



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing Internacional de Grupo SAICA

International Marketing Plan for Saica Group

Autor/es

Javier Herrero Clavería

Director/es

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso Académico 2022-2023

## **RESUMEN**

El objetivo principal de este estudio es analizar y viabilizar la implementación de un Plan de Marketing Internacional para el grupo SAICA, líder del sector del papel y cartón. En primer lugar, se presenta una introducción al trabajo de campo, se establecen los objetivos del plan a desarrollar y se exponen las principales razones para la internacionalización de la empresa. Una vez reconocida la necesidad de expandirse al extranjero y asegurar su viabilidad en el mercado internacional, se realiza un análisis de la situación tanto interna como externa, con el propósito de obtener las principales conclusiones del análisis DAFO.

En segundo lugar, se justifica la elección del mercado exterior más atractivo, en este caso, Corea del Sur, basándose en criterios específicos evaluados. Se lleva a cabo un estudio de los principales factores del entorno y los competidores de ese mercado, y se selecciona el modo de entrada más apropiado, que en este caso es la exportación directa a una empresa local. A continuación, se diseña y desarrolla una estrategia de Marketing Mix adaptada al nuevo mercado, con el objetivo de analizar la rentabilidad económica efectiva del plan. Se incluyen también las medidas de control necesarias para su implementación, así como las principales conclusiones y propuestas del proyecto.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study is to analyze and make feasible the implementation of an International Marketing Plan for the SAICA group, a leader in the paper and cardboard sector. First, an introduction to the field work is presented, the objectives of the plan to be developed are established and the main reasons for the internationalization of the company are exposed. Once the need to expand abroad and ensure its viability in the international market has been recognized, an analysis of the internal and external situation is carried out in order to obtain the main conclusions of the SWOT analysis.

Secondly, the choice of the most attractive foreign market, in this case South Korea, is justified based on specific evaluated criteria. A study of the main environmental factors and competitors in that market is carried out, and the most appropriate entry mode is selected, which in this case is direct export through a retailer. Next, a Marketing Mix strategy adapted to the new market is designed and developed, with the objective of analyzing the effective economic profitability of the plan. The necessary control measures for its implementation are also included, as well as the main conclusions and proposals of the project.

# **ÍNDICE**

CAPÍTULO I: OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	1
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO .....	2
2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA .....	3
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	3
2.3. SITUACIÓN FINANCIERA.....	4
2.4. LÍNEAS DE NEGOCIO.....	4
CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO.....	8
3.1. ENTORNO ESPECÍFICO.....	8
3.2. CADENA DE VALOR .....	13
3.3. ENTORNO GENERAL .....	24
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DAFO .....	26
CAPÍTULO V: SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.....	27
5.1. DEMANDA DE MERCADO .....	27
5.2. ECONOMÍA EN CRECIMIENTO.....	28
5.3. MEJORES CONDICIONES PARA IMPLANTAR UN NEGOCIO .....	29
5.4. SELECCIÓN FINAL DEL PAÍS.....	30
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS PESTEL DEL MERCADO OBJETIVO.....	33
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES.....	35
CAPÍTULO VIII. DETERMINACIÓN DEL MODO DE ENTRADA.....	36
CAPÍTULO IX. DESARROLLO DEL MARKETING-MIX.....	37
9.1. PRODUCTO.....	37
9.2. PRECIO.....	37
9.3. DISTRIBUCIÓN .....	38
9.4. COMUNICACIÓN .....	39
CAPÍTULO X. PREVISIÓN DE VENTAS: VAN Y TIR .....	40
CAPÍTULO XI. MEDIDAS DE CONTROL.....	41
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	49
ANEXO I. MAPAS DE LAS SEDES DE LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO .....	49

ANEXO II. CRITERIOS MATRIZ MCKINSEY .....	51
ANEXO III. FACTORES ECONÓMICOS COREA DEL SUR .....	54
ANEXO IV. RUTA A COREA DEL SUR .....	55
ANEXO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SAICA.....	56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Facturación de Saica a lo largo de los años. (en millones de euros) .....	2
Ilustración 2. Principales productos de Saica Flex .....	7
Ilustración 3. Ranking Empresas Nacionales CNAE 1712 .....	9
Ilustración 4. Principales empresas forestales y papeleras del mundo según sus ingresos en 2021 (en millones de dólares estadounidenses).....	10
Ilustración 5. Cadena de valor de Porter .....	13
Ilustración 6. Captura de Página Web de Saica.....	15
Ilustración 7. Captura del Twitter de Saica .....	15
Ilustración 8. Captura del perfil de LinkedIn de Saica.....	15
<i>Ilustración 9. Consumo de papel y cartón en países seleccionados en 2021 .....</i>	<i>28</i>
Ilustración 10. Países del mundo con las mejores condiciones para comenzar un negocio.....	30
Ilustración 11. Matriz McKensey .....	32
Ilustración 12. Ranking de empresas manufactureras de papel en Corea del Sur en 2018, según ingresos (en trillones de wones surcoreanos) .....	35
Ilustración 13. Logo stand feria Saica Paper.....	39

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen Financiero de Saica .....	4
Tabla 2. Características de DS Smith y Smurfit Kappa .....	10
Tabla 3. Análisis DAFO .....	27
Tabla 4. Crecimiento anual del PIB de los países con mayor consumo de papel y cartón en 2021 .....	29
Tabla 5. Selección afinada, modelo de Mckinsey .....	32
Tabla 6. Tabla resumen competidores Corea del Sur .....	36
Tabla 7. Variable Precio .....	38
Tabla 8. Flujos de caja estimados (en millones de euros) .....	40

## CAPÍTULO I: OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Saica es una empresa española líder en la fabricación de papel y cartón ondulado a nivel mundial. Su éxito se debe en parte a su estrategia de internacionalización, que le ha permitido diversificar su mercado y reducir su dependencia del mercado nacional, aprovechando oportunidades de crecimiento en otros países. La empresa ha logrado reducir costes y mejorar la eficiencia en sus operaciones al aprovechar sinergias entre sus diferentes divisiones y unidades de negocio en diferentes países. Además, la internacionalización le ha permitido acceder a recursos clave y diversificar los riesgos asociados con la volatilidad de las materias primas, las variaciones en el tipo de cambio y los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales en diferentes países. Todo esto contribuye a un mejor desempeño de la empresa en el futuro, llevándola a expandir su área de actividad a nuevos países.

Así pues, habiendo visto los factores determinantes en la internacionalización que ha llevado y lleva a cabo Saica en las últimas décadas, podemos tener una mejor visión de futuro de la empresa a nivel internacional llevándola a otro nuevo país para seguir expandiendo su área de actividad y seguir con el buen desempeño de la empresa.

Teniendo en cuenta las razones de internacionalización mencionadas anteriormente, algunos objetivos específicos y generales que podrían estar presentes en el plan de marketing internacional de Saica son:

Objetivo general:

- Expandir la presencia global de la marca Saica Paper, aumentando su cuota de mercado en los mercados objetivo seleccionados y potenciando su imagen como una empresa líder y comprometida con la innovación, la sostenibilidad y la calidad en el mercado internacional.

Objetivos específicos:

- Detectar y analizar qué línea de negocio de Saica es más óptima para llevar a otro país en el que no se encuentre.
- Identificar nuevos mercados en los que Saica pueda introducir sus productos y servicios.

- Evaluar y seleccionar los canales de distribución más adecuados en cada uno de los mercados objetivo.
- Desarrollar campañas de marketing adaptadas a cada mercado, teniendo en cuenta las particularidades culturales y de consumo de los clientes potenciales.
- Adaptar los productos y servicios de Saica a las exigencias y preferencias de cada mercado objetivo.
- Investigar y evaluar la competencia en cada uno de los mercados objetivo, para poder diferenciarse y destacar en el mercado.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO

Con sede en Zaragoza (Av. San Juan de la Peña, 144), el Grupo Saica (Sociedad Anónima Industrias Celulosa Aragonesa) es una de las empresas líderes en Europa en la fabricación de papel reciclado para cartón ondulado, con una producción anual de 3,3 millones de toneladas de papel reciclado. Con más de 10.000 empleados y presencia en España, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido, Irlanda, Turquía, Luxemburgo y Holanda, el Grupo Saica tiene cuatro líneas de negocio: fabricación de papel reciclado para cartón ondulado (Saica Paper), gestión de residuos y servicios medioambientales (Saica Natur), producción de embalaje de cartón ondulado (Saica Pack) y embalaje flexible (Saica Flex). (Saica Group (Linkedin), Retrieved February 21, 2023 )

Saica pertenece al CNAE 1712: Fabricación de papel y cartón y, en este sector, con una facturación superior a los 4.000 millones de euros en 2022 (Menéndez, 2022), se sitúa como líder destacado a nivel nacional, lo que le hace una de las empresas nacionales más importantes con un incremento de su facturación en los últimos años (Ilustración 1) (empresa número 186 de España según facturación) (Einforma, Retrieved February 21, 2023)

*Ilustración 1. Facturación de Saica a lo largo de los años. (en millones de euros)*



*Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por el Heraldo de Aragón*

## 2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

En **1943** se funda Saica (Sociedad Anónima Industrias Celulosa Aragonesa) en Zaragoza (España) con 6 trabajadores en su planta de producción de papel. (Saica, Retrieved February 21, 2023)

A lo largo de estos ocho decenios, han tenido lugar hitos decisivos para la buena marcha de lo que empezó siendo una modesta fábrica de papel. En **1975**, se produjo la primera diversificación del negocio, con la creación de lo que hoy son Saica Natur y Saica Pack. En **1987** y de manera pionera en España, se adoptó la cogeneración como modelo para producir energía. En **1998**, tuvo lugar la apertura a los mercados internacionales, en **2000** comenzaron a fabricarse los primeros papeles ligeros, sello de la compañía. En **2011** se inauguró la Planta de Valorización Energética en El Burgo de Ebro (Zaragoza) y en **2012** el grupo estrenó su primera planta de papel en el Reino Unido.

Más recientemente, en **2015** echaron a andar Saica Flex, la cuarta división del grupo, y la Planta de Reciclaje de Polietileno de Baja Densidad, también en El Burgo de Ebro. Tres años después, Saica reforzó su liderazgo en la producción de papel en Europa, con la compra de la francesa Emin Leydier y, a la vez, lanzó la gama Saica Paper Infinite, papel blanco 100 % reciclado. En **2019** comenzó su proceso de descarbonización, con la inauguración en Venizel (Francia) de su primera caldera de biomasa. En **2020** se impulsó la presencia de Saica, con una planta de Saica Pack, en EE UU. y en **2022** se cerró la irrupción del grupo en Polonia con su primera planta de Natur, 11º país en el que Saica se halla presente. (Industria Química, 2023)

## 2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La **misión** del Grupo Saica es proporcionar soluciones sostenibles de embalaje, papel y servicios relacionados para satisfacer las necesidades de sus clientes, empleados y comunidades locales, al tiempo que se promueve la innovación, la eficiencia y la responsabilidad social.

La **visión** del Grupo Saica es ser el líder global en soluciones de embalaje sostenibles, papel y servicios relacionados, a través de la excelencia en el servicio al cliente, la innovación y la responsabilidad social.

Entre los **valores** del Grupo Saica destacan: sostenibilidad, excelencia en el servicio al cliente, innovación, trabajo en equipo e integridad.



Además de esto, a la vez que Saica se enfoca en ofrecer productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, también promueve la sostenibilidad a través de su política medioambiental y se preocupa por la seguridad y salud de sus trabajadores con medidas y políticas. Además, promueve la igualdad de oportunidades y no discrimina por motivos de género, raza u orientación sexual. Se compromete a respetar los derechos humanos y valora la diversidad como una fuente de enriquecimiento y crecimiento. (Saica, Retrieved February 21, 2023)

### 2.3. SITUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se presenta un análisis financiero del Grupo Saica basado en sus estados financieros consolidados para el ejercicio fiscal cerrado en diciembre de 2021, el último disponible (Tabla 1):

*Tabla 1. Resumen Financiero de Saica*

CATEGORÍA	RATIO/INDICADOR
LIQUIDEZ	Ratio de liquidez corriente: 1,15
	Disponibilidad de efectivo y equivalentes de efectivo: 317 millones de euros
RENTABILIDAD	Margen de beneficio bruto: 20,3%
	Margen de beneficio neto: 8,4%
ENDEUDAMIENTO	Ratio de deuda neta sobre EBITDA: 2,59
SOLVENCIA	Ratio de endeudamiento total: 64,7%
EFICIENCIA	Rotación de activos corrientes: 2,15

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos financieros proporcionados por Saica*

En resumen, el Grupo Saica presenta una posición financiera sólida y equilibrada en el ejercicio fiscal 2021 (último disponible), con una adecuada liquidez, rentabilidad y gestión del endeudamiento. Además, la empresa cuenta con una estructura de financiación equilibrada y una capacidad adecuada para hacer frente a sus obligaciones financieras.

