

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Trabajo Fin de Grado**

**PLAN DE NEGOCIO: BIG BAGS DISAKA S.L.**



**Presentado por:  
Alejandro Garzaran Valiente**

**Curso académico 2022/2023**

**Tutor de TFG:  
Mar Riera Spiegelhalder**



## **AGRADECIMIENTOS**

El presente documento es fruto del interés por invertir tiempo en ofrecer vías y alternativas al negocio familiar fundado por mi abuelo Enrique. En especial, por él, por infundirme un conocimiento puro e incalculable acerca del mundo empresarial y sus complejidades.

A toda da mi familia, amigos y mi pareja por el apoyo incondicional todos estos meses.

A todos mis profesores que me han impartido clases durante estos cuatro años, ofreciéndome la oportunidad de aprender y de potenciar mi capacidad de emprendimiento. En especial a Luz Martínez Musoles y Mar Riera Spiegelhalder por su paciencia, por inculcarme valores tanto en ámbito personal como profesional y darme las herramientas correspondientes para desarrollar mi talento y esfuerzo. Les estoy muy agradecido por haber estado cuando las he necesitado y haberme guiado en todo momento.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento, se presenta un plan de negocio para una empresa de base familiar ya constituida denominada Big Bags Disaka S.L. Es una marca que se focaliza en la comercialización de bigbags y sacos de rafia. La empresa distribuye y comercia con productos de embalaje y almacenamiento en diferentes sectores dentro del mercado del transporte y almacenaje de productos a granel (construcción, alimentación, químicos...).

El proyecto se basa en implantar una mejora fundamentada en la introducción de un nuevo producto sostenible al mercado, para favorecer y contribuir a la economía circular, fomentando el desarrollo sostenible. El producto se compone de polipropileno reciclado, de aproximadamente 50 botellas de PET, que son recolectadas en puntos de recogida de residuos.

Pese a que el coste de un Big Bag de rPET es aproximadamente un 20% superior a otro similar en polipropileno tradicional, los beneficios para el medioambiente lo compensan con creces. Algunos de ellos suponen la reducción de: la contaminación marina, la emisión de CO2 al fabricar el producto, la necesidad de otras materias primas...

Con todo, el proyecto tiene como objetivo conseguir rentabilizar y evolucionar un negocio familiar, realizando una serie de cambios para conseguir finalmente lo que cualquier negocio busca: un incremento el nivel de ventas. En este caso, del nuevo producto sostenible fabricado a partir de polietileno reciclado, y a su vez poder ofrecer un excelente servicio al cliente, manteniendo altos niveles de stock para posibilitar pedidos de grandes cantidades en cualquier momento del año.

Finalmente, la financiación propuesta y necesaria para este proyecto se compone de 160.000€ que forman parte de para su desarrollo. Tras elaborar el plan financiero y estudiar la rentabilidad de la empresa se realizará la viabilidad de la inversión con lo que se concluirá el beneficio del proyecto empresarial.

*Palabras clave: Big bag, rPET, sostenibilidad, empresa.*

# ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>10</b>
1.1 Historia de BigBags Disaka.....	10
1.2. Idea y descripción del negocio .....	12
1.3. Objetivos y propuesta de la empresa .....	13
1.4. Misión, visión y valores .....	14
<b>2. Actividad Empresarial .....</b>	<b>15</b>
2.1. Definición de las características del producto.....	15
2.1.1 Big Bags.....	15
2.1.2. BigBags ecológicos de rPET reciclado.....	16
2.2. Criterios de diferenciación.....	17
<b>3. Identificación del negocio y análisis del mercado .....</b>	<b>18</b>
3.1. Definición del target.....	18
3.2. Análisis PESTEL.....	19
Factores Político-Legal y Económicos .....	20
Factores Ecológico y Socioculturales.....	22
Factores tecnológicos .....	23
3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter .....	24
1. Poder de negociación de los clientes .....	25
2. Poder de negociación de los proveedores .....	25
3. Amenaza de nuevos competidores .....	25
4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos.....	26
5. Rivalidad entre los competidores .....	26
3.4. Análisis DAFO.....	27
3.5. Modelo de negocio CANVAS.....	29
<b>4. Marketing y comercialización.....</b>	<b>34</b>
4.1. Estrategia de marketing .....	34
4.1.1. PRECIO .....	35
4.1.2. PUNTO DE VENTA.....	37
4.1.3. PROMOCIÓN.....	37
4.2. Previsión de Ventas y política de precios.....	39
<b>5. Producción y Operaciones .....</b>	<b>40</b>
5.1. Instalaciones y equipación.....	40
5.2. Confección y personalización de un FIBC.....	42
a) Diseño y planificación .....	43
b) Selección de materiales .....	43
c) Corte de los paneles .....	43
d) Costura de los paneles.....	43
e) Refuerzo de las asas.....	44
f) Instalación de los accesorios .....	44
g) Pruebas de calidad.....	44
h) Embalaje y envío.....	44
5.3. Proceso de distribución .....	45

a)	Pedido al proveedor .....	45
b)	Fabricación de la mercancía demandada .....	46
c)	Envío del contenedor .....	46
d)	Llegada del contenedor al destino .....	46
e)	Transporte del puerto a la nave industrial .....	46
f)	Envío del pedido al cliente .....	46
<b>5.4.</b>	<b>Control de calidad .....</b>	<b>47</b>
1.	ISO 9001:2015 .....	47
2.	ISO 14001:2015 .....	47
3.	ISO 45001:2018 .....	48
4.	FSSC .....	48
<b>6.</b>	<b>Recursos humanos y organización empresarial .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1.</b>	<b>Descripción de los puestos de trabajo y análisis .....</b>	<b>48</b>
1.	Jefe del departamento .....	49
2.	Jefe de compras .....	50
3.	Comerciales .....	50
4.	Técnico de almacén .....	50
1.	Jefe de departamento .....	50
2.	Responsable de contabilidad .....	51
3.	Responsable de RR.HH. ....	51
<b>6.2.</b>	<b>Estructura organizativa de la empresa .....</b>	<b>51</b>
6.2.1.	Organigrama .....	52
<b>6.3.</b>	<b>Outsourcing .....</b>	<b>52</b>
<b>7.</b>	<b>Financiación y análisis económico-financiero .....</b>	<b>53</b>
<b>7.1.</b>	<b>Necesidades económicas del proyecto .....</b>	<b>53</b>
<b>7.2.</b>	<b>Fuentes de fondos económicos .....</b>	<b>54</b>
<b>7.3.</b>	<b>Plan financiero .....</b>	<b>55</b>
	Cifra neta de negocio .....	61
	Variación de existencias .....	61
	Aprovisionamientos .....	61
1.	Alquileres .....	61
2.	Comisiones .....	62
3.	Transporte al cliente .....	62
4.	Seguro de mercancía .....	62
5.	Servicios bancarios .....	62
6.	Publicidad y propaganda .....	62
<b>8.</b>	<b>Aspectos formales y legales .....</b>	<b>63</b>
8.1.	Elección de la condición jurídica de la empresa y justificación .....	63
<b>9.</b>	<b>Imagen corporativa .....</b>	<b>64</b>
9.1.	Página web .....	64
9.2.	Logo .....	67
9.3.	Redes Sociales .....	67
<b>10.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>11.</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>72</b>
11.1	Bibliografía .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Previsión de ventas .....	40
Tabla 2: Balance de Situación - Activo no corriente .....	55
Tabla 3: Activo corriente y Total activo .....	56
Tabla 4: Pasivo – Patrimonio Neto .....	57
Tabla 5: Pasivo no corriente .....	57
Tabla 6: Pasivo Corriente .....	58
Tabla 7: Cuenta PyG.....	59
Tabla 8: Cuenta PyG.....	59
Tabla 9: Cuenta PyG.....	60

