



**Universidad**  
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing Internacional de Grupo Milan  
Inagraf SL

Autor:

**Carolina Recuero Lopez**

Director/es

María Dolores Delso Aranaz

**Universidad de Zaragoza**

**Facultad de Economía y Empresa**

2021/2022

# Resumen

El objetivo de este estudio es la realización de un Plan de Marketing Internacional para la empresa de embalaje y de packaging Grupo Milan Inagraf. Para su correspondiente realización, el trabajo se divide en un análisis de la situación actual de la empresa y del mercado español, identificando sus correspondientes oportunidades y amenazas, y un análisis de los diversos mercados europeos, con el objetivo de perseguir aquel que se ajuste mejor a nuestras características y requerimientos.

Una vez realizado esto, priorizamos el mercado polaco como la mejor opción. Tras elegir el mercado, se ha realizado un análisis de éste y de la competencia existente en él, para poder realizar nuestro Plan de Marketing con la mayor adaptación posible. Se ha optado por realizar una exportación directa, con una posible implantación de centros de producción en un futuro. Lo siguiente ha sido el desarrollo de las diferentes estrategias a llevar a cabo en lo que respecta al Marketing Mix, junto con una serie de medidas de control para medir la evolución del plan llevado a cabo.

# Abstract

The objective of this study is the realization of an international marketing plan for the packaging company Milan Inagraf Group. For its realization, the work is based on an analysis of the current situation of the company and the Spanish market, identifying the corresponding opportunities and threats, and an analysis of the various European markets, with the aim to pursue the best according to our characteristics and requirements.

Having done the above, we prioritized the Polish market as the best option. After choosing the market, an analysis of the market and the existing competition has been carried out to be able to develop our Marketing Plan with the best possible adaptation. It has been decided to export directly, with a possible establishment of production centers in the future. The following has been the development of the different strategies to be conducted about the Marketing Mix, together with a series of control measures to measure the evolution of the plan carried out.

# Índice

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:	6
INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	9
2. ANÁLISIS INTERNO	9
2.1. VALORES, VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	9
2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS	10
2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL	12
2.4. EMPLEO Y RECURSOS HUMANOS	12
2.5. ASPECTOS ECONÓMICOS	13
2.6. ÁMBITO INTERNACIONAL	14
2.7. MARKETING	15
2.8. CADENA DE VALOR	16
3. ANÁLISIS EXTERNO	17
3.1. ENTORNO ESPECÍFICO: MERCADO, SECTOR, COMPETIDORES, CLIENTES Y PROVEEDORES	17
3.2. ENTORNO GENERAL	18
3.2.1. FACTORES POLÍTICOS-LEGALES	19
3.2.2. FACTORES ECONÓMICOS	19
3.2.3. FACTORES SOCIOCULTURALES	20
3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	20
3.2.5. FACTORES ECOLÓGICOS	20
4. ANÁLISIS DAFO	21
5. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	22
6. ANÁLISIS PESTEL DE POLONIA	26
6.1. FACTORES POLÍTICOS:	26
6.2. ENTORNO ECONÓMICO:	26
6.3. ENTORNO SOCIAL:	28
6.4. ENTORNO TECNOLÓGICO:	29
6.5. ENTORNO ECOLÓGICO:	29
6.6. ENTORNO LEGAL-JURÍDICO:	29
7. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES	30
8. DETERMINACIÓN DEL MODO DE ENTRADA: ESTRATEGIA A SEGUIR	31
8.1. EXPORTACIÓN DIRECTA:	31
8.2. CENTROS DE PRODUCCIÓN:	32

9. DESARROLLO DEL MARKETING-MIX	32
9.1. PRODUCTO:	32
9.2. PRECIO:	33
9.3. DISTRIBUCIÓN:	34
9.4. COMUNICACIÓN:	35
10. PREVISIÓN DE VENTAS: VAN Y TIR	36
11. MEDIDAS DE CONTROL	38
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
13. BIBLIOGRAFÍA	40
14. ANEXOS	44

## Índice de tablas, gráficos e imágenes

TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS TRAS LA FUSIÓN EMPRESARIAL	6
TABLA 2: CARTERA DE PRODUCTOS DE GRUPO MILAN INAGRAF – LÍNEA SOLUCIONES DE IMPRESIÓN	10
TABLA 3: CARTERA DE PRODUCTOS DE GRUPO MILAN INAGRAF – LÍNEA SOLUCIONES DE PACKAGING	11
TABLA 4: ANÁLISIS DAFO	21
TABLA 5: VARIACIÓN DEL PIB (%) DE LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA	23
TABLA 6: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PAPEL Y CARTÓN POR PAÍSES UE EN 2020	24
TABLA 7: ANÁLISIS ITALIA, POLONIA Y FRANCIA	24
TABLA 8: PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y POR COMPONENTES DEL GASTO (EN %)	27
TABLA 9: COMPARACIÓN PRINCIPALES EMPRESAS DE PACKAGING DE POLONIA	30
TABLA 11: DESGLOSE DE COSTES Y PRECIO FINAL DE LOS PRODUCTOS	34
TABLA 14: FLUJOS DE CAJA	37
TABLA 10: UNIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO EN EL 2022	45
TABLA 12: PRESUPUESTOS EMPRESA PUBLICIDAD ZAASK	47
TABLA 13: PREVISIÓN DE VENTAS 2023-2027	48
GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	13
GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (2020)	14
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DE LA SOLVENCIA ECONÓMICA (2020)	14

GRÁFICO 4: PREVISIÓN DEL IMPACTO DEL CORONAVIRUS EN EL PIB EN ESPAÑA	19
GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN DEL IPI EN ESPAÑA	19
GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN PIB PER CÁPITA POLONIA (EN MILES DE EUROS)	26
GRÁFICO 7: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN POLONIA, 2019	28
GRÁFICO 8: COMPARATIVA DE ESPAÑA Y POLONIA	28
IMAGEN 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA (2022)	13
IMAGEN 2: PÁGINA WEB DE LA EMPRESA	16
IMAGEN 3: CADENA DE VALOR	17
IMAGEN 4: MATRIZ MCKINSEY DE ITALIA, FRANCIA Y POLONIA	25
IMAGEN 5: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE WROCLAW Y CRACOVIA	27
IMAGEN 6: PRESUPUESTO TRANSPORTE	46

## Presentación de la empresa:

Grupo Milán S.L. nace en 1972 como empresa de embalaje y packaging, dirigida a los sectores de la alimentación, cosmética y farmacia, y al sector industrial. Ubicada en Cuarte de Huerva, Zaragoza, y su objeto social se puede definir como la “explotación de las industrias de imprenta, litografía y en general cualquier otro negocio referido a las artes gráficas.

En cuanto a su tamaño, por el volumen de sus ventas, según los datos de la Comisión de la Unión Europea 2003/361/EC, se considera una pequeña empresa (de 2 a 10 millones de euros).

En 2018 llevó a cabo una fusión por absorción de la empresa “Industria Aragonesa Gráfica SL” (Inagraf S.L.), principal competidor directo, y pasó a denominarse Grupo Milán Inagraf S.L (GMI). La finalidad principal de esta absorción fue ampliar cuota de mercado, anteriormente ocupada por dicha empresa, y poder acceder a clientes, anteriormente inalcanzables.

Esta absorción ha permitido, a Grupo Milán, por un lado, ampliar las posibilidades de obtener mayores ventas con estos nuevos clientes; y, por otro lado, a Industria Aragonesa, un mayor crecimiento económico, pasando de ser una pequeña empresa a una de mayor tamaño. Como podemos ver en la Tabla 1, a ambas empresas les ha beneficiado dicha absorción, en lo que respecta al volumen total de ventas comerciales, con un aumento del 17,75%, a pesar de que, en el año siguiente, debido a la pandemia, sufrieran una disminución del 3,28% .

**Tabla 1: Evolución de las ventas tras la fusión empresarial**

		<b>Grupo Milán S.L.</b>	Variación	<b>Inagraf S.L.</b>	Variación	<b>Grupo Milan S.L.+ Inagraf S.L.</b>	Variación
<b>Ventas</b>	<b>2017</b>	2.263.155,04	-	1.470.848,43	-	3.734.003,47	-
	<b>2018</b>	2.719.413,63	468.258,59 (20,69%)	1.630.227,65	194.379,22 (12,22%)	4.349.641,28	662.637,81 (17,75%)
	<b>2019</b>	-				4.206.801,27	142.840,01 (-3,28%)

Fuente: Elaboración propia

## Introducción

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado es el caso práctico de la internacionalización de una pyme española, más en concreto de la empresa Grupo Milán Inagraf SL.

Mediante este trabajo se pretende detectar un nuevo mercado en el que la empresa pueda expandirse y empezar a comercializar sus productos. Para ello, voy a seguir los siguientes pasos:

En primer lugar, pasaré a formular los principales objetivos a perseguir. Posteriormente, realizaré un análisis interno y externo de la empresa para poder realizar su correspondiente análisis DAFO.

Una vez realizados dichos análisis, el siguiente paso será elegir el mercado al que nos dirigiremos, realizando un análisis PESTEL del mismo, junto con un análisis de los competidores actuales que operan en él. Una vez establecido el mercado, se procederá a elegir el método de entrada al país.

Cuando sepamos dónde y cómo vamos a entrar, se procederá a realizar un marketing-mix para analizar las diferentes variables con las que la empresa se tendrá que enfrentar, además de que nos ayudará a saber cómo posicionarnos en este nuevo mercado.

Ya finalizando, se procederá a realizar una previsión de las ventas para analizar la rentabilidad del proyecto.

Y, por último, se establecerán diferentes medidas de control para supervisar y analizar toda la información disponible y poder tomar medidas a tiempo.

Antes de empezar, paso a definir y a explicar en qué consiste la internacionalización.

La **internacionalización** puede definirse como una técnica de gestión empresarial, a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional (Llamazares García - Lomas, O., 2016).

Nuestro objetivo como empresa consistirá en detectar y satisfacer las necesidades de los clientes internacionales mejor que la competencia y en coordinar las actividades de marketing dentro de las restricciones que presenta el entorno internacional.

Actualmente, en el 2021 nos encontramos en un mundo globalizado, donde cada vez es más necesario un proceso de internacionalización para sobrevivir en el mercado, sobre todo para las grandes empresas y, cada vez más, para el caso de las pymes.

Por esto mismo, dentro de los motivos de internacionalización que formula Llamazares García-Lomas (2016), Grupo Milán Inagraf se ha visto en la necesidad de internacionalizarse principalmente por los siguientes motivos:

- Saturación del mercado existente.
- Aparición de nuevos mercados.
- Incentivos gubernamentales.
- Mejorar el acceso a materias primas y avances tecnológicos.
- Vocación internacional de los directivos.
- Nueva imagen de marca.
- Obtener una mayor rentabilidad.