### 2.4. LÍNEAS DE NEGOCIO

Como hemos mencionado anteriormente, el grupo Saica cuenta actualmente con 4 líneas de negocio, las cuales están relacionadas entre sí con la producción de cartón, papel y sus derivados, así como la gestión de residuos, la preocupación por la preservación del medioambiente y promover la economía circular; pero están claramente diferenciadas y casi funcionan como empresas independientes.

#### 2.4.1. SAICA PAPER

Saica Paper es una división de Saica Group que se dedica a la fabricación de papel reciclado y papel Kraft liner para la producción de embalajes y cartón ondulado. Esta actividad es una de las principales líneas de negocio de Saica.

El papel reciclado de Saica Paper se obtiene a partir de papel y cartón recuperados, que se someten a un proceso de clasificación, limpieza y refinado para convertirlos en fibra de celulosa de alta calidad.

Además del papel reciclado, Saica Paper también produce papel Kraft liner, que es un tipo de papel resistente utilizado en la fabricación de embalajes y cartón ondulado. El papel Kraft liner de Saica Paper se fabrica a partir de pasta de celulosa virgen y se caracteriza por su alta resistencia y rigidez.

En resumen, la actividad de Saica Paper es la fabricación de papel reciclado y papel Kraft liner de alta calidad para la producción de embalajes y cartón ondulado, contribuyendo así a la economía circular y a la sostenibilidad ambiental.

Saica Paper tiene una estrategia de **precios** competitivos para sus productos de papel, pero también busca mantener un equilibrio entre la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Además, tiene una amplia red de **distribución** global que abarca Europa, América y Asia, lo que le permite llegar a una amplia base de clientes. La **comunicación** de Saica Paper se centra en destacar la calidad y la sostenibilidad de sus productos de papel, utilizando canales de comunicación tradicionales y digitales para llegar a los clientes.

Saica Paper cuenta con varias plantas de producción en Europa, en España en Zaragoza, y el Burgo de Ebro, en Francia en Venizel, Champblain-Laveyron y Nogent-sur-Seine y, por último, en Reino Unido, en Partington (Anexo 1.1). En ellas se fabrican diferentes tipos de papel reciclado, en función de las necesidades de los clientes. (Saica, Retrieved February 21, 2023)

#### 2.4.2. SAICA NATUR

Saica Natur es una división de Saica Group que se dedica a la gestión de residuos y la recuperación de materiales. La actividad principal de Saica Natur es la recogida, clasificación, tratamiento y valorización de residuos.

Saica Natur ofrece una amplia gama de servicios (Saica Material Value, Saica Environmental Efficiency, Saica Zero, Saica Circular, Saica Environmental Compliance) y soluciones de gestión de residuos, que incluyen la recogida de residuos industriales, la gestión de residuos peligrosos, la recuperación de materiales reciclables, la valorización energética y la gestión de residuos urbanos.

Además, Saica Natur cuenta con una amplia red de instalaciones de tratamiento de residuos, como plantas de compostaje, instalaciones de valorización energética, plantas de selección de materiales, y vertederos controlados, entre otros.

Saica Natur tiene un enfoque centrado en la sostenibilidad y la innovación, trabajando en colaboración con clientes, proveedores y otras partes interesadas para, de nuevo, promover la economía circular y la reducción del impacto ambiental.

Saica Natur tiene una estrategia de **precios** premium debido a que se enfoca en ofrecer productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. La **distribución** de Saica Natur se enfoca principalmente en Europa, donde la demanda de productos sostenibles es alta. Los productos se distribuyen a través de una red de distribuidores y minoristas. La **comunicación** de Saica Natur se centra en destacar su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente, utilizando canales de comunicación digitales y eventos especializados para llegar a su público objetivo.

Al igual que Saica Paper, Saica Natur cuenta con muchas plantas a nivel europeo (Anexo 1.2.), la mayoría en España y también en Reino Unido y Polonia. (Saica, Retrieved February 21, 2023)

#### 2.4.3. SAICA PACK

Saica Pack es la división de Saica que se dedica a la producción de soluciones de packaging (embalaje) de papel y cartón ondulado. Saica Pack es una empresa líder en la producción de envases de cartón ondulado en Europa y cuenta con más de 9.000 clientes en diferentes sectores, desde alimentación y bebidas hasta productos químicos, electrónica y textil, entre otros. Comercializa envases Fast Moving (para alimentos, bebidas, perfumes y detergentes), para bebidas espirituosas, para industria, para distribución, para e-commerce y para frutas y verduras (Fresh Pack) entre otros.

Saica Pack posee muchas sedes en toda Europa e incluso una en Estados Unidos (Anexo 1.3. y 1.4.)

Además de la producción de soluciones de packaging, Saica Pack también ofrece servicios de asesoramiento a sus clientes en el diseño de soluciones de packaging, la optimización de la cadena de suministro y la gestión de residuos de envases.

Saica Pack tiene una estrategia de **precios** competitivos para sus soluciones de embalaje, y busca ofrecer soluciones personalizadas a precios asequibles. Al igual que Saica Paper, cuenta con una amplia red de **distribución** global que abarca Europa, América y Asia. La **comunicación** de Saica Pack se enfoca en destacar la calidad y la personalización de sus soluciones de embalaje, utilizando canales de comunicación digitales y eventos especializados para llegar a su público objetivo.

En resumen, Saica Pack es una empresa dedicada a la producción de soluciones de packaging de papel y cartón ondulado, con un enfoque en la calidad, la innovación y la sostenibilidad. (Saica, Retrieved February 21, 2023)

#### 2.4.5. SAICA FLEX

Saica Flex es una división del grupo Saica que se especializa en la producción de soluciones de envasado flexible para diferentes industrias, como alimentos, bebidas, cosmética, farmacéutica, entre otras (Ilustración 2). La actividad principal de Saica Flex es la fabricación de envases flexibles personalizados y sostenibles, utilizando tecnología de última generación y materiales de alta calidad. Entre sus productos destacan:

*Ilustración 2. Principales productos de Saica Flex*



*Fuente: Página web de Saica*

La empresa ofrece una amplia gama de productos, como bolsas, bolsas con cierre hermético, bolsas de fondo plano, pouches, films y etiquetas, entre otros. Estos envases

pueden ser personalizados en términos de diseño, tamaño, forma y acabado para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.

Saica Flex también está comprometida con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, por lo que utiliza materiales biodegradables y compostables en la producción de sus envases y promueve prácticas de producción responsables y eco-friendly.

La estrategia de **precio, distribución y comunicación** de esta línea de negocio es similar a la de Saica Pack.

Saica Flex tiene presencia en varios países, incluyendo España, Bélgica, Países Bajos, Reino Unido, Irlanda e Italia (Anexo 1.5.). La empresa tiene varias plantas de producción en estos países que producen una amplia gama de envases flexibles para diferentes industrias. (Saica, Retrieved February 21, 2023)

Llegados a este punto, antes de realizar el análisis externo de la compañía, creo preciso a partir de aquí centrarnos en una sola línea de negocio de Saica, ya que creo que de esta manera puedo ofrecer un plan de marketing internacional personalizado y preciso que puede ser de utilidad para la empresa.

Habiendo visto la situación y actividad de las distintas líneas de negocio, creo que Saica Paper es la mejor opción a la hora expandirse a otro país por los siguientes factores: la constante demanda global de papel, la diversificación de productos que ofrecen, la tecnología avanzada que utilizan en su proceso de producción, su enfoque en la sostenibilidad, y las economías de escala que obtienen al ser uno de los mayores productores de papel en Europa, entre otros factores.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO

### **3.1. ENTORNO ESPECÍFICO**

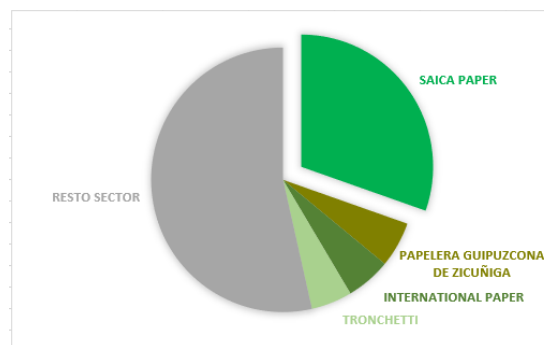
Para llevar a cabo un análisis del entorno específico utilizaré las cinco fuerzas de Porter (Crearempresas, 2020), que es una herramienta útil para evaluar la posición competitiva de una empresa en su industria. El análisis permite identificar los principales factores que afectan la competencia en la industria y la capacidad de Saica Paper para hacer frente a los retos del mercado.

## RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (ALTA)

En el mercado de papel y cartón ondulado, Saica Paper se enfrenta a una fuerte competencia de otras empresas nacionales e internacionales. La rivalidad puede ser alta debido a la presencia de muchos competidores, productos similares y la lucha por ganar cuota de mercado.

A nivel nacional, Saica Paper cuenta con una gran cuota de mercado respecto a sus perseguidores, entre los que destacan Papelera Guipuzcoana de Zicuñiga, International Paper y Cartarie Tronchetti (Ilustración 3). Estas empresas y Saica Paper poseen casi el 50% de la facturación del sector de fabricación de papel y cartón en España. (elEconomista, 2021).

Ilustración 3. Ranking Empresas Nacionales CNAE 1712

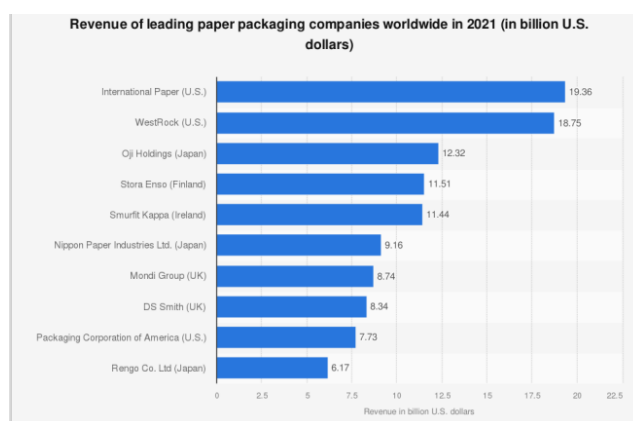


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de elEconomista de 2021

Sin embargo, con este dato no podemos decir que la competencia del sector sea baja, ya que, hoy en día, el mercado del papel y cartón es muy cambiante debido a que éste es muy dependiente de la situación del mundo a muchos niveles por lo que las empresas siempre implementan estrategias agresivas para posicionarse por delante de sus competidores.

Para analizar el panorama competitivo internacional de Saica Paper me serviré de la reunión coordinadora que tuvo en lugar entre DS Smith, Smurfit Kappa y Saica en octubre de 2022 “para intercambiar opiniones y experiencias sobre la situación de los trabajadores en estos grandes grupos papeleros del sector embalaje en Europa y valorar la posibilidad de realizar acciones conjuntas”. Estas tres empresas suponen más del 30% de la producción de cartón ondulado en Europa. (UGT Saica, 2022) (Ilustración 4)

Ilustración 4. Principales empresas forestales y papeleras del mundo según sus ingresos en 2021 (en millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Statista

En general, Saica Paper ha demostrado ser una empresa innovadora y con un fuerte compromiso con la sostenibilidad, lo que le ha permitido diferenciarse de sus competidores en el mercado europeo. Sin embargo, DS Smith y Smurfit Kappa también son compañías importantes y bien establecidas en el mercado europeo, y compiten agresivamente en términos de calidad de productos, precios, innovación y sostenibilidad. En la Tabla 2 se recogen algunas de sus características más destacadas.

Tabla 2. Características de DS Smith y Smurfit Kappa

Característica	DS Smith	Smurfit Kappa
Industria	Embalaje y papel	Embalaje y papel
Fundada en	1940	1934
Sede central	Londres, Reino Unido	Dublín, Irlanda
Área de operación	Global	Global
Número de empleados	32000 aprox.	46000 aprox.
Ingresos (2021)	7.2 mil millones de libras	9.8 mil millones de euros
Beneficio neto (2021)	589 millones de libras	874 millones de euros
Productos y servicios	Cajas y embalajes, soluciones de embalaje, reciclaje de papel y cartón	Cajas y embalajes, soluciones de embalaje, papel y cartón
Compromiso ambiental	Promueve el uso de materiales renovables y reciclados, y estableció el objetivo de cero emisiones netas de carbono para 2050	Comprometido con la sostenibilidad y el uso de materias primas renovables, y estableció objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y residuos
Reconocimientos y premios	Reconocida como una de las empresas más sostenibles del mundo por el índice de sostenibilidad Dow Jones en 2021	Recibió varios premios por su compromiso con la sostenibilidad, incluido el premio a la Mejor Compañía de Embalaje de Alimentos en los Premios de Sostenibilidad de Alimentos en 2021

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de las páginas webs de DS Smith y Smurfit Kappa

En el mercado de papel y cartón ondulado, la rivalidad entre competidores es alta debido a la presencia de muchos competidores, productos similares y la lucha por ganar cuota de mercado.

## AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (BAJA)

Es probable que la amenaza de nuevos competidores sea baja, ya que la industria de papel y cartón ondulado tiene barreras de entrada significativas, como altos costes de capital, la necesidad de conocimientos técnicos especializados, la existencia de economías de escala y la necesidad de una red de distribución y clientes consolidada.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (MEDIO/BAJO)

Según la memoria de sostenibilidad de 2019 proporcionada por Saica, la multinacional cuenta con 8721 proveedores, de los cuales 3559 corresponderían a Saica Paper. (Saica, 2019)<sup>1</sup>

En el mercado de papel y cartón ondulado, los principales componentes de las materias primas son el papel y la pulpa, que son la base para la producción de los productos de Saica Paper. Estos materiales son esenciales para la fabricación de productos de alta calidad y para la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Saica Paper es uno de los mayores fabricantes de papel y cartón ondulado en Europa, lo que le permite tener un alto poder de negociación con sus proveedores de materias primas. Al ser un comprador importante de papel y pulpa, Saica Paper puede obtener mejores precios y términos de pago que los compradores más pequeños.

Además, la existencia de otros proveedores alternativos también le da a Saica Paper una ventaja en las negociaciones con sus proveedores. Si uno de sus proveedores no puede cumplir con las necesidades de la empresa, Saica Paper puede recurrir a otros proveedores para asegurarse de que obtiene los materiales que necesita para su producción.

En general, el poder de negociación de los proveedores de Saica Paper es medio/bajo debido a la combinación de factores mencionados anteriormente.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTO)

La posición competitiva de Saica Paper en el ámbito nacional le permite tener una situación ventajosa respecto a sus competidores en lo que a relación con los clientes se refiere, ya que puede permitirse un vínculo con estos con superioridad por parte de la empresa a la hora de fijar precios y llevar a cabo negociaciones.

---

<sup>1</sup> Hay una memoria de sostenibilidad más reciente, de 2021, pero solamente nos da datos de los proveedores totales de la compañía, por lo que he estimado oportuno utilizar la memoria de 2019.



En el entorno internacional el panorama cambia, y es que Saica Paper cuenta con clientes de gran magnitud. El que más destaca es Amazon, del cual Saica Paper recicla y convierte en cartón ondulado los residuos previamente gestionados por Saica Natur. (Plaza & Heras, 2021) Por otro lado, también sobresalen fabricantes de bebidas, detergentes y alimentación, como Henkel, Unilever, Procter & Gamble y Nestlé, entre otros. (Barceló, 2017)

El hecho de poseer estos clientes tan grandes para Saica Paper es muy positivo ya que estos normalmente tienen una relación a largo plazo con la empresa y le aseguran unas ventas e ingresos muy importantes. Sin embargo, dada la dimensión de estos clientes, estos poseen un gran poder de negociación y obligan a Saica a cumplir siempre de manera rigurosa sus expectativas en un mercado tan competitivo por lo que siempre tiene que estar buscando una mejor manera de satisfacer estas expectativas. Por ejemplo, recientemente Saica Paper ha optado por modernizar su sistema logístico con Oracle Transportation Management (OTM), encargando a Flo Group la implantación y configuración del software de última generación según sus necesidades. (Interempresas, 2023)

El poder de negociación de los clientes de Saica Paper es alto debido a su gran tamaño y capacidad para imponer sus exigencias en la relación comercial. Sin embargo, la empresa cuenta con una posición competitiva sólida en el mercado nacional y una cartera de clientes importantes que le aseguran ingresos significativos. Además, la modernización de su sistema logístico es una muestra de que la empresa está dispuesta a mejorar y adaptarse para cumplir con las expectativas de sus clientes.

#### AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS (BAJO)

Aunque existen algunos productos sustitutos para el papel y el cartón ondulado, como el plástico o el vidrio, el papel y el cartón ondulado son materiales económicos, renovables y ampliamente utilizados en una variedad de aplicaciones de embalaje, lo que reduce la amenaza de productos sustitutos.

En este análisis se ha observado que Saica Paper se enfrenta a una fuerte competencia en el mercado y tiene que tener en cuenta diversos factores externos para mantener su posición competitiva. Sin embargo, también se ha evidenciado que Saica Paper tiene ciertas ventajas competitivas en su capacidad de negociación con proveedores, su posición en el mercado y la demanda sostenida de sus productos.

### 3.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Porter permite a Saica Paper identificar y evaluar sus actividades clave y cómo éstas pueden contribuir a su ventaja competitiva en la industria de papel y cartón ondulado. Al comprender mejor sus fortalezas y debilidades en cada área de la cadena de valor, Saica Paper puede tomar decisiones estratégicas informadas para mejorar su eficiencia y ofrecer productos de alta calidad a sus clientes.

Para realizar un análisis de la cadena de valor de Porter (Ilustración 5) será necesario tener en cuenta todas las actividades de una empresa. En este sentido, la estrategia las divide en actividades primarias y actividades de apoyo. (Infinitia, 2021)

Ilustración 5. Cadena de valor de Porter



Fuente: elaboración propia

#### ACTIVIDADES DE APOYO

- **Infraestructura:** Saica Paper posee seis plantas de producción en Europa: dos en España (en Zaragoza y en el Burgo de Ebro), tres en Francia (en Venizel, Champblain-Laveyron y Nogent-sur-Seine) y una en Reino Unido (Partington).
- **Recursos humanos:** en números de 2021, Saica Paper cuenta con un equipo de 1472 profesionales altamente capacitados y comprometidos en todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la administración y la gestión de la cadena de suministro. (Saica, 2021)

- Desarrollo tecnológico: Saica Paper cuenta con 10 máquinas en sus centros de producción y se enfoca en invertir en tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y calidad. Producen papeles homogéneos de alto rendimiento y embalajes avanzados. Ofrecen productos 100% reciclados para optimizar procesos y reducir costos. Priorizan la sostenibilidad y la eficiencia en sus operaciones.
- Compras: Saica Paper busca establecer relaciones sólidas con proveedores de calidad y confianza para asegurar un suministro constante de materias primas. Priorizan trabajar con proveedores comprometidos con prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. La empresa implementa tecnologías y sistemas de gestión de proveedores para optimizar los procesos de compras, mejorando la eficiencia en la selección, evaluación y seguimiento de proveedores. El objetivo es garantizar la calidad de los materiales, optimizar costos y minimizar riesgos en la cadena de suministro.

#### ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- Logística de entrada: Saica Paper utiliza tecnología avanzada de gestión de almacenes, sistemas de control y seguimiento, y automatización de procesos para lograr mayor eficiencia y precisión en la producción y manejo de materiales (Aragüés, 2007). Obtienen papel recuperado de su propia área de recuperación de residuos y otros recuperadores, reduciendo residuos y asegurando el suministro constante de materias primas (Saica, 2021). Trabajan en colaboración con proveedores para garantizar calidad y entrega oportuna de las materias primas. La gestión de inventarios y la planificación de la producción son aspectos críticos, utilizando herramientas avanzadas para optimizar la producción y garantizar disponibilidad constante de productos. Además, Saica Paper cuenta con un sistema de paletizado automatizado que mejora la eficiencia y precisión en la paletización, reduciendo tiempos de espera y aumentando la seguridad de los trabajadores.
- Operaciones: la empresa cuenta con una capacidad de producción sólida y eficiente, con procesos de alta calidad y, según su página web, utiliza Lean manufacturing para buscar la excelencia en la producción. Asimismo, aplican un sistema de análisis de datos avanzado para eliminar actividades que no aportan valor y promueven mejoras continuas entre sus equipos.
- Logística de salida: Saica Paper utiliza diversos medios de transporte, como camiones y barcos, para realizar entregas oportuna y eficientemente a sus clientes. Su red de distribución global les permite llegar a clientes en todo el mundo. Utilizan sistemas de

seguimiento y control en tiempo real para monitorear las entregas y solucionar problemas rápidamente. Para el empaquetado y paletización, emplean tecnología avanzada para garantizar la calidad de los productos. La planificación logística se optimiza con herramientas de planificación y programación. Además, colaboran estrechamente con los clientes para adaptarse a sus necesidades específicas de entrega, ofreciendo un servicio personalizado y flexible.

- Marketing y ventas: en cuanto a la promoción y venta de los productos de Saica Paper, la empresa utiliza una variedad de canales de venta directa, como vendedores especializados que visitan a los clientes en persona, así como un equipo de ventas telefónicas que se encarga de atender las consultas de los clientes y cerrar ventas. Además, la empresa también tiene una fuerte presencia en línea, utilizando su sitio web y plataformas de redes sociales para promocionar sus productos y servicios y atraer nuevos clientes (Ilustraciones 6, 7 y 8).

Ilustración 6. Captura de Página Web de Saica



Fuente: Página web de Saica

Ilustración 7. Captura del Twitter de Saica



Fuente: Twitter de Saica

Ilustración 8. Captura del perfil de LinkedIn de Saica



#### Sobre nosotros

El Grupo Saica es una de las empresas líderes en Europa en la fabricación de papel reciclado para cartón ondulado, con una producción anual de 3,3 millones de toneladas de papel reciclado. Con más de 10.000 empleados y presencia en España, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido, Irlanda, Turquía, Luxemburgo y Holanda, el Grupo Saica tiene cuatro líneas de negocio:

Fuente: Perfil de LinkedIn de Saica

En cuanto al marketing en línea, Saica Paper ha invertido en publicidad en línea para llegar a nuevos clientes, así como en optimización de motores de búsqueda (SEO) y marketing de contenidos para aumentar la visibilidad de su sitio web y atraer tráfico

orgánico. También han desarrollado materiales de marketing y folletos informativos para ayudar a los clientes a comprender mejor sus productos y servicios.

La gestión de las relaciones con los clientes es un aspecto crítico de la estrategia de marketing y ventas de Saica Paper. La empresa se enfoca en establecer relaciones a largo plazo con los clientes, lo que implica una comunicación clara y transparente, ofrecer soluciones personalizadas y estar disponible para responder preguntas y atender las necesidades de los clientes en todo momento. Además, la empresa tiene un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente, y trabaja activamente para garantizar que los clientes estén satisfechos con sus productos y servicios a través de encuestas de satisfacción y retroalimentación continua.

- Servicio postventa: involucra la atención al cliente, la gestión de garantías y devoluciones, y la prestación de servicios de reparación y mantenimiento para los productos de Saica Paper. Saica Paper ofrece un servicio al cliente de alta calidad, con una atención personalizada y una rápida respuesta ante cualquier problema o solicitud.

### **3.3. ENTORNO GENERAL**

Para realizar un análisis del entorno general de Saica Paper utilizaré el análisis PESTEL, una herramienta que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar la empresa, y analizar cómo estos factores pueden influir en el desempeño de la organización.

A continuación, se presenta un análisis PESTEL extenso de Saica Paper en España:

Político:

España es una monarquía parlamentaria con un sistema democrático estable. En cuanto a las decisiones políticas que afectan directamente a Saica Paper, podemos mencionar la política fiscal y la regulación ambiental. En materia fiscal, las decisiones del gobierno pueden afectar los costos de operación de la empresa, ya sea a través de cambios en las tasas impositivas o en la regulación aduanera, por ejemplo.

En lo que respecta a la regulación ambiental, las decisiones políticas que se toman en relación a la gestión de residuos y la protección del medio ambiente pueden afectar significativamente a Saica Paper. La empresa está sujeta a las regulaciones de la Unión Europea y de España en materia de gestión de residuos, emisiones y consumo de energía. Por lo tanto, cualquier cambio en la legislación ambiental o en la política del gobierno puede tener un impacto significativo en la empresa.

#### Económico:

En el ámbito económico, Saica Paper se enfrenta a un entorno volátil, donde los precios del papel y cartón pueden fluctuar por factores como la oferta, la demanda, la competencia y las condiciones macroeconómicas. La pandemia de COVID-19 ha afectado la demanda de productos de papel y cartón, llevando a una reducción en los precios. Aunque España ha tenido un crecimiento moderado, la tasa de desempleo sigue siendo alta, lo que puede significar una mayor demanda para Saica Paper pero también mayores costos laborales.

#### Social:

España es un país diverso, con una población envejecida y una creciente inmigración. Los patrones de consumo están cambiando, con una mayor preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad. La demanda de productos sostenibles y reciclables ha aumentado, lo que podría ser una oportunidad para Saica Paper. También puede haber un mayor interés en la industria del papel debido al auge del comercio electrónico.