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: 5 Fuerzas de Porter .....	25
Ilustración 2: Análisis debilidades .....	27
Ilustración 3: Análisis fortalezas .....	28
Ilustración 4: Análisis de fortalezas .....	28
Ilustración 5: Análisis de oportunidades .....	29
Ilustración 6: Modelo CANVAS .....	30
Ilustración 7: Segmentos de clientes .....	30
Ilustración 8: Propuesta de valor .....	31
Ilustración 9: Canales .....	31
Ilustración 10: Relaciones con los clientes .....	32
Ilustración 11: Actividades clave .....	32
Ilustración 12: Socios Clave .....	33
Ilustración 13: Recursos clave .....	33
Ilustración 14: Fuentes de ingresos .....	34
Ilustración 15: Estructura de costes .....	34
Ilustración 16: Big Bag rPET .....	35
Ilustración 17: Ficha técnica Big Bag .....	37
Ilustración 18: Publicidad digital y RRSS .....	38
Ilustración 19: Instalaciones y equipación .....	40
Ilustración 20: Oficinas .....	41
Ilustración 21: Maquinaria de fabricación FIBC .....	42
Ilustración 22: Proceso de distribución .....	45
Ilustración 23: Organigrama Big Bags Disaka S.L .....	52
Ilustración 24: Escritura de constitución de Disaka .....	63
Ilustración 25: Landing Page - Home .....	65
Ilustración 26: Home - Vista desde ordenador .....	65
Ilustración 27: Landing Page - Contacto .....	66
Ilustración 28: Contacto - Vista desde ordenador .....	66
Ilustración 29: Logo Disaka .....	67
Ilustración 30: Instagram .....	68
Ilustración 31: LinkedIn .....	69



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de las previsiones de crecimiento .....	21
Figura 2: Evolución de las previsiones de crecimiento .....	21
Figura 3: Evolución de las previsiones de crecimiento .....	21

## **1. Introducción**

### **1.1 Historia de BigBags Disaka**

El origen de la empresa se remonta al pensamiento comercial y factor emprendedor de Enrique Valiente García, mi abuelo, puesto que es el que ha transmitido a la generación posterior, su planteamiento principal en esta empresa como ha sido el reciclado. Por ello, desde un prisma en el que la mayoría de las cosas que usamos en la vida cotidiana y de las que nos deshacemos de la misma forma que las compramos pueden ser reutilizables, surge la empresa Big Bags Disaka.

En la ciudad de Castellón y por mediación de un contacto que trabaja con material azulejero, clúster en este municipio (B.R., 2021), se engendró la idea de negocio encauzada al reciclaje de Big Bags o FIBC (flexible intermediate bulk containers), en las que se almacenaban los cascotes del material sobrante.

Con todo lo anterior se plantea en un primer término, buscar personal y un espacio de trabajo para empezar el negocio. Una vez pasado este primer eslabón, se pudo iniciar el comercio, adquiriendo cada mes todos los sacos de rafia defectuosos que la empresa azulejera desechaba, transportándolos a la nave adquirida en Valencia, y allí se reacondicionaban para su posterior venta, dándoles una segunda vida.

De esta forma, el planteamiento de reutilización y reciclado sigue siendo el factor que mueve el negocio y que sigue la línea del desarrollo para la economía circular, pues de esta forma se aprovechan varios factores. El Big Bag que estaba desechado, vuelve otra vez al mercado, siendo de esta forma reutilizado.

Este negocio se fue desarrollando con los años y ha venido acompañado de un crecimiento tal que se amplió buscando en otras ciudades españolas (e incluso internacionalmente en Europa), comprar más bigbags usados para reacondicionarlos y venderlos con el objetivo de su reutilización. La demanda de este producto se fue incrementando con el tiempo.

Este planteamiento de optimización y rentabilidad del producto hizo que la demanda superara la oferta pues no se consiguió encontrar tantos proveedores que dispusiesen de bigbags defectuosos. Por ese principal motivo y ante un inmediato crecimiento de la empresa, se planteó la idea de comercializar y buscar mercados con bigbags de primera mano.

A pesar de que se mantuvo la estrategia y la filosofía de la empresa, la cadena de mercado sería diferente. Para hacer una prueba con la nueva idea de compra, se contactó con el mercado en Alemania y resultó ser un excelente potencial de comercio para las nuevas bigbags, pues comenzaba a estar en auge su uso en el mundo empresarial; albergando variedad de mercancía de diversos sectores (alimentación, químicos, construcción, ingeniería, textil). Estos sacos de rafia son envases básicos, sencillos, no pesan y se adaptan a cualquier medio de transporte, por lo que reporta economía eficiente en las empresas.

En la línea de la búsqueda de nuevos mercados acompañado del crecimiento de la empresa, se pensó en la posibilidad de viajar a los países asiáticos (decisión de riesgo) para hablar directamente y para conocer *in situ* el funcionamiento de este mercado de los Big Bag, con el objetivo de valorar la viabilidad de hacer negocio con la India y con Turquía.

Fue finalmente en Estambul donde resultó exitosa la visita y Disaka empezó a trabajar con una empresa llamada Polycom, (que más tarde se fusionaría a causa de una absorción con [Rosenflex](#)) lo que indujo a interrumpir las negociaciones con el mercado alemán. Gracias a estas operaciones, la empresa experimentó un aumento exponencial de ventas, pudiendo iniciar la comercialización en nuevos mercados como Portugal.

