Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Packaging Sustentable: Nueva línea de productos reciclados, reciclables y biodegradables

Alumno: Rocío María Planas

DNI: 36728123

Mentora: Daniela Martínez

Buenos Aires, junio de 2021

Índice

Introducción 4
Resumen ejecutivo 6
Marco teórico 8
El rol social de las empresas 8
El repago de la sustentabilidad 10
Nuevos consumidores, nuevas oportunidades 12
Cambios en la industria del packaging 13
Análisis del entorno 16
Análisis del mercado 25
Tendencias de mercado 25
Dimensión de la industria papelera en Argentina 26
Industria del packaging 29
Industria de alimentos y retail 30
Análisis de la Competencia 34
Análisis del consumidor 39
Consumidor: Consciente y sustentable 39
Cliente: La transformación del retail 42
Análisis interno 45
Diagnóstico de la situación 48
Análisis FODA 48
Matriz BCG 49
Matriz de expansión de productos y mercados 51
Estrategia 54
Segmentación 54
Targeting 58
Buyer persona (B2B) 59
Diferenciación y Posicionamiento 61
Propuesta de valor 61
Statement de posicionamiento 62
Modelo de negocio 62
Metas y objetivos 64
Marketing Mix 66
Producto 66
Plaza 70
Precio 72

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Promoción 74
Análisis económico financiero 79
Conclusiones 81
Bibliografía 83
Anexos 86

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

El presente trabajo pretende desarrollar un plan de Marketing para el lanzamiento de una nueva línea de packaging sustentable con la compañía “Celulosa San Pedro”, empresa familiar fundada en 1980 y dedicada a la producción y comercialización de bobinas de papel reciclado, reciclable y biodegradable.

La intención del trabajo es aportar una mirada sustentable a la industria del packaging, sumando una opción al mercado argentino que tenga un impacto positivo tanto en lo ambiental como en lo social y en lo económico.

Para ello, trabajaremos junto a “Celulosa San Pedro” en la estrategia de comunicación *business to business* de esta nueva línea de productos. La idea del proyecto es sumar un eslabón más a la cadena de valor de la compañía, ofreciendo a los clientes nuevos productos aprovechando las ventajas de la materia prima producida por la empresa y las tendencias del mercado.

Para realizarlo, buscaremos comprender y evaluar las posibilidades y desafíos que presenta la compañía para la ejecución del proyecto. Se realizará un análisis exhaustivo de los potenciales clientes en el cual se buscará conocer las necesidades reales de los consumidores argentinos, para luego ofrecer un producto y una estrategia de marketing acorde a sus motivaciones.

El análisis y la posterior planificación tendrá su sustento en el marco teórico seleccionado, el análisis de tendencias de consumo y de los fenómenos coyunturales que rodean al proyecto, además de incluir encuestas a los potenciales clientes y entrevistas con referentes en sustentabilidad.

La motivación del trabajo se ve impulsada por el enorme impacto que tuvo la pandemia de COVID-19, no solo en la salud de los argentinos, sino en la economía y en el medio ambiente. Me resulta de vital importancia hacer una revisión de nuestros hábitos de consumo, de la producción de residuos- especialmente los residuos plásticos que incrementaron notablemente durante el 2020- y resaltar la importancia de emprender

proyectos con impacto social, que consideren a esta dimensión desde sus orígenes, generando empleo de calidad e inclusión social.

Por otra parte, “Celulosa San Pedro” es una compañía que fundó mi familia en 1980, impulsados por los valores del cuidado del medio ambiente y en búsqueda de un negocio sustentable. Luego de dos generaciones de la familia manejando la compañía, existe la posibilidad de que una nueva generación agregue su visión, diversificando su oferta de productos y sumando el impacto positivo en el entorno en donde se desarrolla.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

En este trabajo se desarrolló el plan de marketing para el lanzamiento de la línea Circular Packaging, una nueva unidad de negocios para la compañía Celulosa San Pedro dedicada a la producción y venta de embalajes sustentables.

Celulosa San Pedro es una compañía familiar que se encuentra hace 30 años en el mercado con muy buena reputación en la industria, impulsada por su alta calidad y sus precios competitivos. Actualmente la empresa comercializa bobinas de papel reciclado y es una de las principales plantas que producen este material en el país, con altos niveles de producción, calidad y un precio accesible para el mercado. Hoy en día la compañía tiene 30 clientes fijos y 20 clientes con compras esporádicas cada mes, todos ellos productores de cajas de cartón corrugado. La empresa tiene un promedio de compra de por cliente 148 toneladas anuales y $6 millones cada año.

A través de este proyecto, la compañía busca diversificar su cartera de productos y clientes incorporando un nuevo eslabón a su cadena de valor, sumando rentabilidad y un mayor margen de ganancia. El plan incluye el lanzamiento de 10 productos terminados elaborados en papel Kraft reciclado y fibra reciclada moldeada, certificados por sus buenas prácticas ambientales y sociales.

Basado en el análisis realizado sobre la tendencia de consumidores conscientes y la necesitada de transformación de muchas industrias, el target principal para el proyecto de packaging sustentable serán las empresas medianas y grandes ubicadas que correspondan al sector retail y se encuentren transitando su camino hacia la sustentabilidad.

Según la estrategia planteada, la propuesta de valor de Celulosa San Pedro se sostendrá en los valores más relevantes para su público objetivo: sustentabilidad- entendida desde el impacto ambiental y social- y accesibilidad, con un precio que permita a las compañías iniciar su transformación sin impactar en su rentabilidad.

La estrategia también se compone de un plan de acción para el desarrollo de la marca, con el objetivo de posicionar a la compañía como referente en temáticas de sustentabilidad, por su trabajo ambiental y social. En ese sentido, se planificó que la compañía trabaje en sus activos de comunicación, lanzando una página web e incursionando en redes sociales.

Para realizar este proyecto la compañía necesita realizar una inversión de USD $30.000 en maquinaria y UDS $20.000 en marketing durante los primeros tres años. El proyecto arroja una proyección de negocios positiva a 3 años, generando ingresos incrementales de USD $49.036 con una tasa interna de retorno estimada del 60%, dando una muy buena perspectiva para avanzar con el proyecto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Marco teórico

El rol social de las empresas

El libro “Marketing 3.0” de Philip Kotler está dedicado a “la próxima generación de *Marketers,* quienes fortalecerán las contribuciones sociales y ambientales en la disciplina”. Esta frase del especialista plantea un cambio en la visión del futuro del marketing: no habla de la importancia del cliente ni del producto, sino de lo esencial que resulta incorporar las variables sociales y ambientales a la hora de pensar un plan de marketing. Las empresas están buscando tener enfoques más humanos a la hora de pensar sus negocios[1].

Michael E. Porter y Kramer analizan en su obra “Creating shared value” como en los últimos años bajó considerablemente la legitimidad de las empresas en cuanto a su rol social, con un impacto directo en su negocio y un desafío para el futuro de muchas compañías. Las empresas son vistas como las causantes de los problemas tanto sociales como ambientales, actores externos que no toman un rol activo ante las preocupaciones de las sociedades donde desarrollan sus negocios.

Los autores señalan que el principal causante de este conflicto, que amenaza el vínculo entre las empresas y la sociedad, está en la anticuada concepción de las empresas sobre la creación de valor. “El objetivo de las compañías debería ser crear valor compartido, no solo aumentar la facturación”[2], indican. Ellos definen al valor compartido como “todas las prácticas y políticas que fortalecen la competitividad de una compañía mientras simultáneamente impactan positivamente en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en donde operan”. El autor hace referencia a la interdependencia que se da entre las empresas y las sociedades: una empresa necesita que a su público objetivo le vaya económicamente bien para que puedan seguir consumiendo, mientras que esas personas necesitan que las empresas tengan una performance positiva para que puedan dar empleo y agregar valor desde su rol. Teniendo en cuenta esto, las compañías tienen que tener una visión holística incorporando un análisis del entorno en el que están inmersos. De esta forma, el sector privado podrá relegitimar su rol como actor social y fortalecer su ventaja competitiva.

[1] Kotler, P. (2010). *Maketing 3.0.* LID

[2] Porter, M. y Kramer, (2011). *Creating shared value* (p64). Springer

Las empresas que puedan transformarse serán las que se diferencien y perduren frente a las exigencias de los consumidores.

Como se ha dicho anteriormente, en los últimos años se vivieron muchos cambios en las tendencias y enfoques del marketing. Cuando comenzó la producción en serie y la industrialización, el marketing 1.0 consistía en buscar la forma de reducir los costos al mínimo para poder vender a un mejor precio que la competencia y así poder ganarle al oponente en volumen de ventas. Los productos estaban diseñados para ser vendidos de forma masiva. La diferenciación estaba dada por el producto y por los atributos del mismo, principalmente el precio[3].

Con el correr de los años y con la llegada de las nuevas tecnologías, el marketing puso en el centro al cliente, segmentando para llegar con el producto exacto al público objetivo, así nació el Marketing 2.0. Se pasó de una comunicación one-to-many a una conversación one-to-one, con la filosofía "el cliente siempre tenía la razón". Según Kotler, por más que esta forma de trabajar tiene buenos resultados para muchas compañías, es una visión limitada a la hora de proyectar los negocios a futuro.

Kotler define al Marketing 3.0 como la era impulsada por los valores. En lugar de tratar a los consumidores como targets, los equipos de marketing tienen que tener un acercamiento humano, entender sus preocupaciones "lo que hay en sus mentes y en sus corazones"[4]. "En un mundo en el que reina la incertidumbre, los cambios bruscos y la inestabilidad, los consumidores buscan compañías que apunten a su necesidad de encontrar justicia en la misión de la empresa a nivel social, ambiental y económico", agrega el autor. Escuchar esos deseos, frustraciones y necesidades más profundas puede ser de gran utilidad a la hora de proyectar un negocio, planteando una diferenciación alineada a las preocupaciones de los usuarios, buscan cubrir necesidades y problemáticas que los consumidores, como personas sociales, estén transitando.

Como menciona el mismo autor en su artículo, "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative" el marketing es el proceso mediante el cual la economía es integrada a la sociedad para servir a las necesidades humanas. Mediante esta

[3] Kotler, P. (2010). *Maketing 3.0.* LID
[4] Kotler, P. (2010). *Maketing 3.0* (p4). LID

definición de Kotler vemos cómo las empresas deben abandonar su visión endogámica y considerar toda la red de personas con las que tienen relación para tener una visión más sustentable. La empatía con los consumidores ayudará a hacer las elecciones necesarias a la hora de trabajar en el proyecto y elegir qué valores se quieren destacar.

El repago de la sustentabilidad

Ante un management con una mirada de marketing centrada en el producto, la sustentabilidad puede ser vista como una inversión innecesaria de tiempo y recursos. Sin embargo, como vimos en el apartado anterior, en los días que corren, incorporar las preocupaciones ambientales y sociales de los clientes al negocio es clave para ser sustentables en el tiempo y tener una relación fuerte a largo plazo con los principales stakeholders.

Mary Teahan menciona que "las empresas líderes en sustentabilidad están logrando ventajas competitivas en todas las economías del mundo, produciendo ganancias superiores a las convencionales, gracias a esta diferenciación"[5]. Por otra parte, la autora también menciona que los inversores están buscando oportunidades para apoyar empresas con esta filosofía, confiados en que el retorno será mayor al promedio del mercado de empresas convencionales.

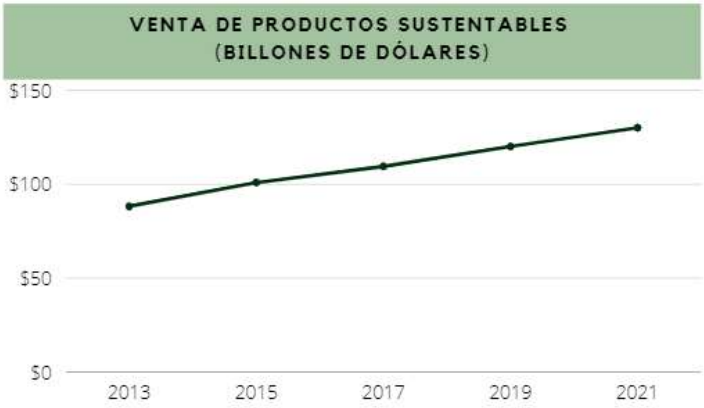
La autora afirma: "La sustentabilidad es hoy en día un principio necesario para la rentabilidad de la empresa, sin sustentabilidad la empresa no tiene futuro". El rol del marketing en esta transformación es clave y juega un papel protagónico. Entender dónde está la necesidad de la audiencia y buscar cómo transformar el modelo de negocio para que sea más sustentable debe ser un elemento fundamental.

En el estudio "Sustainable Share Index"[6], se realizó un análisis de la relación entre el posicionamiento sustentable de ciertos productos y el aumento de la demanda por parte de los clientes durante los últimos años. En el estudio determinaron que los productos posicionados como sustentables están creciendo considerablemente y hoy en día representan $113.9 billones de dólares en ventas, lo cual implica un crecimiento del 29% en cinco años.

---

[5] Teahan, M. (2014). *El imperativo de la sustentabilidad y el rol del marketing*.
[6] NYU. (2019). *Sustainable Share Index.*

Figura 1



Fuente: Sustainable Share Index.

La agencia Havas realiza todos los años el Meaningful Brands Index, en el cual analiza el impacto del propósito de la compañía en el posicionamiento de las marcas. El estudio, que se realizó en 2019 a nivel global, reveló que un 55% de los encuestados cree que las empresas tienen un rol más importante que los gobiernos a la hora de crear un mundo mejor. Además, los consumidores están dispuestos a premiar con su fidelidad y acceder a pagar un precio más alto por aquellas marcas que tengan un compromiso social y ambiental. Como bien se ve en la en el estudio (Figura 3), estas marcas también tienen un mejor retorno en sus métricas de performance, con 24 puntos arriba en la intención de compra y 39 puntos por encima de las menos valiosas en advocacy o fidelidad. Según este mismo estudio, en Argentina el 43% de los encuestados consume productos que son afines a sus creencias y valores.

Figura 2

KPIS	MARCAS MÁS SIGNIFICATIVAS	MARCAS MENOS SIGNIFICATIVAS
IMPRESIÓN POSITIVA	80%	42%
INTENCIÓN DE COMPRA	38%	14%
RECOMPRA	70%	29%
FIDELIDAD	76%	37%
PRECIO PREMIUM	40%	18%

Fuente: Meaningful Brand Index, Havas Media 2019.

Como se vio en los artículos citados, un enfoque de negocios sustentable puede traer muchos beneficios a la compañía y a su entorno, co-creando valor para los accionistas, para los clientes, para el medioambiente y para la sociedad en la que está inmersa. Como menciona Galán Ladero[7], las compañías que adopten una visión de este tipo podrán aumentar la motivación de compra, otorgar valor agregado a sus productos, fidelizar clientes, aumentar la motivación de los empleados, mejorar la reputación y posicionamiento, atraer inversiones y, en algunos mercados, una reducción de sus impuestos.

La sustentabilidad en el corazón del negocio representa una ventaja competitiva muy grande frente a los otros jugadores del mercado que no consideren este valor tan importante para los consumidores actuales.

Nuevos consumidores, nuevas oportunidades

El artículo "Identifying venture opportunities"[8] de la Universidad de Stanford menciona que para comenzar cualquier tipo de proyecto uno de los aspectos más importantes es capitalizar las tendencias y realizar una correcta lectura de los cambios sociales para identificar oportunidades para emprender.

Teniendo en cuenta este punto, la investigación realizada por Euromonitor[9] sobre las últimas tendencias de los consumidores revela un segmento importante interesado en un mundo libre de plásticos. La lenta degradación del plástico y su bajo índice de reciclaje a nivel mundial es una de las principales preocupaciones de los consumidores. Las nuevas audiencias exigen cambios en la industria: piden más economía circular, la utilización de materiales biodegradables o reciclables y un manejo responsable de los recursos naturales.

A su vez, según este mismo estudio y como se observa en la figura 4, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos eco-friendly y reciclables, sobre todo a la hora de comprar alimentos envasados.

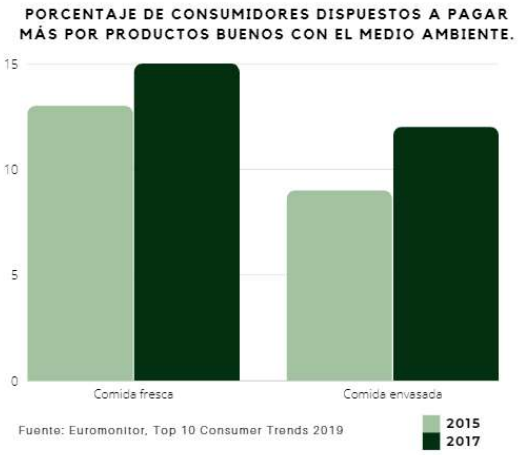
---

[7] Galan Ladero. (2013). *Sustainable, socially responsible business: the cause-related marketing case. A review of the conceptual framework.*

[8] Hornblower, J. (2008). *Identifying venture oportunities*. Standford University

[9] Euromonitor. (2019). *Top Ten Global Consumer Trends.*

Figura 3



En el informe de tendencias de Accenture de 2019[10], se menciona que en los últimos años fue creciendo de manera sostenida la indignación en relación al impacto que los plásticos tienen en el medioambiente. Las bolsas plásticas, los vasos de café, los sorbetes descartables sucumbieron ante las exigencias del público, y cada vez son más los países que incluyen nuevas reglamentaciones sobre plásticos de un solo uso. Sin ir más lejos, en Argentina el año pasado se prohibió el uso de sorbetes de este material en bares y restaurantes.

Teniendo en cuenta estas tendencias de consumo, el segmento de “clean lifers” -como define Euromonitor a los compradores que buscan un consumo consciente, saludable y con bajo impacto ambiental- es una oportunidad a la hora de planificar un negocio cuyo centro es sustentable, con impacto social y ambiental positivo.

Cambios en la industria del packaging

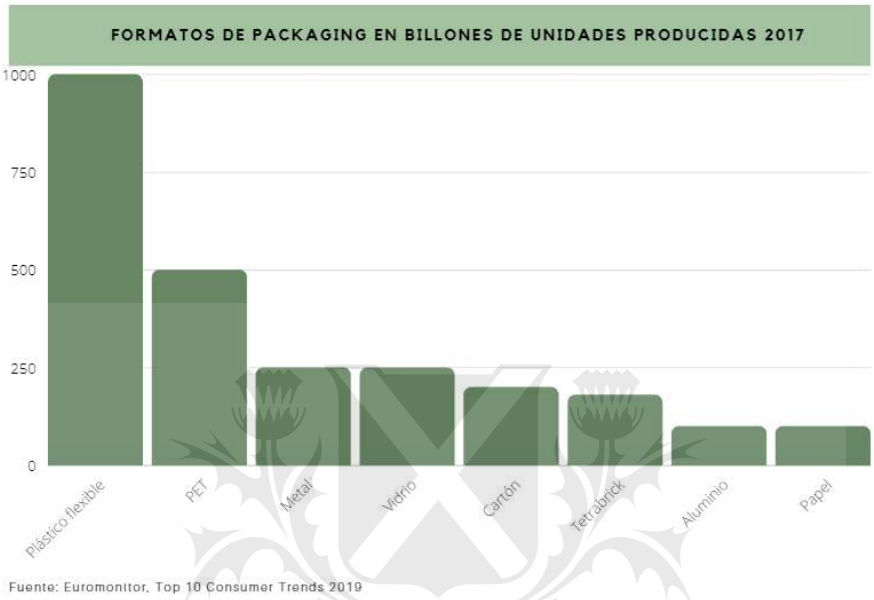
La preocupación por la contaminación generada por el plástico de un solo uso, la presencia de microplásticos en los alimentos y las islas de plástico en el Océano Pacífico hacen que sea inminente la necesidad de innovar en los materiales del packaging. Proponer una migración hacia materiales reciclados, reciclables y biodegradables se encuentra entre las opciones más realizables.