Además, como plantea Ortega (2010), podemos encontrar las siguientes ventajas que nos proporciona la internacionalización:

En primer lugar, nos permite la **entrada de nuevos clientes**, al entrar en nuevos mercados, ampliando la facturación de la empresa, sin alterar aquella proveniente del mercado nacional, otorgando mayor crecimiento y expansión para la empresa.

Consecuencia de lo anterior, nos permitirá un **incremento en las ventas y en la producción**, desencadenando economías de escala, las cuales darán lugar a una reducción de los costes.

Además, esta presencia en mercados exteriores permite una **mejora en la imagen** y en el **prestigio** de la empresa, tanto en el mercado nacional como internacional.

En conclusión, este proceso de internacionalización ayudará a la empresa a ser **más competitiva** para operar en mercados más complejos y demandantes.

Pero, por desgracia, no todo son ventajas, ya que la empresa se puede encontrar con los siguientes obstáculos a lo largo del proceso de internacionalización (Llamazares García-Lomas, 2016):

- Falta de conocimiento exterior.
- Problemas para encontrar una distribución adecuada.
- Legislaciones diferentes.
- Adaptación de productos.
- Fuertes competidores extranjeros.
- Falta de personal cualificado.
- Escasa dimensión.



# 1. Objetivos del Plan de Marketing Internacional

Como ya he comentado anteriormente, Grupo Milán Inagraf opera hoy en día en el mercado español y, en ocasiones, en el mercado francés. Este trabajo está dirigido a la elaboración de un plan para que dicha empresa consiga abarcar mercados exteriores, más allá de los actuales.

Los **objetivos** a perseguir por la empresa son principalmente los siguientes: en primer lugar, conseguir en mercados exteriores una mano de obra cualificada a un precio más económico del actual en España. Además, la salida al exterior está impulsada por la búsqueda de encontrar mercados exteriores que se caractericen por tener un gobierno de corte liberal, que imponga una baja carga impositiva en el sector industrial. Todo este proceso girará en torno a una situación geográfica con una cercanía a proveedores de materia prima y a la búsqueda de mercados de gran expansión y con gran potencial.

## 2. Análisis interno

En este segundo apartado se va a analizar y evaluar los diferentes recursos, habilidades y competencias de la empresa, con el objetivo de, más adelante, poder desarrollar las estrategias pertinentes.

### 2.1. Valores, visión y misión de la empresa

En cuanto a la **misión** de la organización, Grupo Milán Inagraf no vende sólo productos, sino que vende soluciones para el cliente desde hace más de cincuenta años.

La empresa resalta los siguientes **valores** que caracterizan a la organización:

- Sostenibilidad: utilización de materiales reciclados y con residuos reutilizados.
- Orientación al cliente: servicio totalmente personalizado.
- Calidad: utilización de procesos de última tecnología.
- Resolución de problemas: gran adaptación al entorno y a la realidad empresarial.

Y de cara a futuro, la **visión** de la empresa es, aparte de sobrevivir, convertirse en el referente de impresión de packaging offset<sup>1</sup> en Aragón.

---

<sup>1</sup> La impresión offset consiste en la utilización de planchas sin transferir la tinta directamente al papel, sino plasmando una imagen a una mantilla o caucho y posteriormente transferir esa imagen a un pliego de papel.

## 2.2. Productos y servicios

En lo que respecta a los **servicios** de la empresa, podemos destacar su gran adaptación al cliente, ofreciendo una personalización completa en cuanto a gustos y necesidades del usuario, pudiendo fabricar y trabajar bajo demanda.

Además de este servicio, poseen dos líneas de **productos** principales: soluciones de impresión y de packaging. En cuanto al precio y tamaño de cada uno de los productos, no existe un precio y/o tamaño estándar, sino que todos los productos son fabricados bajo demanda, y son introducidos a un programa (Axis) que realiza el presupuesto de los mismos.

En primer lugar, tenemos las soluciones de impresión, donde podemos encontrar diferentes productos, como calendarios, carpetas, carteles, etiquetas, catálogos, cuadernos, hojas personalizadas, agendas, libretas y libros (Tabla 2).

**Tabla 2: Cartera de productos de Grupo Milan Inagraf – línea soluciones de impresión**

Calendarios	Carpetas	Carteles	Etiquetas	Catálogos
-------------	----------	----------	-----------	-----------



- Sobremesa wireo
- Sobremesa pirámide
- Pared wireo
- Pared grapa



- Abierta con solapa
- Cerrada con solapa
- Anilla



- Cuadrada colgar
- Troquelada colgar
- Troquelada adhesiva
- Para garrafas
- Semicorte adhesiva



- Lomo
- Grapa
- Wireo

WireO	Hojas Personalizadas	Agendas	Libretas	Libros
-------	----------------------	---------	----------	--------



Y en lo relacionado al packaging, disponen de diferentes opciones adaptadas a diferentes sectores profesionales, como pueden ser cajas, envases de cartón (para tarros o para comida), estuches de cartón, todo tipo de merchandising, cestas, muestrarios, expositores de cartón y maletines (Tabla 3).

**Tabla 3: Cartera de productos de Grupo Milan Inagraf – línea soluciones de packaging**

Cajas	Envases de cartón	Estuches de cartón	Merchandising	Cestas
-------	-------------------	--------------------	---------------	--------



- Tape y fondo
- Cierre precinto
- Caja automontable
- Caja con faja



- Sándwich
- Pasta
- Pasteles
- Tarro



- Caja ventana
- Caja botella
- Caja con asa escondida
- Caja con tapa
- Caja corredera



- Con ventana forma
- Con ventana arriba
- Con varias ventanas
- Caja bolsa



- Cestas botellas
- Aguinaldo
- Caja botella

Muestrarios	Expositores de cartón	Maletines
-------------	-----------------------	-----------



- Tintes
- Materiales



- Contenedor
- Caja contenedora
- Cartela recta
- Cartela personalizada
- Con posicionadores



- Asa plástico
- Asa cartón
- Asa cuerda

Todos estos productos son resultado de la utilización de una maquinaria y de programas informáticos de **alta tecnología**, alternando diferentes métodos para imprimir y para comprobar la calidad de la impresión.

## 2.3. Responsabilidad social

En los últimos años está cobrando especial importancia la responsabilidad social corporativa. Desde los años noventa se han ido manifestando diversas iniciativas, códigos o normas con el objetivo de fomentar un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y con el medioambiente (De la Cuesta, 2004).

A pesar de ser voluntarias estas acciones, cada vez más son mera supervivencia empresarial. Esto se debe a que el cliente posee cada vez más poder, y otorga mucha importancia a estos aspectos. Por ello, es importante que las empresas contribuyan a este mejoramiento social, económico y ambiental del entorno (De la Cuesta, 2004).

En Grupo Milán, como se ha comentado anteriormente, es un aspecto importante. Por ello, todo su proceso de fabricación gira en torno a materiales reciclados y formados por residuos reutilizados, tanto de papel y cartón, plástico, productos químicos...

Además, en sus instalaciones poseen placas fotovoltaicas para producir energía eléctrica para el autoconsumo.

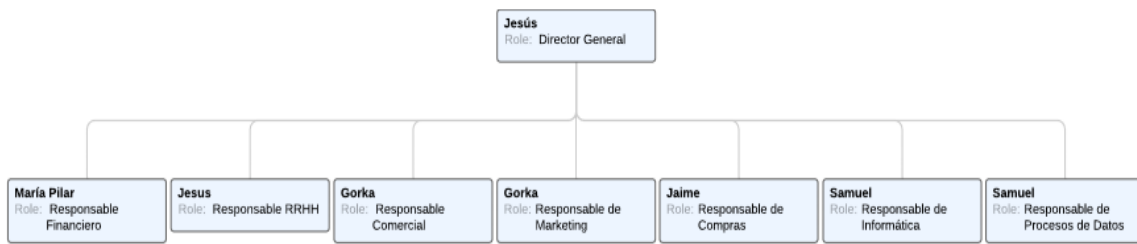
Respecto a las diferentes licencias que posee la empresa, hoy en día, poseen el certificado PCEF, certificación de Cadena de Custodia, de papel reciclado, la cual asegura que los materiales que forman parte de los diferentes productos han sido revisados y verificados en cada una de las etapas del proceso productivo. Además, está en trámite de conseguir la norma ISO 9001, la cual recoge los requisitos mínimos para un sistema de gestión de calidad eficiente.

## 2.4. Empleo y recursos humanos

A día de hoy, la empresa cuenta con una organización interna basada en departamentos. Al mando está el director general, quien controla y dirige el resto de los departamentos, además de ser el encargado de dirigir el departamento de recursos humanos.

De esta manera, la empresa se divide en 7 departamentos diferentes: departamento económico o financiero, de recursos humanos, comercial, de marketing, de compras, de informática y de procesamiento de datos (Imagen 1):

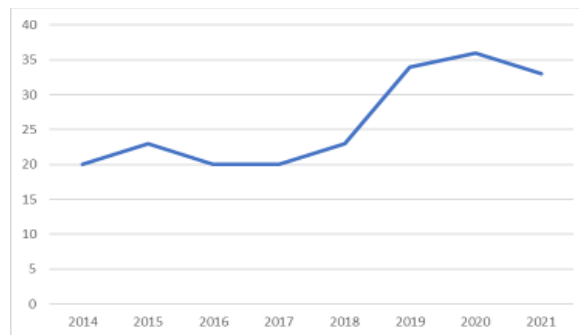
**Imagen 1: Organigrama de la empresa (2022)**



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los empleados de la empresa, han incrementado a lo largo de estos últimos años, como podemos observar en el Gráfico 1, empezando el 2014 con 20 empleados, y acabando el 2021 con 33. Entre estos, se encuentran un trabajador con minusvalía física y varias personas de nacionalidad extranjera.

**Gráfico 1: Evolución de empleados de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

La empresa ofrece diferentes cursos de formación a los empleados para que estos puedan adquirir nuevos conocimientos y estén al día de la actualidad del mercado laboral.

## 2.5. Aspectos económicos

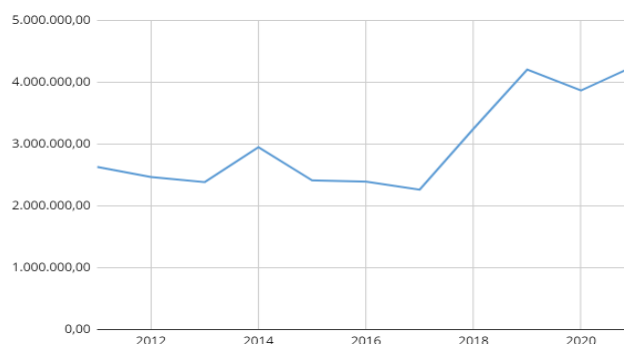
La pandemia provocada por la covid-19, el posterior estado de alarma, y el correspondiente confinamiento, anunciado el 14 de marzo de 2020, tuvo enormes efectos económicos, entre ellos la existencia de un stock negativo de oferta, debido a la paralización de la actividad empresarial en muchos sectores (Bandrés, E., Gadea, M. D., Salas, V., & Sauras, Y. (2020)).