Con motivo del constante crecimiento del negocio, (y proporcionalmente el riesgo a asumir), se buscó más suministradores para no depender de un único proveedor, pues la organización corría el riesgo de que éste último cerrase su empresa de producción por causas mayores. De esta forma también jugábamos con ventaja en cuanto al poder de negociación respecto al precio de compra.

Así se ha continuado hasta la actualidad, donde Disaka se define como una empresa familiar unificada y sólida, pues a pesar de todos los competidores que han ido surgiendo a lo largo de los años, el negocio se ha mantenido a flote y con ganancias desde hace más de 20 años.

## **1.2. Idea y descripción del negocio**

La idea principal del negocio es la comercialización de un envase sencillo, que resulte práctico y fácil de transportar, y que su máxima utilidad resida en almacenar productos en grandes cantidades, desde plásticos, material de construcción, textiles, alimentos...

En cuanto al negocio, la empresa tiene las bases de un negocio comercial, pues nos dedicamos a adquirir grandes cantidades del producto; en nuestro caso BigBags, sacos de rafia y fundas para los mismos. Como no tenemos gastos de producción, estos productos los compramos a proveedores de diferentes localidades fuera de Europa, pues salvo un único fabricante de BigBags que se ubica en Polonia, el resto se sitúan en otros continentes. Concretamente, nuestro principal proveedor es Kanpur Plastipack LTD, que se encuentra en la India, ubicado en Asia del Sur.

El producto en sí nos supone un coste medio de 2,70€ por cada BigBag, incluyendo su transporte, tasas portuarias...hasta que llega a nuestras manos a Valencia, concretamente a nuestro almacén. Éste mismo, es apilado y almacenado por nuestro carretillero para su posterior venta, que se realizará en las siguientes semanas.

En términos generales, y sin ninguna especificación ni preferencia del cliente, el producto lo vendemos a un precio estipulado de 3,80€/unidad, lo que quiere decir que aproximadamente nuestro margen de beneficio ronda los 1,10 € por BigBag vendido.

### **1.3. Objetivos y propuesta de la empresa**

En la actualidad, contar con un plan de empresa es la base para poder iniciar un negocio, pues da lugar a la búsqueda y definición de unos objetivos de negocio y poder estimar la calidad de este en el mercado.

Según destaca (Cruz, 2022): “Desarrollar un plan de negocios, ayuda a maximizar los beneficios del emprendimiento desde antes de su funcionamiento, ya que con este documento es posible evaluar la viabilidad del negocio, identificar que recursos financieros, humanos y materiales serán necesarios para su apertura; así como el monitoreo de los resultados logrados para fortalecer las operaciones y definir prioridades”.

Por tanto, los objetivos propuestos en el plan de negocio BigBags Disaka, son los siguientes:

Los objetivos específicos, se detallan a continuación

- Expandir el negocio internacionalmente
- Incrementar la participación en ferias empresariales nacionales e internacionales
- Facturar un 5% más al año
- Adaptar una parte del negocio a las RRSS
- Priorizar el producto reciclado

Con todo, el presente documento que muestra un cambio en la empresa familiar tiene como objetivo conseguir rentabilizar y evolucionar un negocio familiar, realizando una serie de cambios para conseguir finalmente lo que cualquier

negocio busca: un incremento el nivel de ventas. En este caso, del nuevo producto sostenible fabricado a partir de polietileno reciclado, y a su vez poder ofrecer un excelente servicio al cliente, manteniendo altos niveles de stock para posibilitar pedidos de grandes cantidades en cualquier momento del año.

#### **1.4. Misión, visión y valores**

La **misión** que nuestra empresa establece desde el momento de su constitución es la de ofrecer el mejor producto posible, sin causar daños innecesarios y utilizar el negocio para inspirar e implementar soluciones en el problema ambiental.

Nuestra **visión** es llegar a ser una empresa 100% responsable en el ámbito social y ambiental.

Los **valores** corporativos son: simplicidad, utilidad, y practicidad.

Simplicidad: un producto de fabricación sencilla pero capaz de resistir pesos muy elevados.

Utilidad: Un producto versátil y multisectorial.

Practicidad: Se adapta fácilmente a distintos usos.

No todos los productos simples resultan útiles y prácticos, pero a un bigbag siempre podrás darle uso.

## **2. Actividad Empresarial**

### **2.1. Definición de las características del producto**

#### 2.1.1 Big Bags

Los Big Bags, más técnicamente llamados Flexible Intermediate Bulk Container (FIBC), en España más conocido como "sacas", son contenedores flexibles y resistentes, diseñados para transportar y almacenar materiales a granel. Están hechos de polipropileno tejido, un material resistente y duradero que puede soportar grandes pesos.

Los Big Bags se utilizan en una amplia variedad de industrias, desde la agricultura hasta la química, y se pueden utilizar para transportar y almacenar productos como granos, productos químicos, minerales, alimentos, productos farmacéuticos y más. Estos contenedores se caracterizan por su alta capacidad de carga, que puede variar desde 500 kg hasta más de 2000 kg, y por su capacidad para reducir los costos de transporte y almacenamiento.

Con altas y notables posibilidades de reciclaje y reacondicionamiento, permite ahorrar espacio al almacenar sus productos, pues estos sacos vacíos apenas ocupan volumen y pesan muy poco respecto a otros tipos de contenedores. Un Big Bag individual es capaz de contener y suspender una tonelada, pesando apenas 700 gr en algunos casos.

Además, los FIBC son altamente personalizables y se pueden adaptar a diferentes tamaños y formas según las necesidades del usuario. Por lo general, están equipados con asas o correas que permiten moverlos y manipularlos fácilmente.

Es importante tener en cuenta que los Big Bags deben ser manipulados y almacenados adecuadamente para garantizar su seguridad y durabilidad. Deben almacenarse en un lugar fresco y seco, alejados de fuentes de calor y de posibles daños mecánicos.

### 2.1.2. BigBags ecológicos de rPET reciclado

Este producto reciclado está confeccionado con polietileno 100% recuperado de botellas recicladas. De esta forma, se reaprovechan los residuos favoreciendo directamente al cuidado del medioambiente. Se trata del producto más ecológico y reciclable del que la empresa dispone en su catálogo.