Euromonitor International estima que un 63% del packaging de la industria de los alimentos, bebidas, cuidado del hogar y alimento para mascotas está realizado con

[10] Accenture .(2019). *Tendencias Fjord*

plástico (Figura 5) . En la década del ‘90 se transformó en el material preferido por la industria por su versatilidad y su incidencia en la durabilidad de los alimentos, lo que redujo los residuos de comida.

Figura 4



Sin embargo, es muy bajo el porcentaje del plástico que se recicla a nivel mundial por la falta de infraestructura. Los envases plásticos permanecen por más de 100 años en el planeta, y en el caso de los envases PET pueden llegar a tardar 1000 años en degradarse por completo.

La mayoría de los residuos plásticos del mundo occidental eran exportados a China para su tratamiento y reutilización. Sin embargo, desde 2018, el país asiático prohibió la importación de residuos porque logró auto-abastecerse con su propia basura[11]. De esta forma el reciclaje, a nivel mundial se vio perjudicado gravemente. Japón y Corea exportaban el 80% de sus plásticos a China, España más del 60% y México casi la mitad de sus residuos. La mayoría de los países no tienen capacidad para reciclar plásticos, por lo que es difícil encontrarles una nueva utilización.

Neil Former[12] menciona que la utilización de papel y cartón ofrece grandes ventajas y versatilidad a la hora de pensar en embalajes sustentables. En Europa un 66% del

[11] Fontdegloria, X. (2018, 01/10). *China deja de reciclar su plástico*. El País. Recuperado el 5/6, 2020, de https://elpais.com/elpais/2018/01/05/ciencia/1515145196_165569.html

[12] Former, N. (2013). *Trends in packaging of food and beverages and other fast moving consumer goods.* WP

papel se recicla y puntualmente en Inglaterra esa cifra alcanza el 80%. El papel reciclado puede tener una presentación aséptica, lo que permite mantener los estándares de seguridad e higiene del embalaje.

La industria del papel y el cartón está dando respuesta a la problemática de los plásticos, incorporando nuevos procesos tecnológicos para producir innovaciones. Según el autor, en los últimos años se vio como este material reciclado pasó de ser exclusivamente utilizado en cajas de gran tamaño para transporte de alimentos hasta el punto de venta a ser la materia prima de productos pequeños que llegan directo a las casas de los consumidores.

A nivel internacional, como menciona el informe de tendencias de Euromonitor 2019, la cadena de supermercados Iceland en Gran Bretaña anunció que removerá todos los envases de plástico de sus marcas propias para el 2023. Actualmente las bandejas y platos de plástico en los que sirven algunos alimentos fueron reemplazadas por productos elaborados con papel reciclado. A través de esta iniciativa la compañía pretende reducir 16 toneladas de plástico para el 2023.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis del entorno

Para analizar el entorno del lanzamiento se utilizará como guía la matriz PESTEL, mediante la cual se evaluarán las variables de la situación política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal que podrían afectar positiva o negativamente en el lanzamiento de una nueva línea de packaging sustentable de la compañía Celulosa San Pedro.

Política

En primer lugar, se debe mencionar que la situación política argentina es compleja. El país se encuentra transitando actualmente el segundo año de gobierno del Presidente Alberto Fernandez y con una pandemia que frenó las actividades a nivel mundial. Además, la alternancia entre gobiernos de distintas ideologías y estrategias afecta directamente a las tareas de la industria papelera.

Las políticas gubernamentales tienen una alta incidencia en la operatividad de la compañía. El año pasado se dictó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en marzo del 2020, una decisión del Gobierno para contener el avance del COVID-19. Durante los primeros dos meses de aislamiento, hubo pocas actividades consideradas esenciales y permitidas para realizar sus tareas. Según un informe de Fundación Observatorio Pyme, hasta el 10 de Junio, a 3 meses del inicio de la pandemia en el país, solo un 37% de las Pymes se encontraban totalmente activas[13].

La industria del papel se encontraba habilitada para trabajar, pero no así los recuperadores urbanos, por lo que la cantidad de materia prima para realizar la producción se redujo notablemente, impactando en la capacidad productiva de las plantas. Para el sector Pyme este tipo de medidas, que pueden volver a suceder con los rebrotes del 2021, son bastante nocivas.

Las políticas de apoyo a las Pymes mediante financiación son de gran ayuda en este contexto recesivo. Teniendo en cuenta esto, el gobierno local lanzó en 2020 el

[13]Donato,V. (2020). *Coronavirus: Impacto sobre las Pymes*. FOP. Recuperado el 6/11, 2020, de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/08/FOP_Coronavirus_Ana%CC%81lisis-Regional_baja.pdf

programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción[14], que permitió reducir un 95% las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino. Además, también ofreció el salario complementario, en el cual el Estado Nacional pagó un porcentaje de los trabajadores en relación de dependencia del sector privado.

La industria del papel reciclado es una industria de capital intensivo, es decir, es un proceso de negocio que requiere más capital y recursos financieros que otras industrias. Teniendo en cuenta esta característica distintiva del negocio, se ve muy afectada cuando aumenta el riesgo país dado que afecta directamente su capacidad de pago de la deuda adquirida. Actualmente el riesgo país se acerca a los 1400 puntos[15] y las fluctuaciones del tipo de cambio tienen tendencia creciente, por lo que la industria se ve bastante golpeada.

Sumado al punto anteriormente mencionado, el gobierno actual establece políticas restrictivas en cuanto a la compra de moneda extranjera, perjudicial para las compañías papeleras y otras industrias apalancadas con una deuda en dólares. Actualmente, el Banco Central estableció lineamientos mediante los cuales las empresas del sector privado podrán renegociar sus pasivos en moneda extranjera[16], pero no hay definiciones claras al respecto.

Por otra parte, las fábricas de papel también tienen alta sensibilidad a la estrategia de comercio exterior. En otras oportunidades, cuando hubo incentivos a las importaciones, la compañía se vio directamente perjudicada. En Argentina se produce papel de alta calidad a un precio accesible, sin embargo, en países como Brasil se realiza un producto de igual calidad a un precio considerablemente menor, por lo que la industria local no tiene posibilidades de competir con el producto extranjero. La pandemia, sin embargo, hizo que las economías mundiales se volvieran más

[14] Argentina.gob.ar. (2020). *COVID-19 Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción*. Recuperado 5/11 de: https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp

[15] Yosovitch, J. (2020, 20/11). *Los bonos no repuntan y el riesgo país se acerca a los 1400 puntos*. El Cronista. Recuperado el 10/11/2020 de: https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-bonos-no-repuntan-y-el-riesgo-pais-se-acerca-a-los-1400-puntos-20201120-0014.html

[16] Infobae. (2020). *Menos dólares para las empresas: el Banco Central las obliga a refinanciar sus deudas con el exterior.* (15/09/2020). Recuperado el 20/09/2020 de: https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/menos-dolares-para-las-empresas-el-banco-central-las-obliga-a-refinanciar-sus-deudas-con-el-exterior/

cerradas, fomentando la industria local y cerrando las fronteras comerciales en muchos casos.

Según un informe de CEPAL, “la irrupción del COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial”. La rápida propagación del COVID-19 y las medidas adoptadas por los gobiernos han tenido graves consecuencias en las principales economías mundiales, en muchos casos se frenó la producción y hubo cierres de fronteras generalizados.

La presión impositiva y las políticas tributarias del país son otra variable que incide en el negocio de las pequeñas y medianas empresas de Argentina. De acuerdo a un informe de Data Driven Argentina, realizado en base a datos del Banco Mundial y PWC, Argentina posee la presión impositiva más alta de la región.

Figura 5

Impuesto obligatorio	Tasa impositiva	Base imponible	% sobre ganancia neta	Presión impositiva total	Tipo de contribución
Ingresos Brutos CABA	3,0%	Ventas brutas	53,2%	15,4	Otros impuestos
Aportes patronales	23,5%	Masa salarial bruta	26,5%	7,7	Impuestos y contrib. laborales
Impuesto al cheque	0,6%	Créditos y débitos bancarios	17,3%	5,0	Otros impuestos
Impuesto a las ganancias	30,0%	Ganancia imponible	3,6%	1,0	Impuesto a las ganancias
Seguro ART	3% (+ $0,60 mensual por empleado)	Masa salarial bruta	3,4%	1,0	Impuestos y contrib. laborales
Impuesto a los sellos	50,0% del 3,6%	Precio venta (inmueble)	1,1%	0,3	Otros impuestos
Impuesto inmobiliario	Varía (0,6% + $ 14.364)	Valor fiscal del inmueble	1,0%	0,3	Otros impuestos
Impuesto automotor	2,3%	Valor fiscal del vehículo	0,3%	0,1	Otros impuestos
Impuesto a la renta financiera	3,0%	Intereses ganados	0,0%	0,0	Otros impuestos
IVA	21,0%	Valor agregado	0,0%	0,0	Otros impuestos
Impuesto subterráneo	10,0%	Impuesto automotor pagado	0,0%	0,0	Otros impuestos
Aportes jubilatorios	17,0%	Masa salarial bruta	0,0%	0,0	Otros impuestos
Impuesto a los combustibles	$ 0,81/litro	Consumo en litros	0,0%	0,0	Otros impuestos
Total			106,3%	30,7	

Fuente: Data Driven Argentina, PWC, 2019

<u>Económica</u>

Intrínsecamente relacionado al punto anterior, la industria del papel tiene desde sus inicios un gran compromiso financiero. Las empresas de este sector suelen poseer una deuda en dólares por la adquisición de la maquinaria necesaria para su funcionamiento y la alta volatilidad del contexto hace que aumenten las tasas de interés. A su vez, estas empresas tienen a la gran mayoría de sus clientes y sus ventas en el país, por lo que sus ingresos son en pesos. La complicación está dada en que se debe cubrir una deuda en una moneda distinta a la que se factura.

Por otra parte, la inflación creciente tiene impacto en los costos de producción y precios al cliente. Según el último informe del INDEC, la inflación acumulada durante el 2020 fue del 36,1%[17]. Esta cifra impacta directamente sobre los costos fijos de producción y logística de la mayoría de las industrias en el país. En el caso de la industria del papel, se deben costear los aumentos en servicios, principalmente de energía, y de combustible para el traslado de las bobinas. Por otra parte, los empleados de las plantas papeleras, con fuerte representación gremial, deben recibir los ajustes inflacionarios correspondientes.

La pandemia también agregó nuevos desafíos a nivel económico. Debido a la situación que se transita, según un análisis realizado por la Fundación Observatorio Pyme sobre el primer semestre del 2020, son muchas las situaciones que las pequeñas y medianas empresas deben enfrentar: 68% vieron un incremento de los precios de las materias primas, 57% vieron una la caída de las ventas y 55% notó el retraso en el pago de los clientes. En el caso de la industria del papel reciclado, la pandemia impactó en la producción debido al retraso en la recepción de la materia prima por parte de los recuperadores urbanos. Según FOP[18], es probable que el año para las PyME cierre con una caída de la producción inferior al estimado para el conjunto de la economía que ronda el 10-12%.

A pesar de las dificultades y a diferencia de lo que sucedió con la mayoría de las compañías, la industria del papel experimentó durante la segunda mitad del 2020 un incremento en sus ventas. La producción se normalizó y luego creció impulsada por el crecimiento de los envíos a todo el país, y por consecuencia, el aumento de la venta de cajas de cartón. Según Nielsen, el crecimiento de ventas de productos de consumo masivo en los formatos de E-commerce, Supermercados y Cash&Carry (mayoristas), hasta junio de 2020, fue de 318%, 17% y 6.8%, respectivamente[19].

---

[17] INDEC. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC).* Recuperado el 10/01/2020 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

[18] Donato,V. (2020). *Coronavirus: Impacto sobre las Pymes*. FOP. Recuperado el 6/11, 2020, de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/08/FOP_Coronavirus_Ana%CC%81lisis-Regional_baja.pdf

[19] Nielsen. (2020). *Factores socioeconómicos direccionan los nuevos hábitos de compra de los consumidores.* Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2020/mas-alla-de-nuevos-casos-de-covid-19-factores-socioeconomicos-direccionan-nuevos-habitos-de-compra-de-los-consumidores/

El contexto económico mundial se encuentra en un momento de gran incertidumbre. Según el informe "World economic prospects" realizado por el Banco Mundial, el pronóstico para Argentina es negativo y estima que el PBI tendrá una reducción del 7,3% durante el 2020. Sin embargo, para el 2021 se espera un rebote en el nivel de actividad, pero sin alcanzar los niveles previos a la pandemia. Según esta información, el PBI nacional crecería un 2,1% el año próximo.

SOCIAL

Según datos del último censo realizado por el INDEC en 2010, Argentina tiene 44.938.712 habitantes en su territorio. La distribución a lo largo del país es muy desigual, por lo que 15 millones de habitantes, que representan más del 30% de la población nacional, viven en la Provincia de Buenos Aires. De esa totalidad, 10 millones en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), y 5 millones en el resto de la provincia. De esta forma, el AMBA se ubica entre las 20 ciudades más pobladas del mundo, la tercera más densa de América Latina después de Ciudad de México y Sao Paulo[20].

La industria del papel reciclado obtiene su materia prima de los recuperadores urbanos, que trabajan en su mayoría en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Según datos de la Federación Argentina de Cartoneros y Recicladores hay 150.000 personas en el país que realizan este trabajo, y la mayoría se encuentran trabajando en grandes centros urbanos. Es decir, la producción de papel reciclado depende de la recolección de los desechos papeleros producidos por los habitantes de las principales ciudades del país.

La pandemia golpeó especialmente en los grandes centros urbanos, con más casos de contagio y muertes. Esto trajo como consecuencia la idea de que las urbes con alta densidad demográfica son peligrosas a nivel sanitario. A raíz de esta situación, resurgió a nivel mundial un planteo sobre la distribución de las personas en el territorio y cómo debería planificarse el desarrollo, en el cual se oponen dos visiones: la de continuar con el clásico modelo en el cual se sostiene que la gente que habita las

[20] Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2018). *Amba en el mundo.* Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.ambadata.gob.ar/amba-en-el-mundo#:~:text=El%20%C3%81rea%20Metropolitana%20de%20Buenos,de%20M%C3%A9xico%20presentan%20mayor%20poblaci%C3%B3n.

grandes ciudades tiene acceso a mejor educación, salud y empleo, o un modelo de distribución más dispersa, que permite bajar la densidad poblacional y equilibrar la situación habitacional de nuestro país.

Actualmente, es una tendencia de los habitantes de mayor poder adquisitivo de la ciudad de Buenos Aires que están buscando salir de la ciudad. La revalorización de los espacios verdes, el miedo a la inseguridad y la situación sanitaria impulsaron al crecimiento de la demanda de propiedades en countries y barrios cerrados a las afueras de la ciudad, alcanzando un aumento del 75% para algunos desarrolladores de proyectos[21]. Teniendo en cuenta esta información, y a pesar de que es una situación aún incipiente, se debe destacar que los fenómenos migratorios hacia las provincias o hacia suburbios alejados de la ciudad complicaría la logística del trabajo de la industria del papel reciclado.

Sin embargo, se debe destacar que la pandemia también impulsó un crecimiento del transporte de productos a lo largo del país, motivado principalmente por el auge del e-commerce como se mencionó en el apartado anterior. Los consumidores adoptaron la compra online desde distintos puntos del país, impactando directamente en la necesidad de producir cajas para el envío de productos, beneficiando a la industria del papel reciclado e impactando en sus ventas.

Analizando la composición demográfica de Argentina, se puede ver que un 30% de la población está compuesta por millennials, una generación que abarca a los habitantes nacionales de 25 a 40 años de edad[22]. Según las tendencias de Euromonitor, este grupo etario está muy comprometidos con las causas sociales y ambientales[23]. Es importante tener en cuenta que muchos de los millennials se encuentran hoy en puestos de alta jerarquía o en lugares de toma de decisión, por lo que tener en cuenta sus valores y preocupación a la hora de hacer negocios es una buena decisión para pensar a largo plazo. Según Kantar, La protección del planeta y el enfoque

[21] Carbello, L. (2020, 19/10). Clarín. Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.clarin.com/arq/crece-venta-lotes-countries-cuarentena_0_RvJeNq6ag.html

[22] Nielsen. (2026). *Millennials y el consumo en Argentina.* Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/infografia-millennials-y-el-consumo-en-argentina/

[23] Euromonitor. (2019). *Top Ten Global Consumer Trends.*

sustentable de las organizaciones está cada vez más presente en la exigencia de los consumidores[24].

Tecnológico

Las innovaciones tecnológicas en el sector productivo del papel reciclado en el país son lentas, principalmente como consecuencia de la situación económica, la inestabilidad del tipo de cambio y la devaluación del peso. Sin embargo, con el objetivo de reducir la incidencia de los costos fijos, las empresas de la industria papelera buscan continuamente automatizar procesos y aumentar la producción.

A pesar de las ventajas locales, si comparamos las plantas productoras de papel de Argentina con otras plantas en la región, la tecnología que poseen se encuentra atrasada. En Brasil se producen 500 toneladas por día con alta calidad y bajo costo, mientras que en Argentina las fábricas mejor equipadas producen 200 toneladas por día. Cualquier compañía que decidiera invertir en nuevas máquinas podría contar con una alta ventaja en el mercado y ofrecer un producto a precios muy competitivos. Sin embargo, adquirir nuevas máquinas para esta industria tiene un costo muy alto y el repago de la inversión es muy lento.

En cuanto al sector del packaging, en los últimos años hubo gran cantidad de innovaciones que apuntaron a migrar hacia envases con menor impacto ambiental, creando nuevos materiales biodegradables. Algunos de ellos son los bioplásticos elaborados a partir de bacterias o almidones de determinadas plantas. Debido a la preocupación por el medioambiente por parte de los consumidores y a la necesidad de reducir los plásticos de un solo uso, durante el último año aparecieron marcas con una gran oferta de embalajes biodegradables y compostables. El surgimiento de algún material que pueda tener bajo costo y gran capacidad productiva podría resultar una amenaza para las compañías papeleras.