#### Tecnológico:

Saica Paper puede beneficiarse de la inversión en tecnología en España, especialmente en el sector de las energías renovables y la tecnología digital, que pueden mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de sus procesos. Además, las innovaciones tecnológicas en el sector papeleros están ayudando a mejorar la eficiencia energética y a reducir las emisiones, lo que es crucial para cumplir con las regulaciones medioambientales y mantener la competitividad. Por lo tanto, Saica Paper debe estar a la vanguardia de estas innovaciones para desarrollar soluciones de embalaje más innovadoras y personalizadas.

#### Ecológico:

La política ambiental en España se ha vuelto más rigurosa en los últimos años, lo que establece un marco regulatorio para la gestión de residuos y la responsabilidad extendida del productor. Para Saica Paper, esto puede aumentar los costos de cumplimiento y la necesidad de mejorar la eficiencia energética y la sostenibilidad, que son temas importantes en el sector papeleros. La empresa debe gestionar de manera responsable los residuos generados durante su producción, reducir su huella de carbono y promover el uso de materias primas sostenibles y la gestión responsable de los recursos naturales.

Legal:

Saica Paper opera en un marco legal estable y predecible en España, aunque la regulación puede ser compleja y variar entre regiones. La empresa está sujeta a diversas leyes y regulaciones en España y en la Unión Europea, como la Ley de Residuos y Suelos Contaminados, la Ley de Prevención y Control Integrados de la Contaminación, el Reglamento Europeo REACH, la Directiva de Envases y Residuos de Envases, y la Directiva de Emisiones Industriales. Cumplir con estas normas puede ser costoso y complicado para la empresa, especialmente en lo que respecta a la gestión de residuos y el cumplimiento de las normas ambientales. Además, la política fiscal puede ser un obstáculo para las empresas en España.

#### CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO de Saica Paper (Tabla 3) revela que la empresa tiene fortalezas como su experiencia, presencia global, enfoque en la sostenibilidad y la innovación constante, pero también enfrenta desafíos como su dependencia de un número reducido de clientes, la fluctuación de los precios de la materia prima y la elevada competencia en el sector. Además, existen oportunidades como la creciente demanda de soluciones de embalaje sostenibles y personalizadas y la expansión en nuevos mercados emergentes, así como amenazas como las crisis económicas y las fluctuaciones en los mercados globales.

Para enfrentar estos desafíos y aprovechar las oportunidades, Saica Paper podría considerar estrategias como diversificar su base de clientes, invertir en investigación y desarrollo, expandir su presencia en nuevos mercados emergentes, optimizar su cadena de suministro y logística, establecer alianzas estratégicas y mantener su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Tabla 3. Análisis DAFO

<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en la fabricación de productos de papel y cartón.</li> <li>• Presencia internacional, amplia red de fábricas y centros de producción</li> <li>• Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa</li> <li>• Innovación constante, fuerte inversión en investigación</li> </ul>	<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de un número reducido de clientes</li> <li>• Limitaciones en la diferenciación del producto</li> <li>• Reconocimiento limitado de marca en el ámbito internacional mundial</li> <li>• Desconocimiento del mercado de destino</li> </ul>
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente demanda de soluciones de embalaje sostenibles y personalizadas</li> <li>• Expansión en nuevos mercados emergentes con la demanda en aumento</li> <li>• Aprovechamiento de nuevas tecnologías</li> <li>• Mayor conciencia ambiental y social</li> </ul>	<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nivel de competencia en el sector</li> <li>• Crisis económicas y fluctuaciones en mercados globales</li> <li>• Cambios en las políticas comerciales y fiscales</li> <li>• Dependencia de la fluctuación de los precios de la materia prima</li> <li>• Regulaciones medioambientales más estrictas</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO V: SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

A continuación, se concreta la definición, el estudio y la aplicación de los principales criterios para la selección preliminar del mercado idóneo:

### **5.1. DEMANDA DE MERCADO**

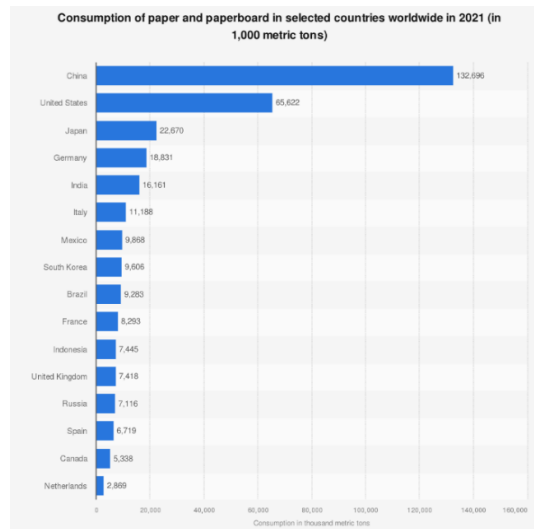
La demanda de mercado de un país es un criterio fundamental para establecer una nueva fábrica de Saica Paper porque determina la cantidad de papel y cartón que se requerirá en el mercado y, por lo tanto, la capacidad para satisfacer esa demanda. Si la demanda es baja, entonces la fábrica puede tener dificultades para generar suficientes ingresos y obtener ganancias. Por el contrario, si la demanda es alta, entonces la planta tiene mayores posibilidades de éxito y de obtener mayores beneficios.

Además, la demanda de mercado también puede influir en la decisión de la ubicación geográfica de la planta. Si la demanda es alta en un país en particular, entonces establecer una fabricación en ese país puede permitir una mejor distribución del producto y una mayor accesibilidad al mercado local.



En la Ilustración 9, se muestran los países, ordenados de mayor a menor, que más consumieron papel y cartón en 2021:

Ilustración 9. Consumo de papel y cartón en países seleccionados en 2021



Fuente: Statista

Para el siguiente criterio haremos el corte en España, ya que está ahí la matriz de Saica y no tendría sentido valorarlo como país para llevar a cabo este plan de marketing internacional. Así pues, para el siguiente criterio analizaremos: Alemania, Brasil, China, Corea del Sur, EEUU, Francia, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Reino Unido y Rusia.

## 5.2. ECONOMÍA EN CRECIMIENTO

Cuando una empresa decide expandirse a un nuevo país, es importante considerar si el país tiene una economía en crecimiento. Esto se debe a varias razones:

- **Mayor demanda de productos:** En una economía en crecimiento, hay una mayor demanda de productos y servicios, lo que puede ofrecer oportunidades de crecimiento para las empresas. Por lo tanto, establecerse en un país en crecimiento puede ser beneficioso para la expansión de la empresa y el aumento de las ventas.
- **Menor competencia:** En una economía en crecimiento, es posible que haya menos competencia en el mercado, ya que aún no se han establecido muchas empresas en la industria. Por lo tanto, una empresa que se establezca temprano en una economía en crecimiento puede tener una ventaja competitiva sobre las empresas que ingresan más tarde.
- **Mejores condiciones de inversión:** En una economía en crecimiento, es posible que haya mejores condiciones de inversión, como incentivos fiscales, subsidios y

facilidades de préstamo. Por lo tanto, una empresa puede tener más oportunidades de inversión rentable y crecimiento en un país en crecimiento.

A continuación, se muestra la Tabla 4 de la previsión del crecimiento anual del producto interior bruto (PIB) de los países por encima de España en el gráfico anterior, ordenados de mayor a menor crecimiento:

Tabla 4. Crecimiento anual del PIB de los países con mayor consumo de papel y cartón en 2021

	2018	2019	2020	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
India	6,53	4,04	-7,25	9,50	8,52	6,57	6,29	6,19	6,08
Indonesia	5,17	5,02	-2,07	3,20	5,94	6,36	5,58	5,30	5,22
China	6,75	5,95	2,34	8,02	5,60	5,28	5,25	5,11	4,93
Corea del Sur	2,91	2,24	-0,85	4,28	3,30	2,82	2,57	2,47	2,38
Brasil	1,78	1,41	-4,06	5,23	1,52	2,01	2,10	2,12	2,13
México	2,20	-0,18	-8,31	6,25	4	2,20	2	2	2
Estados Unidos	2,92	2,29	-3,41	5,97	5,20	2,18	1,70	1,70	1,70
Rusia	2,81	2,03	-2,95	4,69	2,95	2	1,80	1,70	1,60
Reino Unido	1,25	1,43	-9,85	6,76	5,01	1,92	1,62	1,51	1,50
Francia	1,84	1,84	-7,99	6,29	3,93	1,82	1,49	1,39	1,38
Alemania	1,09	1,05	-4,56	3,05	4,56	1,59	1,37	1,15	1,12
Italia	0,94	0,29	-8,87	5,77	4,23	1,62	1,02	1	0,97
Japón	0,56	0,02	-4,59	2,36	3,20	1,37	0,83	0,57	0,49

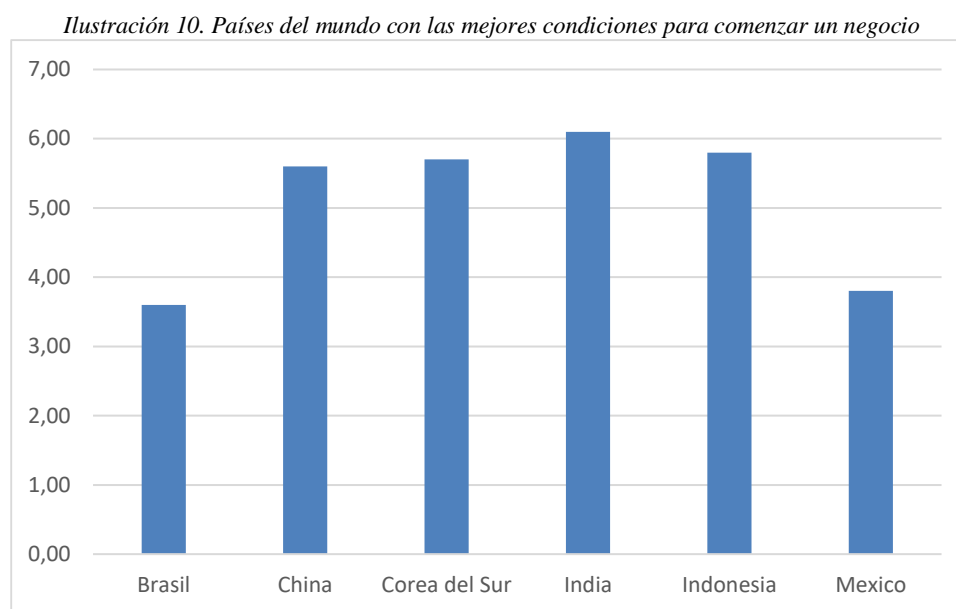
Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por Statista

Tras haber visto los dos primeros criterios, para analizar el siguiente utilizaré solo 6 países basándome en los que están por encima de Estados Unidos, ya que en este país Saica ya está presente y tienen una tasa de crecimiento por encima del 2%. Estos serán: Brasil, China, India, Corea del Sur, México e Indonesia.

### 5.3. MEJORES CONDICIONES PARA IMPLANTAR UN NEGOCIO

Es preciso saber cuáles son los países que actualmente poseen unas mejores condiciones para implantar un negocio y así tener una idea general de cuáles son estos países según determinados criterios. Para ello nos servimos del *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report* que proporciona información sobre los factores clave que deben considerarse al seleccionar un país, como la facilidad de hacer negocios y el acceso al financiamiento, además de identificar los países que ofrecen un entorno empresarial favorable para iniciar un negocio y comparar las condiciones empresariales de diferentes países. La fuente clasifica a los países según varios criterios como la facilidad para hacer negocios, el acceso a financiamiento, la cultura empresarial, la infraestructura, la estabilidad política y económica y el potencial de mercado, entre otros. (GEM, 2023)

A continuación, muestro el gráfico (Ilustración 10):



*Fuente: Statista*

Como vemos en la ilustración 15, hay 4 países que destacan sobre los demás, que son China, Corea del Sur, India e Indonesia, todos ellos con una puntuación superior a los 5 puntos, muy por encima de Brasil y México. Por lo tanto, para la decisión final nos centraremos primero en comparar China, Corea del Sur, India e Indonesia.

#### **5.4. SELECCIÓN FINAL DEL PAÍS**

Para llevar a cabo esta selección final nos ayudaremos de nuevo del *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report*, pero esta vez solamente fijándonos en China, Corea del Sur, India e Indonesia y basándonos en la matriz de McKinsey (Tabla X) que “*evalúa el posicionamiento de un producto o servicio en un mercado*” (Unir, 2021), a través de unos criterios seleccionados del estudio mencionado anteriormente.