Para la fabricación de cada uno de los Big Bag ecológicos son necesarias aproximadamente 50 botellas de PET para crear un único producto de aproximadamente 2 Kg de peso (Multisac, 2022)

Las botellas de PET son recolectadas en puntos de recogida de residuos y transportadas hasta las plantas transformadoras donde son clasificadas en primer lugar por colores (azul, verde y transparente) para ser sometidas después a un primer proceso de lavado. Los tapones se separan del cuerpo de las botellas y estos últimos se trituran en pequeños trozos que son nuevamente lavados y desinfectados.

Posteriormente, los gránulos de PET se procesan en una máquina extrusora para crear bobinas de hilo de PET con el que se alimentan los telares para la confección del tejido con el que se confeccionaran los Big Bags ecológicos rPET.

Además de lo anterior mencionado, cabe destacar que el polipropileno es estable a los rayos UV de modo que el Big Bag de rPET no requiere de tratamiento UV, es una de las ventajas de los Big Bags ecológicos de rPET reciclado.

Por otro lado, es cierto que el coste de un Big Bag de rPET es aproximadamente un 20% superior a otro similar en Polipropileno tradicional, pero los beneficios para el medioambiente lo compensan indudablemente:

- Reducimos la contaminación marina principalmente.
- Reducimos la emisión de CO<sub>2</sub> en la fabricación de cada Big Bag.
- Reducimos la necesidad de otras materias primas.



- Reaprovechamos los desechos producidos por la acción humana.
- Los Big Bags de rPET pueden reciclarse de nuevo y volver a empezar así un nuevo ciclo de reutilización.

En cuanto al ámbito legal, los parlamentos europeos están legislando ya y estableciendo objetivos de obligado cumplimiento para regular el uso de plásticos y su reutilización (BOE, 2022):

- Desde el 3 de julio del 2021 están prohibidos los artículos de plástico como platos, vasos, cubiertos y otros artículos de polietileno no reutilizables.
- Obligatoriedad de usar un 25% de material reciclado en las botellas de bebida de PET a partir del 2025.
- Obligatoriedad de usar un 30% en botellas de bebida de todos los materiales a partir de 2030.
- Desde el 2020, queda prohibida la entrega gratuita de bolsas de plástico y fomentar las de otros materiales reciclados.

Por último, cabe destacar otros productos que la empresa importará para su venta, debido a los beneficios medioambientales que puede suponer su venta, refiriéndonos a los productos realizados con materiales naturales como los **sacos de algodón** o los **sacos de yute** también se consideran ecológicos puesto que están confeccionados con materiales que no contaminan el medio ambiente y son biodegradables.

## 2.2. Criterios de diferenciación

La empresa dispone de un servicio rápido y eficiente debido a en la actualidad ser sino la 1<sup>a</sup>, de las primeras empresas con mayor stock en todo el país.

- Posibilidad de financiar a 90-120 días, que da un margen al cliente para desembolsar la cantidad a pagar. Financiamos al cliente.
- Ofrece la posibilidad al cliente de disponer de un depósito de bigbags en su almacén, y se le facturará según su consumo.

*Ejemplo: Un cliente necesita urgentemente 25 bigbags, y dispone de un gran almacén. Los 25 bigbags le costarían más caro (por unidad) que, si adquiriese una mayor cantidad, por ejemplo 1000 sacos (incluyendo portes e intereses).*

- Por tanto, nosotros ofrecemos la posibilidad de que el cliente almacene esos 1000 sacos, cobrándole únicamente la cantidad de bigbags que emplee o use cada vez. Por tanto, a nosotros nos beneficia porque no usamos parte de nuestro almacén para disponer esa cantidad de sacos, y al cliente le beneficia financieramente, pues solamente le facturamos lo que gasta, sin tener que comprar de más para cubrir las necesidades del momento.
- En cuanto a qué vendemos, se trata de un producto (o productos) básico, que no es posible su diferenciación en relación con sus características materiales y visuales; aunque sí como modelo de negocio, como bien hemos mencionado anteriormente.

### **3. Identificación del negocio y análisis del mercado**

#### **3.1. Definición del target**

Actualmente en el mercado, concretamente en sectores significativos como son el agroalimentario, el químico o la industria de la construcción, resulta de vital importancia la función de embalaje, transporte y almacenaje del producto y/o materias primas. Por este mismo motivo, el mercado requiere de un producto como el que nosotros vendemos. Además, los sacos Big Bag son utilizados por empresas para diferentes propósitos, por ejemplo, por parte del sector de la construcción se utilizan para la recogida de residuos y en el sector agroalimentario se usa para el transporte de todo tipo de cereales y frutos secos.

Los clientes a los que se dirige mi negocio son principalmente empresas que quieren disponer de un método de almacenaje más efectivo; disponiendo así de un orden mayor del stock de sus materias primas. Estos clientes necesitan un

producto que les permita ahorrar espacio en el momento de almacenar esas materias primas, productos u otros, así como tiempo a la hora de transportarlos.

Bigbags Disaka está dirigido mayoritariamente al mercado mayorista, lo que implica que se centra en mantener la distribución de los productos a diferentes empresas dentro y fuera de España. Por otro lado, la venta minorista, será a través de una landing de la marca, de manera que los clientes (sobre todo empresas más internacionales, fuera de Europa), puedan adquirir el producto de manera accesible, pudiendo solicitar una prueba completamente gratuita.

### **3.2. Análisis PESTEL**

El futuro es impredecible para cualquier empresa, no obstante, a lo largo de la historia se han desarrollado diversos análisis para encontrar aquellos factores que se encuentran dentro del entorno general que afecta a la empresa para poder identificar aquellos que influyen y causan problemas a su actividad económica.

El análisis PESTEL es una de esas metodologías que surgió para examinar el impacto de factores externos, empleándose para analizar la influencia de estos a nivel macro sobre un negocio para posteriormente determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación.