Ambiental

[24] Kantar. (2020). *Who Cares, Who Does? Latinoamérica.* Recuperado el 15/09/2020 de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Who-Cares,-Who-Does-Latinoamerica-2020

En el último año, debido a la pandemia de COVID-19 hubo un incremento en el uso de plásticos de un solo uso, alertando al segmento de la población que se preocupa por el medioambiente y que busca disminuir el impacto ambiental que genera la humanidad en el planeta.

Los residuos plásticos más utilizados en cuarentena tienen que ver con los barbijos, los envases descartables de bares y restaurantes, las bolsas plásticas que volvieron a utilizarse en muchos países dónde se prohibieron las reutilizables[25], los protectores faciales y otros equipamientos médicos. Según datos del Gobierno porteño, el 15% de nuestros residuos son plásticos. Lo que resulta alarmante de estas cifras es que el plástico tarda más de 100 años en descomponerse y se estima que cada persona utiliza, en promedio, unas 230 bolsas de plástico al año, lo que representa más de 500.000 millones de bolsas de plástico en el mundo[26].

Con el incremento de la consciencia sobre el impacto en el medio ambiente, la industria del papel reciclado posee la oportunidad de ofrecer una propuesta de valor para satisfacer la demanda de los nuevos consumidores.

Legal

Actualmente no hay factores legales que restrinjan o afecten directamente a la industria del papel. Para lanzar una línea de packaging en el país se requieren certificaciones ante los organismos de regulación necesarios para poner en el mercado un producto que estará en contacto con alimentos. Según la regulación nacional, estos productos deberían obtener la certificación de la ANMAT, INAL y SENASA.

En un futuro, y como ya se ha tratado de hacer en otros gobiernos, es posible que se implementen políticas en relación con los niveles de basura producida por distintas industrias, fomentando el uso de materiales biodegradables y fijando metas de reutilización y reciclado.

---

[25]Kaufman, L. (2020, 15/03). *Plastics had been falling out of favor, then came Coronavirus.* Recuperado el 05/10/2020 de: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-15/plastics-had-been-falling-out-of-favor-then-came-coronavirus

[26]Unplastify. (2020, 15/08). *Plásticos en Pandemia.* Recuperado el 5/10/2020 de: https://www.unplastify.com/blog0/2020/8/13/plsticos-en-pandemia

Por otra parte, la Unión Europea[27] ya promulgó reglamentaciones cuyo objetivo final es eliminar la utilización de plásticos de un solo uso. Mediante directivas que apuntan a incentivar a las industrias a usar materiales biodegradables, son muchos los países europeos que comenzarán a cobrar un impuesto al plástico. Este tipo de modificaciones tributarias beneficia a las industrias que producen materiales reciclados, reciclables y biodegradables que puedan reemplazar el uso actual del plástico para el embalaje de ciertos productos.

Debido a la pandemia de Covid-19, durante el 2020 se promulgó una ley que afectó a muchas pequeñas y medianas empresas del país que vieron disminuida su productividad durante el aislamiento. El artículo 2° del Decreto de Necesidad y Urgencia dictado por el Gobierno Nacional menciona: “Prohíbense los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor”. Esta medida implica que, aunque una compañía demuestre una considerable baja en su rentabilidad, no puede desvincular a ninguno de sus empleados.

Para las empresas, este tipo de leyes laborales representan una gran presión en un contexto de incertidumbre económica.

Conclusiones

A pesar de que las variables políticas y económicas presentan un escenario de incertidumbre para la industria papelera, las tendencias sociales impulsaron un crecimiento en el sector.

El crecimiento de envíos a domicilio y servicios de mensajería durante la pandemia de COVID-19 fue un motor para los fabricantes de papel reciclado y packaging.

Además, la preocupación ambiental también motivó a los consumidores a elegir materiales biodegradables y reciclados para su consumo, impulsando las ventajas de la compañía.

[27] European Commission. (2019, 2/07). *Single use plastics.* Recuperado el 05/10/2020 de: https://ec.europa.eu/environment/waste/plastic_waste.htm

Análisis del mercado

En el siguiente segmento se analizarán, en primer lugar, las tendencias que se hicieron evidentes durante los últimos años del aumento del consumo consciente que impulsó a las industrias hacia el camino de la sustentabilidad.

Por otra parte, se buscará dar dimensión a la industria del papel y del packaging de las cuales la compañía formará parte: cuál es su situación en el mercado local, qué productos se producen y cómo fue su crecimiento durante los últimos años.

Además, también se buscará describir el mercado al cuál se apuntará con la nueva línea de packaging sustentable de la compañía y sus potenciales clientes. Para esto, se hará un análisis de la industria de los alimentos y de los supermercados, buscando conocer su situación y a los actores más importantes del sector.

Tendencias de mercado

Durante los últimos años, y sobre todo durante el 2020, la sustentabilidad se posicionó como uno de los temas más importantes en la agenda de los más jóvenes[28], generando nuevos negocios y alimentando nuevas industrias.

La búsqueda de un consumo cada vez más sustentable es una realidad que ya impregna las decisiones de los consumidores argentinos[29]. De esta forma, aparecen nuevas exigencias entre los consumidores, orientados a alternativas que cuiden el entorno social y ambiental en el que habitan.

El estudio "Who Cares Who Does de Kantar" demuestra que las credenciales sostenibles son beneficiosas para las empresas y para el planeta. Según esta investigación, la inversión en innovación sostenible ayudará a las marcas de consumo masivo a ganar un grupo creciente de consumidores Eco-Activos. Esta transformación

[28] Kantar. (2020). *Who Cares, Who Does? Latinoamérica.* Recuperado el 15/09/2020 de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Who-Cares,-Who-Does-Latinoamerica-2020

[29] Adlatina. (2020, 24/06). *Los consumidores argentinos prefieren productos sustentables.* Recuperado el 04/11/2020 de: http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/6891-los-consumidores-argentinos-prefieren-productos-sustentables-dice-kantar#:~:text=Los%20consumidores%20argentinos%20prefieren%20productos%20sustentables%2C%20dice%20Kantar,-La%20investigaci%C3%B3n%20muestra&text=Con%20los%20consumidores%20restringidos%20en,limpio%20y%20a%20resguardo%20del%20virus.

hacia un modelo de negocios sustentable se estima que le traerá a la industria de consumo masivo una ganancia de $382 billones de dólares.[30]

Durante el último año, en Argentina se hizo visible el crecimiento del nicho de consumidores sostenibles: aumentó la cantidad de almacenes orgánicos y puntos de venta de mercados agroecológicos, abrió el primer supermercado libre de plástico (CERO Market), Mercado Libre incorporó una sección llamada "Productos Sustentables" donde unos 650.000 usuarios[31] compraron productos como composteras, shampoo sólido o tachos de reciclaje, y Carrefour incorporó una góndola con 300 productos amigables con el medio ambiente[32]. Todas estas iniciativas dan cuenta del impacto que la sustentabilidad puede tener en el negocio y de cómo puede ser la impulsora de nuevos proyectos.

Dimensión de la industria papelera en Argentina

La industria del papel en Argentina está compuesta por la producción de pasta de celulosa a partir de fibra virgen y de la producción de papel reciclado. Se producen anualmente 900.000 toneladas de pasta celulósica, de las cuales el 16% proviene de caña de azúcar y el resto de bosques implantados. El papel que se produce localmente se usa principalmente para la demanda interna, con alrededor de un 20% que se dedica a la exportación a países limítrofes[33].

Durante los últimos años, por una caída en la demanda interna, las plantas de elaboración de papel de fibra virgen vieron disminuida su producción (Ver figura 7). Sin embargo, se puede ver una fuerte tendencia, tanto en Argentina como a nivel global, en el crecimiento del consumo de productos realizados con papel reciclado,

[30] Kantar. (2020, 7/10). *382 billones ganará FMCG al invertir en sostenibilidad.* Recuperado el 15/12/2020 de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/$382-billones-ganara-FMCG-al-invertir-en-sostenibilidad

[31] Origlia, G. (2021, 10/01). *Sustentabilidad: la pandemia le dió impulso a un costado más responsable.* La Nación. Recuperado el 20/02/2021 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/sustentabilidad-la-pandemia-le-dio-impulso-a-un-consumo-mas-responsable-nid2564620/

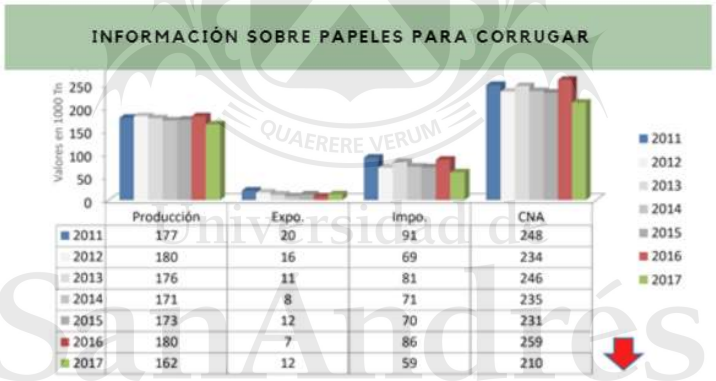
[32] Webretail. (2020, 2/10). *Incorpora 300 productos sustentables*. Recuperado el 15/10/2020 de: https://www.webretail.com.ar/incorpora-300-productos-sustentables/

[33] Fundación Proyungas. *(2019). Sobre la fabricación de papel en Argentina.* Recuperado el 20/02/2021 de: http://proyungas.org.ar/sobre-la-fabricacion-del-papel-en-argentina/

impulsada por los cambios en los consumidores y la importancia que estos le dan a la sustentabilidad y el impacto ambiental.

En Argentina se producen año a año 1.762.000 toneladas de productos elaborados con papel, de este total un 55% se realiza con papel reciclado[34]. Comparado a otros países del mundo, el porcentaje de papel que se recicla en el país es alto y se mantiene siendo la rama de la industria que sostiene una tendencia creciente a pesar de las dificultades económicas de coyuntura. La toma de conciencia de la importancia de los recursos naturales fue un motor de crecimiento para la industria del papel reciclado. En 1970, la proporción de fibra reciclada utilizada en los empastes de producción de celulosa era del 20%. En 1995, había aumentado a 35%. Actualmente, para algunos materiales el porcentaje de reciclado alcanza el 60% y, en el caso del cartón corrugado, puede alcanzar el 100%[35].

Figura 6



	Producción	Expo.	Impo.	CNA
2011	177	20	91	248
2012	180	16	69	234
2013	176	11	81	246
2014	171	8	71	235
2015	173	12	70	231
2016	180	7	86	259
2017	162	12	59	210

Fuente: Asociación de fabricantes de Celulosa y Papel

Por otra parte, en los últimos 20 años también se ha duplicado la recolección de papel y cartón para reciclar, impulsando los niveles de producción de las plantas de reciclaje. La última cifra de consumo de recortes indica que en el país se recolectan 1.177.948 toneladas, principalmente provenientes de cartón corrugado. La fabricación del cartón corrugado a partir de materiales reciclados fue uno de los rubros que más creció en los últimos años.[36]

[34] AFCP. *Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel*. Recuperado el 20/02/2021 de: http://wordpress.afcparg.org.ar/index.php/nuestra-industria/#produccion
[35] AFCP. (2016). *Informe de la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel*.
[36] AFCP. (2016). *Informe de la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel.*

Figura 7

Fuente: Asociación de fabricantes de Celulosa y Papel

Celulosa San Pedro comercializa bobinas de papel reciclado y es una de las principales plantas que producen este material en el país, con altos niveles de producción y un precio accesible para el mercado. Actualmente la compañía tiene 30 clientes fijos mensualmente, con 20 clientes con compras esporádicas. La compañía apunta a clientes que hagan compras a grandes volúmenes, con un promedio de compra de 148 toneladas anuales y un ticket promedio de $6 millones anuales.

La totalidad de los clientes de la compañía son productores de cajas de cartón corrugado, en general utilizadas para embalaje industrial.

Figura 8: Clientes Celulosa San Pedro

	Compañía	Toneladas	Pesos
1	CORRUG. CENTRO	313.21	$ 15.347.290
2	PAPEL TECNICA	307.927	$ 15.088.423
3	FIBRE	224.96	$ 11.023.040
4	FADECCO	196.856	$ 9.645.944
5	ENDECO	187.73	$ 9.198.770
6	MICROPARQUE	177.82	$ 8.713.180
7	IDESA	130.11	$ 6.375.390
8	ASERPEL	128.29	$ 6.286.210

Universidad de SanAndrés

9	CELCOR	124.12	$ 6.081.880
10	PAPIRUS	120.54	$ 5.906.460

Industria del packaging

La industria del packaging contempla a todos los productos elaborados a partir de distintos materiales que se utilizan para contener, proteger, distribuir y luego presentar al cliente determinados productos de cualquier industria. Según el Instituto Argentino del Envase (IAE), la industria del embalaje en Argentina se encuentra en un momento estable a pesar de la volatilidad del contexto y representa un 1,5% del PBI del país.

La industria está compuesta de forma directa por 1500 empresas fabricantes de envases rígidos y flexibles. A su vez, impulsa a otras 3800 compañías de forma indirecta: fabricantes de maquinarias, etiquetas, tapas y precintos. La gran mayoría de estas compañías son pequeñas y medianas empresas. Según las últimas cifras del Ministerio de Producción, el sector de envases generó 16.000 puestos de trabajo, de los cuales envases de papel y cartón emplearon cerca del 60%[37].

Por otra parte, la industria del packaging es una industria con mucho potencial de exportación. Otros países de Latinoamérica, como Paraguay, Brasil, Uruguay y Chile, son los principales compradores de envases elaborados en vidrio, cartón y lata por un valor de $15,5 millones de dólares[38].

El informe evidencia que la fabricación nacional de envases de vidrio (vacíos) fue exportada en los tres primeros meses de 2019 a Paraguay, Brasil, Uruguay y Chile, por un valor de US$10,5 millones, mientras que la fabricación de envases de cartón (tetra) se exportó en un 80% a Chile. El total exportado fue de US$15,5 millones. En tanto, la fabricación de envases de lata, que se exportan en un 98% a Uruguay, registró ventas al exterior por US$270.000 en los tres primeros meses del año.

[37] Carrisoza, A. (2019, 14/04). La Nación. Recuperado el 15/02/2021 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/envases-la-importancia-de-la-presentacion-de-los-productos-para-el-comercio-nid2241299/

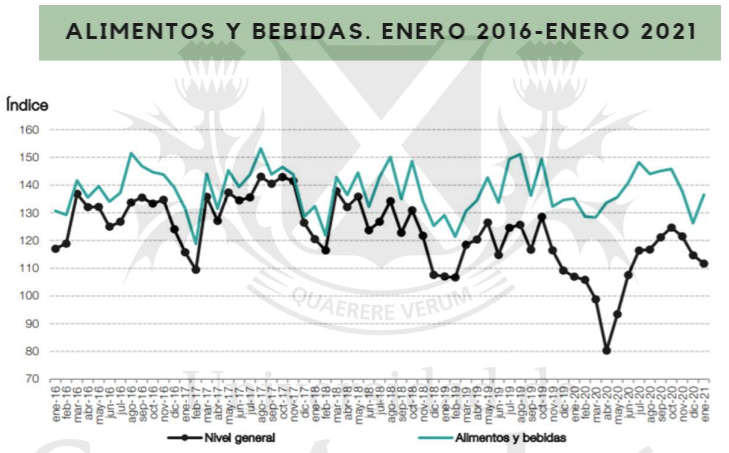
[38] Carrisoza, A. (2019, 14/04). La Nación. Recuperado el 15/02/2021 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/envases-la-importancia-de-la-presentacion-de-los-productos-para-el-comercio-nid2241299/

Industria de alimentos y retail

Según fuentes del sector, muchos de estos envases tienen como cliente a la industria de alimentos y bebidas, ya sea en su proceso de fabricación como para su distribución en cajas de gran tamaño.

En la actualidad, la industria de alimentos y bebidas en Argentina está compuesto por 14.500 compañías, de las cuales 97% están clasificadas como pequeñas y medianas empresas[39]. Este sector industrial fue uno de los menos golpeados durante la pandemia del 2021, con un crecimiento interanual del 0,6%[40].

Figura 9

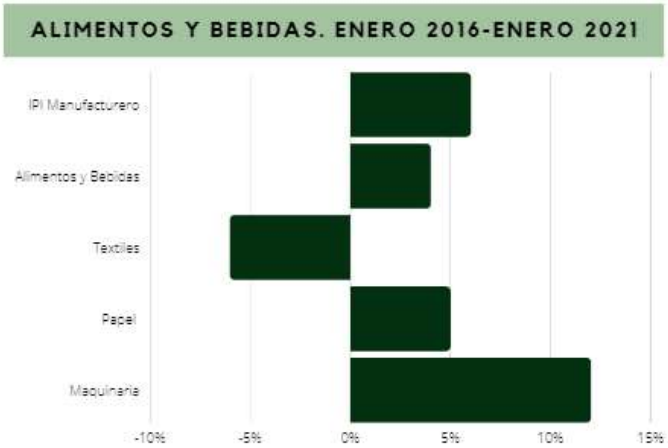


Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Secundario.

[39] CIPA. (2015). *CIPA en números.* Recuperado el 20/02/2021 de: http://www.cipa.org.ar/estadisticas

[40] INDEC. *(*2021). *Índice de producción industrial manufacturero.* Recuperado el 15/01/2021 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_03_217451D501F1.pdf

Figura 10



Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de Producción y Comercio.

En cuanto al sector retail en Argentina, se registran un total de 8.672 establecimientos si se tienen en cuenta Hipermercados, Supermercados, y autoservicios en general. De la totalidad, un 68% corresponde a establecimientos de un solo local, frente a 32% con cadenas de 2 o más bocas[41]. Según la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), las principales empresas del sector supermercadista local son 6, y son las que nuclean la mayor cantidad de ventas en el país.

El núcleo de las grandes firmas del sector se compone por: Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Walmart y Casino. Aunque estas compañías solo reúnen el 15% de las bocas totales del país, venden el 58% del total alimentos y bebidas de la Argentina[42]. Durante los últimos años la concentración fue creciendo, y según el informe de la Federación mencionada, solo Carrefour, Cencosud y Coto representan un 70% de la facturación del rubro.

Figura 11: Cantidad de bocas por compañía[43]

[41]Ablin, Amalie. (2021) *Supermercadismo: la rutina es el cambio*. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesc. Recuperado el 25/04/2021 de: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496

[42] Ibid.

[43] Ibid.

Supermercado	Bocas
Día	400
Carrefour	200
Disco	143
Vea	138
Coto	121
LaAnónima	113
Átomo	106
COLCVF	98

Por otra parte, estas grandes firmas estuvieron desarrollando sus propias marcas de productos con buen recibimiento de sus audiencias. Según la consultora Nielsen[44], en los últimos años se agrandó la oferta de "marcas blancas" con el aval de calidad de las principales firmas supermercadistas del país. La calidad y los precios son la principal ventaja de estas compañías, que hoy en día se suman no solo como canal sino como marca productora de alimentos.