A pesar de que en Aragón ha habido una mejora a nivel económico de manera más acelerada en comparación con el territorio nacional (Bandrés, E., Gadea, M. D., Salas, V., & Sauras, Y. (2020)), Grupo Milán Inagraf, a día de hoy, aún sigue sufriendo las secuelas de la crisis, aunque a partir de este último año 2021 están empezando a recuperarse.

### Cifra de ventas y resultado del ejercicio:

A pesar de que la evolución de las ventas es positiva, en el año 2020 sufrieron una reducción importante, junto con un resultado del ejercicio menor con respecto a años anteriores. A pesar de esto, el año 2021 fue un año óptimo, ya que obtuvieron la mayor cifra de ventas desde su actividad. Podemos apreciar la evolución de las ventas en el gráfico 2:

Gráfico 2: Evolución de las ventas (2020)



Fuente: Dep. Financiero Grupo Milán

- **Solvencia económica o Rating:**

Posee una solvencia económica de 8/20 puntos, indicando que hay un riesgo medio-alto. La evolución de esta se indica a continuación:

Gráfico 3: Evolución de la solvencia económica (2020)



Fuente: INFORMA D&B

Adicionalmente, disponen de una probabilidad moderada de retraso en pagos por un valor de 3,24%, y su índice de resiliencia se encuentra en un valor medio-alto de 57/100.

## 2.6. Ámbito internacional

Actualmente desarrolla su actividad en España y exporta productos a Francia.

## 2.7. Marketing

El marketing mix es el conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado. A través de diferentes variables, se busca influir en los consumidores y motivarlos a elegir un producto o servicio determinado.

El concepto de marketing mix lo integran 4 variables, denominadas las 4P del marketing, que son: producto, precio, distribución y comunicación.

En lo que respecta al **producto** y al **precio**, se ha comentado en el apartado “2.2 Productos y Servicios”.

Por otro lado, de la **distribución** se ocupa principalmente la empresa, aunque, en ocasiones depende de la urgencia del pedido, o la distancia de la entrega, necesitan externalizar dicho servicio y contratar diferentes empresas que puedan ayudarles y distribuir sus productos. Sus principales distribuidores son Schenker, Nayatrans y Cotrali.

Y, por último, en cuanto a la **comunicación**, la empresa desarrolla la gran mayoría de su comunicación de manera online, aunque también de manera telemática.

El primer lugar, el encargado del departamento comercial es el responsable de ofrecer a los clientes con mayor poder sobre la empresa una atención personalizada y directa de forma telemática, con el objetivo de obtener una mayor satisfacción y fidelización de éstos.

Por otro lado, la presencia online de la empresa se divide en una página web y presencia en las redes sociales Twitter y LinkedIn.

En cuanto a la **página web**, su gestión y mantenimiento lo lleva la empresa RBC Semmanager S.L. Como observamos en la Imagen 2, posee un diseño donde el color corporativo de la empresa es el protagonista. Además, tiene un diseño web adaptativo o responsivo (responsive web design), el cual facilita la navegación desde diferentes dispositivos.

Encontramos a primera vista los diferentes ejemplos de productos que ofrecen, divididos por sectores. También aparecen testimonios reales de clientes contando su experiencia con la empresa, y las diferentes marcas que trabajan con la organización, donde encontramos a marcas conocidas como Ámbar, Conguitos, Lacasa, Adidas, BSH, etc.

Además, en el pie de página de la página observamos los datos relevantes de la empresa, como son su localización y los datos de contacto.

Como aspecto importante a comentar, disponen de un chatbot disponible las 24 horas del día, y un apartado donde se puede solicitar información directamente a la empresa.

**Imagen 2: Página Web de la empresa**



Fuente: <https://grupomilan.com/>

En cuanto a **Twitter**, se unieron a esta red social en octubre de 2012, con el objetivo de interactuar con el cliente y anunciar sus productos y servicios. Cuentan con 238 seguidores, a pesar de que hoy en día están inactivos.

Y, por otro lado, **LinkedIn**, donde aparece la información más relevante de la empresa, como datos de contacto e información de sus empleados. En las diferentes publicaciones se anuncian eventos donde la empresa ha participado e información sobre sus productos y servicios.

Adicionalmente, los datos obtenidos de estas plataformas son tratadas por una empresa externa, la cual se encarga de realizar informes sobre los clientes y trasladarlos a la base de datos de la empresa. Los datos se obtienen principalmente del chatbot de la página web (localización, frecuencia de visita, productos o aspectos relevantes a la hora de entrar en la página web...).

## 2.8. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta o modelo estratégico de análisis que nos ayuda a identificar las ventajas competitivas de una compañía frente a su mercado, con el objetivo de ofrecer el mayor valor posible a los clientes (Porter, 1989).

El primer paso para crear la cadena de valor es identificar y clasificar las diferentes actividades del proceso productivo, para poder identificar aquellas que realmente aportan valor.

Porter divide la cadena de valor en dos grupos principales: **las actividades primarias**, aquellas que tienen relación directa con la creación, mantenimiento, venta y post venta del producto y/o



servicio; y **las actividades de apoyo**, que complementan a las anteriores y son necesarias para fabricar el producto final. En el caso de la empresa GMI queda reflejado en la Imagen 3.

**Imagen 3: Cadena de valor**



Fuente: elaboración propia

### 3. Análisis externo

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis del entorno en el que opera la empresa

Dentro del entorno, diferenciamos el entorno específico y el entorno general.

#### 3.1. Entorno específico: mercado, sector, competidores, clientes y proveedores

El entorno específico es aquel formado por los factores más cercanos a la empresa, y es de vital importancia conocer todos estos factores a la hora de tomar cualquier tipo de decisión debido a que afectan directamente a la empresa.

Para poder analizarlo voy a llevar a cabo un análisis de Porter o de las 5 Fuerzas de Porter. Este análisis permitirá analizar y medir los recursos de la empresa, y poder establecer y planificar estrategias con los resultados obtenidos. Asimismo, las fuerzas que describe Porter son:

En primer lugar, la **rivalidad entre los competidores**. A nivel nacional, el poder que tiene la empresa frente a sus competidores es medio-bajo, ya que actualmente operan muchas empresas con mayor tamaño y cuota de mercado que GMI. En cambio, a nivel local, tanto en la provincia de Zaragoza como en Aragón, GMI tiene un poder medio-alto, ya que la competencia es mucho menor que a nivel nacional, y además disponen de mayor cuota de mercado con respecto a otras empresas locales.

Tanto a nivel nacional como local, su principal competidor es ArpiRelieve, empresa zaragozana y con una filosofía similar a la del Grupo Milán Inagraf.

En cuanto al **poder de negociación de los clientes**, los clientes de GMI se pueden dividir en dos en función del volumen de ventas. Por un lado, los clientes que tienen mucho poder sobre la empresa, correspondientes a empresas de gran tamaño y con un gran número de ventas, como Saphir, Lacasa, Fersa, Certest Biotec y BSH. Y, por otro lado, los de menor tamaño y menores ventas, y por lo tanto menos poder, se encontrarían Operon S.A. y Plantapol.

En tercer lugar, se encuentra el **poder de negociación de los proveedores**. Los proveedores de GMI tienen un gran poder sobre la empresa, debido a la escasez de materias primas, sobre todo de cartón y papel, provocada por la pandemia del covid-19. La empresa, ante este elevado poder de los proveedores, se ve obligada a aceptar todo tipo de condiciones (plazo, precio...).

Por otro lado, la **amenaza de entrada de nuevos competidores**. Recientemente, el sector no ha recibido ningún competidor nuevo que pueda ser una amenaza para la empresa. A pesar de esto, debido a la gran influencia y a la gran preocupación por el cuidado del medio ambiente, podrían surgir empresas que utilizaran productos totalmente reciclados o no contaminantes.

Y, por último, la **amenaza de nuevos productos sustitutos**. Los productos que podrían sustituir a los actuales comercializados por la empresa serían aquellos productos hechos por otros materiales diferentes al cartón, sobre todo de plástico. Y, por otro lado, los catálogos informatizados y digitales están en crecimiento y sustituyendo a los catálogos clásicos y tradicionales hechos a base de papel.

## 3.2. Entorno general

Una vez analizados los factores que afectan al entorno específico, durante este apartado se van a analizar los factores que inciden en el entorno general, aquellos que afectan por igual a todas las empresas de una determinada región. Para conocer y analizar cada uno de estos, voy a realizar un análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta que permite analizar los factores macroambientales que tienen un impacto en las organizaciones, detectando posibles amenazas y oportunidades del mercado. Identificar estos factores a tiempo nos permitirá diferenciarnos de la competencia, consiguiendo asimismo una ventaja competitiva.

Como así su nombre indica, el análisis PESTEL analiza el entorno Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Jurídico-Legal.

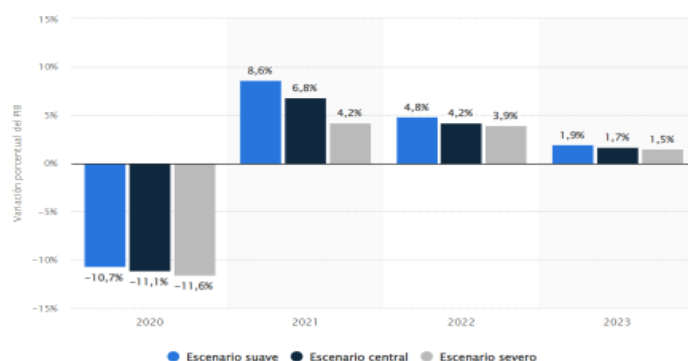
### 3.2.1. Factores políticos-legales

La mayoría de las normativas vigentes persiguen la eliminación de aquellos materiales que no puedan ser recuperados para su reincorporación en la cadena de suministro. La UE en 2019, aprobó la “Directiva sobre Plásticos de un Solo Uso”, obligando a los países de la UE a aplicar una serie de medidas contra los plásticos desechables. Para 2030, la Comisión Europea espera aplicar un impuesto a este tipo de envases, persiguiendo que todos los envases fueran reciclables.

### 3.2.2. Factores económicos

La pandemia del covid-19 provocó en el 2020 una crisis económica mundial, provocando en España una caída del PIB en el 2020 del 10-12%. En el Gráfico 4 podemos observar la previsión del impacto del coronavirus en el PIB en España en diferentes escenarios entre 2020 y 2023.

**Gráfico 4: Previsión del impacto del coronavirus en el PIB en España**



Fuente: Statista (2022)

La producción industrial ha sido una de las más perjudicadas. Podemos observar en el Gráfico 5, mediante el Índice de Producción Industrial, como ha caído en el año 2020.

**Gráfico 5: Evolución del IPI en España**



Fuente: datosmacro.com

En lo que respecta al sector del packaging, al ser un elemento cotidiano esencial, ha facilitado que no haya sufrido elevados efectos negativos debido a la pandemia, elevando, incluso, su demanda en el sector alimentario y farmacéutico principalmente.