En su definición más técnica, PESTEL hace referencia a los siguientes factores, que vamos a analizar individualmente (Quiroa, 2020):

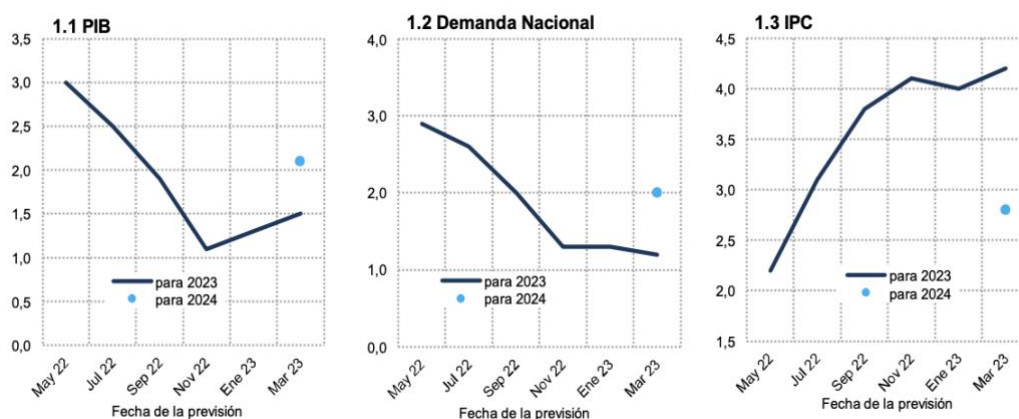
1. **Políticos**
2. **Económicos**
3. **Sociales**
4. **Tecnológicos**
5. **Ecológicos**
6. **Legales**

## Factores Político-Legal y Económicos

- A pesar de haber vivido una recesión económica, durante varios años a causa de la crisis sanitaria del COVID-19, España ha experimentado una recuperación económica equilibrada en los últimos años; su PIB creció con firmeza en 2021 (5,1%) y 2022 (4,3%) (Fuente: Fondo Monetario Internacional), gracias en parte a la recuperación de las actividades de turismo y la resiliencia del mercado laboral. Debido a los altos precios de la energía, una ligera desconfianza de los agentes económicos y una incertidumbre geopolítica, el crecimiento del PIB se ha limitado a principios de 2023. (Funcas, 2023)
- El conflicto entre Rusia y Ucrania causaron un rápido deterioro en las finanzas públicas españolas, a lo que se adoptaron medidas para contrarrestar el alza de los precios de la energía (reducción IVA sobre la luz y el gas, rebaja de 20 céntimos/litro, subsidios a los hogares de bajos recursos...), suponiendo estas un 1,6% del PIB. (Funcas, 2023)
- Este conflicto también ha generado fuertes desequilibrios económico-sociales en el sector de transporte, afectando directamente a empresas españolas debido a la falta de mercancías, materiales... (Funcas, 2023)
- España dispone cada vez más de organizaciones que desarrollan y crean programas de fomento de la digitalización con altos presupuestos, para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a iniciar sus ventas y establecerse de forma eficaz en el mercado. (Funcas, 2023)
- Según la Fundación de las Cajas de Ahorros, la estimación de crecimiento del PIB para 2023 aumenta en dos décimas hasta el 1,5, y la previsión para 2024 se sitúa en el 2,1%. Las tasas interanuales esperadas para diciembre de 2023 y diciembre de 2024 son del 4,1% y 2,3%, respectivamente. (Funcas, 2023)

- En cuanto al mercado laboral, continúa creciendo. En los dos primeros meses del año, todos los sectores, salvo la agricultura, han creado empleo, siendo el sector de servicios el principal factor de incremento. La tasa de desempleo de consenso será del 12,9% en media anual en 2023, y se reducirá hasta el 12,4% en 2024. (Funcas, 2023)

Figura 1: Evolución de las previsiones de crecimiento



Fuente: Panel de previsiones Funcas.

Figura 2: Evolución de las previsiones de crecimiento

PIB			DEMANDA NACIONAL			IPC		
Fecha de la previsión	Previsiones para 2023	Previsiones para 2024	Fecha de la previsión	Previsiones para 2023	Previsiones para 2024	Fecha de la previsión	Previsiones para 2023	Previsiones para 2024
May 22	3,0		May 22	2,9		May 22	2,2	
Jul 22	2,5		Jul 22	2,6		Jul 22	3,1	
Sep 22	1,9		Sep 22	2,0		Sep 22	3,8	
Nov 22	1,1		Nov 22	1,3		Nov 22	4,1	
Ene 23	1,3		Ene 23	1,3		Ene 23	4,0	
Mar 23	1,5	2,1	Mar 23	1,2	2,0	Mar 23	4,2	2,8

Fuente: Panel de previsiones Funcas.

Figura 3: Evolución de las previsiones de crecimiento

2. Inflación, empleo y paro	2008-2013	2014-2019	2022	2023	2024	2023	2024
Deflactor del PIB	0,5	0,8	4,3	4,8	3,2	0,7	0,0
Deflactor del consumo de los hogares	1,7	0,7	6,8	4,3	3,4	-0,1	-0,1
Empleo total (Cont. Nac., p.t.e.t.c.)	-3,4	2,6	3,8	1,1	0,9	0,6	-0,4
Remuneración por asalariado e.t.c	2,4	0,9	2,0	3,5	3,4	0,0	0,2
Tasa de paro (EPA, % de la pob. activa)	20,2	18,8	12,9	12,3	11,9	0,0	0,4

Figura 3. Evolución de las previsiones. Fuentes: 2008-2022: INE y BE; Previsiones 2023-2024: Funcas.

- Por último, como factor legal a destacar, desde el 1 de enero de 2023 la distribución gratuita de envases no reutilizables y la venta de artículos de

plástico de un solo uso (pajitas, bastoncillos, platos, o cubiertos) queda terminantemente prohibida. (BOE, 2022)

## Factores Ecológico y Socioculturales

En primer lugar, el plástico destaca por su durabilidad y bajo coste, aunque es considerado uno de los materiales más contaminantes del mundo, y afecta a todo el ecosistema. A lo largo de los años se ha informado a la población mundial, mediante noticias, documentales programas...acerca del impacto medioambiental que provoca este material.

Por otro lado, es importante destacar su impacto en la salud humana, pues se ha demostrado que la exposición al bisfenol A o BPA (sustancia química empleada para la fabricación de plásticos) es preocupante, ya que se ha relacionado con efectos en la salud del cerebro, daño en el sistema hormonal, provocando la disminución de los índices de fertilidad, algunos estudios consideran que puede aportar al aumento de diabetes, obesidad, asma, cáncer de mama y próstata.

No obstante, posteriormente a toda la información que se ofrece en medios (tv, RRSS, etc) acerca de la peligrosidad de producir y emplear este material y a pesar de los esfuerzos colectivos a nivel mundial para reducir la producción de los plásticos de un solo uso y minimizar su impacto en el medio ambiente, su consumo continúa aumentando ( Ltd, 2023) .

Por último, caben destacar aspectos de este material, haciendo hincapié en algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2020):

- ODS7: Energía asequible y no contaminante

Gracias a los plásticos, podemos emplear las energías renovables, empleando, ente otros, la fabricación de palas de los aerogeneradores, paneles fotovoltaicos y sondas de geotermia.

- ODS11: Ciudades y comunidades sostenibles

Para este objetivo, los plásticos contribuyen a una mayor eficiencia energética, con la que se ahorra hasta 250 veces más que la energía que se emplea para edificaciones.