En resumen, el mercado de la industria del papel se encuentra en un momento de estabilidad a pesar del contexto económico recesivo. A su vez, de todos los productos de la industria, el papel reciclado y sus derivados fue el que tuvo mayor crecimiento en los últimos años. En el caso del packaging, es una industria con mucho potencial de crecimiento, tanto en el mercado argentino como en el exterior.

El sector de alimentos y retail se encuentra en un momento de solidez, hay grandes actores que le permitirían a la compañía ingresar con sus productos a este nicho y tener ventas a grandes volúmenes a un número limitado de clientes en una primera instancia. El sector de supermercados se encuentra muy concentrado y a su vez incursionando en la producción de alimentos con mucha aceptación de las audiencias.

[44]Iglesias, Eugenia. (2020, 26/08) *Marcas blancas: quienes son las PyMES que fabrican a los supermercados*. (2020, 26/08). El Cronista. Recuperado el 25/04/2021 de: https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Marcas-blancas-quienes-son-las-Pymes-que-fabrican-las-las-etiquetas-a-los-supermercados-20200826-0008.html

Teniendo en cuenta este panorama y la dimensión del mercado potencial, la nueva línea de packaging sustentable de Celulosa San Pedro podría encontrar allí un nicho de consumidores interesado en los productos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de la Competencia

Para analizar la competitividad del mercado y su atractivo para Celulosa San Pedro, se realizó un análisis a través de las cinco fuerzas de Porter:

Amenaza de nuevos competidores

Actualmente hay cinco actores principales en la industria del papel reciclado y sus productos derivados: Celulosa San Pedro, Rainap, Santa Angela, Itape y Cartocor, parte de Grupo Arcor. A nivel industrial, las barreras de entrada para la producción de cajas y papel reciclado son muy altas por los elevados costos de las maquinarias y la necesidad de inversión en moneda extranjera. Por este motivo es altamente improbable que surjan nuevas empresas productoras de papel reciclado.

Celulosa San Pedro y Papelera Itape son las únicas dos grandes compañías del sector que se dedican solamente al acopio de recortes y a la producción de papel. Las otras tres empresas poseen integración vertical con el siguiente eslabón de la cadena, producen y venden el producto terminado directo al cliente.

Rivalidad entre competidores

La industria del papel reciclado es una industria altamente competitiva. En los últimos años, las compañías fueron integrándose verticalmente y aumentando su tamaño y volumen de producción. Además, la comunicación externa, principalmente enfocada en el valor de la sustentabilidad, fue cobrando relevancia y creando más competencia entre las empresas existentes.

A continuación, se hará una breve descripción de los principales competidores de Celulosa San Pedro:

<u>Rainap</u>

Empresa dedicada a la elaboración de papel, planchas y cajas de cartón corrugado para la utilización en las diversas ramas manufactureras[45]. Tiene una gran trayectoria en el mercado y se encuentra muy bien posicionada con grandes clientes. A pesar de producir cajas, su producto estrella son las tortas: cintas de papel reciclado de

[45] RAINAP. Recupeado el 12/02/2021 de: https://www.rainap.com.ar/

diferentes anchos producidas a través de un corte de las bobinas. Este producto es esencialmente utilizado en la fabricación de tubos de cartón espiralado y esquineros de cartón. Es importante destacar que la empresa tiene un muy buen posicionamiento en las temáticas de sustentabilidad y buena comunicación, con una página web con información sobre el proceso productivo y presencia en redes sociales.

Papelera Santa Angela

Empresa dedicada a la producción de envases de cartón corrugado, a través de procesos sustentables[46]. Posee gran cantidad de clientes en la industria alimenticia: Mondelez, Molinos Río de la Plata y Coca-Cola integran su lista. Brindan el servicio de personalización de los envases y trabajan junto a sus clientes en la customización de los mismos. Por otra parte, comunican sus certificaciones en sustentabilidad: poseen certificación ISO, FSC Y SMETA, certificación en responsabilidad social empresaria. Además de un sitio web informativo, la empresa tiene presencia en redes sociales: LinkedIN, Youtube y Facebook.

Cartocor

Cartocor es la compañía más grande del sector, forma parte de Grupo Arcor y exporta parte de su producción a otros países de Latinoamérica. Produce cajas y packaging para distintas industrias: alimentos industriales, industria frutihortícola, bebidas y cerealeras. Se destaca por su especial énfasis en el servicio al cliente, la permanente innovación, la productividad, la calidad y la preservación del medio ambiente[47].

A partir de la adquisición de la empresa Zucamor realizada en 2017, la división Packaging reforzó su posicionamiento en la fabricación de cajas de cartón Corrugado, en la producción de papel de fibra virgen y bolsas de papel para segmentos industriales, y se convirtió en uno de los mayores productores de papel reciclado del país y Sudamérica[48].

ITAPE

[46] Santa Angela. Recupeado el 12/02/2021 de: https://www.santaangela.com.ar/
[47] CARTOCOR. Recupeado el 12/02/2021 de: https://www.cartocor.com/
[48] ARCOR. Recupeado el 12/02/2021 de: https://www.arcor.com/ar/nuestros-negocios-packaging

Papelera Itape es un competidor de menor tamaño y relevancia. Actualmente produce solo bobinas de papel reciclado, no está integrado verticalmente. Podría ser un potencial competidor si el mercado es atractivo[49].

Amenaza de productos sustitutos

Durante el 2020, impulsados por las tendencias hacia la sustentabilidad y la visibilidad que tuvo el impacto de la industria del plástico en el medio ambiente, surgieron gran cantidad de proyectos de packaging sustentable orientado principalmente a restaurantes, bares y pequeños emprendimientos gastronómicos. El surgimiento de nuevos materiales se encuentra creciendo y presentando innovaciones que podrían llegar a reemplazar al papel y al cartón.

En ese segmento de competidores se puede mencionar a Biopackaging y Compostame como los principales actores, por su alto posicionamiento de marca y rápido crecimiento. Ambas marcas lanzaron en 2020 su línea de packaging compostable, con un diseño innovador, orientado a la industria gastronómica. Ambas compañías son pequeñas y llegan a un nicho específico, no son competidores directos de Celulosa San Pedro pero podrían crecer y llegar a serlo.

<u>Biopackaging</u>

Biopackaging es una empresa joven de packaging ecológico, sustentable y biodegradable. Tienen experiencia en el rubro gastronómico y llevaron a cabo un proceso de investigación y desarrollo para encontrar los mejores materiales para el traslado y la protección de los alimentos. Hoy cuentan con una línea de artículos descartables para gastronomía 100% biodegradable y compostables[50]. Tienen locales en la calle y hacen un gran trabajo de comunicación, concientizando a sus seguidores de redes sociales y a través de su página web en la importancia de utilizar materiales biodegradables, fomentando el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.

<u>Compostame</u>

Producen cajas, bandejas pequeñas, bolsas y bowls en base a productos orgánicos

[49]ITAPE. Recupeado el 12/02/2021 de: http://www.itapepapelera.com/productos/
[50]BIOPACKAGING. Recupeado el 12/02/2021 de: https://biopackaging.com.ar/nosotros/

biodegradables[51]. Su slogan es “Me hago tierra en 180 días” y lograron posicionarse muy bien en el nicho de restaurantes de lujo. Tienen fuerte presencia en redes sociales y un buen diseño de página web donde se muestra su portfolio de productos y dejan claro su concepto.

Poder de negociación de los proveedores

Los recolectores urbanos son quienes traen a la planta el insumo principal para la fabricación de papel en Celulosa San Pedro. La compañía tiene integrada a su cadena de valor un depósito de recortes, donde se almacenan y preparan los materiales para ser reciclados.

La relación entre la compañía y sus proveedores está regulada por las medidas que impuso la Federación Argentina de Cartoneros. La representación gremial del sector impacta directamente en los precios del producto que venden a la compañía y su poder de negociación es alto. Cuando hay falta de recortes, los recolectores urbanos pueden duplicar el valor del kilo de papel que le vende a la compañía.

Durante el 2020 fue un sector muy golpeado por la pandemia y el aislamiento, provocando una disminución del volumen de recortes recolectados. Como consecuencia, el precio del mismo se mantuvo en un pico durante varios meses. A pesar de estas circunstancias, la compañía necesita mantener sus niveles de producción constantes, por lo que se ven obligados a aceptar las condiciones impuestas por los recolectores urbanos.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes de Celulosa San Pedro son actualmente grandes compañías productoras de cajas. Con el lanzamiento de la nueva línea de packaging sustentable los clientes serán compañías industriales, provenientes de la industria de los Alimentos y Bebidas principalmente. El poder de negociación de los clientes es bajo, la compañía trabaja con tarifas fijas y descuentos prefijados por volumen de compra. La empresa trabaja constantemente en sus costos con el objetivo de tener el precio más bajo del mercado y trabajar con una rotación permanente de stock.

[51]COMPOSTAME. Recupeado el 12/02/2021 de: https://compostame.com/productos/

Universidad de San Andrés

Entendiendo entonces que el modelo de negocios de Celulosa San Pedro está enfocado en la producción de bobinas de papel reciclado y la venta a grandes volúmenes a productores de cajas de cartón corrugado, se puede concluir que el mercado de los productores de papel corrugado y sus productos derivados, como lo es el packaging, es un mercado altamente competitivo en el cual los principales productores se encuentran creciendo e integrándose verticalmente.

Las barreras de entrada para nuevos competidores de gran calibre son altas, debido a las grandes inversiones en maquinaria e infraestructura que la industria demanda. A su vez, el poder de negociación de los proveedores es alto, con una fuerte representación gremial y altas exigencias en cuanto al precio y condiciones de pago. Por su parte, los clientes tienen bajo poder de negociación.

A pesar de esta situación, el mercado aún no está saturado y Celulosa San Pedro posee ventajas frente a sus competidores, ofreciendo un producto de alta calidad a precios bajos.

Por otra parte, la demanda de papel se encuentra en crecimiento, impulsada por la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente. Los productos disponibles realizados a partir de materiales innovadores poseen precios elevados y continúan siendo de nicho.

Universidad de SanAndrés

Análisis del consumidor

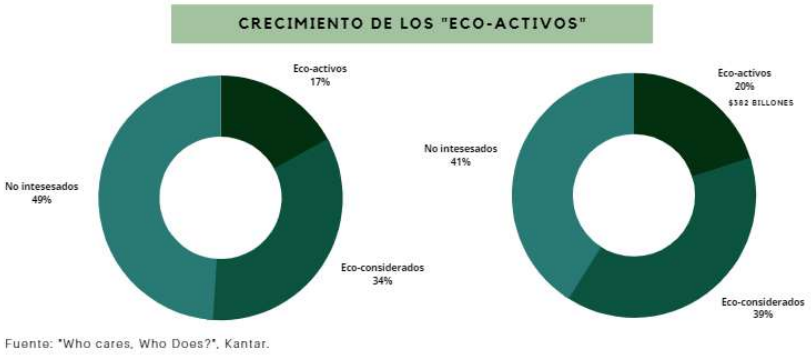
Durante este segmento se buscará describir en profundidad, resaltando sus características principales y motivaciones, al consumidor final al que apunta la nueva línea de productos, así como también a las compañías que serán clientes de Celulosa San Pedro: los supermercados.

Consumidor: Consciente y sustentable

El proyecto de packaging sustentable apunta a consumidores comprometidos con el cuidado del medio ambiente, interesados en disminuir el impacto ambiental. Con la pandemia hubo un auge de estas temáticas y se pudo ver un aumento de los consumidores “Ecoactivos”.

Según el informe “Who Cares, Who Does? 2020” [52], el número de consumidores implicados en el cuidado del medioambiente mantiene una tendencia creciente año a año. El trabajo de investigación menciona que tanto el segmento de Eco-activos, aquellos que militan en pos de un cambio en las formas de consumo, y los Eco-considerados, aquellos que son conscientes del impacto y buscan realizar el cambio individual, ya representan a más de la mitad del mercado de compradores. En 2019 representaba a un 51% de los compradores, mientras que en 2020 pasó a ser un 59%.

Figura 12

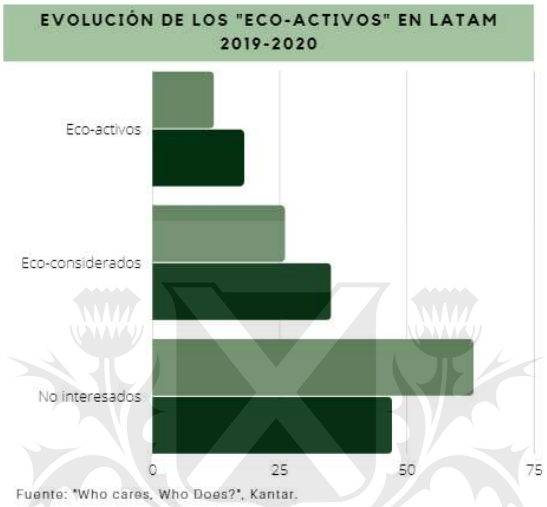


.

[52] Kantar. (2020). *Who Cares, Who Does?.* Recuperado el 15/09/2020 de: https://www.kantar.com/campaigns/who-cares-who-does-covid-19-and-environmental-efforts

A nivel global, los consumidores comprometidos con el medioambiente representan un valor de $382 billones de dólares. En latinoamérica los ecoactivos y eco-considerados representan a un 53% de los compradores.[53]

Figura 13



En Argentina, la preocupación por el medioambiente solía ser un tema relacionado a un nivel socioeconómico alto, sin embargo, en los últimos años la tendencia se extendió a toda la población.

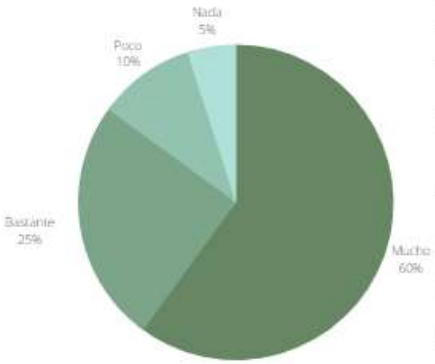
En términos generales, según el estudio de Medioambiente realizado por el Centro de Investigaciones Sociales de la UADE, al 85% de los argentinos le preocupa mucho el tema ambiental. Si esta cifra se segmenta en niveles socioeconómicos, encontramos que en el nivel socioeconómico alto alcanza el 91% y en el nivel más bajo llega al 83%. La preocupación por los temas medioambientales creció mucho en el país en el último año, en 2018 sólo un 51% de la población reconoció estar preocupada por el impacto ambiental, escalando más de 30 puntos en tan solo 2 años[54].

Figura 14

[53] Kantar. (2020). *Who Cares, Who Does?.* Recuperado el 15/09/2020 de: https://www.kantar.com/campaigns/who-cares-who-does-covid-19-and-environmental-efforts

[54] UADE. (2020). *Informe de medio ambiente.* Recuperado el 15/02/2021 de: https://www.uade.edu.ar/media/kvvlct2y/informe-cis-2020-n-8-medio-ambiente-issn-2618-2173.pdf

PREOCUPACIÓN SOBRE EL MEDIO AMBIENTE



		Mucho + bastante
Total		85%
Gé-nero	Hombres	81%
	Mujeres	89%
Edad	16 – 29	84%
	30 – 49	86%
	50 y más	86%
Educa-ción	Primaria	81%
	Secundaria	87%
	Superior	91%
Nivel Socio Económico	Alto y medio alto	93%
	Medio	87%
	Bajo y medio bajo	83%
Zona	CABA	78%
	GBA	81%
	Interior	87%

Fuente: Informe de Medio Ambiente. UADE.

Se evidencia a partir de estos estudios un cambio en la mentalidad de los consumidores que impacta de forma directa en su elección a la hora de adquirir un producto.

Para profundizar en la comprensión de los hábitos de los consumidores sobre la sustentabilidad se realizó un estudio cuantitativo no probabilístico dirigido a hombres y mujeres habitantes de Buenos Aires que consumen productos sustentables, que se realizó entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2020 en el que participaron 125 usuarios.

Algunos de los hallazgos del estudio fueron:

- Un 40% de los encuestados reveló que el motor de compra para cambiar la forma de consumo es principalmente el cuidado del medioambiente, inclusive antes que el cuidado de su salud y la de sus familias.
- Un 51% de los consumidores dejaría de consumir un producto si supiera que él mismo es nocivo para el medio ambiente o su entorno.
- En relación al envase contenedor del producto consumido, el 52% de los encuestados mencionó que podría dejar de adquirir un producto que no fuera consistente con sus valores de sustentabilidad en el embalaje.
- Algunas de las preocupaciones principales de los consumidores sustentables son la desigualdad social (38,39%), el calentamiento global (18,75%) y los plásticos de un solo uso (12,5%).

Cliente: La transformación del retail

El sector retail se vio impactado directamente durante los últimos años por el cambio de hábitos de los consumidores. La irrupción de nuevos jugadores en el mercado (dietéticas, almacenes orgánicos, bolsones de verduras, mercados de productos a granel) y su crecimiento provocó que la propia industria tuviera que adoptar nuevas modalidades.

Para profundizar se realizó una entrevista a Yamila Scollo, Gerenta de Sustentabilidad y RSE de Carrefour, dónde resaltó el compromiso de la compañía con la temática. “La política de sustentabilidad de Carrefour está basada en un análisis profundo del negocio, identificando los desafíos de las comunidades dónde nos desarrollamos y aportando soluciones a problemáticas concretas en las que podemos aportar. Se trabaja en un plan con triple impacto: social, económico y ambiental tanto en los productos que vendemos, como en la cadena de valor que compone a la compañía”, mencionó la especialista sobre el plan de sustentabilidad.

Por otra parte, la directiva indicó que las nuevas generaciones son quienes están impulsando el cambio. “Cambiaron la forma de ver a los alimentos, se preguntan de dónde vienen, qué calidad nutricional tienen, cómo fueron producidos y qué impacto social y ambiental tienen”, resaltó Scollo. En esa línea, Carrefour apunta a liderar la transición alimentaria, promover el consumo responsable y saludable.

Además, Carrefour lanzó en 2020 la góngola de productos sustentables que se divide en tres categorías los de cero desperdicios, los de impacto social y aquellos que cuidan la biodiversidad. Todos están producidos por PyMEs argentinas:

- Productos cero desperdicios que suman la reutilización o la compostabilidad a su disposición final, volviéndose alternativas más amigables con el planeta. En esta categoría se destacan botellas reutilizables, tablas, cubiertos y utensilios de cocina de bambú, sorbetes de acero inoxidable, cápsulas de café reutilizables y difusores para té en hebras.
- Productos con impacto social o aquellos que, ya sea desde la obtención de la materia prima o desde la inclusión laboral que genera su producción y su venta, fomentan un impacto social positivo en la comunidad. Esta categoría incluye jaboneras, vasos y bases para champú sólido realizados por empresas.

- Productos con foco en el cuidado de la biodiversidad, entre los que se destaca la leña sustentable, proveniente del Establecimiento San Pedro Kora en Santiago del Estero, donde se trabaja con un plan de Manejo del Bosque con Ganadería Integrada (MBGI), evitando el desmonte.