Estos criterios son: (GEM, 2023)

- **Tamaño del mercado:** es un factor importante para cualquier negocio, ya que determina la cantidad potencial de clientes y el volumen de ventas que se pueden esperar. Mide la demanda actual y potencial de papel y cartón en el país (ANEXO 2.1.).
- **Costes de producción:** son un factor crítico que afecta directamente la rentabilidad de cualquier empresa. Incluye el coste de la materia prima, la energía, la mano de obra y otros factores relevantes (ANEXO 2.2.)

- **Infraestructura:** es un factor importante para cualquier empresa, ya que determina la capacidad de un país para transportar materias primas, bienes y servicios. Mide calidad y disponibilidad de la infraestructura necesaria para la operación de la planta, como carreteras, ferrocarriles, puertos, suministro eléctrico, telecomunicaciones, etc. (ANEXO 2.3.).
  - **Facilidad para hacer negocios:** es un factor crítico para cualquier empresa que busca operar en un país extranjero. Valora el ambiente empresarial de cada país, incluyendo la regulación empresarial, la eficiencia del gobierno, la seguridad jurídica, la protección de la propiedad intelectual, etc. (ANEXO 2.4.)
  - **Recursos humanos:** son un factor importante para cualquier empresa, ya que determinan la calidad y disponibilidad de la fuerza laboral. Mide la disponibilidad y calidad de la mano de obra local, así como la capacidad de retener y capacitar a los empleados (ANEXO 2.5.).
  - **Acceso a mercados:** es un factor crítico para cualquier empresa que busca expandirse y aumentar sus ventas. Mide la facilidad de acceso a los mercados locales y regionales, así como la existencia de acuerdos comerciales con otros países (ANEXO 2.6.).
  - **Estabilidad política:** es un factor importante para cualquier empresa que busca operar en un entorno empresarial seguro y predecible. Mide la estabilidad política y social del país, incluyendo la seguridad pública, la estabilidad política y la estabilidad económica (ANEXO 2.7. y 2.8.).
- Sostenibilidad:** es un factor cada vez más importante para las empresas, ya que los consumidores y las regulaciones gubernamentales están poniendo un mayor énfasis en las prácticas comerciales responsables y amigables con el medio ambiente. Valora el compromiso y capacidad del país para implementar prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente (ANEXO 2.9.).

A continuación, se muestra la tabla 5, en el que se organizan los criterios mencionados en dos dimensiones: atractivo de mercado y posición competitiva. Dentro de cada dimensión se le asigna una ponderación a cada criterio según la importancia que se le dé en la selección del país y una puntuación a cada país para saber así cual es el país más favorable para llevar a cabo el plan de internacionalización.

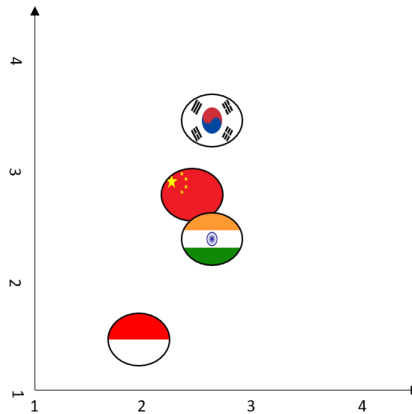
Tabla 5. Selección afinada, modelo de Mckinsey<sup>2</sup>

DATOS	CHINA			COREA DEL SUR		INDIA		INDONESIA	
DATOS EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN	TOTAL	PUNTUACIÓN	TOTAL	PUNTUACIÓN	TOTAL	PUNTUACIÓN	TOTAL
ATRACTIVO DEL MERCADO			2,89		3,33		2,33		1,44
Tamaño del mercado	0,33	4	1,33	2	0,67	3	1,00	1	0,33
Acceso a mercados	0,22	3	0,67	4	0,89	2	0,44	1	0,22
Estabilidad política	0,22	1	0,22	4	0,89	3	0,67	2	0,44
Sostenibilidad	0,22	3	0,67	4	0,89	1	0,22	2	0,44
POSICIÓN COMPETITIVA			2,5		2,75		2,75		2
Costes de producción	0,25	3	0,75	1	0,25	4	1	2	0,5
Infraestructura	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5	1	0,25
Facilidad para hacer negocios	0,25	1	0,25	2	0,5	4	1	3	0,75
Recursos humanos	0,25	3	0,75	4	1	1	0,25	2	0,5
TOTAL			5,39		6,08		5,08		3,44

Fuente: elaboración propia a partir de los datos que se mencionan a continuación.

A continuación, se muestra la **matriz de posicionamiento McKinsey** (Ilustración 11) con los países analizados en la tabla anterior y con el resultado del país seleccionado finalmente.

Ilustración 11. Matriz McKensey



Fuente: elaboración propia

En conclusión, Corea del Sur ha demostrado ser un mercado altamente atractivo basado en las variables analizadas, lo que lo convierte en la mejor opción para invertir y seleccionar como el país para la expansión internacional de Saica Paper.

<sup>2</sup> Cada criterio se valora con una puntuación del 1 al 4 para cada país, siendo 1 el país peor valorado en ese criterio y 4 el mejor.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS PESTEL DEL MERCADO OBJETIVO

Un análisis PESTEL es una herramienta muy útil para evaluar el entorno empresarial y las condiciones macroeconómicas de un país. Al realizar un análisis PESTEL de Corea del Sur, se pueden identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden tener un impacto significativo en la planificación del marketing internacional de una empresa. Corea del Sur es un mercado altamente desarrollado y competitivo, con una economía dinámica y una población altamente educada y tecnológica. Por lo tanto, es esencial para una empresa que busque ingresar al mercado coreano realizar un análisis PESTEL completo para comprender el entorno empresarial y las condiciones macroeconómicas del país y tomar decisiones informadas sobre su estrategia de marketing internacional.

### FACTORES POLÍTICOS

Corea del Sur es una república presidencial democrática, con un sistema político estable y democrático. La Constitución de Corea del Sur establece una separación de poderes entre el poder ejecutivo, legislativo y judicial. El presidente es el jefe de Estado y el primer ministro es el jefe de Gobierno. El sistema político es caracterizado por ser altamente centralizado y con un fuerte liderazgo presidencial. En los últimos años, ha habido cierta tensión política debido a las relaciones con Corea del Norte y la corrupción política.

En términos de comercio internacional, Corea del Sur es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y ha firmado acuerdos comerciales con varios Óaíses, incluidos Estados Unidos, la Unión Europea y China. La firma de estos acuerdos ha permitido a Corea del Sur aumentar su presencia en los mercados internacionales y promover la inversión extranjera.

### FACTORES ECONÓMICOS

Corea del Sur es la decimotercera economía más grande del mundo (IMF, 2022) (Anexo 3.1.) y la cuarta más grande de Asia (World Bank, 2022) (Anexo 3.2.). Su economía se basa en la exportación de productos electrónicos, maquinaria, automóviles y productos químicos. La economía coreana es altamente desarrollada, con un ingreso per cápita de aproximadamente 31.000 dólares (Datosmacro, 2022). Además, tiene un sistema financiero estable y una moneda relativamente estable, el won coreano.

El gobierno coreano ha implementado políticas económicas para fomentar la inversión extranjera y el desarrollo de nuevas tecnologías. El país tiene una alta tasa de inversión en

investigación y desarrollo, lo que ha llevado a la creación de una próspera industria de tecnología y una cultura de innovación.

## FACTORES SOCIALES

Corea del Sur tiene una población de aproximadamente 51 millones de personas y una cultura consumista y altamente educada. La sociedad coreana está muy interesada en la moda, la belleza y la tecnología. Además, la población se está volviendo cada vez más consciente del medio ambiente y la sostenibilidad. Esta tendencia está llevando a un aumento en la demanda de productos ecológicos y sostenibles. (Go To CIA.gov, 2023)

## FACTORES TECNOLÓGICOS

En Corea del Sur, el sector tecnológico es uno de los más avanzados del mundo y ha contribuido significativamente al crecimiento económico del país. Las empresas coreanas como Samsung, LG, Hyundai y SK Hynix son líderes mundiales en la producción de electrónica, automóviles, semiconductores y otros productos tecnológicos.

La alta inversión en investigación y desarrollo por parte del gobierno y las empresas privadas ha llevado a la creación de nuevas tecnologías y productos innovadores en Corea del Sur. Además, la infraestructura de tecnología de la información y comunicación (TIC) es de las más avanzadas del mundo, con una alta penetración de internet de banda ancha y una gran adopción de dispositivos móviles. (Gómez, 2021).

## FACTORES ECOLÓGICOS

Uno de los principales factores medioambientales que podrían afectar a Saica Paper es la normativa del gobierno surcoreano sobre protección del medio ambiente (Euromonitor International, 2019). El gobierno ha puesto en marcha políticas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, mejorar la calidad del aire y promover prácticas sostenibles de gestión de residuos. Esta normativa podría aumentar los costes operativos de Saica Paper, ya que la empresa podría tener que invertir en nuevas tecnologías y procesos para cumplir con la normativa.

Otro factor ecológico que podría afectar a Saica Paper es la creciente demanda de productos sostenibles y ecológicos en Corea del Sur (Statista, 2019). El mercado surcoreano está cada vez más concienciado con el medio ambiente, y los consumidores buscan cada vez más productos reciclables, biodegradables y fabricados con materiales sostenibles. Es posible que

Saica Paper tenga que adaptar su oferta de productos y sus procesos de producción para satisfacer esta demanda y seguir siendo competitiva en el mercado.

## FACTORES LEGALES

Corea del Sur tiene un sistema legal estable y bien desarrollado. El sistema legal está influenciado por el sistema legal de Estados Unidos y se basa en la ley civil. La propiedad intelectual está protegida por la ley y el gobierno ha establecido políticas y regulaciones para proteger los derechos de propiedad intelectual (Abogacía Española, 2020). Esto puede ser importante para Saica Paper si desea proteger sus productos y tecnologías en el mercado coreano.

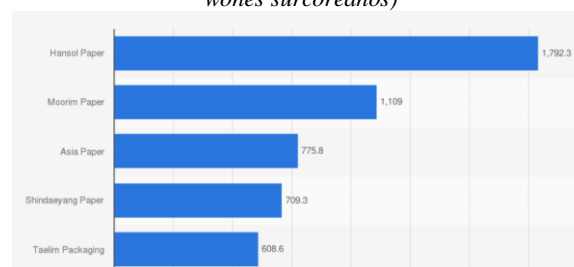
Además, Corea del Sur ha firmado acuerdos comerciales con varios países que ofrecen protección legal para las empresas extranjeras que operan en el país (Comisión Europea, 2023). Estos acuerdos pueden proporcionar una ventaja a Saica Paper en términos de protección legal y reducción de riesgos en el mercado coreano.

## CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES

En el mercado del papel en Corea del Sur, el entorno competitivo es relativamente fragmentado. Hay varios fabricantes y proveedores locales y extranjeros que compiten entre sí en diferentes segmentos del mercado del papel. Además, hay otros fabricantes y proveedores más pequeños que también compiten en el mercado. En general, el mercado del papel en Corea del Sur no está dominado por unos pocos actores principales y la competencia es saludable.

Basándonos en los datos de ChosunBiz de 2018, estas son las principales empresas manufactureras de papel en Corea del Sur según ingresos por ventas (Ilustración 12): Hansol Paper, Moorim Paper, Asian Pulp & Paper, Daeyang Paper y Taelim Packaging. (ChosunBiz, 2019)

*Ilustración 12. Ranking de empresas manufactureras de papel en Corea del Sur en 2018, según ingresos (en trillones de wones surcoreanos)*



*Fuente: Statista*



En la Tabla 6 se muestra un resumen de las características de cada empresa.

Tabla 6. Tabla resumen competidores Corea del Sur

Empresa	Cuota de mercado	Productos	Localización de producción	Estrategia empresarial	Método de distribución
Hansol Paper	30%	Papel industrial, papel para impresión y papel especial	Plantas de producción en Corea del Sur, posee sedes también en Estados Unidos, Europa y China	Diferenciación a través de innovación y tecnología	Distribuidores directos, precios al por mayor
Moorim Paper	20%	Papel para imprimir y pulpa química blanqueada	Corea del Sur	Reducción de costes, estrategia de bajo coste	Distribuidores directos y agentes, precios al por mayor
Asia Pulp&Paper	10%	Bases de cartón corrugado, cajas de cartón corrugado	Corea del Sur	Gestión de ventas constante y reducción de costes	Distribuidores directos, precios al por mayor
Daeyang Paper	5%	Bases de cartón ondulado, incluidas las de papel y liner.	Corea del Sur	Estrategia de diferenciación a través de la calidad	Distribuidores directos y agentes, precios al por mayor
Taelim Packaging	5%	Materiales de envasado ecológicos	Corea del Sur	Estrategia de bajo coste	Distribuidores directos, precios al por mayor

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por la Korea Paper Manufacturers Association y las páginas webs de las distintas empresas.