- ODS13: Acción por el clima

El plástico contribuye a la reducción de gases efecto invernadero al aportar un valor incalculable para la reducción de peso en aviones y otros medios de transporte.

- ODS14: Vida submarina

Como hemos mencionado anteriormente, no es nueva la existencia de un deterioro continuo de las aguas marinas a causa de la contaminación de los océanos que tiene un efecto adverso sobre el funcionamiento de los ecosistemas y la biodiversidad.

### Factores tecnológicos

En la actualidad, la tecnología es una herramienta clave para llevar a cabo diversas técnicas de reciclado del plástico. Gracias a ella han ido surgiendo algunas de las técnicas más innovadoras para incrementar la transformación de residuos en nuevos recursos, y de esta forma agilizar la transición hacia una economía circular.

El nivel de contaminación que genera cada año la producción de plástico virgen ha provocado la necesidad de gestionar la gran cantidad de residuos plásticos que existe en nuestro planeta, y sobre todo de su reciclaje. Actualmente se están desarrollando nuevas técnicas y tecnologías para toda la cadena de gestión de residuos, que permiten un seguimiento de los camiones y contenedores, información de su contenido y así mejorar el tratamiento de estos residuos plásticos.

Ejemplo de ello es el **reciclaje enzimático**, desarrollado por (Carbios, 2019) empresa pionera en el diseño y desarrollo de procesos enzimáticos para repensar el final de la vida útil de los plásticos y los textiles. Este proceso trata de emplear una enzima capaz de despolimerizar específicamente el PET contenido en varios plásticos o textiles.

Cabe destacar también el **reciclado químico** o despolimerización, implica principalmente la conversión, rotura o reducción de la cadena principal del polímero, en unidades más pequeñas como monómeros y oligómeros, además de la generación de subproductos gaseosos.

Por último, el **reciclado mecánico** es un proceso físico sencillo que permite obtener escamas limpias de PET que son utilizadas directamente o bien mezcladas con polímero virgen en el proceso posterior de transformación para la obtención de distintos productos finales.

Actualmente este proceso de reciclaje posee ciertas limitaciones, pues únicamente es posible reciclar el plástico transparente en bucles cerrados, con una pérdida de calidad en cada ciclo. Esto genera una mayor dificultad a la hora de generar nuevos productos a partir del PET reciclado. Por lo tanto, los plásticos complejos y sucios son muy difíciles o imposibles de reciclar.

Con todo, las tecnologías de reciclaje de plástico ofrecen innovadoras vías para maximizar la transformación de residuos en nuevos recursos y acelerar así la transición hacia la economía circular. La mejora de los procesos de reciclado mecánico, químico y ahora también el enzimático, son clave para hacer más eficiente el tratamiento de los residuos.

### **3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter**

Como en cualquier empresa, Disaka opera en un mercado competitivo, el cual es necesario analizar y comprender con el objetivo de medir la rentabilidad



evaluando en cierta forma la dificultad o las barreras de entrada a la industria, sin tener en cuenta el valor añadido del cliente.

*Ilustración 1: 5 Fuerzas de Porter*



*Fuente: Imagen de elaboración propia*

### 1. Poder de negociación de los clientes

El producto que los clientes buscan es muy similar al que puedan encontrar en otras empresas, y la variación en el precio no es alta, por lo que el cliente no tiene mucho poder de negociación.

### 2. Poder de negociación de los proveedores

Disaka lleva reforzando una relación con un proveedor en concreto desde la constitución legal del negocio. A pesar de ello, dispone de otros proveedores en vista a un posible percance o conflicto que pueda surgir con su principal proveedor.

### 3. Amenaza de nuevos competidores

En el mercado del embalaje y almacenamiento operan diversas empresas, que distribuyen y trabajan con compañías de diversos sectores. No obstante,

únicamente algunas de ellas destacan dentro del nicho en el que se encuentra Disaka, pues no hay tantas empresas que vendan BigBags como producto principal.

Por tanto, a pesar de la competencia que pueda encontrarse en el mismo mercado que Disaka, hasta el momento no ha dado lugar a ningún conflicto.

#### 4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Existen productos alternativos (que no sustitutivos) al Big Bag, como embalaje que los diferentes sectores emplean para el almacén de sus diferentes mercancías.

No obstante, el producto en sí, no se podría considerar sustitutivo, pues se trata de un envase básico, con unas medidas muy estandarizadas y que es prácticamente igual en todas las empresas que comercian con este producto.

La amenaza de nuevos productos es baja, por el momento, pues no se ha desarrollado ningún otro tipo de producto similar con diferentes características que pueda resultar más barato a la vez que eficiente y duradero que el Big Bag.

#### 5. Rivalidad entre los competidores

A pesar de existir diversas empresas dentro del mercado de los BigBags, no hay una rivalidad excesivamente alta. El precio es prácticamente el mismo en todas las empresas, la calidad, medidas, y material con el que se fabrica el producto es el mismo.

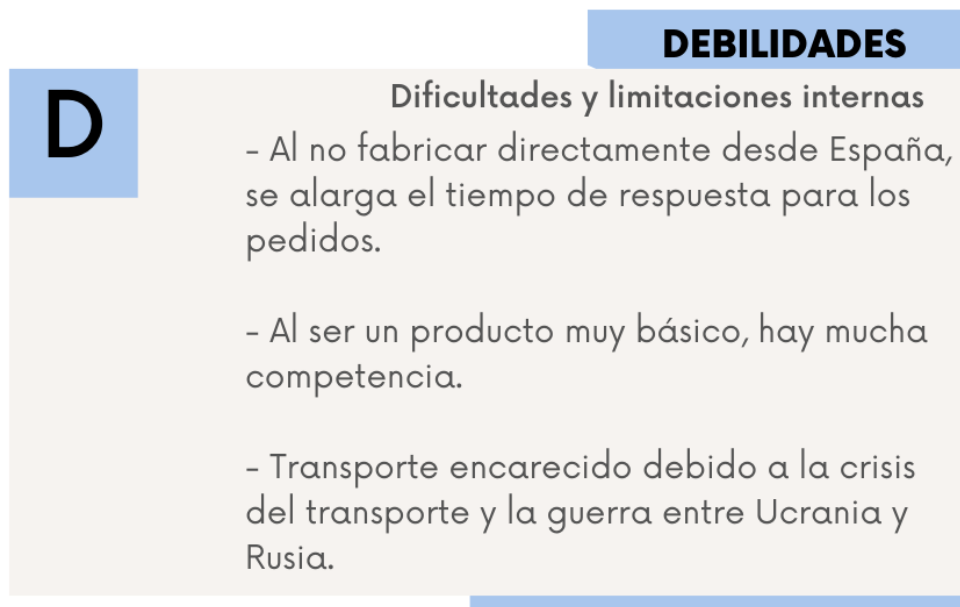
La diferencia entre las empresas del sector radica en la rapidez y entrega del pedido, de la publicidad a través de un canal indirecto con alguna empresa fuerte del sector que hable bien de sus servicios...