A su vez, desde Cencosud, María Soledad Bernat, Gerenta de Sustentabilidad, mencionó que ellos se encuentran trabajando en el impacto de su cadena de valor. “Jumbo trabaja en la incorporación de pequeños productores y productos certificados con el sello de comercio justo, buenas prácticas de agricultura o pesca sustentable”, destacó la especialista. Por otra parte, Bernat también mencionó que hoy en día los clientes solicitan este tipo de productos y certificaciones, “los consumidores se encuentran más activos y selectivos, teniendo en cuenta lo saludable y sustentable a la hora de elegir”.

Por otra parte, Carrefour también tiene su propia política con respecto al uso de plásticos de un solo uso. En 2016 dejaron de distribuir bolsas plásticas, en 2020 dejaron de vender sorbetes de plástico en las sucursales y tiendas online, además de incorporar el bazaar eco-amigable con más de 300 productos reutilizables, compostables, reciclados, reciclados o con impacto social. Además, la compañía tiene como objetivo para el 2025 que todos los productos de Carrefour sean 100% reciclables y con el menor impacto ambiental posible.

Conclusiones

Teniendo en cuenta las tendencias mencionadas en esta sección, se puede ver que existe una clara tendencia de los consumidores a valorar los productos sustentables y elegir productos que tengan un impacto positivo en el entorno.

Es importante resaltar que, a partir del análisis realizado, la preocupación de los consumidores no pasa simplemente por el impacto ambiental, sino que la situación social toma una especial relevancia para los consumidores involucrados en la temática.

Además, también resulta de interés el hecho de que la sustentabilidad dejó de ser una preocupación de nicho y de clases sociales altas para encontrarse en todas las esferas

sociales, siendo uno de los principales temas que impulsan el cambio en la industria de los alimentos y bebidas.

Por último, a través de testimonios de la industria, se evidencia cómo los cambios en los consumidores y las nuevas exigencias impactan en las principales compañías de supermercados del país y en la venta de alimentos. El consumidor solicita cada vez más información sobre lo que consume, elige con consciencia de dónde provienen sus alimentos y qué impacto ambiental tienen. La transformación recién comienza y puede dar oportunidades a muchas compañías a desarrollar nuevas opciones para este segmento.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis interno

Celulosa San Pedro es una compañía familiar que se encuentra hace 30 años en el mercado con muy buena reputación en la industria, impulsada por su alta calidad y sus precios competitivos. La compañía se encuentra integrada verticalmente con una recortera en la cual se acopia el material recogido por los recuperadores urbanos, insumo principal para la elaboración del papel reciclado.

Figura 15

Desde el centro de acopio se envía la materia prima a la fábrica ubicada en San Pedro, Provincia de Buenos Aires, desde dónde se realiza el proceso de reciclaje y se producen dos tipos de bobinas de papel 100% reciclados: liner y fluting[55].

[55] El papel Liner tiene una terminación más fina y brillante, tiene distintos gramajes para una correcta adaptación a distintos usos. El papel Fluting tiene una terminación más rústica y un gramaje igual o mayor a 100 g/ m2.

Desde la planta se distribuyen las bobinas de papel a las empresas que producen las cajas y esas cajas se distribuyen a otras empresas que las utilizan en sus embalajes de productos envasados (normalmente alimentos envasados en plásticos). Una vez que esa caja es desechada se vuelve a iniciar el proceso con el trabajo de los recuperadores urbanos.

Estructura de la compañía

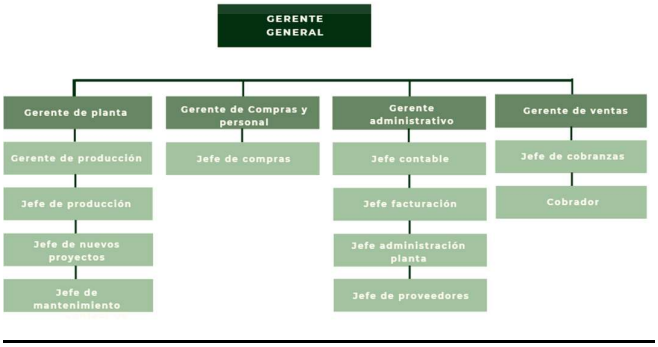
Celulosa San Pedro tiene 90 empleados organizados en 4 gerencias y dos sedes. Tiene tres accionistas principales que son parte de la empresa familiar desde sus orígenes.

Más de la mitad de la nómina de empleados se encuentra trabajando en la planta de producción ubicada en San Pedro, Provincia de Buenos Aires. Allí se trabaja en horarios rotativos cubriendo todo el día y todos los días de la semana. Los puestos administrativos trabajan en la oficina central, ubicada en la Ciudad de Buenos Aires.

La empresa posee una cultura corporativa vertical y tradicional, en la cual los accionistas participan de todas las decisiones y posibles proyectos. Los empleados tienen en su mayoría mucha antigüedad en la compañía, por lo que los procesos se encuentran muy asentados, dándole poco lugar a la innovación.

Universidad de San Andrés

Figura 16: Organigrama Celulosa San Pedro



Sustentabilidad en la compañía

Celulosa San Pedro se encuentra certificada por la FSC por el manejo sustentable de los recursos naturales, teniendo en cuenta que al ser papel reciclado disminuye la tala de árboles. Por otra parte, el año pasado obtuvo la aprobación de ACUMA en el manejo y tratamiento de los efluentes que salen de la planta. Igualmente, es una industria que no produce residuos contaminantes en su producción.

La compañía no cuenta actualmente con un Reporte de Sustentabilidad ni certificaciones que tengan en cuenta esta disciplina entendida desde lo ambiental, social y de desarrollo económico. Existe una oportunidad de mejora, teniendo en cuenta que son cada vez más las grandes compañías que exigen a sus proveedores que estén certificadas en estas temáticas.

La compañía posee grandes ventajas para el proyecto en cuanto a su capacidad productiva y especificaciones técnicas del producto que realiza. Sin embargo, su cultura corporativa será un desafío a la hora de presentar un nuevo proyecto que busque innovar en la tradición de la empresa familiar.

Desde el punto de vista de la sustentabilidad de la empresa, Celulosa San Pedro tiene una visión ambiental del concepto, posee certificación de la FSC pero aún no se encuentra certificada por su impacto social. Por este motivo, Celulosa San Pedro aún no puede ser considerada una empresa triple impacto.

Universidad de SanAndrés

Diagnóstico de la situación

Análisis FODA

Con el objetivo de realizar un análisis completo de la situación de la compañía y evaluar sus factores positivos y negativos que podrían influir para alcanzar los objetivos del lanzamiento, se utilizará la matriz FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

	Factores internos	Factores externos
Positivos	Fortalezas	Oportunidades
	-Planta propia con capacidad de producir la nueva línea de productos. -Buena capacidad técnica de los colaboradores. -Productos de buena calidad. -Recolección propia de materia prima que brinda un buen flujo de materia prima para producción. - Procesos alineados a las buenas prácticas de sustentabilidad con certificación FSC. -Trabajo con la comunidad y alianza con ONG. -Buena relación con los proveedores.	-Tendencias de los consumidores y crecimiento de la importancia de la sustentabilidad. -Necesidad de la industria de los alimentos y de consumo masivo de transformarse y reducir el uso de plásticos de un solo uso.
Negativos	Debilidades	Amenazas
	-Cultura corporativa anticuada y vertical que limita las posibilidades de innovación. -Necesidad de invertir en maquinaria para la fabricación de los productos. -Falta de experiencia en la fabricación de packaging. -Falta de relacionamiento con los potenciales clientes. -Podría afectar la relación con los actuales clientes fabricantes de cajas, que podrían detectarlo como una amenaza. -Falta de activos de comunicación: página web, redes sociales, contenidos.	-Nuevos productos que puedan reemplazar al cartón si logran un precio competitivo. -Nuevos competidores que produzcan un producto similar con el mismo posicionamiento. -Importación de productos a precios competitivos y calidad superadora.

Del anterior análisis podemos concluir lo siguiente:

- A nivel técnico y de capacidad productiva, la compañía se encuentra en condiciones de producir una nueva línea de productos, agregando valor a sus bobinas de papel y generando una nueva unidad de negocios.
- El desarrollo de esta nueva línea de negocios implicaría crear una nueva red de clientes, enfocando los esfuerzos en los equipos de marketing y ventas con el objetivo de alcanzar a grandes empresas del sector retail o productoras de alimentos que quieran cambiar la presentación de sus productos.
- La cultura corporativa de Celulosa San Pedro puede representar un riesgo para el proyecto. Las nuevas ideas necesitan una curva de aprendizaje y el apoyo de los accionistas, en una empresa con una cultura rígida y verticalista puede ser un trabajo arduo.
- Las tendencias del mercado son favorables para el desarrollo de productos de papel reciclado y reciclable. Los consumidores exigen a las compañías responsabilidad ambiental y social, por lo que un proyecto que incluya ambas variables puede ser superador a lo que se ofrece en el mercado.
- Los nuevos materiales desarrollados a partir de almidones vegetales, como pueden ser los bioplásticos, aun representan un pequeño nicho. Por otra parte, la producción de estos materiales tiene una gran huella ambiental. La gran mayoría están desarrollados a partir de granos vírgenes, no de residuos agrícolas. Por este motivo, al no ser un producto reciclado, no es la mejor opción para reducir el impacto ambiental.

Celulosa San Pedro posee grandes ventajas para realizar esta inversión y capitalizar su conocimiento en una nueva línea de productos. La compañía tiene la posibilidad de realizar un producto con un buen perfil técnico y visibilizar el buen trabajo ambiental y social, posicionando a la marca como referente en sustentabilidad.

Matriz BCG

Actualmente, si se analiza el portfolio de productos de Celulosa San Pedro a través de la matriz BCG, el papel reciclado para la producción de cajas se transformó en la vaca lechera de la compañía.

Las bobinas de papel reciclado de Celulosa San Pedro ya tienen un alto posicionamiento, alta cuota de mercado, pero poseen baja tasa de crecimiento. Este

producto le da estabilidad y seguridad a la compañía. Su volumen de ventas es alto, pero con un bajo margen de ganancia. Es un producto que no se encuentra en su momento de mayor crecimiento, pero es fundamental para la empresa, dado que ya está establecido el mejor proceso para su elaboración y distribución, no demanda de gran inversión y es un producto con alta penetración en el mercado.

Contar con un producto de estas características permite a la compañía tener disponibilidad de fondos para invertir en innovaciones y otros productos, como es la nueva línea de packaging sustentable.

Figura 17

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Matriz de expansión de productos y mercados

Para analizar más concretamente las posibilidades y oportunidades de crecimiento que tiene la compañía Celulosa San Pedro se utilizará la matriz de Ansoff. Mediante estos cuadrantes se analizarán las posibles estrategias y el porqué de la elección del lanzamiento de una nueva línea de productos.

Figura 18

Las estrategias posibles planteadas en la matriz y aplicadas a Celulosa San Pedro se comprenderían de las siguientes acciones:

Penetración de mercado

El mercado del papel reciclado en Argentina es un mercado no auditado, por lo que no hay indicadores exactos sobre el sector. La penetración de la compañía es alta, por sus precios competitivos y la calidad del producto. Las posibilidades de crecimiento a través de esta estrategia son bajas, podría ser impulsado por un crecimiento del consumo de productos que conlleven su distribución en cajas, como sucedió durante la pandemia con el incremento del comercio electrónico y los servicios de *delivery* de última milla.

Desarrollo de nuevos mercados

La opción de desarrollar nuevos mercados implica muchos desafíos para la compañía. Actualmente se dedican a la venta mayorista de toneladas de papel reciclado y el 100% de sus clientes son fabricantes de cajas de cartón (Ver anexo 1). Existe la posibilidad de que amplíen su cartera de clientes ofreciendo ventas de menor tamaño,

pero los accionistas de la compañía prefieren enfocar sus esfuerzos en ventas mayoristas. Por otra parte, la posibilidad de exportación tiene muchas limitantes, los costos son demasiado elevados y los precios, su principal diferencial en Argentina, no serían competitivos para los países donde podría enviarse el papel.

Desarrollo de productos

La idea de generar nuevos productos para el mercado actual es la opción más atractiva para la compañía. A través de la incorporación de un nuevo eslabón a la cadena de valor, con la producción de productos terminados, la compañía podría ampliar su portfolio y aumentar sus ventas. La empresa podría continuar apuntando a grandes compañías, para no perder de vista su necesidad de vender a grandes volúmenes, comprometiéndose a vender a empresas con volúmenes de producción industrial. La línea de packaging reciclado y biodegradable podría ir nutriéndose de nuevos productos a medida que aumenta su penetración en el mercado y su posicionamiento. La producción en escala, el bajo costo y la sustentabilidad serán los diferenciales en este lanzamiento.

Diversificación

Por el momento el riesgo que implica la diversificación para la compañía no es una opción a tener en cuenta. Su situación de empresa de capital intensivo y su deuda en dólares no le permitirían hacer una jugada demasiado riesgosa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

Como conclusión, se podría decir que el proyecto de lanzamiento de packaging sustentable se sostiene en las fortalezas que posee la compañía y oportunidades dadas por el mercado. Las posibilidades de crecimiento de Celulosa San Pedro con su producto actual son muy limitadas, no posee posibilidades de exportación y a su vez la ampliación de su cartera de clientes es un enorme desafío por la competitividad del mercado y la decisión de los accionistas de enfocarse en ventas a grandes volúmenes.

Para mantener el crecimiento en el negocio, la compañía debe tomar decisiones estratégicas. La incorporación de una nueva línea de productos que les permitiría agregar valor al producto que ya producen, permitiéndoles llegar a nuevos clientes e incrementando su margen de ganancia por unidad vendida. A su vez, en un mercado inestable como el argentino, ampliar las industrias de las cuales la compañía es proveedora le daría cierta independencia a la compañía. Actualmente Celulosa San Pedro les vende únicamente a productores de cajas, diversificados sus clientes podría encontrarse una situación de mayor estabilidad y menor dependencia.

Uno de los principales desafíos frente a este proyecto es la cultura corporativa de la compañía. Debido a que el desarrollo de la nueva unidad de negocios demanda una inversión en maquinaria, los accionistas deben apoyar el proyecto para comenzar con el desarrollo. En una compañía que no es favorable para la innovación y que se encuentra realizando las mismas tareas desde hace 30 años, este puede ser el principal impedimento.

Por otra parte, para aumentar el posicionamiento de la marca entre los nuevos clientes deberán comenzar a trabajar en su comunicación, desarrollar una página web y empezar a tener presencia en redes sociales.

Universidad de
SanAndrés

Estrategia

Segmentación

Para el lanzamiento de la línea de packaging sustentable de Celulosa San Pedro se utilizarán cuatro variables para segmentar el mercado de empresas. Al ser un proyecto business to business, las variables de utilidad para el proyecto son: ubicación geográfica de las compañías, tamaño de la empresa, actividad que realiza y el comportamiento de la compañía frente a la sustentabilidad.

Segmentación por tamaño de la compañía

En Argentina hay alrededor de 609.000 de empresas empleadoras, con al menos un empleado registrado en relación de dependencia[56]. Del total de compañías que posee el país, más del 99% (605.854) tienen menos de 200 empleados y sólo el 0,6% (3.539) cuentan con más de 200 colaboradores en su planta permanente.

Por otra parte, otro de los factores que permiten dimensionar a las compañías además de la cantidad de empleados que la componen, es su facturación. Recientemente se elevaron los límites de facturación anual que permiten diferenciar el tamaño de las empresas. La facturación establecida por la AFIP para catalogar como empresa pequeña, mediana o grande se ajusta a las actividades económicas que realice la compañía. Para el sector de industria, ahora se considera una microempresa a la que facture en promedio durante los últimos 3 años hasta $13,4 millones, una pequeña hasta $81,4 millones; una mediana tramo 1 hasta $661,2 millones y una mediana tramo dos hasta $966,3 millones[57].

Figura 19: Clasificación por cantidad de empleados

[56] Ministerio de Desarrollo productivo. (2018). *GPS de Empresas.* Recuperado el 11/04/2021 de: https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/

[57] Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2021). *Nuevas categorías para ser PyME*. Recuperado el 11/04/2021 de: https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme#:~:text=Para%20el%20sector%20de%20industria,dos%20hasta%20%24966%2C3%20millones.

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Ministerio de Producción

Figura 20: Clasificación por facturación

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	$5.900.000	$4.600.000	$15.800.000	$13.400.000	$3.800.000
Pequeña	$37.700.000	$27.600.000	$95.000.000	$81.400.000	$23.900.000
Mediana tramo 1	$301.900.000	$230.300.000	$798.200.000	$661.200.000	$182.400.000
Mediana tramo 2	$452.800.000	$328.900.000	$1.140.300.000	$966.300.000	$289.300.000

Fuente: Ministerio de Producción

En ese sentido se puede dividir el mercado de empresas argentinas en tres segmentos:

- Micro empresas: Aquellas que, dependiendo el rubro, poseen de 5 a 15 empleados y tienen una facturación anual menor a $15.800.000.
- Pequeñas empresas: Empresas que poseen entre 10 y 60 empleados y facturan anualmente menos de $95.000.000.
- Medianas empresas tramo 1: Tienen entre 50 y 235 empleados y una facturación anual menor a $798.200.000.

- Medianas empresas tramo 2: Tienen entre 215 y 655 empleados y facturan anualmente menos de $1.140.300.000
- Grandes empresas: Aquellas que poseen más de 655 empleados y facturan más de $1.140 millones anuales.

Segmentación geográfica de las compañías

La logística es un tema importante a la hora de desarrollar esta nueva unidad de negocios en la compañía. En un principio se evaluarán las zonas de mayor concentración de potenciales clientes a la hora de iniciar la promoción del producto.

En Argentina la actividad empresarial está concentrada en cuatro jurisdicciones que poseen el 70% de la actividad: Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe[58].

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 42 empresas cada 1.000 habitantes que representan el 20,4% de las compañías que hay en el país.
- Provincia de Buenos Aires: El 30% de las empresas registradas se encuentra en Buenos Aires.
- Córdoba: Posee el 9,6% de las compañías.
- Santa Fe: 9,2% de las empresas registradas.
- Mendoza: 4,1% de las compañías.

Segmentación por actividad

La propuesta de productos de embalaje sustentable podría aplicarse a distintas industrias que componen el mapa empresarial de Argentina. Las categorías de las empresas son muchas, se detallarán a continuación las posibles industrias que podrían interesar a la compañía como potenciales clientes: industria manufacturera, la industria cosmética- encuadrada dentro de la industria farmacéutica-, y la industria del retail.

[58] Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2021). *Nuevas categorías para ser PyME*. Recuperado el 11/04/2021 de: https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme#:~:text=Para%20el%20sector%20de%20industria,dos%20hasta%20%24966%2C3%20millones.

-Industria manufacturera: Esta industria está muy diversificada e incluye gran cantidad de actividades, dado que es toda empresa que se dedica a la transformación de materias primas en productos terminados y listos para ser distribuidos al consumidor. Es una de las industrias que más rápido se recuperó de la crisis por Covid-19, mostrando cifras positivas de crecimiento durante finales del 2020[59]. La industria se compone de Alimentos y Bebidas, Productos cárnicos, Textiles, Maderas, Automotores, y otras categorías.