### 3.2.3. Factores socioculturales

La industria del packaging se ha apoyado estos últimos años en torno a la sostenibilidad, la personalización, la transparencia y la funcionalidad del producto. Tras la pandemia, se ha empezado a valorar otros factores como la garantía de seguridad del envase del producto.

El comercio online ha provocado un incremento en el uso del cartón como material principal de los envases y los embalajes de los diversos pedidos, al ser un material higiénico y respetuoso con el medio ambiente, aumentando un 4,4% en 2019, y un 0,6% más en el 2020, y llegando a alcanzar un incremento total de casi un 32% (UBS, 2021).

### 3.2.4. Factores tecnológicos

Las empresas de embalaje necesitan innovar para fomentar y rentabilizar sus procesos productivos, e identificar posibles retrasos o ineficiencias y reducir costes.

La actual Cuarta Revolución Industrial, la denominada Industria 4.0, incorpora una alta innovación, no sólo en los productos, sino a lo largo de toda la cadena productiva.

La covid-19 ha provocado numerosos cambios en el sector industrial, cambios en la forma de gestionar las cadenas de suministros y procesos productivos especialmente. Asimismo, las tecnologías y la Industria 4.0 han impedido el colapso e interrupción de las cadenas de suministro causada por la emergencia global provocada por la pandemia.

### 3.2.5. Factores ecológicos

Antes de la pandemia de la covid-19, las empresas intentaban introducir en su cadena productiva materiales reciclados, reciclables, reutilizables y biodegradables, además de reducir el uso de materias primas fósiles. Además, mediante el diseño de los productos se pretendía evitar el posible exceso de embalaje y minimizar así la generación de residuos (UBS, 2021).

La pandemia y su posterior emergencia sanitaria han producido que la sostenibilidad se haya dejado de lado, generando hasta 8,4 millones de toneladas de plásticos de un sólo uso, principalmente en equipos de protección, cajas y bandejas desechables para material sanitario, y en embalajes del e-commerce, de alimentos y productos de primera necesidad (Palou, 2021).

A pesar de esto, el mundo del packaging está evolucionando, por lo que muchas empresas están en proceso de abandonar el uso del plástico mediante el uso de materiales alternativos. El problema de estos es que suponen un coste adicional, coste que muchas empresas no se pueden permitir o con el que no quieren cargar (Gonzalvo, 2021).

## 4. Análisis DAFO

En la Tabla 4 se observa el DAFO de GMI (ver Anexo 1 para más información).

**Tabla 4: Análisis DAFO**

<b>DEBILIDADES*</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>D1:</b> Organización interna incompleta tras la fusión</p> <p><b>D2:</b> Parte de la clientela estacional</p> <p><b>D3:</b> Parte de maquinaria antigua</p> <p><b>D4:</b> Tamaño escaso y pequeña dimensión</p> <p><b>D5:</b> Empresa muy localizada, sólo tiene clientes fuertes a nivel local</p>	<p><b>A1:</b> Creciente demanda e-commerce (productos digitales, dejando atrás productos en formato físico)</p> <p><b>A2:</b> Crisis económica tras la covid-19</p> <p><b>A3:</b> Aumento del precio de las materias primas, energía y transporte por escasez global</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES*</b>
<p><b>F1:</b> Procesos de preimpresión y de impresión de última tecnología</p> <p><b>F2:</b> Control de calidad potente</p> <p><b>F3:</b> Capacidad de reacción ante posibles imprevistos (por ejemplo, una gran adaptación a la escasez de materia prima provocada por la pandemia)</p> <p><b>F4:</b> Gran experiencia, más de 50 años</p> <p><b>F5:</b> Solidez financiera</p> <p><b>F6:</b> Productos sostenibles y reciclables</p>	<p><b>O1:</b> Incremento de la demanda del packaging tras la pandemia</p> <p><b>O2:</b> Packaging como valor añadido del producto</p> <p><b>O3:</b> Industria 4.0 en procesos de producción muy desarrollada y con gran potencial</p> <p><b>O4:</b> Gran preocupación por el medio ambiente</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Selección de mercados internacionales

Una vez profundizado y analizado la empresa, y una vez identificado cada uno de los componentes y factores que influyen, tanto de manera positiva como negativa, el siguiente paso para desarrollar el plan de internacionalización es determinar el país o mercado al que nos vamos a introducir, nuestro mercado objetivo.

Para la selección del país, como primer criterio, voy a poner el foco en Europa, debido a su proximidad con España, y más en concreto en la **Unión Europea**.

Como segundo criterio, recogido en la Tabla 5, he considerado relevante utilizar la **variación del PIB** de los países de la UE, para poder identificar aquellos en crecimiento, seleccionando aquellos con mayor variación del PIB que España, país de referencia.

Tabla 5: Variación del PIB (%) de los países de la Unión Europea

PAÍS	var. PIB (%)	PAÍS	var. PIB (%)
<b>Irlanda</b>	<b>13,5</b>	España	5,1
<b>Malta</b>	<b>10,4</b>	Suecia	5,1
<b>Croacia</b>	<b>10,2</b>	Lituania	5
<b>Estonia</b>	<b>8,3</b>	Países Bajos	5
<b>Grecia</b>	<b>8,3</b>	Portugal	4,9
<b>Eslovenia</b>	<b>8,1</b>	Austria	4,8
<b>Hungría</b>	<b>7,1</b>	Dinamarca	4,7
<b>Luxemburgo</b>	<b>6,9</b>	Letonia	4,5
<b>Francia</b>	<b>6,8</b>	Bulgaria	4,2
<b>Italia</b>	<b>6,6</b>	Finlandia	3,5
<b>Bélgica</b>	<b>6,2</b>	República Checa	3,3
<b>Polonia</b>	<b>5,9</b>	Eslovaquia	3
<b>Rumania</b>	<b>5,9</b>	Alemania	2,9
<b>Chipre</b>	<b>5,5</b>		

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Datosmacro

Como tercer criterio, he seleccionado a aquellos países cuya **evolución de la producción de papel y cartón** en el año 2020 con respecto al 2019 ha sido mayor o similar a la de España, datos que se recogen en la Tabla 6.

A pesar de que se deberían de tomar como referencia los países analizados a través del criterio 1, debido a que no se dispone información de alguno de ellos, se han seleccionado aquellos más importantes y de los que sí disponemos de información.

Tomando como valor de referencia de España un incremento del 7'4%, los países que han tenido una mayor evolución, o se encuentran en valores similares, son **Italia, Francia, Polonia**.

**Tabla 6: Evolución de la producción de papel y cartón por países UE en 2020**

<b>PAÍS</b>	<b>var. (%)</b>
<b>Alemania</b>	<b>25,10</b>
<b>Suecia</b>	<b>11</b>
<b>Italia</b>	<b>10</b>
<b>Finlandia</b>	<b>9,6</b>
<b>Francia</b>	<b>8,1</b>
<b>España</b>	<b>7,4</b>
<b>Polonia</b>	<b>5,8</b>
<b>Austria</b>	<b>5,5</b>
<b>Resto de la UE</b>	<b>17,5</b>

Fuente: AWA (Alexander Watson Associates), CEPI y Aspapel

Una vez que tenemos una selección más segmentada, de acuerdo con nuestros criterios y condiciones, en la Tabla 7 se lleva a cabo un análisis más profundo de los tres países seleccionados. Aquel que consiga una mayor puntuación, en relación con las ponderaciones elaboradas, por un lado, del atractivo del mercado, y, por otro lado, del entorno competitivo, será el país resultante y en el que desarrollaremos nuestra internacionalización.



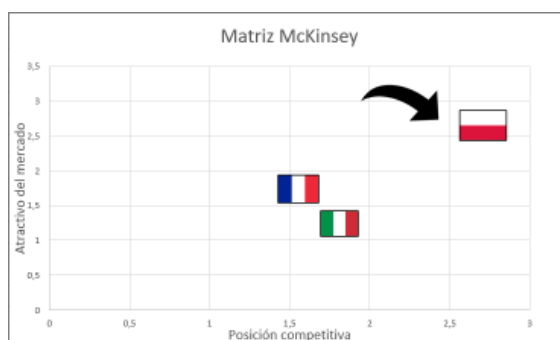
**Tabla 7: Análisis Italia, Polonia y Francia**

DATOS		ITALIA		FRANCIA		POLONIA	
Datos evaluación	Pond	Punt	Total	Punt	Total	Punt	Total
<b>Atractivo del mercado</b>			<b>1,4</b>		<b>1,85</b>		<b>2,75</b>
Deuda (%PIB)	0,25	2	0,5	1	0,25	3	0,75
Deuda per cápita (€)	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Ranking facilidad de hacer negocios	0,25	1	0,25	3	0,75	2	0,5
Tasa de desempleo	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Presión fiscal (%PIB)	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
<b>Forma competitiva</b>			<b>1,8</b>		<b>1,55</b>		<b>2,65</b>
Ranking capital humano	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,30
Índice Producción Industrial Interanual (%)	0,25	2	0,5	1	0,25	3	0,75
Balanza comercial (%PIB)	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,40
Posición competitiva	0,25	1	0,25	2	0,5	3	0,75
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Datosmacro

Observando la Matriz McKinsey (Imagen 4) obtenida tras las ponderaciones de la Tabla 7, podemos determinar que la mejor oportunidad para desarrollar nuestro Plan de Marketing Internacional es **Polonia**.

**Imagen 4: Matriz McKinsey de Italia, Francia y Polonia**



Fuente: Elaboración propia.

## 6. Análisis PESTEL de Polonia

Para entender y conocer mejor Polonia se va a realizar un análisis PESTEL.

### 6.1. Factores políticos:

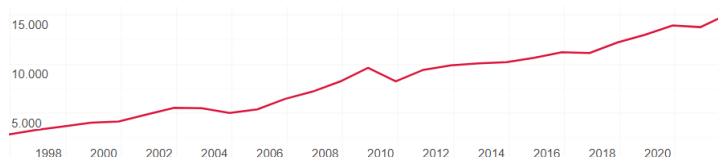
Polonia es una República Parlamentaria con un presidente elegido por sufragio universal directo cada 5 años. Ingresó en la OTAN en 1999 y se adhirió a la UE en 2004. En cuanto a su relación con España, mantiene una alianza estratégica, la cual tiene con muy pocos países.

Hay que destacar la actual **Ley sobre la Libertad de Actividades Económicas** que regula los derechos de las empresas, tanto extranjeras como nacionales, en el territorio polaco.