### 3.4. Análisis DAFO

Para analizar y representar la situación actual de Big Bags Disaka, dando lugar a una posterior toma de decisiones estratégicas adecuadas, en base a la visualización de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se trata de una guía para que la empresa resulte más precisa en el plan de diagnóstico.

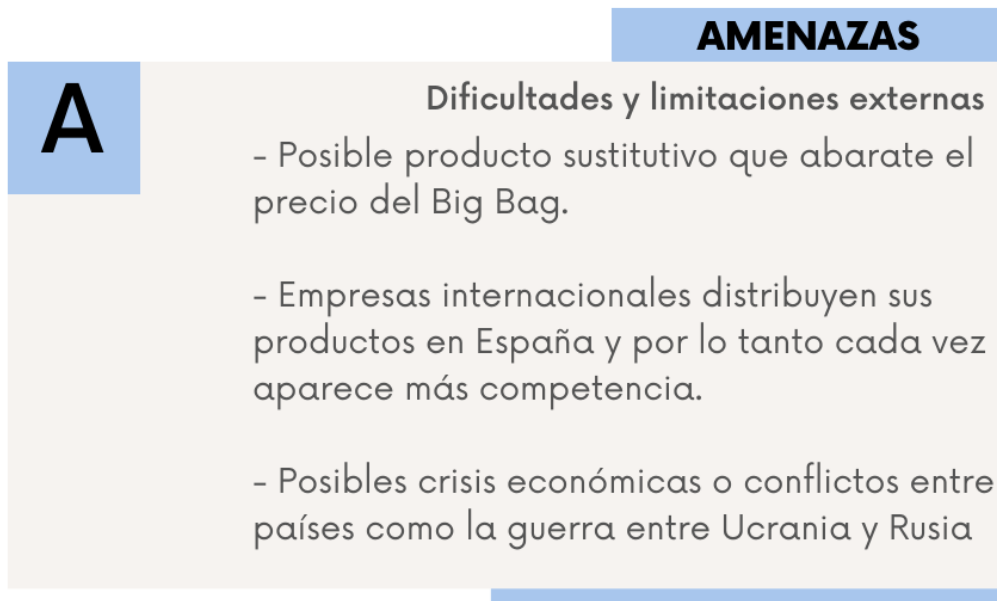
Mediante un análisis del entorno externo y las características internas de tu negocio, el análisis DAFO permite obtener una representación gráfica de sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

*Ilustración 2: Análisis debilidades*



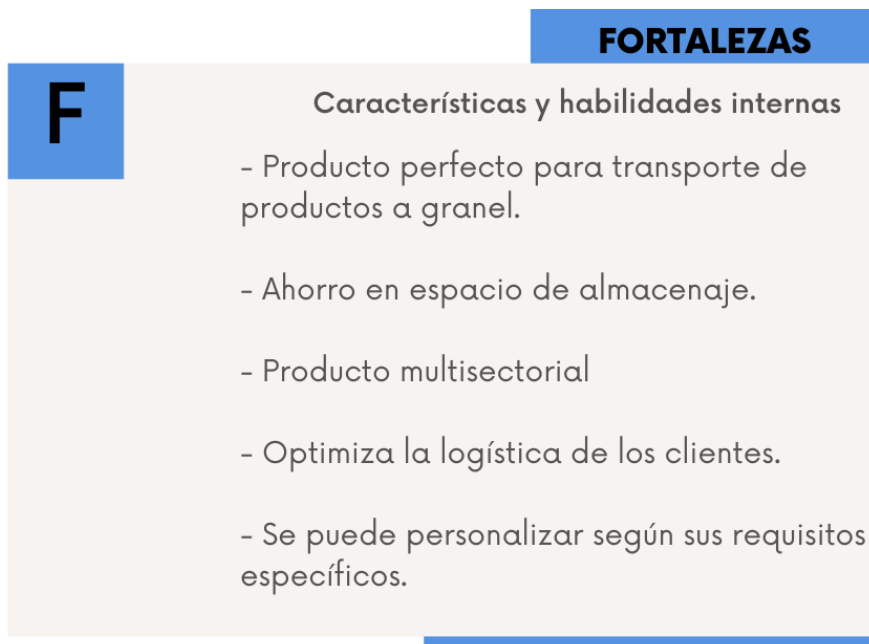
*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

Ilustración 3: Análisis fortalezas



Fuente: Imagen de elaboración propia.

Ilustración 4: Análisis de fortalezas



Fuente: Imagen de elaboración propia.

Ilustración 5: Análisis de oportunidades



Fuente: Imagen de elaboración propia.

### 3.5. Modelo de negocio CANVAS

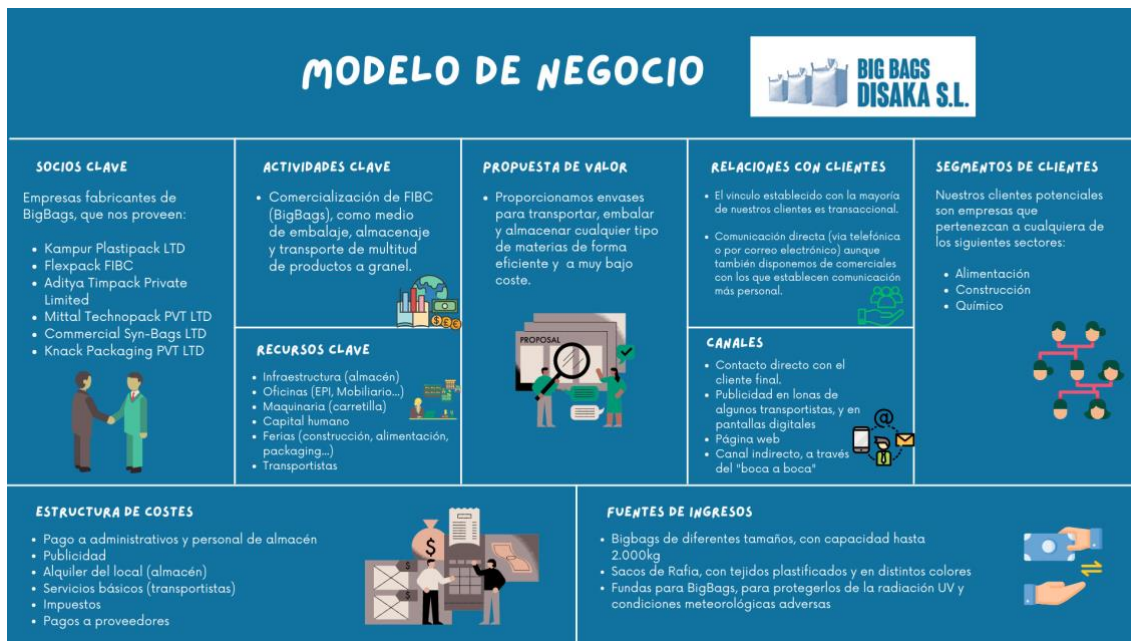
El Business Model Canvas, fue creado por Alexander Osterwalder y Strategyzer (ThePowerMBA, 2020), y es la herramienta más conocida para la creación y análisis de modelos de negocio, llegando a convertirse en el lenguaje estándar dentro del mundo empresarial.