## CAPÍTULO VIII. DETERMINACIÓN DEL MODO DE ENTRADA

En esta sección se tomará la decisión sobre cómo ingresar al mercado de Corea del Sur con la venta de papel reciclado. Se realizará un análisis estratégico para comparar y evaluar todas las opciones de entrada disponibles, con el objetivo de seleccionar la que genere el máximo beneficio para Saica Paper.

Aunque Saica Paper no tenga un gran conocimiento del mercado surcoreano en concreto, sí que posee una gran presencia internacional a nivel general además de un destacado prestigio consolidado con los años. Es por eso que, dadas estas circunstancias, la mejor opción para Saica Paper de entrar en el mercado de Corea del Sur es la **EXPORTACIÓN DIRECTA** de sus productos, en concreto vendiendo sus productos a una empresa dedicada a la fabricación de envases de papel y cartón. Esta estrategia permitirá a Saica Paper un acceso directo al mercado, empezar a conocer el mismo de la mano de una empresa consolidada en el sector que ya tiene amplia experiencia, una mayor rentabilidad, ya que evita el pago de comisiones o tarifas a intermediarios; un mayor control de marca y establecer relaciones comerciales fructíferas y sólidas.

La empresa seleccionada es **Taelim Packaging**, una empresa referente en Corea del Sur en el sector de envasado de papel y cartón, que sigue la línea de Saica de apostar por la sostenibilidad

y la máxima calidad de sus productos. La empresa surcoreana tiene un gran peso en el sector, con una facturación en 2021 de 521.222.997,64 € (Tailim, retrieved 1 June, 2023). Esta asociación, a Tailim le brinda acceso a productos de calidad, sostenibles, innovadores y confiables, respaldados por un servicio al cliente excepcional.

## CAPÍTULO IX. DESARROLLO DEL MARKETING-MIX

Con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva mediante la diferenciación en este nuevo desafío, se seguirá una estrategia básica. Además, se implementará una estrategia de marketing internacional basada en un enfoque global y la estandarización. A continuación, se describen las cuatro variables clave del marketing mix internacional:

### **9.1. PRODUCTO**

Dada la gran cantidad de tipos de papel que fabrica Saica Paper es preciso analizar cuál es el tipo más consumido, y por lo tanto más rentable, en Corea del Sur.

Tras la prohibición del gobierno surcoreano de todo tipo de plásticos de un solo uso en 2019, la necesidad de buscar alternativas para la envoltura de alimentos y bebidas y la cada vez más creciente demanda de comida a domicilio (33,6% de los hogares coreanos) (KREI, 2020), es evidente que existe en la actualidad una gran demanda de artículos de embalaje de papel en Corea del Sur (Mordor Intelligence, 2020). Es por eso que Saica Paper se enfocará en este nicho.

Los productos que se comercializarán y con los que se harán los envases serán:

- INTERLINER (IL)
- INFINITE LITHOS (ICL)
- BLANCO LINER SAICA (BLS)

### **9.2. PRECIO**

En cuanto al precio se va a llevar a cabo una estrategia de diferenciación por calidad ya que Saica Paper no puede competir con los precios de países cercanos a Corea del Sur, como pueden ser China y Japón, dada esta cercanía. Así pues, le he otorgado los precios de salida de almacén de 500€, 1000€ y 750€ por tonelada a Interliner, Infinite Lithos y Blanco Liner Saica respectivamente debido a sus propiedades y su exclusividad, entre otros factores y a valores obtenidos de la página FastMarkets. A partir de ahí me he servido de la página de Cargopedia

para calcular el coste de transporte terrestre y de la página de iContainers para el marítimo. Por último, el margen de Tailim y el de beneficios son estimaciones (Tabla 7).

Tabla 7. Variable Precio

	Interliner	Infinite Lithos	Blanco Liner Saica
Pº Salida Almacén	500 €/t	1000€/t	750€/t
Transporte terrestre Zaragoza - Barcelona	21,56€/t	21,56€/t	21,56€/t
Transporte marítimo Barcelona - Incheon	40,03€/t	40,03€/t	40,03€/t
Margen Tailim (30% pº salida)	150€/t	300€/t	225€/t
Margen beneficios (20% pº salida)	100€/t	200€/t	150€/t
Precio final	811,6€/t	1561,69€/t	1186,59€/t

Fuente: elaboración propia a partir de unos márgenes estimados

### 9.3. DISTRIBUCIÓN

Mencionado anteriormente, Saica Paper confía desde este año su sistema logístico a Oracle Transport Management (OTM) (Interempresas, 2023). Por lo que, para este plan, será la empresa elegida para llevar a cabo el transporte y toda la logística de los productos de Saica Paper a Corea del Sur.

Oracle puede llevar a cabo cualquier tipo de transporte, pero para realizar este plan lo más factible es el **TRANSPORTE MARÍTIMO** debido entre otros factores a la larga distancia entre los dos puntos y que los productos comercializados no son perecederos, por lo que no es necesario el transporte aéreo.

La idea sería salir del puerto de Barcelona, dada la proximidad con el origen de la mercancía (Zaragoza) y el destino de la misma (Corea del Sur) y por ser uno de los más importantes del Mar Mediterráneo. El barco irá hasta el puerto de Incheon, puerto más cercano a la fábrica sede de Tailim y segundo más grande del país (ANEXO III).

Una vez llegado al puerto de Incheon, Tailim Packaging dispondrá de camiones para transportar la mercancía a la fábrica.

## 9.4. COMUNICACIÓN

La comunicación de este plan de Saica Paper va a estar enfocada a darse a conocer en el mercado surcoreano poniendo énfasis en destacar la sostenibilidad de sus productos, todo con la ayuda de Tailim Packaging.

Las herramientas de comunicación utilizadas al principio serán las siguientes:

### PARTICIPACIÓN EN FERIAS COMERCIALES Y EVENTOS

La participación en ferias comerciales y eventos es una estrategia de comunicación efectiva para Saica Paper en Corea del Sur. Y es que, el hecho de poseer un stand en una feria proporciona muchos beneficios a la empresa.

Antes de nada, lo principal, es que se generan oportunidades de negocio, ya que se reúnen profesionales de la industria, lo que permite a Saica Paper establecer contactos comerciales, generar leads y cerrar acuerdos profesionales. Por otro lado, tienes la posibilidad de exhibir de manera directa tus productos y tecnología, siguiendo en la línea de posicionamiento de marca, con la idea de destacar entre la competencia captando la atención de clientes potenciales. Por último, permitirá a Saica Paper realizar una importante investigación de mercado, dado que le permite recopilar información valiosa y obtener retroalimentación sobre las necesidades y preferencias del mercado coreano.

Se pondrá un stand en las ferias que se seleccionen con un cartel con el logo de Saica Paper y el lema “Innovación tecnológica en papel totalmente reciclado” (Saica, retrieved May 28, 2023) en coreano “완전 재생 용지의 기술 혁신” para conseguir un mayor acercamiento al mercado (Ilustración 13).

*Ilustración 13. Logo stand feria Saica Paper*



Fuente: elaboración propia a partir del logo de Saica Paper de su página web

### MARKETING DE CONTENIDOS

Saica Paper podría desarrollar contenido de calidad relacionado con los beneficios y aplicaciones de sus productos de papel para envases. Esto podría incluir blogs, artículos

técnicos, estudios de caso y material educativo para ayudar a los clientes coreanos a comprender las ventajas y la versatilidad de los productos de Saica Paper.

#### MARKETING DIGITAL

Se crearán cuentas de Twitter y Facebook de la empresa dedicadas exclusivamente al mercado surcoreano, en las que se hará promoción de los productos comercializados y se informará de los distintos avances tecnológicos que puedan ser de interés para la audiencia entre otras cosas.

### CAPÍTULO X. PREVISIÓN DE VENTAS: VAN Y TIR

Para realizar esta previsión nos serviremos primero de calcular los flujos de caja de Saica Paper (Tabla 8), para más tarde medir la rentabilidad de la operación con ayuda del VAN y el TIR.

Para cuantificar los flujos de caja de Saica Paper nos ayudaremos de la facturación del Grupo Saica de 2022, 4000 millones de euros (Menéndez, 2022), de los cuales se estimarán, dado que Saica Paper es la línea de negocio más importante de Saica, que 1800 millones pertenecen a nuestra línea de negocio objetivo, de los cuales estimamos que un 10% (180 millones) serán de este plan internacional. Se realizará una previsión de las ventas a 3 años: 2024, 2025 y 2026, considerando un 5% de aumento de las ventas año tras año. Teniendo en cuenta la dimensión de Saica Paper, una empresa líder en el sector, con una gran cantidad de costoso inmovilizado y maquinaria, con miles de trabajadores a su cargo y con un gasto muy grande de energía para producir, entre otras muchas cosas, se ha estimado que tanto costes directos, como costes indirectos, como amortizaciones supondrán cada uno un 30% de la facturación.

Por último, la cuantía de la inversión será de 200 millones de euros.

*Tabla 8. Flujos de caja estimados (en millones de euros)*

	2024	2025	2026
Ventas	180	189	198,45
- Costes Directos	54	54	54
- Costes Indirectos	54	54	54
- Amortizaciones	54	54	54
= BAIT	18	27	36,45
- Impuestos (25%)	4,5	6,75	9,1125
= BDT	13,5	20,25	27,3375
+ Amortizaciones	54	54	54
= Flujo de caja	67,5	74,25	81,3375

*Fuente: elaboración propia*

$$VAN = -200 + \frac{67,5}{(1,05)} + \frac{74,25}{1,05^2} + \frac{81,3375}{1,05^3} = 9,96 \text{ millones de euros}$$

$$TIR = 5,489\%$$

Estos resultados afirman que la inversión es totalmente viable y rentable.

## CAPÍTULO XI. MEDIDAS DE CONTROL

En el ANEXO IV se muestra la estructura organizativa actual del Grupo Saica en la que se basarán las medidas de control propuestas (The Official Board, 2023). Además de esto, se creará un nuevo departamento dentro de la línea de negocio de Saica Paper exclusivamente orientado al plan de marketing internacional en Corea del Sur.

Por un lado, se llevará a cabo un **control anual del plan**, en el que se examinarán si se han alcanzado los resultados previstos del plan, mediante los análisis financieros, de ventas, cuota de mercado, ratios de venta y nivel de satisfacción de consumidores. Por otro lado, se controlará de manera bimensual la **rentabilidad** del plan, es decir, medir la rentabilidad por producto, clientela, canal, tamaño de pedido,...; la **eficiencia** del plan, en otras palabras, valorar la eficiencia de impacto de los gastos de marketing, valorando la fuerza de ventas, la publicidad, las promociones y la distribución; y, por último, el **control estratégico**, que consiste en observar si la empresa persigue sus mejores oportunidades en base a los mercados, productos y canales. En este control se utilizan instrumentos de valoración de la eficacia del plan y se realiza una auditoría de marketing, así como las revisiones de la excelencia del marketing y de la responsabilidad ética y social de la compañía (Cañizares León, 2018).

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A modo de cierre de este trabajo, como conclusiones, podemos señalar que Saica y, por ende, Saica Paper, tiene una base sólida sobre la que ampliar su **influencia** a nivel internacional y aumentar su **cuota de mercado** en los mercados objetivo. Además de tener una gran **experiencia** en la producción de productos de papel y cartón, la empresa también cuenta con una **red global** de fábricas y sitios de producción, un enfoque en la **sostenibilidad** y un compromiso con la **responsabilidad social corporativa**. Las fortalezas y debilidades de Saica Paper, así como las oportunidades y amenazas del mercado, fueron claramente identificadas por el análisis DAFO llevado a cabo. Para superar problemas como la **dependencia del cliente** y la **diferenciación limitada** del producto, la empresa debe aprovechar su **experiencia** y priorizar la **sostenibilidad** y **calidad** del producto.

Debido a la creciente necesidad del país de soluciones de **embalaje** individualizadas y respetuosas con el medio ambiente, la elección de Corea del Sur como **mercado objetivo** ofrece muchas ventajas, que serán explotadas a través de la **exportación directa a Tailim Packaging**. La operación en Corea del Sur es **viable** y parece **prometedora** según el **pronóstico de ventas** que se ha realizado. Para asegurar el éxito a **largo plazo**, es esencial establecer medidas de **control** que monitoreen y ajusten continuamente el desempeño.