-**Industria cosmética**: Según el Ministerio de Producción esta industria se compone por aquellas que comercializan "productos de uso externo para el cuerpo humano cuyo objeto es higienizarlo, perfumarlo, cambiarle su apariencia o protegerlo". Existen 473 empresas productoras de cosméticos en Argentina registradas en ANMAT, ente regulador de esta industria. Un 59% de estas empresas son PyMEs[60]. Durante el último año, con el aumento de la tendencia de consumo responsable, aumentó la oferta de productos de cosmética eco-friendly: shampues sólidos, cremas naturales, jabones veganos. Estos productos muchas veces vienen en embalajes plásticos que atentan contra la filosofía de su marca. Según fuentes del sector, el desarrollo de la marca y posicionamiento es un activo clave para estas compañías. Aquellas que quieran ser sostenibles en el tiempo como marcas comprometidas con su entorno tendrán que ser consecuentes en el embalaje en el que comercializan sus productos.

-Retail: La industria del retail en Argentina, supermercados y consumo masivo, tuvo un aumento interanual del 10% si se compara marzo 2020 con marzo 2019[61]. Uno de los principales desafíos que tuvo el canal es la crisis del COVID-19. Mucha gente adaptó sus compras al formato digital, con un impacto positivo en aquellas compañías que tenían desarrollado el e-commerce. Desde el 2017, a través del decreto la Resolución N° 341/16, se dispuso que los supermercados, hipermercados y autoservicios de alimentos y bebidas de la Ciudad de Buenos Aires dejarán de

[59]INDEC. (2020, 05/11). *Índice de producción industrial manufacturero*. Recuperado el 1/03/2021 de:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero04_211F23EB5CE7.pdf

[60] Ministerio de Producción. (2019). *Argentina Exporta: Sector Cosméticos*. Recuperado el 20/03 de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_cosmeticos.pdf

[61]Agencia Télam. *(2020, 10/05). El inicio de la cuarentena impulsó las ventas en los supermercados, que crecieron 10,7% en marzo*. Recuperado el 20/03 de: https://www.telam.com.ar/notas/202005/468456-ventas-supermercados-indec.html

entregar bolsas plásticas livianas, no biodegradables. En reemplazo, esta industria comenzó a comercializar “eco-bolsas” realizadas en telas sintéticas. Estos productos, además de tener un costo alto para el consumidor, provocan un gran daño en el medioambiente por su alto componente plástico.

Segmentación por comportamiento frente a la sustentabilidad

Las variables de “comportamiento” son importantes para conocer las necesidades de los potenciales clientes. Al ser un proyecto B2B, se buscará identificar los valores que transmite la compañía en cuanto a la sustentabilidad. Se evaluarán los canales propios de las empresas target para evaluar si se encuentran trabajando o no en mensajes relacionados a la temática que motiva al proyecto en cuestión. Haciendo un análisis exhaustivo de los potenciales clientes que se encuentren transitando su camino hacia la disminución del impacto ambiental y que le preocupen las problemáticas sociales, se podrá crear una base de datos de los leads a los que la compañía desearía llegar.

La principal variable de análisis para realizar esta segmentación del comportamiento de las compañías será su posición frente a la sustentabilidad y las acciones que realicen en pos de tener un impacto social y ambiental positivo, tanto en sus propias operaciones como en su cadena de valor.

Universidad de SanAndrés

Targeting

De todos los segmentos detallados, el target principal para el proyecto de packaging sustentable en su instancia inicial serán las empresas medianas- tramo 1 y 2- y grandes ubicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires que correspondan al sector retail que se encuentren transitando su transformación hacia la sustentabilidad.

Estas empresas, que aún se encuentran dando sus primeros pasos, adaptándose a las tendencias sustentables que exigen sus consumidores, ven la necesidad de

disminuir su impacto ambiental pero a su vez no aumentar los costos de manera significativa. El cambio hacia una imagen de marca que se preocupa por el impacto ambiental y social debe ser a su vez rentable. Para responder a esa necesidad la compañía trabajará en una línea de productos de primera calidad a un precio accesible. Celulosa San Pedro podrá sostener su estrategia de ventas de grandes volúmenes de mercadería, dado que el público objetivo tiene producción de gran envergadura y gran cantidad de bocas en el territorio seleccionado.

Buyer persona (B2B)

Hipermercado

Sobre la compañía: La cadena en cuestión es el retail mejor posicionado entre el segmento ABC1 de Buenos Aires. Posee 200 locales distribuidos en todo el país. Posee una góndola específica de productos sustentables y a su vez tiene distintas políticas de RSE que comunican en su página web y redes sociales, como donación de alimentos o jornadas de limpieza en el Río de la Plata con sus colaboradores.

Consumidores: Los locales se encuentran situados en los barrios de mayor poder adquisitivo de las provincias dónde se ubican, principalemente en Ciudad y Provincia de Buenos Aires. Sus clientes suelen realizar grandes compras y cada vez valoran más los productos que se promocionan como naturales u orgánicos.

Necesidades: El supermercado se encuentra trabajando en la disminución de su impacto ambiental. Están erradicando el plástico del supermercado, por lo que deben cambiar el proveedor para sus bolsas de supermercado y quieren disminuir la cantidad de bolsas “ecológicas” que circulan, dado que muchas veces no se reutilizan. A su vez, les gustaría sumar productos con marca propia a la góndola sustentable: platos, vasos y bandejas con impacto social y ambiental.

Ventajas que ofrece Celulosa San Pedro: La compañía podría proveer al supermercado de bolsas de papel Kraft de distintos tamaños a un precio debajo del

promedio del mercado. A su vez, se puede producir como marca blanca para el supermercado y abastecerlo de productos para sumar a las góndolas de productos sustentables. Por otra parte, algunas sucursales cuentan con patio de comidas, en ese caso se podría comercializar también vajilla reciclada para que disminuyan el uso de plásticos de un solo uso.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Diferenciación y Posicionamiento

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Celulosa San Pedro se sostendrá en los valores más relevantes para su público objetivo: sustentabilidad- entendida desde el impacto ambiental y social- y accesibilidad, con un precio que permita a las compañías iniciar su transformación sin impactar en su rentabilidad.
La compañía ofrecerá una amplia línea de productos para packaging, compuesta de bolsas kraft de distintos tamaños, cajas pequeñas para distintos productos, platos y vasos de papel reciclado, con certificaciones internacionales de su compromiso social y ambiental.

Las empresas productoras del público objetivo necesitan contar con un producto competitivo en precio y en funcionalidad para profundizar su transformación hacia la sustentabilidad. Celulosa San Pedro se encuentra certificada por la FSC por el manejo sustentable de los recursos naturales y obtuvo la aprobación de ACUMA en el manejo y tratamiento de los efluentes que salen de la planta.

A su vez, la empresa comenzará a colaborar con la Organización sin fines de lucro, “Cartoneros y sus chicos” que trabaja sobre las problemáticas que enfrentan los recuperadores urbanos y sus familias, ayudándolos en apoyo escolar para los más pequeños y talleres o cursos de oficios para los adultos.

Con esta incorporación, la empresa logrará certificarse como empresa B, permitiendo a sus clientes comunicar que en su cadena de valor impactan positivamente al medioambiente y a las comunidades.

Diferenciación

- Producción a gran escala, alta calidad y bajo precio en el mercado.
- Certificación de uso responsable de los recursos naturales e impacto social positivo (triple impacto).

Statement de posicionamiento

Para las compañías del sector retail que buscan profundizar su transformación hacia la sustentabilidad en pos de disminuir su impacto ambiental y tener un impacto social positivo sin necesidad de sacrificar rentabilidad, Celulosa San Pedro ofrece una nueva línea de productos de packaging sustentable a precio accesible.

Se distingue de otras compañías productoras de papel por poder ofrecer una línea de productos sustentables dónde toda la cadena de valor para su fabricación se encuentra certificada por el buen uso de los recursos naturales y su impacto social, siempre sosteniendo un elevado estándar de calidad demandada por los clientes. Celulosa San Pedro brinda una propuesta de valor única en el mercado, conjugando la sustentabilidad integral con la accesibilidad en sus precios.

Modelo de negocio

Para analizar y clarificar la forma en la que Celulosa San Pedro captaría valor a través de su nueva propuesta de productos, se desarrolla a continuación el modelo de negocios con la matriz de Osterwalder.

A partir de la misma, se pueden ver plasmadas las principales actividades y recursos que necesitará la compañía para desarrollar el proyecto, el segmento de clientes al cual apunta con su propuesta de valor, los canales a través de los cuáles logrará llegar a ese segmento, su estructura de costos e ingresos.

Universidad de SanAndrés

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Aliados Clave
Organismos que certifican los productos:
ANMAT
SENASA
FCS
GRI
Recolectores urbanos
Comunidades locales de San Pedro
Sindicatos
ONGs</td>
<td>Actividades Clave
Recepción de material para reciclar por parte de los recuperadores urbanos.
Fabricación de papel y productos de packaging.
Buenas prácticas de manufactura y manejo sustentable de los recursos.
Trabajo con las comunidades: talleres para recuperadores urbanos y sus familias, formación profesional, inserción laboral.</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor
La compañía ofrecerá una amplia línea de productos para packaging, compuesta de bolsas kraft de distintos tamaños, cajas pequeñas para distintos productos, platos y vasos de papel reciclado, con certificaciones internacionales de su compromiso social y ambiental.</td>
<td>Relación con el Cliente
Para el lanzamiento de la nueva línea hay que crear de cero la relación con los clientes. Los clientes fabricantes de cajas se encuentran fidelizados.</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes
Fabricantes de cajas
Fabricantes de alimentos en escala industrial
Cadenas de supermercados.
Empresas productoras de alimentos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
Profesionales con conocimiento sobre la industria. Investigación e inversión en producir un papel de alta calidad a bajo precio.
Fabrica propia, capital humano, tecnología y maquinaria para el mejor producto.</td>
<td>Canales
Venta directa a través del departamento de ventas. Solo ventas por grandes volúmenes.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de Costos
Materia prima y costos de producción. Costos de logística y distribución. Altos costos por empleados de la fábrica y servicios para llevar a cabo la producción. Inversión en nueva maquinaria para la elaboración de nuevos productos. Logística tercerizada y con alta incidencia en los costos.</td>
<td colspan="3">Estructura de Ingresos
Venta de productos de papel reciclado a grandes volúmenes para disminuir el costo logístico.</td>
</tr>
</table>

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Como se puede ver en el detalle de la matriz anterior, las actividades clave de la compañía consisten tanto en la elaboración del producto como el trabajo con las comunidades y las buenas prácticas ambientales. La propuesta de valor consiste en la venta de packaging con triple impacto, por lo que estas actividades son esenciales para poder llegar a la audiencia target.

Metas y objetivos

Para el lanzamiento de la línea de packaging sustentable de Celulosa San Pedro se plantearon objetivos cualitativos y metas cuantitativas para un plazo de tres años.

Los objetivos del proyecto consisten en crear valor de marca, con una propuesta de valor moderna, actual y relevante para los consumidores. De esta forma, se buscará que la compañía se posicione como un referente en temáticas de sustentabilidad y triple impacto. En ese sentido, otro de los objetivos planteados es que la compañía aumente su visibilidad a través de una campaña de comunicación integral, trabajando en sus activos digitales, hoy en día nulos, y en su comunicación externa.

Los objetivos cualitativos del lanzamiento podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Definir los lineamientos de la marca de la nueva línea de packaging: nombre, logo, personalidad, estilo.
- Lanzamiento de nuevos canales digitales:
    - Lanzamiento de una página web con toda la información de la compañía, que comunique los principales valores que impulsan su trabajo diario.
    - Lanzamiento de perfiles en redes sociales.
- Aumentar la visibilidad de los fundadores como especialistas en el tema: en eventos del sector, en ferias de packaging, o videos para redes sociales.

En cuanto a las metas, se apuntará a recuperar la inversión realizada en el plazo de los tres primeros años de operación y generar valor agregado. Durante el primer año se apuntará a ganar 3 grandes clientes con una compra mínima de 5.000 unidades por mes entre los distintos productos ofrecidos. La inversión total realizada en maquinaria es de $30.000 dólares.

Teniendo en cuenta estas cifras se apuntará a alcanzar a las mayores cadenas de supermercados del país durante los primeros años, enfocando el esfuerzo en ese segmento. Para el año 3 se buscará haber alcanzado 8 clientes de gran tamaño, incrementando el ticket promedio y las unidades vendidas por cliente, teniendo un

mínimo de 10000 unidades mensuales vendidas por cliente entre la vajilla y bolsas de papel kraft.

A continuación, se enumerarán las metas en cuanto a cantidad de clientes esperados por año, unidades vendidas y facturación estimada:

	Ingresos (USD)	Unidades	Clientes
Año 1	$15102	216000	3
Año 2	$50560	480000	5
Año 3	$123120	960000	8

Por otra parte, otra de las metas a mencionar es la cantidad de productos lanzados por la compañía. En una primera instancia la línea de packaging constará productos elaborados con Papel kraft (bolsas) y embalaje de celulosa reciclada compacta. Al tercer año de producción la compañía apuntará a tener al menos 10 productos disponibles para sus clientes.

Las metas y objetivos propuestos están basados en el análisis del mercado, la competencia y la oportunidad vigente por la transformación que está transitando la industria hacia la sustentabilidad.

Universidad de San Andrés

Marketing Mix

Para continuar con la dimensión operativa de este plan de marketing, se desarrollarán las cuatro variables que componen al mix de marketing:

1. Producto
2. Plaza
3. Promoción
4. Precio

Se tendrá como objetivo planificar cómo se realizará el lanzamiento, de qué se compondrá la nueva línea de packaging y cómo se logrará alcanzar las metas y objetivos planteados por la compañía.

Producto

El lanzamiento consiste en el desarrollo de una nueva línea de productos pensados para embalajes y, a su vez, en el desarrollo de los activos de la marca Celulosa San Pedro. Es decir, el plan consiste tanto en el trabajo con los productos, sosteniendo los altos estándares de calidad, la materia prima reciclada, reciclable y con impacto social positivo, como el desarrollo de una marca que transmita los valores que posee el producto y que pueden diferenciarlo de la competencia.

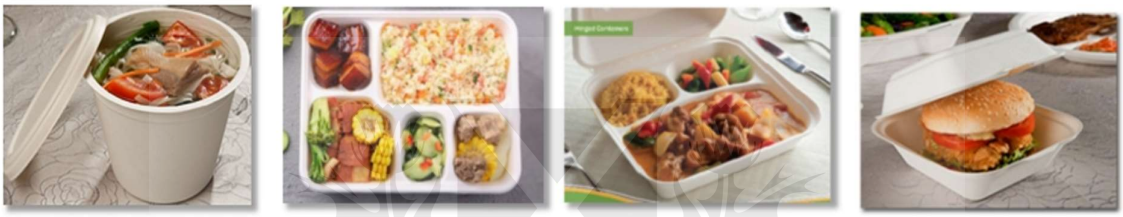
<u>Producto: Línea de packaging</u>

La línea de packaging estará compuesta en una primera instancia de bolsas de papel kraft- que podrán elaborarse en distintos tamaños-, y de embalajes elaborados con pasta de celulosa reciclada moldeada a alta presión. A medida que el proyecto alcance su madurez, se podrán sumar más productos a la línea, elaborados a partir de las materias primas previamente mencionadas.

La fibra de celulosa reciclada moldeada tiene grandes ventajas para el embalaje de

alimentos, dado que por la alta presión con la que que se le realiza el producto queda impermeabilizado. Puede ser utilizado para cajas contenedoras de alimentos húmedos o congelados, vasos o platos. Para la producción de cajas, platos y vasos se utiliza la misma máquina con distintas matrices. La capacidad de producción de la maquinaria es de 400 unidades por minuto, dando la posibilidad de expandir la línea y ofrecer una amplia gama de productos. El material es muy versátil, dado que soporta distintas temperaturas y humedad. Es apto para microondas y también para alimentos líquidos.

Ejemplo de embalajes elaborados con celulosa moldeada:



Por otra parte, las bolsas papel kraft, también elaborado en la compañía, se fabricarán en distintos formatos y tamaños dependiendo la necesidad de los clientes. Se elaborarán bolsas de gramaje resistente N°5, 6 y 7 apuntando al segmento de cadenas de supermercados en una primera instancia. El producto también permite la elaboración de cajas, por lo que en una segunda instancia se podría trabajar en la elaboración de una línea completa que parta de este material.

Ejemplo línea de packaging papel kraft

Los productos estarán certificados por la FSC, como lo está la compañía en su unidad de negocios de bobinas de papel por el manejo sustentable de los recursos.

Marca

Celulosa San Pedro no cuenta hoy con un desarrollo de marca. Su posicionamiento está basado principalmente en la calidad de sus productos y su trayectoria en el mercado. Para el lanzamiento de esta nueva línea de productos será necesario trabajar en el concepto de la marca, que será la carta de presentación a los nuevos clientes del segmento target.

La nueva unidad de negocios tendrá su propio nombre comercial, con el objetivo de llegar a la audiencia con un nombre que transmita los valores de la compañía. La línea se llamará "Circular Packaging" e incluirá en su identidad marcaria un *edorsement* de Celulosa San Pedro, reconocida por su calidad en la industria papelera.

VALORES DE MARCA

- **Impacto ambiental:** Circular Packaging de Celulosa San Pedro busca disminuir su impacto ambiental, utilizando materiales reciclados para todos sus productos y haciendo un adecuado uso de los recursos certificados por la FSC.
- **Impacto social:** la compañía trabaja con ONGs con el objetivo de impactar positivamente en las comunidades con las que se relaciona, principalmente con los recolectores urbanos y sus familias.
- **Accesibilidad:** el equipo de circular packaging cree que para que el cambio suceda es necesario que deje de ser de nicho y que pase a la masividad para así aumentar el impacto y las posibilidades de cambiar la realidad, es por eso que tienen un precio un 20% abajo del promedio del mercado.

PERSONALIDAD DE LA MARCA

La unidad de negocios que se compone de la venta de bobinas de papel reciclado de Celulosa San Pedro tiene una personalidad anticuada con un perfil orientado a las cualidades técnicas del producto, con una visión principalmente enfocada en la ingeniería de la planta, el funcionamiento de la maquinaria y el aumento de la

producción. Lo más importante para esta unidad de negocios es la venta de volumen, para eso se invierte en maquinaria que aumente la capacidad productiva. La histórica presencia en el mercado de la compañía lo convierte en un jugador fuerte y confiado.

A través de Circular Packaging se le dará una nueva mirada a la compañía, será su unidad de negocios joven, abanderada de la sustentabilidad, preocupada y ocupada por cambiar la realidad ambiental y social del entorno donde se desarrolla. En constante movimiento y evolución, trabajando con las últimas tendencias en materiales reciclables y a su vez incorporando desde el nacimiento del proyecto los valores del trabajo con las comunidades cercanas.