### 6.2. Entorno económico:

Polonia es la sexta economía de la UE-27 y el mayor mercado de Europa Central. Desde su entrada en 2004 en la UE, el país ha ganado mucho potencial económico gracias a la mejora de las condiciones económicas y el aumento del poder adquisitivo. Muestra de ello es el incremento del PIB per cápita que ha pasado de un 49% a un 76% en el 2020 (ICEX, 2021). Este incremento se puede observar en el Gráfico 6:

**Gráfico 6: Evolución PIB Per cápita Polonia (en miles de euros)**



Fuente: datosmacro.com

Tanto la demanda interna como la externa han cobrado gran importancia en este proceso de crecimiento, destacando el consumo privado, la inversión extranjera, fundamentalmente en infraestructuras, y la llegada de fondos comunitarios.

En lo que se refiere al sector industrial, como podemos ver en la Tabla 8, es uno de los pilares de la economía polaca, gracias a la Inversión Directa Extranjera.

**Tabla 8: PIB por sectores de actividad y por componentes del gasto (en %)**

<b>SECTORES DE ACTIVIDAD (VAB)</b>	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Comercio, transporte y comunicaciones</b>	28,09	28,53	28,95	29,4	29,09
<b>Industria y energía</b>	<b>26,51</b>	<b>25,36</b>	<b>25,02</b>	<b>25,22</b>	<b>23,33</b>
<b>Otros servicios</b>	20,62	20,68	20,73	20,62	20,55
<b>Actividades empresariales y servicios financieros</b>	15,12	15,27	15,13	15,03	17,37
<b>Construcción</b>	6,97	7,02	7,61	7,73	6,91
<b>Agricultura, caza y pesca</b>	2,7	3,13	2,56	2,45	2,81
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del ICEX

La zona industrial más dinámica de Polonia se encuentra desde Wrocław hasta Cracovia (Imagen 5), donde se localizan los denominados clústeres<sup>2</sup> de la industria de la automoción y electrodomésticos, que agrupan la inversión extranjera directa en estos sectores. Además, destacar el atractivo de las regiones de Silesia (Katowice), Pequeña Polonia (Cracovia), Lodz y Baja Silesia (Wrocław), gracias a sus infraestructuras, costes laborales y nivel de desarrollo.

**Imagen 5: Localización geográfica de Wrocław y Cracovia**



Fuente: Elaboración propia

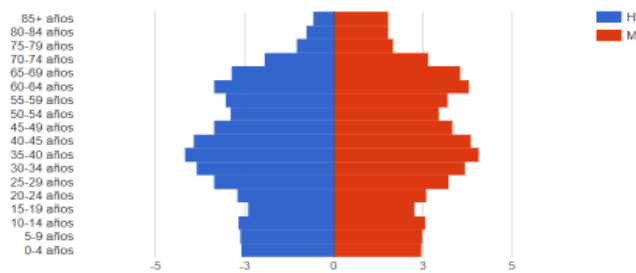
Por otro lado, a pesar de que la tasa de paro ha descendido estos últimos años hasta el 3,4%, uno de los aspectos que más preocupa al país es la alta tasa de inflación, alcanzando en noviembre de 2021 una tasa interanual del 7,8% (Eurostat, 2021).

<sup>2</sup> Grupos de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio

### 6.3. Entorno social:

Polonia cuenta con más de 38 millones de habitantes, el 7,6% de la población europea, y su capital es Varsovia. La población femenina es bastante superior a la masculina, un 51,6% frente a un 48,4%. En el 2019 su saldo vegetativo fue negativo, lo que significa que la población se contrae y que está sufriendo un proceso de envejecimiento (Expansión-Datosmacro, 2019). A continuación, en el Gráfico 7, podemos observar su correspondiente pirámide de población:

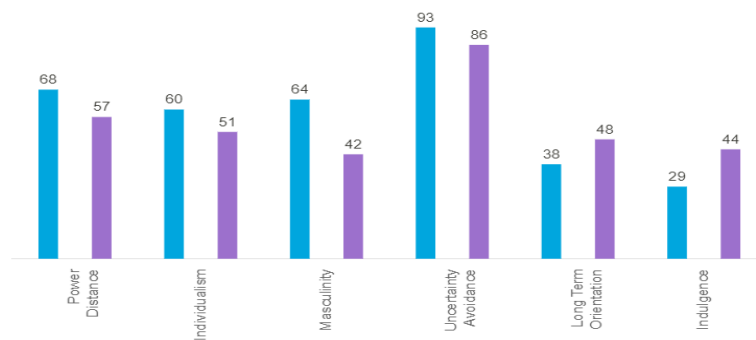
**Gráfico 7: Pirámide de población Polonia, 2019**



Fuente: datosmacro.com

En relación con el Índice de Desarrollo Humano, Polonia se encuentra en el puesto 35. Además de estos indicadores, es interesante mencionar otros como los que se recogen en el Gráfico 8:

**Gráfico 8: Comparativa de España y Polonia**



Fuente: Hofstede

## 6.4. Entorno tecnológico:

Polonia es un país que recibe numerosas inversiones extranjeras, de las que una gran cantidad se destinan a nuevas tecnologías. Esto, junto con la fuerza innovadora de las empresas tecnológicas y el gran talento local, hizo que en el 2019 Polonia se posicionara como el quinto lugar entre los mercados laborales mejor calificados del mundo.

En 2019 se aprobó la Ley para la creación del “Future Industry Platform Foundation”, con el objetivo de apoyar la transformación tecnológica de la industria polaca y transformar las plantas de producción en “smart factories”. Se destinaron un total de 466 millones de euros a empresas, principalmente pymes, a través de la transformación tecnológica de productos, procesos y modelos de negocio (ICEX, 2019).

## 6.5. Entorno ecológico:

Polonia es uno de los países con más contaminación de Europa, junto con Alemania y Reino Unido, con un 10,3% del total de las emisiones contaminantes, debido a la importación masiva de basura de otros países, la descontrolada quema de materiales, provocando enormes cantidades de gases tóxicos (Díaz, 2019).

La OMS afirma que 33 de las 50 ciudades más contaminadas de Europa se encuentran en Polonia, la gran mayoría en Silesia (EFEverde, 2018), debido principalmente a la mala calidad del aire derivada del transporte (ICEX, 2021).

## 6.6. Entorno legal-jurídico:

El mercado polaco ofrece diversas ventajas fiscales, entre las que cabe destacar:

- Exención del impuesto sobre la renta del 15% al 50% sobre los ingresos de la actividad comercial en las Zonas Económicas Especiales (SEZ).
- Exención del impuesto sobre la renta para la implantación de una nueva inversión en la Zona de Inversión de Polonia.
- Subvenciones para el desarrollo de la automoción, la electrónica, la aviación, la biotecnología, los servicios modernos y la investigación y el desarrollo.
- Doble deducción fiscal por actividades de investigación y desarrollo, con una reducción de alrededor del 4% del tipo impositivo aplicable a los ingresos por comercialización de los productos de I+D.

## 7. Análisis de los competidores internacionales

La oportunidad de negocio del mercado polaco consiste en el desarrollo de equipos que proporcionen ahorro en costes, ya sea por su precio o por su tecnología.

En la Tabla 9 se pueden observar los principales competidores que operan hoy en el mercado del sector del packaging y embalaje en Polonia, con una breve comparación de cada uno de ellos.

**Tabla 9: Comparación principales empresas de packaging de Polonia**

	PACKHELP	MARES PACKAGING	PIXART PRINTING	WIPAK	PRESTON PACKAGING
<b>Personalización</b>	x	x	x	No	x
<b>E-Commerce</b>	x	x	x	No	No
<b>Internacional</b>	x	No	No	x	No
<b>Materiales reciclados</b>	x	No	No	x	No
<b>Blog</b>	x	No	No	x	x
<b>Más experiencia que GMI</b>	No	No	No	x	No
<b>Calidad</b>	Low cost	Alta - Lujo	Low cost	Alta	Alta
<b>Última tecnología</b>	x	x	x	No	X

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar la Tabla 9, los competidores más fuertes, teniendo en cuenta los aspectos tratados en la misma, serían:

- **Packhelp:** empresa productora de paquetería personalizada para comercios electrónicos. Con una facturaron en 2021 de 25-50M \$, su característica diferenciadora es que ofrecen un pedido mínimo de cajas muy inferior al de su competencia, siendo accesible para pymes.
- **Wipak:** empresa que se dedica a la fabricación de bolsas y que cuenta con un servicio de plazos de entrega cortos para suministros de bobinas de films. Sus principales clientes son empresas cárnicas, de pescado, de aves, de queso y lácteos, de pan, galletas y pasteles, e incluso de alimentos para mascotas y de alimentos para bebés.

## 8. Determinación del modo de entrada: estrategia a seguir

La forma de entrada en el país destino dependerá de factores como la inversión disponible, el compromiso en el mercado y del grado de control que queramos tener, y se deberá de tener en cuenta aspectos como el tamaño de la empresa, la experiencia internacional previa, el tipo de producto, etc.

Podemos realizar esta incorporación de dos formas: mediante exportación o produciendo directamente en el nuevo mercado.

En lo que respecta a la exportación, ésta puede ser indirecta (mediante intermediarios o tradings), directa (venta directa, mediante grandes detallistas o con ayudas de ventas) y/o concertada o cooperativa (piggyback, consorcios de exportación, joint-ventures, AEIE, franquicias o alianzas estratégicas).

Y si decidimos producir directamente, se puede realizar mediante un contrato de fabricación y/o licencia, o establecer centros de producción directamente.

De las recién comentadas, a continuación, voy a analizar aquellas que considero que se adaptan más a las necesidades y disponibilidades de la empresa: exportación directa, a corto plazo, y la opción de producir en Polonia mediante establecimiento de centros de producción, como objetivo a largo plazo, una vez ya consolidada la empresa en el nuevo mercado.

### 8.1. Exportación directa:

Con el objetivo de ofrecer al cliente una atención personalizada, se realizará la venta directamente de España a Polonia, y se gestionará de manera interna. Para ello, la empresa realizará diversas acciones:

En primer lugar, al ser nuevos en este mercado, se contratará a una persona que sirva de apoyo comercial y de ventas en Polonia, principalmente por si ocurriera algún tipo de problema con algún cliente poder solucionarlo lo más rápidamente posible. Además, esta persona se encargará de contactar con clientes potenciales y de ofrecer a la empresa información sobre el sector y el país, para poder obtener más información y ofrecer un mejor servicio.

Los clientes potenciales de este nuevo mercado serán principalmente empresas de alimentación y bebidas, como pueden ser supermercados Tesco, Carrefour, Lidl o FreshMarket, farmacia y

parafarmacia, como AstraZeneca o BioFarm S.L., y cosmética y perfumería, como L’Oreal, P&G o Beisdorf.

Y, por otro lado, al ser una pequeña empresa, y no tener suficientes recursos como para poder ocuparse personalmente de la distribución de la mercancía hasta Polonia, se contratará los servicios de la empresa de transporte Schenker, empresa con la que opera actualmente la empresa para pedidos nacionales, para todo tipo de transporte por carretera.