Como **propuesta**, le transmitiría a Saica que como objetivo final de la expansión a Corea del Sur sea la **instalación de una planta de producción de papel y cartón** en el país. Para ello, gracias a esta exportación directa, Saica irá conociendo poco a poco el mercado surcoreano, personalizando cada vez más sus bienes y servicios, así como las campañas de marketing, formará más alianzas con socios regionales,... Por último, considero fundamental seguir invirtiendo en **investigación e innovación** para la consecución de todos los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abogacía Española. (Enero de 2020). *Ficha País - Corea del Sur*. Obtenido de CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA: <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2020/01/Ficha-pa%C3%ADs-Corea-del-Sur.pdf>
- Aragüés, E. (2007). Foro Internacional PILOT. *La Logística del Papel (la experiencia de Saica)*. Zaragoza.
- Banco Mundial. (2020). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de Índice de facilidad para hacer negocios: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2019&start=2019&view=chart>
- Banco Mundial. (2022). *Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ>
- Banco Mundial. (Diciembre de 2022). *The World Bank*. Obtenido de Business Ready (B-READY): <https://www.worldbank.org/en/businessready>
- Barceló, R. (29 de 1 de 2017). *El Periódico de Aragón*. Obtenido de Saica, el imperio del papel: <https://www.elperiodicodearagon.com/economia/2017/01/29/saica-imperio-papel-46965518.html>
- Cañizares León, J. (8 de Junio de 2018). *Control y seguimiento de un plan de marketing*. Obtenido de Piano Marketing: <https://www.pianomarketing.es/control-seguimiento-plan-marketing/>
- Cargopedia. (s.f.). *Zaragoza-Barcelona*. Recuperado el 30 de Mayo de 2023, de Calculadora de precios de transporte (Estimador de precios): <https://www.cargopedia.es/calculadora-de-precios-de-transporte>
- ChosunBiz. (10 de Abril de 2019). *Leading paper manufacturers in South Korea in 2018, by sales revenue (in trillion South Korean won)*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1078318/south-korea-paper-manufacturers-by-sales-revenue/>



- Comisión Europea. (2023). *Acuerdo de Libre Comercio UE-Corea del Sur*. Obtenido de Access2Markets: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-de-libre-comercio-ue-corea-del-sur>
- Crearempresas. (25 de Septiembre de 2020). *Análisis del entorno específico de la empresa (Porter y DAFO)*. Obtenido de Crearempresas: <https://crearempresas.com/2020/09/25/analisis-del-entorno-especifico-de-la-empresa-porter-y-dafo/>
- Datosmacro. (2022). *Corea del Sur: Economía y demografía*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/corea-del-sur>
- DS Smith. (s.f.). *Página web de DS Smith*. Recuperado el 12 de Abril de 2023, de <https://www.dssmith.com>
- Einforma. (s.f.). *Einforma - Datos Comerciales de Sociedad Anonima Industrias Celulosa Aragonesa*. Recuperado el 21 de February de 2023, de eInforma: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/industrias-celulosa-aragonesa#ancla-datos-comerciales>
- eEconomista. (2021). *Ranking de Empresas del sector Fabricación de papel y cartón*. Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1712.html>
- Euromonitor International. (Octubre de 2019). *South Korea Country Report*. Obtenido de <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/South-Korea-Country-Report-12574072/>
- FAO. (16 de Diciembre de 2022). *Consumption of paper and paperboard in selected countries worldwide in 2021 (in 1,000 metric tons) [Graph]*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/240565/consumption-volume-of-paper-and-paperboard-in-selected-countries/>
- Fastmarkets. (s.f.). *Paper Packaging*. Recuperado el 30 de Mayo de 2023, de Forest Products: <https://www.fastmarkets.com/>
- Financial Times. (28 de Febrero de 2022). *Leading forestry and paper companies worldwide based on revenue in 2021*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/257407/global-leading-forestry-and-paper-companies-by-revenue/>

- FMI. (30 de Octubre de 2021). *Crecimiento anual del producto interior bruto (PIB) de los 20 países más ricos del mundo desde 2018 hasta 2026*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/942932/crecimiento-anual-del-pib-de-los-20-paises-mas-ricos-del-mundo/>
- GEM. (16 de Febrero de 2023). *Countries in the world with best conditions to start a business in 2022*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1219751/countries-worldwide-with-best-conditions-to-start-a-business/>
- Go To CIA.gov. (2023). *Explore All Countries -- Korea, South*. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/korea-south/>
- Gómez, R. (10 de Septiembre de 2021). *Corea del Sur, líder mundial en innovación*. Obtenido de [Korea.net: https://spanish.korea.net/NewsFocus/HonoraryReporters/view?articleId=203616](https://spanish.korea.net/NewsFocus/HonoraryReporters/view?articleId=203616)
- Hansol Paper. (2023). Obtenido de Hansol Paper Web Site: <http://www.hansolpaper.co.kr/main.do>
- Icontainers. (s.f.). *Origen Barcelona - Destino Incheon*. Recuperado el 30 de Mayo de 2023, de Mis cotizaciones: <https://my.icontainers.com/quotes/6e501779-5db8-4cfc-b841-7d2c1e74f694>
- IMF. (7 de Abril de 2022). *The 20 countries with the largest gross domestic product (GDP) in 2022 (in billion U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/>
- Industria Química. (6 de February de 2023). *El grupo Saica cumple 80 años*. Recuperado el 21 de February de 2023, de Industria Química: <https://www.industriaquimica.es/noticias/20230206/grupo-saica-cumple-80-anos>
- Infinitia. (29 de Diciembre de 2021). *Análisis de la cadena de valor de Porter*. Obtenido de <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/analisis-cadena-valor-porter/#:~:text=La%20cadena%20de%20valor%20de%20Porter%20es%20un%20concepto%20de,generar%20valor%20para%20sus%20clientes.>
- Interempresas. (6 de Febrero de 2023). *Saica Group confía su sistema logístico a Oracle y Flo Group*. Obtenido de Interempresas:

<https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/466024-Saica-Group-confia-su-sistema-logistico-a-Oracle-y-Flo-Group.html>

Korea Paper Association. (2023). *Members*. Obtenido de [http://paper.or.kr/eng/sub\\_2/2\\_1.php](http://paper.or.kr/eng/sub_2/2_1.php)

KREI. (2020). Obtenido de <https://www.krei.re.kr/eng/index.do>

*La apuesta del Grupo Saica por la sostenibilidad y la economía circular, premiada en Valencia.* (s.f.). Recuperado el 28 de February de 2023, de Saica: <https://www.saica.com/es/noticias/la-apuesta-del-grupo-saica-por-la-sostenibilidad-y-la-economia-circular-premiada-en-valencia/>

Llorente, M. (19 de 03 de 2016). *Heraldo.es*. Obtenido de Saica incrementa su facturación un 7% hasta alcanzar los 2.378 millones de euros: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2016/03/19/saica-incrementa-su-facturacion-un-7-hasta-alcanzar-los-2-378-millones-de-euros-272741.html>

Menendez, L. H. (2019). *Heraldo.es*. Obtenido de Estas son las 98 sociedades que más facturan en Aragón: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/11/17/las-99-sociedades-que-mas-facturan-en-aragon-1344349.html>

Menéndez, L. H. (2022). *Heraldo.es*. Obtenido de El grupo Saica crece un 21,6% en ventas y afianza su actividad productiva en EE. UU.: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2022/04/13/el-grupo-saica-crece-un-21-6-en-ventas-y-afianza-su-actividad-productiva-en-ee-uu-1567011.html>

Moorim Paper. (2023). Obtenido de Moorim Paper Web Site: <https://www.moorim.co.kr:13002/main/main.php>

Mordor Intelligence. (2020). *MERCADO DE EMBALAJE DE PAPEL DE COREA DEL SUR: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-korea-paper-packaging-market>

OCDE. (2021). *International Transport Forum*. Obtenido de Transport infrastructure investment and maintenance spending: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ITF\\_INV-MTN\\_DATA](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ITF_INV-MTN_DATA)

OIT. (2022). *International Labour Organization*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

- Plaza, A., & Heras, J. (27 de Octubre de 2021). *Saica, la 'trituradora' de Amazon: destruye y recicla cada día miles de productos*. Obtenido de El Periódico de Aragón: <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2021/10/27/saica-destruye-recicla-miles-productos-58846855.html>
- Saica. (2019). *Memoria de Sostenibilidad 2019*. Obtenido de [https://www.saica.com/filemanager/userfiles/memorias/MemoriadeSostenibilidad\\_es.pdf](https://www.saica.com/filemanager/userfiles/memorias/MemoriadeSostenibilidad_es.pdf)
- Saica. (2021). *Memoria de Sostenibilidad 2021*. Obtenido de [https://www.saica.com/filemanager/userfiles/memorias/Saica\\_Memoria\\_Sostenibilid\\_d\\_2021\\_es\\_FINAL.pdf](https://www.saica.com/filemanager/userfiles/memorias/Saica_Memoria_Sostenibilid_d_2021_es_FINAL.pdf)
- Saica Group (Linkedin)*. (s.f.). Recuperado el 20 de February de 2023, de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/company/saica-group>
- Saica. (s.f.). *Página Web Saica*. Recuperado el 21 de February de 2023, de Página Web Saica: <http://saica.com>
- Smurfit Kappa. (s.f.). *Página web de Smurfit Kappa*. Recuperado el 12 de Abril de 2023, de <https://www.smurfitkappa.com>
- Statista. (Septiembre de 2019). *South Korea: Attitude towards environmentally friendly products 2019*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1018550/south-korea-attitude-environmentally-friendly-products/>
- The Economist. (1 de Febrero de 2023). *The Economist*. Obtenido de The world's most, and least, democratic countries in 2022: <https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022>
- The Official Board. (27 de Febrero de 2023). *Saica Organizational Structure*. Recuperado el 30 de Mayo de 2023, de Organigrama: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/saica>
- The Wall Street Journal. (2022). *Ranking Human Capital*. Obtenido de [https://graphics.wsj.com/table/zumbrun\\_1010](https://graphics.wsj.com/table/zumbrun_1010)
- U.S. News. (2022). *These Countries Have the Cheapest Manufacturing Costs*. Obtenido de <https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings/cheap-manufacturing-costs>

- UGT Saica. (19 de 10 de 2022). *Reunión Coordinadora Europea SAICA, DS-SMITH y SMURFIT KAPPA*. Obtenido de <https://ugtsaica.es/?p=6746>
- Unir. (25 de Noviembre de 2021). *Matriz de McKinsey: ¿qué es y cómo aplicarla en una empresa?* Obtenido de Unir.net: <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-mackinsey/>
- Wood Mackenzie. (2022). *woodmac*. Obtenido de International Paper Cost Curve Report: <https://www.woodmac.com/>
- World Bank. (20 de Mayo de 2022). *Gross domestic product (GDP) in the Asia-Pacific region in 2021, by country or territory (in billion U.S. dollars)* . Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/632149/asia-pacific-gross-domestic-product-by-country/>
- Yale University. (2022). *Environmental Performance Index (EPI)*. Obtenido de 2022 EPI Results: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>

## ANEXOS

### **ANEXO I. MAPAS DE LAS SEDES DE LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO**

#### 1.1. Mapa de plantas de fabricación de Saica Paper



Fuente: Página Web de Saica

#### 1.2. Mapa de plantas de reciclado Saica Natur



Fuente: Página Web de Saica

### 1.3. Mapa de Saica Pack (1/2)



Fuente: Página Web de Saica

### 1.4. Mapa de Saica Pack (2/2)



Fuente: Página Web de Saica

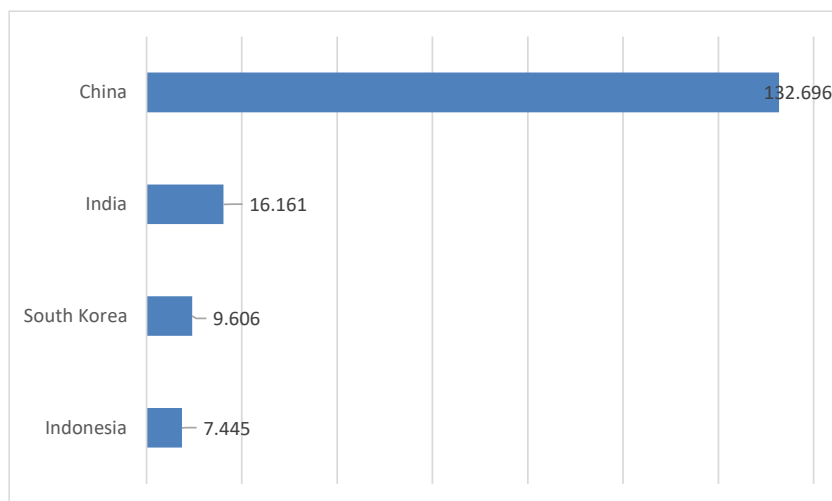
### 1.5. Mapa de Saica Flex



Fuente: Página Web de Saica

## ANEXO II. CRITERIOS MATRIZ MCKINSEY

2.1. Consumo de papel y cartón en China, Corea del Sur, India e Indonesia en 2021 (en miles de toneladas)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la FAO