LENGUAJE MARCARIO

Circular Packaging apunta a comunicar y transmitir los valores principales que tiene la compañía y los objetivos del proyecto de convertir a la empresa en un referente de la sustentabilidad.

La economía circular es un modelo de producción que implica la reutilización y el reciclaje de productos existentes, todas las veces que sea posible con el objetivo de disminuir el impacto ambiental y a su vez crear valor.

Este concepto va de la mano con los objetivos de la compañía y de su nueva línea de productos, elaborados íntegramente con papel y cartón reciclado, que a su vez pueden reciclarse nuevamente o compostarse luego de ser utilizados.

LOGO

El logo de la nueva unidad de negocios busca transmitir modernidad y a su vez reflejar la importancia del reciclaje. Por este motivo se realizó un diseño tipográfico apoyado del clásico icono de la economía circular, fusionando ambos componentes en el siguiente isologo:

Universidad de SanAndrés

Plaza

La estrategia de canales seleccionada para la venta de la nueva línea de packaging elaborada por Celulosa San Pedro utilizará de forma exclusiva el canal directo. La compañía cuenta con dos oficinas en el centro de la ciudad de Buenos Aires que funcionarán como showroom de exposición de los productos y dónde se podrá recibir clientes para mostrar las opciones y detallar más sobre el proceso de elaboración. A su vez, para quienes estén interesados en conocer la planta de producción, también se recibirán visitas para conocer el circuito productivo.

Actualmente la compañía tiene un equipo de ventas que incorporará a dos personas dedicadas, en primera instancia, de forma exclusiva a este nuevo proyecto con el objetivo de captar nuevos clientes. Se seleccionó esta modalidad de ventas con la finalidad de tener un intercambio sin intermediarios con los clientes y poder trabajar en la relación con los mismos creando un vínculo a largo plazo.

Además, la retroalimentación con ellos será la clave para aprender a mejorar los productos desde la fase más embrionaria del proyecto. En la unidad de negocios de bobinas de papel, la trayectoria de más de 20 años de contacto con los clientes llevó a optimizar procesos y mejorar el producto entregado. La compañía apunta a generar esta misma curva de aprendizaje en la nueva unidad de negocios.

En la instancia de captación de clientes, se realizarán visitas presenciales a los potenciales clientes del segmento target, se les obsequiaran muestras de los productos elaborados, se les dará un catálogo impreso con los productos disponibles y se los invitará a conocer la marca, sus principales valores, mostrando el impacto positivo de la compañía en la cadena de valor y el trabajo social que realiza con las comunidades. Por otra parte, se utilizará seguimiento telefónico e email marketing con el objetivo de conseguir ventas.

Además de las ventajas que posee el intercambio con los clientes, el costo de este canal es bajo debido a que no existen intermediarios y permite a la compañía ofrecer un precio más accesible. Se sumarán costos fijos a la compañía por la incorporación de personal, pero no tendrá una gran incidencia en el precio por la escalabilidad que

tiene el proyecto y sus oportunidades de ventas. La incidencia de los costos por el nuevo equipo de ventas se puede reducir aumentando la eficiencia de la empresa y su volumen de producción.

Actualmente la compañía no cuenta con una página web ni con la posibilidad de realizar los pedidos a través de un e-commerce. Para el lanzamiento se desarrollará el canal digital con la posibilidad de descarga de un catálogo con productos y precios, por unidad y precio mayorista. La compañía solo comercializará grandes volúmenes de ventas, con un mínimo de 1000 unidades por venta.

La logística de Celulosa San Pedro está tercerizada y se realiza a través de un servicio de transportes que recoge los materiales diariamente por la planta ubicada en Provincia de Buenos Aires y los distribuye a los clientes. De acuerdo al supermercado del cual se trate, se organizará para entregar los materiales a su centro de distribución y que el supermercado realice el reparto a las distintas bocas.

Para la distribución de la línea de packaging se utilizará el mismo transportista que recogerá los productos en San Pedro para llegar a los clientes ubicados en la ciudad o sus alrededores. El costo logístico de esta unidad de negocios, teniendo en cuenta el reparto a centros e distribución de supermercados, representa un 5%.

Todos los productos que se van a comercializar se entregarán en cajas de a 1000 unidades. Cada camión utilizado por la compañía tiene la posibilidad de trasladar 10.000 cajas por viaje, teniendo a su vez la oportunidad de combinarlo con el envío de bobinas de papel. Un dato a tener en cuenta es que los camiones poseen un límite de peso a transportar. Actualmente los camiones trasladan hasta 6 bobinas de papel debido a su peso, dejando espacio ocioso durante el envío. Combinando semanalmente ambos productos durante los envíos podría aprovecharse tanto el espacio como el peso límite del envío. Por ejemplo, se podrían comercializar 3 bobinas de papel reciclado junto con 5000 cajas de packaging.

Universidad de SanAndrés

Precio

Para fijar los precios de la nueva línea de productos de packaging sustentable de Celulosa San Pedro se tuvieron en cuenta dos consideraciones importantes: la calidad del producto y el precio promedio del mercado. La compañía tiene como filosofía tener un producto de alta calidad y un precio bajo, que la diferencia de sus competidores y les permite tener acceso a ventas de alto volumen. De esta manera, el valor percibido por los clientes es alto, tienen un producto de calidad Premium a un precio menor al promedio del mercado.

Por otra parte, otro punto importante a la hora de desarrollar esta nueva unidad de negocios de la compañía, es que tenga un margen mayor al de la venta de bobinas de papel reciclado. Actualmente, teniendo en cuenta los costos fijos, los gastos de producción, de distribución y de administración, la venta de bobinas tiene una utilidad operativa del 25%.

Teniendo en cuenta esta información, se definió que los precios de los nuevos productos serán un 20% más accesibles que el precio promedio del mercado. Siempre teniendo en cuenta que el precio por unidad cubra los costos y permita tener un margen de ganancia beneficioso para la compañía. De esta forma, el listado de precios se conforma de la siguiente manera:

	Precio promedio del mercado (AR)	Celulosa San Pedro (AR)
Plato compostable	16.50	13.75
Bandeja compostable	42.00	35.00
Bolsa papel kraft	14.00	11.60
Vaso compostable	20.00	16.60

El precio accesible será la clave para acceder a grandes clientes que se encuentran iniciando su camino hacia la sustentabilidad y quieren realizarlo sin aumentar sus costos. Por otra parte, en ventas mayores a las 5000 unidades se realizará un descuento a los clientes en su primera compra. Por la experiencia que posee Celulosa San Pedro en sus unidades de negocios de bobinas de papel, los clientes son leales

y permanecen por años con la compañía, incrementando año a año su volumen de compras. Para la nueva línea de packaging sustentable se apunta a un concepto similar, generar un vínculo a largo plazo con los clientes, brindando un producto de calidad, un servicio personalizado y un precio accesible.

A su vez, aun ofreciendo un producto por debajo del precio promedio del mercado y un descuento del 10% a ventas mayores a las 5000 unidades, la utilidad operativa de Circular Packaging es del 44%. Comparada a la utilidad operativa de las bobinas de papel, que representa un 25%, representa una oportunidad interesante para explorar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Promoción

Tradicionalmente, por el tipo de industria y cultura corporativa, Celulosa San Pedro no realizó ningún tipo de acción de marketing ni posee canales propios para comunicar sus mensajes clave y principales valores. Actualmente la compañía no posee un equipo dedicado a la comunicación o al marketing, sus esfuerzos están puestos en el equipo de ventas enfocados en mantener a los clientes que hace muchos años se encuentran relacionados a la compañía.

Para Circular Packaging se debe trabajar en los activos de marca y de comunicación, con el objetivo de alcanzar a su nuevo segmento de clientes y posicionar a la compañía como referentes en sustentabilidad. Para la estrategia de promoción se deberá tener en cuenta a quién se quiere llegar, a través de qué canales y con qué tipo de contenido.

Ejes temáticos

A través de los canales seleccionados la compañía deberá trabajar en posicionarse como referente en sustentabilidad, además de destacar su accesibilidad y su alta calidad.

<u>Sustentabilidad</u>

Para desarrollar el eje de sustentabilidad, la compañía debería elaborar contenidos que muestren sus buenas prácticas con el medio ambiente y con la comunidad.

En cuanto al *impacto ambiental* de la compañía, será muy importante resaltar que Celulosa San Pedro posee certificación FSC por el uso sustentable que realizan de los recursos. Se podrán realizar contenidos infográficos que muestren el impacto ambiental del reciclado de papel. Por ejemplo, según datos de la empresa, al producir papel 100% reciclado contribuye a salvar 7 Eucaliptus por tonelada de papel producida. La empresa produce casi 60 mil toneladas al año, lo que implica 4.200 hectáreas más de bosques al año, con un impacto ambiental muy positivo. Por otra parte, la empresa realiza tratamiento a los efluentes producidos durante la producción del papel reciclado para no generar contaminación. Todo esto debería mostrarse a través de los canales de la compañía.

Por otra parte, con respecto al *impacto social*, al comenzar a trabajar con ONGs y con las comunidades aledañas, debería mostrarse la gestión a través de datos

transparentes de colaboraciones y acciones puntuales realizadas año a año. A su vez, los canales de comunicación de la propia organización “Cartoneros y sus chicos” con la cual se comenzará a trabajar podrían ser un lugar para comunicar la sinergia ya que ambos actores se potencian para impactar positivamente a un mayor número de personas.

Producto y precio

Desarrollar un *catálogo* de productos con sus precios y especificaciones técnicas también será muy importante a la hora de comunicar a los clientes.

Se deberá realizar contenido sobre cada uno de los productos, con fotos y videos mostrando la versatilidad del producto y sus distintas utilidades.

El catalogo debe ser conciso y mostrar lo que la compañía quiere resaltar: la calidad del producto y sus precios.

Proceso productivo

Por otra parte, el *proceso productivo* y el hecho de que la compañía realice sus propios productos y materias primas también debe ser un eje a trabajar.

Se realizará contenido de video e infografías que muestren cómo se compone la cadena de valor de la industria y que grafique todo el proceso productivo desde la recolección del papel hasta la elaboración del producto final que se estará comercializando.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

Canales de comunicación

Página web

Junto con el lanzamiento de la nueva línea de productos se lanzará la nueva página web de la compañía. Es importante apalancar a Circular Packaging con la experiencia y trayectoria que ya tiene la compañía, comunicando sus buenas prácticas sustentables, su trabajo con la comunidad y reforzando que poseen una planta productiva de grandes dimensiones.

Actualmente la compañía tiene un sitio web que solo posee la página de inicio, sin información y con una muy baja calidad de diseño. Las secciones específicas sobre la empresa, nuevas inversiones o productos no están desarrolladas.

Será necesario realizar una inversión en el desarrollo de una nueva página web que refuerce los valores que se quieren transmitir: sustentabilidad y accesibilidad. El recorrido del cliente dentro de la página web tiene que incluir distintas secciones: sustentabilidad, catálogo de productos, posibilidad de contacto con la compañía y recorrido virtual por la planta.

Por otra parte, en un futuro y en línea con “la integración con los clientes” que propone Celulosa San Pedro, se podría desarrollar un canal de compra directa a través del sitio web, dónde el cliente pueda tener su propio perfil para realizar el pedido online y hacer seguimiento de sus entregas.

Redes sociales

Las redes sociales serán un canal de gran importancia para posicionamiento de marca y producto. A través de estos canales buscaremos llegar tanto a clientes como consumidores, direccionando al sitio web con el objetivo de traccionar ventas. Se generará contenido sobre los ejes temáticos previamente mencionados, mostrando principalmente el impacto social, ambiental y la utilidad de los productos.

Las redes sociales que se desarrollarán en una primera instancia serán LinkedIN, Instagram y Facebook, con contenido adecuado para cada una de estas plataformas.

Al ser un negocio B2B, LinkedIn tiene grandes ventajas para llegar al público objetivo. En este canal se desarrollarán con mayor profundidad las ventajas del producto y los ejes de sustentabilidad. A su vez, se puede trabajar en el posicionamiento de los accionistas del negocio como especialistas y referentes de la industria de papel reciclado y embalaje sustentable. Se realizará una campaña con inversión de pauta publicitaria para alcanzar a las principales cadenas de supermercado del país. También se realizarán eventos en vivo sobre embalaje sustentable con especialistas reconocidos en el tema o medios especializados con presencia en esta red social.

En segundo lugar, Instagram y Facebook permitirán a la compañía llegar a una audiencia más masiva. Los contenidos se realizarán con una agencia de diseño con el objetivo de crear imágenes atractivas alineadas con la nueva marca y el posicionamiento que la compañía quiera lograr.

Se podrá utilizar estos canales para educar al público en general sobre la importancia del reciclaje y sobre cómo impacta positivamente consumir productos en envases de papel reciclado. De esta forma, se logrará generar conversación en la audiencia y cada vez habrá más consumidores que elijan productos que posean un embalaje sustentable.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Presupuesto de marketing

Para las acciones planteadas anteriormente, la compañía destinará durante el primer año un presupuesto de marketing más alto, dado que tendrá que desarrollar de cero los activos de comunicación propuestos: el sitio web y la marca. Por otra parte, también se realizará una pauta más fuerte durante el primer año, con el objetivo de lograr concretar ventas al público objetivo seleccionado y tener la mayor cantidad de leads posibles a través de los canales digitales. El segundo y el tercer año se sostendrá la pauta en redes sociales y adwords para continuar creciendo y sumando clientes del segmento seleccionado.

	2021 (AR)	2022 (AR)	2023 (AR)
Desarrollo de marca	150000	0	0
Desarrollo sitio web	150000	0	0
Mantenimiento sitio web	10000	10000	10000
Pauta Facebook/Instagram	200000	120000	120000
Pauta LinkedIn	250000	200000	200000

Desarrollo de contenidos	120000	120000	120000
Adwords	150000	120000	120000
	1030000	**570000**	**570000**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis económico financiero

Se realizó una proyección de ingresos y egresos a tres años con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto. Teniendo en cuenta que la inversión en maquinaria es de USD 30.000, la nueva línea de packaging sustentable apunta a cubrir esa inversión y generar ganancias para la compañía a partir del tercer año.

El objetivo es durante el primer año alcanzar a tener 3 grandes clientes, con un promedio de venta de unidades de 6000 mensual, alcanzando las 216000 unidades vendidas para el primer año. Si bien el primer año no se logra alcanzar el punto de equilibrio, dando un resultado negativo después de impuestos, para el segundo y tercer año el negocio ya estará generando ganancias.

El segundo año la compañía tendría 5 grandes clientes, y con cada uno de ellos aumentaría las unidades mensuales vendidas a 8.000 entre los diferentes productos, llegando a las 480000 unidades vendidas para final de año. La facturación del segundo año será de de USD 50.569, alcanzando una utilidad neta de USD 28.564.

Para el tercer año se buscará alcanzar 8 grandes clientes e incrementar el ticket promedio de los clientes a 10.000 unidades mensuales vendidas, contando con un portfolio de 10 productos entre los envases de celulosa reciclada compacta a alta presión y las bolsas de papel kraft de distintos tamaños. En el 2023 el negocio venderá 960.000 unidades y alcanzará una facturación de USD 123.000.

El valor actual neto del proyecto indica que a través del desarrollo de esta nueva unidad de negocio podría sumar USD $49.036 al negocio, y la tasa interna de retorno según las proyecciones estimadas alcanzaría un 60%, dando una muy buena perspectiva para avanzar con el proyecto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Análisis Económico Financiero

Ventas			2021	2022	2023	Total
Ventas Brutas			USD 15,102	USD 50,569	USD 123,120	USD 188,791
Ventas Netas			USD 12,481	USD 41,793	USD 101,752	USD 156,026
Unidades Vendidas			216,000	480,000	960,000	1,656,000
Precio Promedio Neto			USD 0.1	USD 0.1	USD 0.1	USD 0.1
Descuentos Comerciales	8%		-USD 998	-USD 3,343	-USD 8,140	-USD 12,482
IIBB	5%		-USD 574	-USD 1,922	-USD 4,681	-USD 7,177
Total Ventas Netas			**USD 10,908**	**USD 36,527**	**USD 88,931**	**USD 136,366**
Costos						
Producto / Servicio	USD 0.01		USD 2,160	USD 4,800	USD 9,600	USD 16,560
Total Costos			**USD 2,160**	**USD 4,800**	**USD 9,600**	**USD 16,560**
Margen Bruto			**USD 8,748**	**USD 31,727**	**USD 79,331**	**USD 119,806**
Gastos						
Comercialización	3%		USD 327	USD 1,096	USD 2,668	USD 4,091
Administración			USD 1,000	USD 1,000	USD 1,000	USD 3,000
Logística	5%		USD 545	USD 1,826	USD 4,447	USD 6,818
Depreciación	3		USD 833	USD 833	USD 833	USD 2,500
Marketing			USD 10,000	USD 5,000	USD 5,000	USD 20,000
Total Gastos Operativos			**USD 12,706**	**USD 9,755**	**USD 13,948**	**USD 36,409**
Utilidad Operativa (EBIT)			**-USD 3,958**	**USD 21,971**	**USD 65,383**	**USD 83,397**
Impuesto a las Ganancias	30%		-USD 1,187	USD 6,591	USD 19,615	USD 25,019
Utilidad Neta			**-USD 5,145**	**USD 28,563**	**USD 84,999**	**USD 108,416**
CAPEX		USD 30,000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 30,000
FREE CASH FLOW		**-USD 30,000**	**-USD 4,312**	**USD 29,396**	**USD 85,832**	**USD 80,916**
VAN	15%	-USD 30,000	a	USD 22,305	USD 56,731	**USD 49,036**
TIR						**60%**
ROMI						**444%**

*Riesgo país promedio 2019 + Tasa del Tesoro USA

Universidad de San Andrés

Conclusiones

Durante los últimos años, sobre todo durante el 2020, la sustentabilidad se posicionó como uno de los temas más importante en la agenda de los más jóvenes generando nuevas oportunidades de negocio.

Philip Kotler menciona que el Marketing 3.0 se basará en las contribuciones sociales y ambientales que puedan generarse en esta disciplina. Porter y Kramer también señalan que “crear valor compartido” debería ser el objetivo de las compañías, no solo aumentar la facturación sino construir en conjunto entre empresas y sociedad una situación beneficiosa para ambas partes. En ese sentido, Mary Teahan enfatiza en que las empresas líderes en sustentabilidad están logrando ventajas competitivas en todas las economías del mundo y afirma que hoy en día las empresas que no estén trabajando en esta temática quedarán obsoletas en un futuro cercano.

El cambio en los valores percibidos por los consumidores impulsó la transición hacia la sustentabilidad de distintas industrias. Según el estudio Meaningful Brands Index, los consumidores están dispuestos a pagar más y a ser fieles a marcas que tengan un compromiso social y ambiental certificado. El segmento de consumidores conscientes, o clean-lifers como los llama Euromonitor, tuvo un alto crecimiento en los últimos años. Una de las principales batallas de este nicho es la lucha para reducir el consumo de plásticos de un solo uso, que hoy en día componen un 63% del packaging de los productos industrializados que se consumen en el mundo.