## **8.2. Centros de producción:**

Una vez la empresa haya crecido y se haya consolidado en el mercado, contará con centros de producción y fabricación asentados físicamente allí. De esta manera, eliminará posibles restricciones aduaneras, y ahorrará costes de transporte, a la vez que establece una relación más cercana y personalizada con el cliente.

La zona donde se implantará dicha producción será la zona industrial de Polonia (Imagen 5), exactamente se ha optado por la ciudad de Wroclaw, ya que es una zona con elevado potencial industrial.

La empresa contará con una nave industrial de 425 m<sup>2</sup>, cuyo precio de alquiler rondará los 26.775€ anuales (en Polonia, de media, el precio de alquiler de naves industriales se sitúa en los 63€ / m<sup>2</sup>, frente a los 34€ / m<sup>2</sup>, de media, de España).

# **9. Desarrollo del marketing-mix**

## **9.1. Producto:**

Recordamos que la empresa comercializaba dos líneas de productos: packaging e impresión (Ver apartado “2.2. Productos y Servicios”).

Los productos que se externalizarán a Polonia corresponderán únicamente a la línea de packaging, ya que son los más significativos de la empresa y los que generan un volumen de ventas mayor; por tanto, nos permitirán obtener un mayor crecimiento.



Una vez analizados los productos más vendidos y demandados actualmente en la empresa, recogidos en el Anexo 2 en la Tabla 10, se ha optado por externalizar los siguientes productos:

Caja con faja pequeña (1)



Envase de cartón de sadwich (2)



Estuche de cartón (3)



En cuanto a las características de los productos, se va a mantener el mismo procedimiento que en España, es decir, el cliente va a poder personalizar tanto el diseño como el tamaño a su gusto, conservando de esta manera una de las fortalezas fundamentales de la empresa.

En lo que respecta al etiquetado, éste no va a ser alterado, ya que hoy en día cumplen con todos los requisitos legales europeos estandarizados. El único cambio que se va a realizar es la traducción a dos nuevos idiomas, el inglés y el polaco.

## 9.2. Precio:

El primer aspecto para tener en cuenta al establecer el precio de los productos en Polonia es la moneda. Polonia, a pesar de pertenecer a la Unión Europea desde 2004, no pertenece a la Unión Monetaria, por lo que su moneda sigue siendo el zloty (zł). Una unidad de éste equivale a 21 céntimos de euro.

Las relaciones de Polonia con países terceros, al unirse a la Unión Europea en 2004, se desarrollan en el mercado de la Política Comercial Común. Asimismo, al pertenecer tanto España como Polonia a la UE, se dispone de libre circulación de mercancías, y no existe ningún tipo de barrera arancelaria ni no arancelaria.

Los precios que fijaremos en Polonia serán superiores a los actuales en España, ya que conlleva mayores gastos, como por ejemplo de transporte.

Resaltar que en Polonia el IVA es del 23%, respecto al 21% en España. Este incremento no tendrá ningún tipo de repercusión a la hora de establecer el precio final, ya que la empresa vende a mayoristas y no a minoristas (éstos últimos serán los que asuman este impuesto).

De esta forma, en la Tabla 11 quedan recogidos los precios de los diferentes productos de cara al primer año de actividad en este nuevo mercado.

**Tabla 11: Desglose de costes y precio final de los productos**

	<b>Caja (1)</b>	<b>Envase (2)</b>	<b>Estuche (3)</b>
<b>Precio de venta al detalle</b>	<b>0,0757 €   0,36 zł</b>	<b>0,0528 €   0,25 zł</b>	<b>0,0881 €   0,42 zł</b>
Margen intermediario (5%) <sup>3</sup>	0,0005 €	0,0015 €	0,005 €
Gastos de transporte y seguro (32,5%) <sup>4</sup>	0,0036 €	0,0098 €	0,003 €
<b>Aranceles y gastos de aduanas</b>	0 €		
<b>Gastos de comunicación</b>	0,06 €	0,01 €	0,07 €
<b>Margen comercial (5%)</b>	0,0005 €	0,0015 €	0,0005 €
<b>Coste de producción</b>	0,0111 €	0,03 €	0,0096 €

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, los precios medios, por unidad de producto, serán de 0'0757€ para la caja con faja pequeña, de 0'0528€ para el envase de cartón de sándwich y de 0'0881€ para el estuche de cartón.

### 9.3. Distribución:

El transporte se realizará de manera terrestre, con opción a largo plazo de implantar el transporte aéreo, ya que éste es más rápido, pero también más costoso. Como empresa de transporte de España a Polonia se mantiene la agencia de transporte Schenker.

Para el cálculo del transporte, se ha usado el desplazamiento desde Zaragoza a Wroclaw, con las tarifas proporcionadas con la propia empresa Schenker (consultar Anexo 3, Imagen 6).

Una vez llegada la mercancía al país de destino, se contratará a la empresa Hit Transport, la cual se encargará de todo lo relacionado con la distribución y logística en el país.

Actualmente, la empresa no produce productos terminados, sino que, desde la perspectiva del producto final, son productos en curso. Esto conlleva que la empresa vende sus productos a otras empresas, a mayoristas, y éstas los incorporan en su cadena productiva, transformándolos en el producto que finalmente adquirirá en un futuro el consumidor.

En el caso de Polonia, la empresa deberá realizar una investigación de mercado con el objetivo de averiguar sus posibles clientes en el país de destino.

<sup>3</sup> En torno a un 5%, no venden a mayoristas ni minoristas, ya que lo que la empresa produce no es un producto final para el consumidor, sino que forma parte del mismo.

<sup>4</sup> Un 16,50% de “impuestos por combustible”, un 6% de impuestos “condiciones de trabajadores” y un 10% por “ecotasas”.

## 9.4. Comunicación:

La comunicación nos proporcionará un aumento de notoriedad y nos ayudará a darnos a conocer en el nuevo mercado.

En nuestro caso, GMI desarrollará las siguientes herramientas de promoción:

En primer lugar, en cuanto a **relaciones públicas**, la empresa acudirá a la Feria Internacional de Embalaje, que se celebra de manera anual en la ciudad de Varsovia, con la representación de nuestro personal de ventas. El hecho de acudir a este tipo de celebración nos ayudará a atraer un público objetivo de alta calidad, en la que podremos comunicarnos de una manera más cercana con compradores, y además nos permitirá conocer a la competencia.

El coste de la misma es de 145,32€ / m<sup>2</sup> + IVA, lo que supone para un stand de unos 10 m<sup>2</sup>, un total de 1.787,44€.

En segundo lugar, nos centraremos en el **marketing directo**:

GMI, como vimos en el análisis DAFO, posee numerosas fortalezas, pero no invierten grandes esfuerzos en comunicarlas y darlas a conocer a la audiencia. Es por eso, por lo que se realizará un video o spot corporativo de 1-2 minutos, en el que se cuente mediante storytelling la historia de la empresa, sus valores, trabajadores, instalaciones..., como procedimiento de diferenciación y branding de la empresa. Para realizar dicho spot, se contratará a la empresa Zaask por un precio de 500€ (consultar Anexo 4, Tabla 12, para los diferentes presupuestos).

Adicionalmente, se realizarán, también con Zaask, diferentes campañas publicitarias en épocas puntuales del año, como por ejemplo navidad o verano. De esta forma se conseguirá una mayor cercanía con el cliente, ya que nos empezará a conocer, y, además podremos atraer a nuevos clientes con el objetivo de intentar solucionar la actual producción fraccionada.

Hoy en día, la empresa cuenta con cuentas en LinkedIn y en Facebook, pero de una manera descuidada. Nuestro objetivo, en primer lugar, es poder actualizar dichas redes sociales, publicando contenidos, anunciando la cartera de productos y proporcionando la información básica de la empresa. Y, posteriormente, adaptaremos los contenidos de ambas redes sociales, y de la página web, al inglés y al polaco (idioma nativo de Polonia), además del actual idioma castellano.

Por último, se creará un canal de YouTube, donde se compartirá los diferentes spots publicitarios que se realicen de la empresa, con el objetivo de generar más alcance en la población.

Resaltar que, para todo aquello relacionado con la comunicación, se incorporará un nuevo trabajador al departamento de marketing, especializado en campañas seo y con un buen nivel de inglés, polaco y castellano. Trabajarán especialmente para Polonia, a media jornada, y sus funciones serán: planificación de campañas y uso de redes sociales, todo en ello en un constante contacto tanto con la empresa de publicidad Zaask como con el comercial implantado en Polonia.

## **10. Previsión de ventas: VAN y TIR**

Antes de lanzar el proyecto, el siguiente, y último paso, es comprobar la viabilidad del mismo, para saber si la empresa puede permitirse llevarlo a cabo.

Los indicadores más utilizados para calcular dicha viabilidad son el VAN y el TIR.

En nuestro caso vamos a utilizar un periodo de 5 años, desde el 2023 al 2027.

En primer lugar, se pasan a calcular los flujos de caja, recogidos en la Tabla 14, desglosando todos y cada uno de los gastos durante estos próximos años.

A continuación, una vez que tenemos los flujos de caja, pasamos al cálculo del VAN y del TIR para averiguar si el proyecto es viable y/o rentable.

Tras realizar los respectivos cálculos (recogidos en el Anexo 6), podemos concluir que el proyecto es rentable y nos proporciona una rentabilidad positiva.

**Tabla 14: Flujos de caja (en miles de euros)**

Año	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos (ventas <sup>5</sup> )	-	39.566	47.776	56.185	67.843	85.482
Gastos (-)		43.132	46.317	49.230	67.798	78.075
Comunicación <sup>6</sup>		3.287	3.452	3.624	3.806	3.996
Personal <sup>7</sup>		23.016	23.016	23.016	37.632	43.032
Explotación		4.352	5.255	6.180	7.463	9.403
Producción		9.997	11.697	13.032	15.203	17.013
Amortización (1,75% / ventas)		692	836	983	1187	1496
Logística Int.		747	901	1060	1280	1613
Logística Ext. (transporte) <sup>8</sup>		791	860	955	787	982
I+D <sup>9</sup>		250	300	380	440	540
Financieros		0	0	0	0	0
Flujos netos		-3.566	1.459	6.955	45	7.407
Tasa descuento	5%	1.05	1.12	1.21	1.33	1.48
Flujo de caja		-3.388€	1.389€	6.607€	43€	7.037€
Inversión inicial	-10.000€					

Fuente: Elaboración propia con datos ofrecidos por la empresa GMI y empresa de transporte

<sup>5</sup> La previsión de ventas se ha realizado con un margen de beneficios y un incremento del precio de un 5%, ambos de manera lineal (consultar Anexo 5)

<sup>6</sup> Incluye participación anual en la feria de Varsovia y 3 campañas publicitarias anuales.

<sup>7</sup> En el año 2027, si todo va según lo previsto, se prevé contratar a una persona extra en el departamento de marketing, con un salario de 700€ al mes (salario actual de la empresa en España a media jornada) y un comercial extra en el año 2026 (con un salario de 1.218€/ mes, jornada completa, suponiendo un salario mínimo en el país de 634€).

## 11. Medidas de control

Por último, a lo largo del desarrollo de la actividad es importante tener cierto control sobre la actividad de la empresa, para poder analizar cuál es la situación que atraviesa la misma, identificar posibles fallos o debilidades, y poder actuar frente a estos.

En efecto, se analizará los planes de acción que se deben cambiar o modificar para que nos lleven a cumplir nuestros objetivos.

Para ello, tanto los responsables del mercado de Polonia, el comercial como el personal de marketing, tendrán una reunión trimestral y otra anual para analizar los resultados obtenidos, compararlos con los objetivos planteados, poder poner en común mejoras, adaptaciones o cualquier otro tipo de cambio a realizar.

Para poder analizar cada uno de los resultados, a continuación, se mencionan algunos ratios de control, los cuales se pueden calcular tanto de manera mensual, trimestral, semestral o anualmente.

**Expansión de clientes** = Clientes Nuevos / clientes efectivos

**Evolución de las ventas del cliente x** =  $[(\text{Ventas año } t \text{ del cliente } x - \text{Ventas año } t-1 \text{ del cliente } x) / \text{Ventas año } t-1 \text{ del cliente } x] * 100$

**Cuota de mercado** = Cifra de ventas de la empresa / Cifra de ventas del sector

**Ratio de expansión de ventas** = Ventas totales año  $t$  / Ventas totales año  $t-1$

**Variación de ventas** =  $[(\text{Ventas año } t - \text{Ventas año } t-1) / \text{Ventas año } t-1] * 100$

**Tasa de compra reiterada** = Número de clientes habituales / Número de clientes nuevos

---

8

<sup>9</sup> Investigación de mercado de cara a nuevas tecnologías en procesos de producción y de montaje de packaging.

## 12. Conclusiones y recomendaciones

Las características del mercado han ido evolucionando en estos últimos años a un ritmo incontrolable para muchas empresas, sobre todo para las pymes. Esto se debe a que el cliente se ha vuelto más exigente, y ya no sólo busca un producto o servicio que cubra sus necesidades, sino que busca una compra que le proporcione una experiencia única, que cubra sus “6 sentidos”, es decir, una experiencia completa.

Para Grupo Milan Inagraf la personalización es uno de sus puntos fuertes y de sus fortalezas, ofreciendo al cliente una adaptación completa del producto a sus necesidades y gustos. Como recomendación, **se propone incorporar en la página web de la empresa un apartado en el que cliente pueda personalizar cualquier tipo de producto online** y pueda observar el resultado final, sin tener que pedir el prototipo a la empresa y esperar a ser recibido.

Por otro lado, ante la existencia de demanda fraccionada de alguno de sus clientes, y ante la oportunidad de poder expandirse y ganar un posicionamiento a nivel europeo, ha querido internacionalizarse, a pesar de sólo operar a nivel nacional hasta el momento.

Polonia, país con gran potencial industrial y con un gran crecimiento en estos últimos años, ha sido el elegido para exportar de manera directa nuestros productos de la línea de packaging.

La empresa debe ganarse un nicho en el mercado y posicionarse en la mente del cliente, y este proceso comienza con saber identificar los puntos fuertes de la compañía y saber comunicarlos al cliente para generar una mayor notoriedad. Es por esto por lo que se recomienda que, con forme avance la actividad empresarial, la empresa vaya creando un **departamento propio de marketing**, en el que se inviertan los mayores recursos posibles ya que, a pesar de que seamos buenos en muchos aspectos, si no los sabemos comunicar al exterior, no nos van a conocer y, por ello, no confiarán en nosotros.

Además, se debería de potenciar el aspecto sostenible de la empresa, incluso potenciarlo, creando, si hiciera falta, una **línea de productos específicos basados en el medio ambiente y en la sostenibilidad fuera del sector de la alimentación y farmacéutico**.

## 13. Bibliografía

Bandrés, E., Gadea, M. D., Salas, V., & Sauras, Y. (2020, abril). *Impacto del Covid-19 en la economía aragonesa*.

[https://www.aragon.es/documents/20127/44097309/Boletin1\\_28abril\\_VERSION+FINAL.pdf/9bc0c13a-1dcf-9646-e83a-188ec193fd82?t=1588154692468](https://www.aragon.es/documents/20127/44097309/Boletin1_28abril_VERSION+FINAL.pdf/9bc0c13a-1dcf-9646-e83a-188ec193fd82?t=1588154692468)

CENEAM. (2022, junio). *Foro Urbano Mundial (WUF)*.

<https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/formacion-ambiental/congresos/06-foro-urbano-mundial.aspx>

CEOE. (2019, 11 diciembre). *Polonia, la economía más dinámica de la UE y un mercado en crecimiento*. <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/polonia-la-economia-mas-dinamica-de-la-ue-y-un-mercado-en-crecimiento>

Datosmacro. (2022, marzo). *España - Índice de Producción Industrial*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/negocios/produccion-industrial/espana>

Datosmacro. (2021). *UE - Unión Europea 2022*. datosmacro.com <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>

Datosmacro. (2022). *Comparar economía países: Polonia vs Italia 2022*. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/polonia/italia>

Datosmacro. (2022). *Comparar economía países: Polonia vs Francia 2022*. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/polonia/francia>

Datosmacro. (2022, junio 1). *El PIB sube un 2,5% en Polonia en el primer trimestre*. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/polonia>

De la Cuesta González, M. (2004, enero). *El porqué de la responsabilidad social corporativa* [https://www.researchgate.net/profile/Marta-De-La-Cuesta/publication/28072857\\_El\\_porque\\_de\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa/links/00b7d531db353615b5000000/El-porque-de-la-responsabilidad-social-corporativa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marta-De-La-Cuesta/publication/28072857_El_porque_de_la_responsabilidad_social_corporativa/links/00b7d531db353615b5000000/El-porque-de-la-responsabilidad-social-corporativa.pdf)

Díaz, M. (2019, 21 agosto). *¿Cuáles son los países de la Unión Europea que más contaminan?* Crónica Global (El Español). [https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/paises-union-europea-contaminan\\_244854\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/paises-union-europea-contaminan_244854_102.html)

Expansión / Datosmacro. (2019, diciembre). *Polonia - Pirámide de población*. Expansión - Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/polonia>



EventsEye. (2022). *PACKAGING INNOVATIONS 2022 (Varsovia) - Embalaje - Industrias papeleras - Plásticos, caucho, compuestos*. <https://www.eventseye.com/ferias/f-packaging-innovations-23764-3.html>

Facchin, J. (2022, 3 marzo). *¿Qué es la Cadena de Valor de Porter para una empresa y cómo se hace paso a paso?* El Blog de José Facchin. <https://josefacchin.com/cadena-de-valor-porter/>

Fontanet Group. (2022). *El futuro del embalaje sostenible: packaging 4.0*. <https://fontanetgroup.com/el-futuro-del-embalaje-sostenible-packaging-4.0/>

Garrigues. (2018, abril). *Guía para hacer negocios en Polonia*. [https://www.garrigues.com/es\\_ES/guias/guia-para-hacer-negocios-en-polonia](https://www.garrigues.com/es_ES/guias/guia-para-hacer-negocios-en-polonia)

Gonzalvo, I. (2021, 17 marzo). *La evolución del packaging: El sector en primera persona*. Ainia. <https://www.ainia.es/ainia-news/evolucion-packaging-caiba-klockner-pentaplast-plasbel/>

Hofstede. (2021, 22 junio). *Compare countries*. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>

ICEX. (2019, enero). *Polonia crea la «Plataforma de la Industria del Futuro» para apoyar la transformación tecnológica*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019813823.html?idPais=PL>

ICEX. (2021, marzo). *El Gobierno polaco anuncia una inversión para mejorar la calidad del aire*. Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/calidad-aire-polonia-new2021878519.html?idPais=PL>

ICEX. (2021a). *El mercado de Polonia (nivel de vida, rasgos de la demanda, centros económicos)*. Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=PL>

IDEPA. (s. f.). *¿Qué es un cluster?* Gobierno del Principado de Asturias. <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluste>

Llamazares García- Lomas, Olegario. *Marketing Internacional*. Madrid, 2016. página 7.

Londoño, P. (2021, 19 noviembre). *¿Qué es el marketing mix? Variables y ejemplos inspiradores*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>

Martell, P. C. (2020, 10 marzo). *Análisis PESTEL de Polonia*. LAWi. <https://paises.leyderecho.org/analisis-pestel-de-polonia/>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2022, enero). *Polonia*. [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/polonia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/polonia_ficha%20pais.pdf)

Ortega, A. (2010), *La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis*, Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche 6, 88-111.

Palou, N. (2021, 10 noviembre). La pandemia ha generado 8,4 millones de toneladas de plásticos de un solo uso. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/natural/20211110/7852514/pandemia-plasticos-solo-uso-toneladas-oceanos.html>

Portillo, J., & Sempere, P. (2021, 16 enero). *La UE eleva las ayudas a España, que superará a Italia como el país más asistido*. Cinco Días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/15/economia/1610737332\\_138004.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/15/economia/1610737332_138004.html)

Redacción EFEverde. (2018, 16 junio). *Polonia: La quema indiscriminada de basura crea un problema ecológico*. EFE: verde. <https://www.efeverde.com/noticias/basura-quema-polonia/#:~:text=%2D%20Polonia%2C%20uno%20de%20los%20pa%C3%ADses,polacos%20y%20contaminan%20los%20suelos>

Safe Load. (2020, 24 agosto). *Efectos del coronavirus en la industria del packaging*. Safe Load: testing technologies. <https://www.safeloadtesting.com/es/efectos-del-coronavirus-en-la-industria-del-packaging/>

Statista. (2022, mayo). *Covid-19: impacto en el PIB español previsto por escenario 2020–2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/1134396/covid-19-impacto-en-el-pib-espanol-previsto-por-escenario/>

Spa eInforma. (2022, 27 mayo). *Spa eInforma*. eInforma. [https://www.einforma.com/rapp/resultadosbusqueda?tipoDato=empresas&searchTerm=Grupo%20Mil%C3%A1n%20Inagraf%20SL&country=ES&\\_id=1654873562081](https://www.einforma.com/rapp/resultadosbusqueda?tipoDato=empresas&searchTerm=Grupo%20Mil%C3%A1n%20Inagraf%20SL&country=ES&_id=1654873562081)

UBS. (2021). *Tendencias en el uso de materiales en el sector del packaging*. United Barcode Systems. <https://www.ubscod.es/es-es/news/88/trends-in-the-use-of-materials-in-the-packaging-sector>

xplora. (2022). *Calcula el presupuesto SEO para tu posicionamiento web*. [https://www.xplora.eu/presupuesto/seo/?utm\\_source=xplora&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=cta\\_post&utm\\_term=11217&utm\\_content=ctal](https://www.xplora.eu/presupuesto/seo/?utm_source=xplora&utm_medium=banner&utm_campaign=cta_post&utm_term=11217&utm_content=ctal)

Zaask. (2021, 24 febrero). *El precio de un vídeo corporativo depende de aspectos como la duración, el tipo de tarifa o de contenido requerido. Calcula tu presupuesto*. <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/produccion-de-video>

Zornoza, M. (2014, 27 marzo). *El dinero vuelve a las naves industriales*. Mecalux.es. <https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/dinero-vuelve-naves-industriales>

# 14. Anexos

## Anexo 1: Análisis DAFO

Antes de tomar cualquier decisión a futuro, es importante conocer la situación en la que se encuentra la empresa. Para ello, es importante tener en cuenta los diferentes aspectos tratados en el análisis del entorno, tanto internos como externos, comentados anteriormente.

Por un lado, los internos, ya que afectará directamente, de manera negativa o positiva, a la gestión interna de la propia organización. Dentro de este apartado, incluimos las Debilidades y las Fortalezas de la empresa.

Entendemos como **debilidades** a las diferentes limitaciones que nos pueden estar impidiendo alcanzar nuestros objetivos. Es importante conocerlas porque puede ocurrir que pasen desapercibidas y que nos estén afectando de manera inconsciente. En nuestro caso:

Y el segundo elemento son las **fortalezas**. Así como las debilidades eran las diferentes limitaciones que nos afectan de manera negativa, las fortalezas son aquellas que nos potencian como negocio, y que destacan de manera positiva en la organización.

Y por otro lado los externos. Estos son aquellos aspectos que la empresa no puede incidir ni controlar pero que sí le afectan. Dentro de estos, están las **amenazas**, que es aquello que pueda poner en riesgo el desarrollo de la empresa; y las **oportunidades**, que nos permitirán crecer y alcanzar nuestros objetivos.

Debilidades:

- **D1:** Falta de cohesión dentro de la organización, y falta de organización interna entre los diferentes departamentos, desde el momento de la fusión.
- **D2:** Inexistencia de un sistema que regule y equilibre la producción: la empresa posee clientes con una producción estacionaria. Esto provoca que haya periodos del año donde haya escasez de producción y otros de exceso, creando picos de trabajo irregulares.
- **D3:** A pesar de que la empresa cuenta con sistemas de producción y de impresión de última tecnología, las máquinas que realizan dicho proceso son antiguas, por lo que en ocasiones pueden conllevar gastos de reparación o desaceleración de los procesos.

Oportunidades:

- **O1:** Tras la pandemia, la demanda del packaging ha aumentado exponencialmente, sobre todo en lo que respecta en alimentación y en sanidad (mascarillas, test covid...).
- **O2:** Cada vez más el cliente se fija en los envoltorios, y en el packaging en general, de los productos, y menos en el precio y sus funcionalidades, como se hacía anteriormente.
- **O3:** El hecho de interconectar procesos mediante la tecnología reduce costes y tiempo.
- **O4:** La gran preocupación por el medio ambiente desencadena un aumento de la demanda de productos menos contaminantes, como puede ser el cartón frente al plástico.

### Anexo 2: Productos más vendidos en el 2022

Como observamos en la Tabla 10, los productos más vendidos, de la sección de packaging (descartando así mismo el flyer de 15x21 por pertenecer a la sección de impresión), son las fundas de sándwich “folding”, el estuche de 1x8, y el estuche de cartón con faja pequeña.


**Tabla 10: Unidades vendidas por producto en el 2022**

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS
FUNDAS SANDWICH "FOLDING"	4.332.000
FLYER 15x21	816670
ESTUCHE 1 X 8	740.075
ESTUCHE CON FAJA PEQUEÑA	654.000
ESTUCHE 1x5 (92x38x332mm) Ch.Brownie B.King roj	481750
ESTUCHES MINI MUFFINS "MR MUFFIN" 188gr	451325
FAJIN 650 GR "TORTILLA PALACIOS"	444225
FOLLETO INSTRUC.DE USO CARCASA IU-SC8_A5_	435677
ESTUCHE 1x5 (92x38x332mm) Galactic USA B.Select	411000
MA0919 CAJA PLASTIF.AZUL CERTEST 175x112x112	407820

Fuente: Grupo Milán Inagraf

## Anexo 3: Presupuesto transporte a Polonia

Imagen 6: Presupuesto transporte

CALCULA TARIFA		EXPORTACION		PT545 2022v3																					
<b>DB SCHENKER</b> 		<b>DBSCHENKERSystem</b> EMPRESA: GRUPO MILAN																							
Precios en €. IVA no incluido Consulte Suplementos y Opciones no incluidos		<b>Desde</b> Sus almacenes en provincia de <b>Zaragoza</b>		<b>Hasta</b> Entrega en domicilio en las zonas abajo indicadas																					
País: <b>Polonia</b> Código Postal: <b>50</b> Peso Expedición: <b>0,3 Kg</b> Total m3 Expedición: <b>0,192 m3</b> Peso Tasable: <b>48,0 Kg</b> Zona: <b>Zona 9</b>	<b>Tarifa Flete:</b> <b>64,53 €</b>		<b>ZONAS DE APLICACIÓN</b> Kg hasta: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22																						
<b>Suplementos:</b> % Fuel Surcharge: <b>16,50%</b> Fuel Surcharge: <b>10,65 €</b> Mobility Package: <b>3,87 €</b> Escotajas: <b>4,36 €</b> Area Remota: <b>0,00 €</b> Area Metropolitan: <b>0,00 €</b> Area Islas: <b>0,00 €</b> <b>Total Flete + Supl.:</b> <b>83,41 €</b>		<b>IMPORTE EN EUROS</b>																							
		30	32,27	40,19	48,22	50,84	51,50	52,11	52,23	53,08	61,73	62,83	64,19	65,13	73,30	75,11	79,51	80,84	99,83	100,08	101,65	102,88	103,07	228,77	Exp
		50	33,73	41,87	50,53	52,84	53,82	54,41	54,55	55,39	64,53	65,38	66,97	67,82	76,58	79,28	83,04	84,38	104,09	104,45	106,05	107,39	108,23	238,75	Exp
		70	35,19	43,72	52,59	55,03	56,12	56,74	56,74	57,72	66,97	68,17	69,64	70,81	79,75	81,58	86,58	87,90	108,36	108,72	110,41	111,76	112,74	248,60	Exp
		100	37,35	46,63	56,00	58,68	59,65	60,38	60,63	61,49	71,59	72,67	74,28	75,35	84,86	87,04	92,15	93,75	115,07	115,03	117,72	119,19	120,29	265,16	Exp
		150	43,95	54,90	65,85	69,03	70,13	70,98	71,35	72,19	84,12	85,34	87,30	88,63	99,58	102,15	108,23	110,18	135,74	135,35	138,32	139,89	141,35	311,19	Exp
		200	50,53	63,18	75,73	79,37	80,60	81,58	82,06	82,90	96,66	98,01	100,31	101,01	114,33	117,24	124,30	126,62	155,85	156,68	158,68	160,60	162,42	357,21	Exp

Fuente: Base de datos proporcionada por Schenker

## Anexo 4: Presupuestos spot publicitarios Zaask

**Tabla 12: Presupuestos empresa publicidad Zaask**

Tipo de video	Low cost	Económico	Estándar	Premium
Precio video corporativo	160€	500€	1.000€	1.500€
Incluye en el pack	20 s. – 2 min.  Imágenes facilitadas por el cliente  Grafismo de nivel básico  Música de librería  1 revisión	1 – 2 min.  Medio día de grabación  Uso de 2 cámaras  Grafismo de nivel básico  Música de librería  1 Revisión	2 – 3 min  1 día de grabación  2 cámaras  Guion  Grafismo de nivel medio  Entrevista  Música de librería  1 revisión	2 – 5 min  2 días de grabación  Uso de 2 cámaras  Guion  Grafismo de alto nivel  Entrevista / locución  Música original compuesta  2 revisiones

Fuente: Página web Zaask

## Anexo 5: Previsión de ventas 2023-2027

Tabla 13: Previsión de ventas 2023-2027

<b>Fundas sándwich</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Unidades vendidas	500.000	575000	644000	740600	888720
Incremento (%)	-	10	10,5	12	15
Precio (€)	0,0528	0,0554	0,0582	0,0611	0,0642
<b>Ingresos (€)</b>	<b>26400</b>	<b>31878</b>	<b>37489</b>	<b>45267</b>	<b>57037</b>

<b>Estuche 1x8</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Unidades vendidas	85.000	97750	109480	125902	151082
Incremento (%)	-	10	10,5	12	15
Precio (€)	0,0881	0,0925	0,0971	0,1020	0,1071
<b>Ingresos (€)</b>	<b>7489</b>	<b>9042</b>	<b>10634</b>	<b>12840</b>	<b>16179</b>

<b>Estuche con faja pequeña</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Unidades vendidas	75.000	86250	96600	111090	133308
Incremento (%)	-	10	10,5	12	15
Precio (€)	0,0757	0,0795	0,0835	0,0876	0,0920
<b>Ingresos (€)</b>	<b>5678</b>	<b>6856</b>	<b>8062</b>	<b>9735</b>	<b>12266</b>

<b>TOTAL</b>	<b>39566</b>	<b>47776</b>	<b>56185</b>	<b>67843</b>	<b>85482</b>
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 6: Desglose del VAN y del TIR

La fórmula para dicho cálculo es la siguiente:

$$\text{VAN} = \frac{f_1}{(1+i)^1} + \frac{f_2}{(1+i)^2} + \frac{f_3}{(1+i)^3} + \frac{f_4}{(1+i)^4} + \frac{f_5}{(1+i)^5} - I_0$$

$$\text{VAN} = \frac{(-3.388)}{(1+0,05)^1} + \frac{1.386}{(1+0,05)^2} + \frac{6.607}{(1+0,05)^3} + \frac{43}{(1+0,05)^4} + \frac{7.037}{(1+0,05)^5} - 10.000 = 2.754,42$$

**Desembolso inicial (I<sub>0</sub>):** se incluyen todos los gastos, entre los que se incluyen: la participación en la feria, spot publicitario, mantenimiento página web llevada a cabo por la empresa RBC Semmanager S.L (los primeros meses se encargará esta empresa, y en el año 2023 se incorporará el encargado de marketing).

**Flujo de efectivo:** flujo de ingresos (ventas) – flujo de gastos, calculados anteriormente.

**Tipo de interés:** se ha fijado un tipo de interés del 5%.

Una vez calculado el VAN, el paso siguiente es el cálculo del TIR. Para dicho cálculo hay que igualar el VAN=0. De esta manera:

$$\text{TIR} = -10.000 + \frac{(-3.388)}{(1+r)^1} + \frac{1.386}{(1+r)^2} + \frac{6.607}{(1+r)^3} + \frac{43}{(1+r)^4} + \frac{7.037}{(1+r)^5} = 0$$

Despejando, nos sale una  $r = 3\%$ , es decir una rentabilidad positiva.