2.2. Posición de China, Corea del Sur, India e Indonesia en el ranking de menores costes de producción por país

China	2
Corea del Sur	41
India	1
Indonesia	7

Fuente: elaboración propia a partir de datos de U.S. News

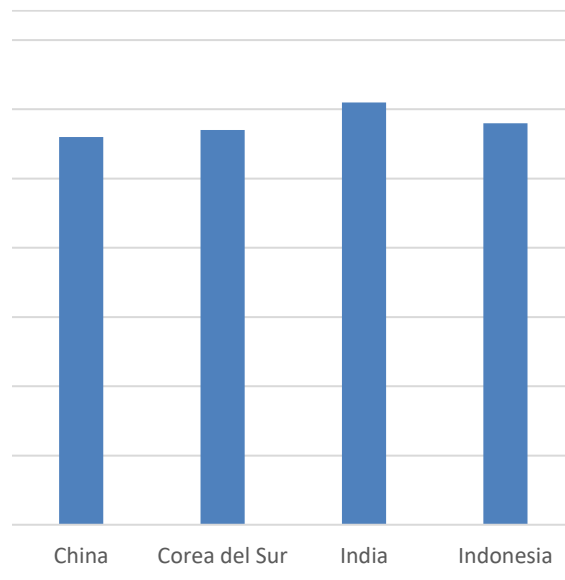
2.3. Coeficiente de China, Corea del Sur, India e Indonesia el índice de desempeño logístico (1=bajo a 5=alto)

China	4,00
Corea del Sur	4,10
India	3,20
Indonesia	2,90

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial



2.4. Gráfico de China, Corea del Sur, India e Indonesia según condiciones para comenzar un negocio



Fuente: Statista

2.5. Puntuación y posición de los países en el Índice de Capital Humano de 2022

País	Puntuación	Posición en el ranking
China	0.67	45
Corea del Sur	0.84	2
India	0.44	115
Indonesia	0.53	87

Fuente: elaboración propia a partir de datos de The Wall Street Journal

2.6. Posición de China, Corea del Sur, India e Indonesia en el ranking mundial de accesibilidad a mercados de 2019

China	32
Corea del Sur	5
India	62
Indonesia	73

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

## 2.7. Países y territorios clasificados según el índice de Democracia Global 2022



Fuente: Statista

## 2.8. Posición de China, Corea del Sur, India e Indonesia según el índice de Democracia de 2022

China	Régimen Autoritario = 1
Corea del Sur	Democracia Plena = 4
India	Democracia Deficiente = 3
Indonesia	Democracia Deficiente = 2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de The Economist

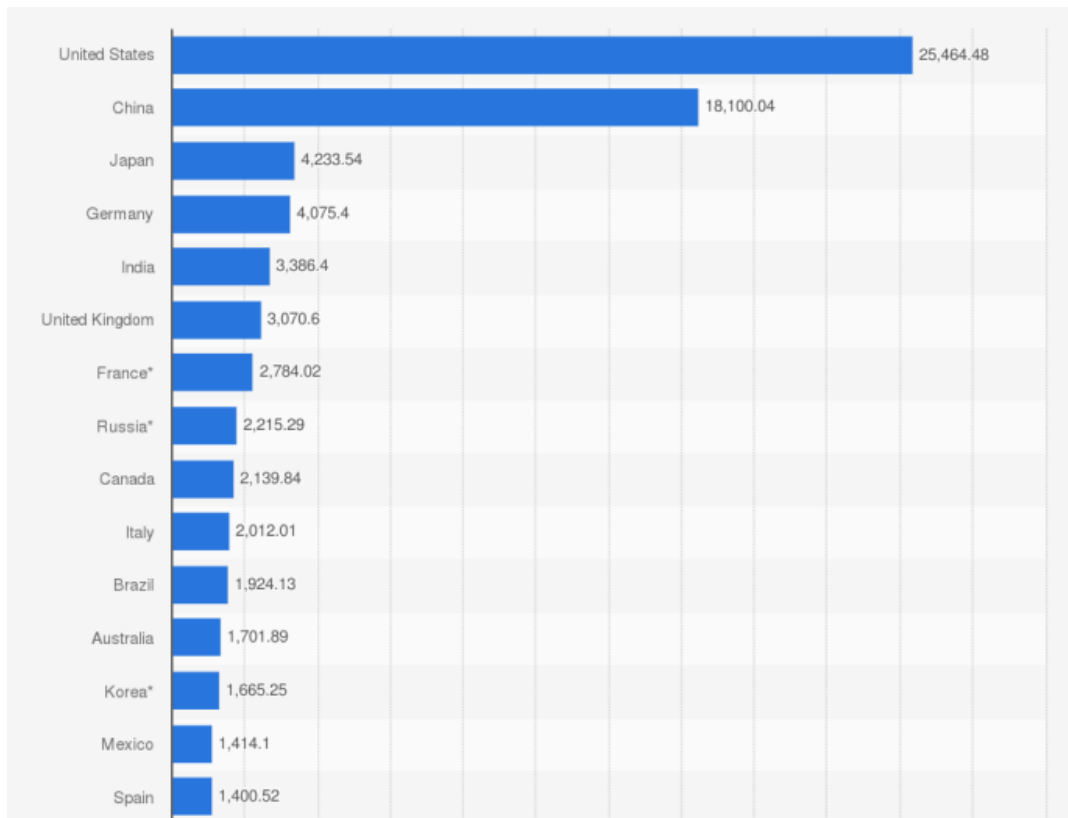
## 2.9. Posición de China, Corea del Sur, India e Indonesia según el índice de Desempeño Ambiental de Yale de 2022

China	160
Corea del Sur	63
India	180
Indonesia	164

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Universidad de Yale

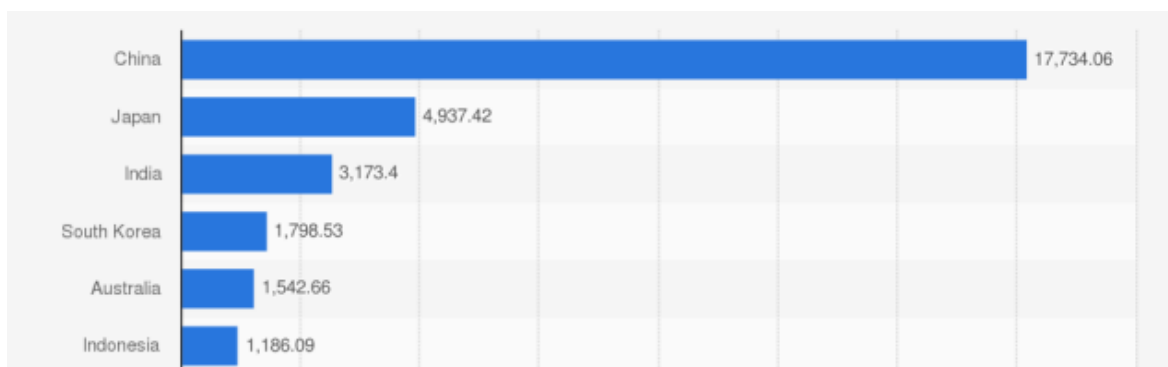
## ANEXO III. FACTORES ECONÓMICOS COREA DEL SUR

### 3.1. Ranking de países a nivel mundial según PIB (en billones de dólares estadounidenses)



Fuente: Statista

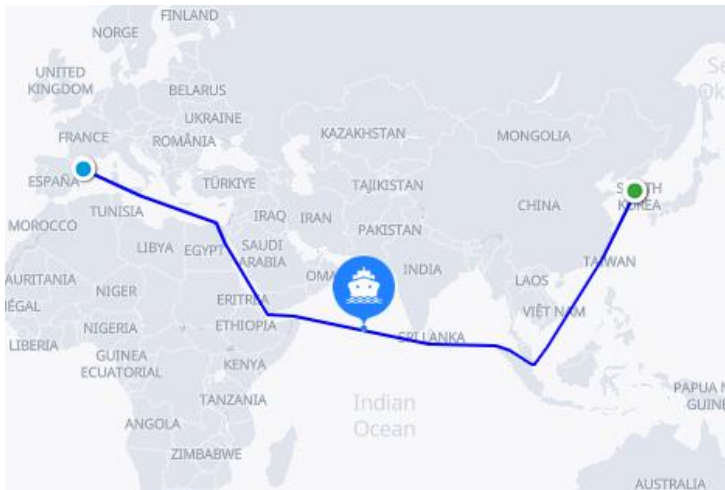
### 3.2. Ranking de países asiáticos según PIB (en billones de dólares estadounidenses)



Fuente: Statista

## ANEXO IV. RUTA A COREA DEL SUR

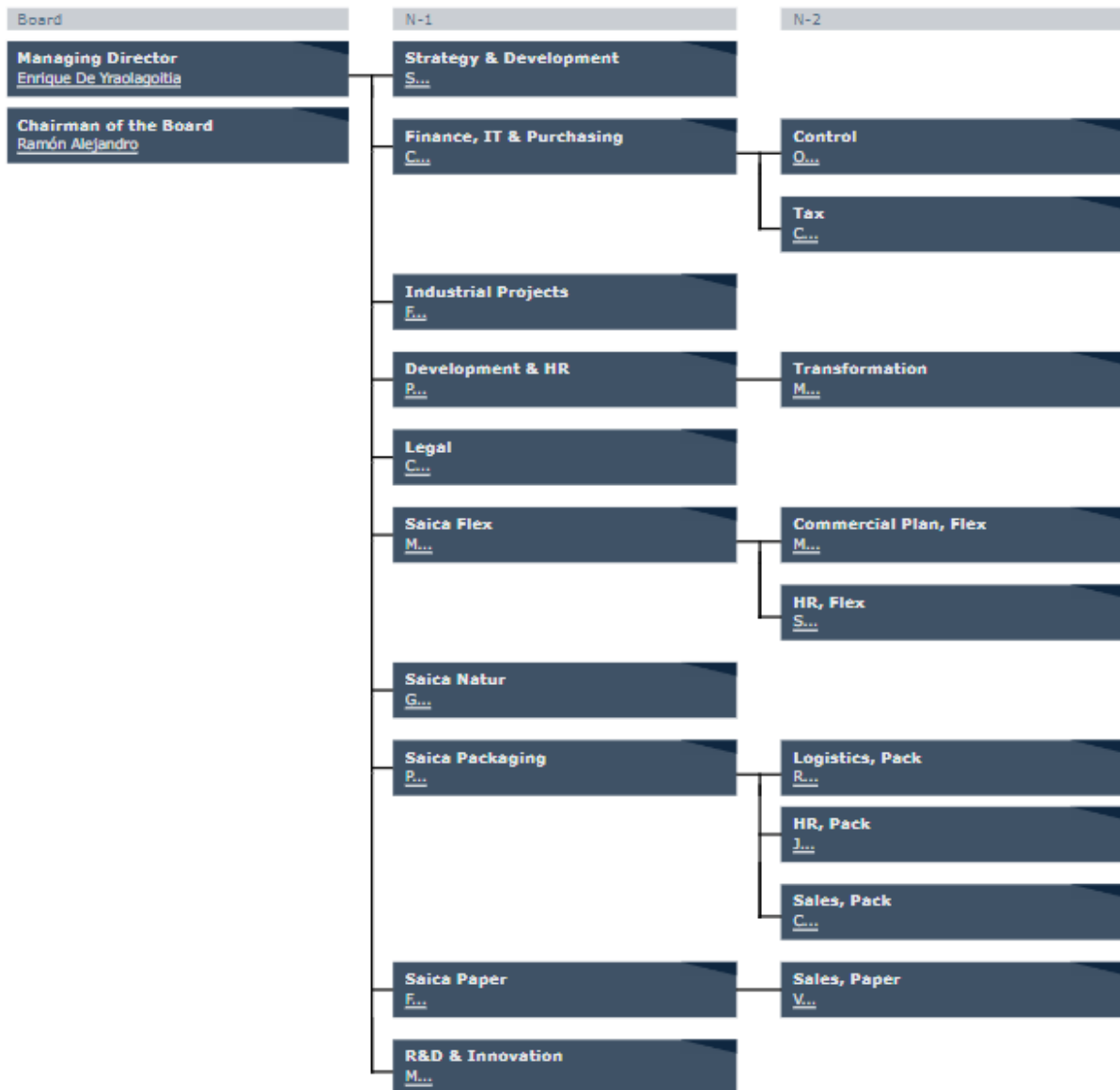
### 4.1. Ruta marítima España-Corea del Sur



Fuente: SEARATES

# ANEXO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SAICA

## 5.1. Estructura organizacional de Saica



Fuente: The Official Board