A partir de la investigación realizada, también quedó en evidencia que la preocupación por la sustentabilidad y la responsabilidad de las industrias por garantizar el menor daño ambiental y contribuir a la sociedad dejó de ser un tema exclusivamente asociado con la clase media-alta, sino que hoy en día abarca todos los estratos.

En ese sentido, con consumidores cada vez más conscientes y exigentes, las industrias se encuentran transitando un cambio importante hacia un modelo sustentable. Según Kantar, aquellas marcas de consumo masivo que se unan a esta transformación sumarán una ganancia de $382 billones de dólares a la industria.

Universidad de San Andrés

Los productores de alimentos y grandes cadenas de supermercados notan este cambio en su audiencia: cada vez son más los que piden productos orgánicos, los que eligen consumir productos a granel o los que se fijan en el impacto positivo en la cadena de valor de los productos que consumen.

Celulosa San Pedro tiene en esta transición una gran oportunidad para ayudar a las compañías a ser más sustentables. Con más de 20 años en el mercado y una planta propia productora de papel reciclado de alta calidad, el lanzamiento de la línea Circular Packaging de embalajes de papel reciclado con impacto social a un precio accesible daría a las empresas la posibilidad de reducir el consumo de plástico y a su vez agregar valor a las comunidades con las cuáles se relacionan.

La propuesta de valor de Celulosa San Pedro se sostendrá en los valores más relevantes para este segmento: sustentabilidad y accesibilidad, con un precio que permita a las compañías transformarse sin impactar en su rentabilidad. La compañía ofrecerá una amplia línea de productos para packaging, compuesta de bolsas kraft de distintos tamaños, cajas pequeñas para distintos productos, platos y vasos de papel reciclado, con certificaciones internacionales de su compromiso social y ambiental.

Para avanzar con esta nueva unidad de negocios, la compañía requiere una inversión en maquinaria de USD 30.000. Celulosa San Pedro apunta a cubrir esa inversión y generar ganancias para la compañía a partir del tercer año. El objetivo alcanzar las 960.000 unidades vendidas en 2022 con una facturación de 123.000. El valor actual neto del proyecto indica que, a través del desarrollo de Circular Packaging, podría sumar USD $49.036 al negocio.

El proyecto Circular Packaging sería beneficioso para la compañía, para el ambiente, para la comunidad y para el desarrollo económico, agregando valor al negocio a largo plazo, sumando posicionamiento de marca para Celulosa San Pedro como referentes en sustentabilidad, generando empleo directo en sus plantas e indirecto a través de sus proveedores. Hoy en día la industria alimenticia y el retail se encuentran dando sus primeros pasos hacia un modelo sustentable, pero la tendencia indica que se encuentra en crecimiento y allí el proyecto tiene grandes posibilidades de escalar.

Bibliografía

Ablin, A. (2019). Supermercadismo: la rutina es el cambio. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesc. Recuperado el 25/04/2021 de: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496

Adlatina. (2020, 24/06). Los consumidores argentinos prefieren productos sustentables Recuperado el 04/11/2020 de: http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/6891-los-consumidores-argentinos-prefieren-productos-sustentables-dice-kantar

AFCP. (2016). Informe de la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel.

Agencia Télam. (2020, 10/05). El inicio de la cuarentena impulsó las ventas en los supermercados, que crecieron 10,7% en marzo. Recuperado el 20/03/2021 de: https://www.telam.com.ar/notas/202005/468456-ventas-supermercados-indec.html

Argentina.gob.ar.(2020). COVID-19 Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Recuperado 5/11 de: https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp

Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel. AFCP. Recuperado el 20/02/2021 de: http://wordpress.afcparg.org.ar/index.php/nuestra-industria/#produccion

Austin, J. La Nueva Ruta. (2004). Harvard Business Review Latinoamérica.

Carbello, L. (2020, 19/10). Crece la venta de lotes en countries. Clarín. Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.clarin.com/arq/crece-venta-lotes-countries-cuarentena_0_RvJeNq6ag.html

Carrisoza, A. (2019, 14/04). Envases: la importancia de la presentación. La Nación. Recuperado el 15/02/2021 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/envases-la-importancia-de-la-presentacion-de-los-productos-para-el-comercio-nid2241299/

Donato,V. (2020). Coronavirus: Impacto sobre las Pymes. FOP. Recuperado el 6/11, 2020, de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/08/FOP_Coronavirus_Ana%CC%81lisis-Regional_baja.pdf

European Commission. (2019, 2/07). Single use plastics. Recuperado el 05/10/2020 de: https://ec.europa.eu/environment/waste/plastic_waste.htm

Fontdegloria, X. (2018, 01/10). China deja de reciclar su plástico. El País. Recuperado el 5/6, 2020, de https://elpais.com/elpais/2018/[1]

Former, N. (2013). Trends in packaging of food, beverages and fast-moving consumer goods. WP.

Fundación Proyungas. (2019) Sobre la fabricación de papel en Argentina. Recuperado el 20/02/2021 de: http://proyungas.org.ar/sobre-la-fabricacion-del-papel-en-argentina/

Galan Ladero. (2013). Sustainable, socially responsible business: the cause-related marketing case. A review of the conceptual framework.

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2018). Amba en el mundo. Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.ambadata.gob.ar/amba-en-el-mundo

Hornblower, J. (2008). Identifying venture oportunities.

Iglesias, Eugenia. (2020, 26/08). Marcas blancas: quienes son las PyMES que fabrican a los supermercados. El Cronista. Recuperado el 25/04/2021 de: https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Marcas-blancas-quienes-son-las-Pymes-que-fabrican-las-las-etiquetas-a-los-supermercados-20200826-0008.html

Indec. (2020, Diciembre). Índice de precios al consumidor (IPC). Recuperado el 10/01/2020 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

Indec. (2020,Noviembre). Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado el 1/03/2021 de:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero04_211F23EB5CE7.pdf

Infobae. (2020, 15/09). Menos dólares para las empresas: el Banco Central las obliga a refinanciar sus deudas con el exterior. Recuperado el 20/09/2020 de: https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/menos-dolares-para-las-empresas-el-banco-central-las-obliga-a-refinanciar-sus-deudas-con-el-exterior/

Kantar. (2019). Who cares, who does, Consumer responce to plastic waste.

Kantar. (2020). Who Cares, Who Does? Latinoamérica. Recuperado el 15/09/2020 de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Who-Cares,-Who-Does-Latinoamerica-2020

Kantar. (2020, 7/10). 382 billones ganará FMCG al invertir en sostenibilidad. Recuperado el 15/12/2020 de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/$382-billones-ganara-FMCG-al-invertir-en-sostenibilidad

Kaufman, L. (2020, 15/03). Plastics had been falling out of favor, then came Coronavirus. Recuperado el 05/10/2020 de: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-15/plastics-had-been-falling-out-of-favor-then-came-coronavirus

Kotler, P. Maketing 3.0.

Ministerio de Desarrollo productivo. (2018). GPS de Empresas. Recuperado el 11/04/2021 de: https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/

Ministerio de Producción. (2019). Argentina Exporta: Sector Cosméticos. Recuperado el 20/03 de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_cosmeticos.pdf

Nielsen. (2016). Millennials y el consumo en Argentina. Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/infografia-millennials-y-el-consumo-en-argentina/

Nielsen. (2020). Factores socioeconómicos direccionan los nuevos hábitos de compra de los consumidores. Recuperada el 10/11/2020 de: https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2020/mas-alla-de-nuevos-casos-de-covid-19-factores-socioeconomicos-direccionan-nuevos-habitos-de-compra-de-los-consumidores/

NYU. (2019).Sustainable Share Index.

Origlia, G. (2021, 10/01). Sustentabilidad: la pandemia le dio impulso a un costado más responsable. La Nación. Recuperado el 20/02/2021 de: https://www.lanacion.com.ar/economia/sustentabilidad-la-pandemia-le-dio-impulso-a-un-consumo-mas-responsable-nid2564620/

Porter y Kramer. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2021). Nuevas categorías para ser PyME. Recuperado el 11/04/2021 de: https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme

Teahan, M.(2024). “El imperativo de la sustentabilidad y el rol del marketing”

Tendencias Fjord. (2019). Accenture.

Top Ten Global Consumer Trends. (2019). Euromonitor.

UADE. (2020). Informe de medio ambiente. Recuperado el 15/02/2021 de: https://www.uade.edu.ar/media/kvvlct2y/informe-cis-2020-n-8-medio-ambiente-issn-2618-2173.pdf

Unplastify. (2020, 15/08). Plásticos en Pandemia. Recuperado el 5/10/2020 de: https://www.unplastify.com/blog0/2020/8/13/plsticos-en-pandemia

Webretail. (2020, 2/10). Incorpora 300 productos sustentables. Recuperado el 15/10/2020 de: https://www.webretail.com.ar/incorpora-300-productos-sustentables/

Yosovitch, J. (2020, 20/11). Los bonos no repuntan y el riesgo país se acerca a los 1400 puntos. El Cronista. Recuperado el 10/11/2020 de: https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-bonos-no-repuntan-y-el-riesgo-pais-se-acerca-a-los-1400-puntos-20201120-0014.html

Universidad de San Andrés

Anexos

Clientes Celulosa San Pedro

		Toneladas	Pesos
1	CORRUG. CENTRO	313.21	$ 15.347.290
2	PAPEL TECNICA	307.927	$ 15.088.423
3	FIBRE	224.96	$ 11.023.040
4	FADECCO	196.856	$ 9.645.944
5	ENDECO	187.73	$ 9.198.770
6	MICROPARQUE	177.82	$ 8.713.180
7	IDESA	130.11	$ 6.375.390
8	ASERPEL	128.29	$ 6.286.210
9	CELCOR	124.12	$ 6.081.880
10	PAPIRUS	120.54	$ 5.906.460
11	CORRUCART	118.03	$ 5.783.470
12	CORRUCOR	117.81	$ 5.772.690
13	MARPEL	92.47	$ 4.531.030
14	VICTORIA CORRUG.	91.05	$ 4.461.450
15	EMBASER	90.38	$ 4.428.620
16	MAVIMA	88.12	$ 4.317.880
17	SCATOLA MAGICA	87.24	$ 4.274.760
18	RIO CUARTO	83.68	$ 4.100.320

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Resultados económico financieros Celulosa San Pedro 2020

		EJECUTADO		PROFORMA		CONSOLIDADO	
VOLUMEN DE VENTAS		**dic-20**	**% s/Vta**	**dic-20**	**% s/Vta**	**dic-20**	**% s/Vta**
BOBINAS	TN	3.614		514		4.129	
FAÇON	TN	0		0		0	
TOTAL		**3.614**		**514**		**4.129**	
VENTAS BRUTAS	$	**175.862.802**	**100,0%**	**24.999.522**	**100,0%**	**200.862.324**	**100,0%**
VENTAS BOBINAS	$	175.862.802	100,0%	24.999.522	100,0%	200.862.324	100,0%
VENTAS FAÇON	$	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
IMPUESTOS Y DTOS. SOBRE VENTAS		**-3.412.782**	**-1,9%**	**-774.417**	**-3,1%**	**-4.187.198**	**-2,1%**
INGRESOS BRUTOS	$	-2.862.711	-1,6%	0	0,0%	-2.862.711	-1,4%
DESC POR PRONTO PAGO	$	-550.071	-0,3%	-774.417	-3,1%	-1.324.488	-0,7%
VENTAS NETAS	$	**172.450.020**	**98,1%**	**24.225.105**	**96,9%**	**196.675.126**	**97,9%**
COSTOS VARIABLES	$	**-113.722.207**	**-64,7%**	**0**	**0,0%**	**-113.722.207**	**-56,6%**
FIBRAS	$	-97.446.604	-55,4%	0	0,0%	-97.446.604	-48,5%
QUÍMICOS	$	-1.987.760	-1,1%	0	0,0%	-1.987.760	-1,0%
CAÑOS Y EMBALAJE	$	-1.454.660	-0,8%	0	0,0%	-1.454.660	-0,7%
ENERGÍA ELÉCTRICA	$	-6.577.255	-3,7%	0	0,0%	-6.577.255	-3,3%
VAPOR - GAS	$	-3.427.670	-1,9%	0	0,0%	-3.427.670	-1,7%
MRP	$	-2.828.257	-1,6%	0	0,0%	-2.828.257	-1,4%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	$	**58.727.814**	**33,4%**	**24.225.105**	**96,9%**	**82.952.919**	**41,3%**
COSTOS FIJOS	$	**-14.233.091**	**-8,1%**	**-545.350**	**-2,2%**	**-14.778.441**	**-7,4%**
REMUNERACIONES PLANTA	$	-9.229.899	-5,2%	-508.050	-2,0%	-9.737.949	-4,8%
MANTENIMIENTO NORMAL	$	-1.597.703	-0,9%	0	0,0%	-1.597.703	-0,8%
GRANDES REPARACIONES	$	-63.590	0,0%	0	0,0%	-63.590	0,0%
ADMINISTRACIÓN FABRICA	$	-2.187.795	-1,2%	-37.300	-0,1%	-2.225.095	-1,1%
AMORTIZACIONES	$	-1.034.455	-0,6%	0	0,0%	-1.034.455	-0,5%
OTROS GASTOS PLANTA	$	-119.649	-0,1%	0	0,0%	-119.649	-0,1%
UTILIDAD BRUTA	$	**44.494.722**	**25,3%**	**23.679.755**	**94,7%**	**68.174.478**	**33,9%**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$	**-3.924.707**	**-2,2%**	**-1.181.865**	**-4,7%**	**-5.106.572**	**-2,5%**
REMUNERACIONES BUENOS AIRES	$	-2.235.468	-1,3%	-609.600	-2,4%	-2.845.068	-1,4%
HONORARIOS ADMINISTRACIÓN	$	-226.000	-0,1%	-427.200	-1,7%	-653.200	-0,3%
HONORARIOS SERVICIOS	$	-352.994	-0,2%	-54.000	-0,2%	-406.994	-0,2%
OTROS GASTOS BUENOS AIRES	$	-1.110.244	-0,6%	-91.065	-0,4%	-1.201.309	-0,6%
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	$	**-2.152.103**	**-1,2%**	**0**	**0,0%**	**-2.152.103**	**-1,1%**
FLETES BOBINAS	$	-2.152.103	-1,2%	0	0,0%	-2.152.103	-1,1%
COMISIONES	$	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTADO FINANCIERO	$	**-1.463.217**	**-0,8%**	**0**	**0,0%**	**-1.463.217**	**-0,7%**
INTERESES BANCARIOS	$	-152.179	-0,1%	0	0,0%	-152.179	-0,1%
GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	$	-502.175	-0,3%	0	0,0%	-502.175	-0,3%
IMPUESTOS TRANSAC. BANCARIAS	$	-641.832	-0,4%	0	0,0%	-641.832	-0,3%
DIFERENCIAS DE CAMBIO OPERATIVAS	$	-167.032	-0,1%	0	0,0%	-167.032	-0,1%
UTILIDAD OPERATIVA	$	**36.954.695**	**21,0%**	**22.497.890**	**90,0%**	**59.452.585**	**29,6%**
RESULTADOS POR INVERSIONES FCIERAS	$	369.579	0,2%	0	0,0%	369.579	0,2%
OTRAS DIFERENCIAS DE CAMBIO	$	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
OTROS INGRESOS/EGRESOS	$	-348.340	-0,2%	-517.007	-2,1%	-865.347	-0,4%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	$		0,0%			0	0,0%
IMPUESTO GANANCIAS	$	-11.092.780	-6,3%	0	**0,0%**	-11.092.780	-5,5%
RESULTADO NETO	$	**25.883.154**	**14,7%**	**21.980.883**	**87,9%**	**47.864.037**	**23,8%**

Entrevista Yamila Scollo (Carrefour)

¿Qué acciones tiene Carrefour en temáticas de sustentabilidad?

La política de sustentabilidad de Carrefour está basada en un análisis profundo del negocio, identificando los desafíos de las comunidades dónde nos desarrollamos y aportando soluciones a problemáticas concretas en las que podemos aportar. Se

trabaja en un plan con triple impacto: social, económico y ambiental tanto en los productos que vendemos, como en la cadena de valor que compone a la compañía.

¿Notaron algún cambio en el consumidor en cuanto al consumo consciente en los últimos años?

Las nuevas generaciones están impulsando un cambio que impacta directamente en el mundo del retail. Cambiaron la forma de ver a los alimentos, se preguntan de dónde vienen, qué calidad nutricional tienen, cómo fueron producidos y qué impacto social y ambiental tienen. En esa línea, desde la compañía buscamos ser líderes de la transición alimentaria, promovemos el consumo responsable y saludable. En productos frescos tenemos los productos identificados como "Huella Natural" que están producidos con prácticas agroecológicas, regidas por normas de buenas prácticas agrícolas y ganaderas, la pesca que comercializamos en ese segmento es sustentable y elegimos proveedores que se preocupen por el bienestar animal.

Este año lanzaron la góndola de productos ecológicos, ¿en qué consiste esa iniciativa?

Sí, en 2020 se lanzó la góndola de productos sustentables. Tenemos 3 categorías de productos: los de cero desperdicios, los de impacto social y aquellos que cuidan la biodiversidad. Todos están producidos por PyMEs argentinas.

Productos cero desperdicios que suman la reutilización o la compostabilidad a su disposición final, volviéndose alternativas más amigables con el planeta. En esta categoría se destacan botellas reutilizables, tablas, cubiertos y utensilios de cocina de bambú, sorbetes de acero inoxidable, cápsulas de café reutilizables y difusores para té en hebras.

Productos con impacto social o aquellos que, ya sea desde la obtención de la materia prima o desde la inclusión laboral que genera su producción y su venta, fomentan un impacto social positivo en la comunidad. Esta categoría incluye jaboneras, vasos y bases para champú sólido realizados por empresas.

Productos con foco en el cuidado de la biodiversidad, entre los que se destaca la leña sustentable, proveniente del Establecimiento San Pedro Kora en Santiago del Estero, donde se trabaja con un plan de Manejo del Bosque con Ganadería Integrada (MBGI), evitando el desmonte.

¿Tiene el supermercado alguna postura con respecto a la reducción de plásticos de un solo uso?

Sí, hace años que la empresa trabaja en pos de eliminar o disminuir al mínimo la utilización de plásticos de un solo uso. En 2016, como parte también de las reglamentaciones del país, dejamos de distribuir bolsas plásticas y pusimos a disposición cajas gratuitas para trasladas las compras y adoptar este nuevo habito. En 2020 dejamos de vender sorbetes plásticos en todas nuestras sucursales y tienda online. Además, en el bazaar sustentable que se mencionaba anteriormente el cliente tiene la posibilidad de encontrar más de 300 productos reutilizables, compostables, reciclados, reciclables o con impacto social.

Durante este año y los que sigan seguiremos trabajando para sumar más iniciativas al proyecto y al bazar eco-amigable. Nuestro objetivo es que para 2025 podamos alcanzar el objetivo de que todos los productos Carrefour sean 100% reciclables y con el menor impacto ambiental.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés