\$ 15.000	\$ 100.974.624

- Cálculo del volumen adicional vendido:

Puntos de venta	Incremento promedio semanal por punto	Duración del piloto (semanas)	Total ventas
184	8.3	8	12217

$184 \text{ puntos de venta} * 8,3 \text{ latas / semana} * 8 \text{ semanas} = 12.217 \text{ latas}$

- Cálculo de ingresos generados:

Total ventas	Precio por lata ZYN	Total ingresos
--------------	---------------------	----------------

12217	\$ 15.000	\$ 183.255.000
-------	--------------	----------------

$$12.217_{\text{tas}} * \$15.000 \text{ COP} = \$183.255.000$$

- Cálculo del ROI:

$$ROI = \frac{183.264.000 - 100.974.624}{100.974.624} \times 100 = 81,50\%$$

Este análisis respalda la escalabilidad del modelo piloto ya que haciendo algunos ajustes adicionales en eficiencia de costos y mayor penetración de mercado, ZYN puede convertirse en un motor clave de crecimiento para PMI en los canales de venta Cstores y licoreras.

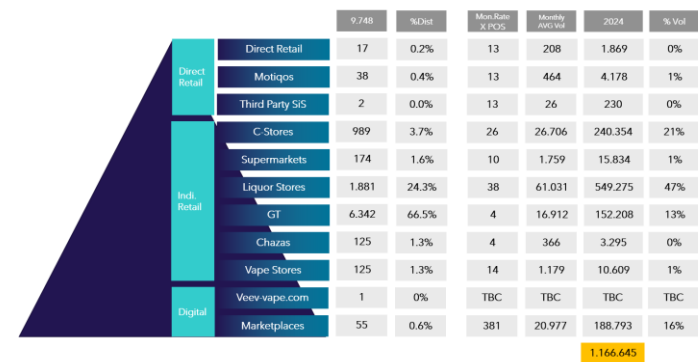
Próximos pasos:

- Escalar el piloto a los 600 puntos de venta de OXXO y las top 100 licoreras del país
- Presupuesto estimado: Replicar los drivers del piloto con el objetivo de mantener los niveles de inversión y de ROI
- El costo promedio del piloto por cliente es de \$548,775, es decir que la expansión requeriría un presupuesto total de \$384,142,591
- Los ingresos estimados serían \$697,165,000 generando 46.477 latas.

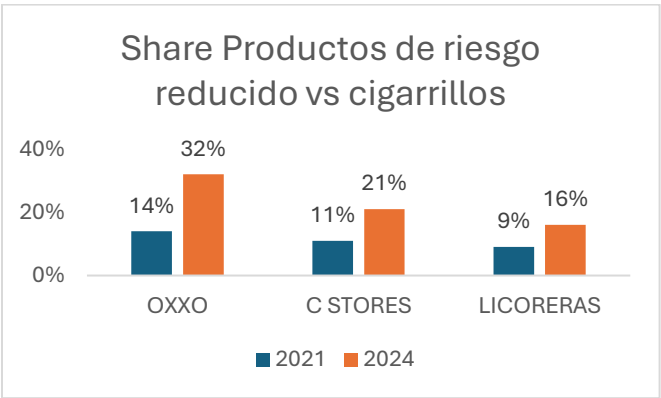
Tabla de figuras



Fuente: Philip Morris International



Fuente: Philip Morris International



Fuente: Philip Morris International

Referencias Bibliográficas

- Abrams, D., Glasser, A., Pearson, J., Villanti, A., Collins, L., & Niaura, R. (2018). Harm Minimization and Tobacco Control: Reframing Societal Views of Nicotine Use to Rapidly Save Lives.. *Annual review of public health*, 39, 193-213 . <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-013849>.
- Alberto Recio: el reto del marketing responsable. (2020, 13 septiembre). *America Retail*.
<https://www.america-retail.com/opinion/alberto-recio-el-reto-del-marketing-responsable/>
- Aprobada ley para regular vapeadores y cigarrillos electrónicos. (s. f.). *Ámbito Jurídico*.
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/general/constitucional-y-derechos-humanos/aprobada-ley-para-regular-vapeadores-y>
- Bienvenido a Philip Morris International en Colombia. (s. f.).
<https://www.pmi.com/markets/colombia/es/about-us/overview>
- Bonner, E., Chang, Y., Christie, E., Colvin, V., Cunningham, B., Elson, D., Ghetu, C., Huizenga, J., Hutton, S., Kolluri, S., Maggio, S., Moran, I., Parker, B., Rericha, Y., Rivera, B., Samon, S., Schwichtenberg, T., Shankar, P., Simonich, M., Wilson, L., & Tanguay, R. (2021). The chemistry and toxicology of vaping.. *Pharmacology & therapeutics*, 107837 .
<https://doi.org/10.1016/j.pharmthera.2021.107837>.
- Choi, H., Lin, Y., Race, E., & MacMurdo, M. (2020). Electronic Cigarettes and Alternative Methods of Vaping.. *Annals of the American Thoracic Society*.
<https://doi.org/10.1513/AnnalsATS.202005-511CME>
- Cigarrillos y tabaco en Colombia. (2016, diciembre). *Legiscomex*.
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-cigarrillos-tabaco-colombia-2016-completo-RCI318.pdf>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (s. f.). *Recursos Electrónicos - CESA*.
<https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/forecasts/758687/revenue-of-the-smoking-tobacco-market-worldwide-by-country>

Colombia | Tobacco Atlas. (s. f.). Tobacco Atlas. <https://tobaccoatlas.org/factsheets/colombia/>

Content, B., Content, B., & Content, B. (2023, 19 junio). Philip Morris International, por un futuro libre de humo. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/aniversario/45-a/2023-06-19/philip-morris-international-por-un-futuro-libre-de-humo.html>.

Content, B., Content, B., & Content, B. (2023b, junio 19). Philip Morris International, por un futuro libre de humo. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/aniversario/45-a/2023-06-19/philip-morris-international-por-un-futuro-libre-de-humo.html>

El colombiano Alberto Recio es nombrado como nuevo presidente de PMI en el Clúster Andino. (2022, septiembre). Forbes.co. <https://forbes.co/2022/09/28/negocios/el-colombiano-alberto-recio-es-nombrado-como-nuevo-presidente-de-pmi-en-el-cluster-andino>

Guasca, C. G. (s/f). Philip Morris se propone llegar al final del cigarrillo en 15 años. Portafolio.co. Recuperado el 22 de abril de 2024, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/philip-morris-se-propone-llegar-al-final-del-cigarrillo-en-15-anos-565254>

Infobae. (2022, 13 junio). Colombia registró un millón de fumadores menos en los últimos 5 años: estudio. Infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/06/13/colombia-registro-un-millon-de-fumadores-menos-en-los-ultimos-5-anos-estudio/>

Ley 1335 de 2009 - Gestor Normativo. (s. f.). Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36878>

Libre, D. (2023, 21 septiembre). Philip Morris lanza VEEV Now, alternativa basada en ciencia para fumadores - Diario Libre. Diario Libre. <https://www.diariolibre.com/revista/sociales/2023/09/21/philip-morris-lanza-el-vapeador-desechable-veev-now/2468522>

Maldonado, N., Llorente, B., Iglesias, R., & Escobar, D. (2018). Measuring illicit cigarette trade in Colombia.. Tobacco control. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2017-053980>.

Numa, S. S. (2023, 11 noviembre). Lo que dice y no dice el estudio de las 59 muertes “asociadas” al vapeo en Colombia. ELESPECTADOR.COM.

<https://www.elespectador.com/salud/lo-que-dice-y-no-dice-el-estudio-de-las-59-muertes-asociadas-al-vapeo-en-colombia/>

Paraje, G., Stoklosa, M., & Blecher, E. (2022). Illicit trade in tobacco products: recent trends and coming challenges. *Tobacco Control*, 31, 257 - 262. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2021-056557>.

Quinchía, A. Z. (2024, 8 febrero). El 35% de los cigarrillos vendidos en Colombia en 2023 eran de contrabando, la cifra más alta en nueve años | El Colombiano. www.elcolombiano.com. <https://www.elcolombiano.com/negocios/el-35-de-los-cigarrillos-vendidos-en-colombia-en-2023-eran-de-contrabando-la-cifra-mas-alta-en-nueve-anos-BO23698845>

Ramírez, J. D. G. (2023, 25 enero). Philip Morris busca reducción de humo en Colombia con sus nuevos BONDS by IQOS - Comunicación | Revista P&M. Revista PYM. <https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/59475/philip-morris-busca-reduccion-de-humo-en-colombia-con-sus-nuevos-bonds-by-iqos>

Sánchez, A. M. (2019, 3 septiembre). El mercado de productos de vapeo espera que la ventas crezcan 185% entre 2019 y 2023. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-productos-de-vapeo-espera-que-la-ventas-crezcan-185-entre-2019-y-2023-2904109>

VEEV Now | Vapes desechables | VEEV Colombia. (s. f.). <https://www.veev-vape.com/co/es/home/>

Zakiah, N., Purwadi, F., Insani, W., Abdulah, R., Puspitasari, I., Barliana, M., Lesmana, R., Amaliya, A., & Suwantika, A. (2021). Effectiveness and Safety Profile of Alternative Tobacco and Nicotine Products for Smoking Reduction and Cessation: A Systematic Review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 1955 - 1975. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S319727>.