Sus funciones son claras y muy eficaces a la hora de desarrollar un modelo de negocio:

- Entender mejor una empresa
- Poder realizar un análisis exhaustivo de cualquier negocio
- Mejorar modelos ya existentes o crear unos nuevos

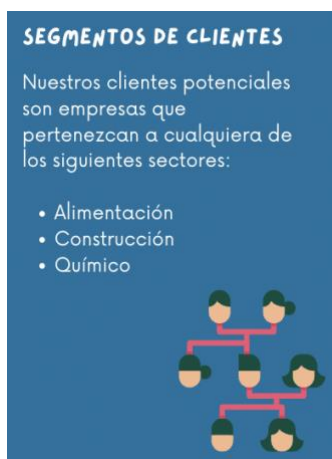
En cuanto al modelo de negocio de Disaka, es una empresa con bases de un negocio comercial, pues se dedica a adquirir grandes cantidades del producto; en su caso, comerciar con BigBags, sacos de rafia y fundas para los mismos. Estos productos los compramos a proveedores de diferentes localidades fuera de Europa (India, China, etc.). Concretamente, su principal proveedor es Kanpur Plastipack LTD, que se encuentra en la India, ubicado en Asia del Sur.

Ilustración 6: Modelo CANVAS



En primer lugar, en cuanto al **segmento de clientes**, en su mayoría son empresas de diferentes sectores, preferentemente para aquellas que operen dentro del sector de la construcción, sector químico (para transportar cal, y otros materiales, pues el bigbag es resistente a la humedad), y la industria de la alimentación.

Ilustración 7: Segmentos de clientes

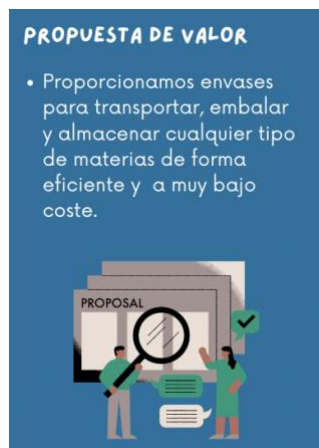


Fuente: Imagen de elaboración propia.

En cuanto a nuestra **propuesta de valor**, BigBags Disaka ofrece un producto de transporte de mercancías muy versátil, de gran resistencia y con una duración

muy longeva. Uno de los beneficios más destacados de emplear el bigbag, es la eficiencia del trabajo que otorga para transportar cierto tipo de materiales, alimentos u otro tipo de materias primas...

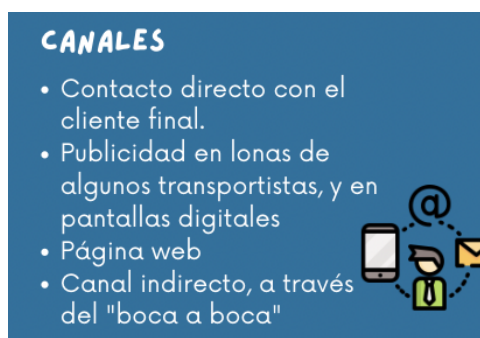
*Ilustración 8: Propuesta de valor*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

Disaka emplea principalmente **canales** directos, es decir, por su propia mano consigue llegar directamente al cliente final a través de comerciales y/o vendedores, su página web y anuncios anuales que postea en cartelas durante la fiesta de Fallas en Valencia. También, aunque en menor medida, emplea indirectamente canales indirectos, cuando una gran marca con la que trabaja habla bien de Disaka a otra empresa u organización de menor calibre, y la misma contacta directamente con la Disaka demandando su producto.

*Ilustración 9: Canales*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

La **relación con los clientes** en BigBags Disaka carece de cercanía física, a pesar de que haya contacto asiduamente con cada uno de ellos vía telefónica, y

correo electrónico. La organización mantiene contacto con ellos durante todo el proceso de compra incluso de poscompra, por si surgiera algún conflicto. Durante el año, la empresa manda felicitaciones en épocas señaladas o festividades como navidad, fin de año, pascuas...

*Ilustración 10: Relaciones con los clientes*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

En relación con las **actividades clave**, Disaka comercializa con FIBC de diferentes tamaños, de un material de calidad. También dispone de un almacén con suficiente stock para abarcar pedidos de grandes cantidades, realiza encuestas de satisfacción de clientes y dispone de administrativos muy cualificados.

*Ilustración 11: Actividades clave*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*



Con todo, los socios **clave** que ayudan a continuar con el negocio son sus proveedores, que están ubicados en la India y son los que ayudan a ganar flexibilidad con los recursos clave de los que dispone Disaka.

*Ilustración 12: Socios Clave*

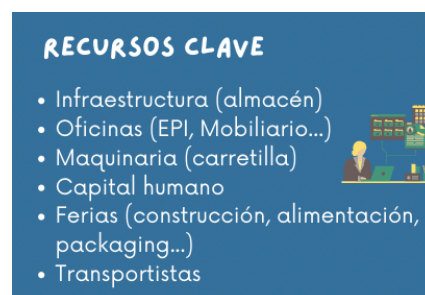


*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

Los **recursos clave** de los que Disaka dispone son varios, entre los que destaca por supuesto el capital humano, sin el cual ninguna empresa funcionaría; la nave para recibir los pedidos realizados a proveedores, y desde la cual también envía los pedidos a sus clientes.

La participación en ferias de embalaje, donde es posible encontrar nuevos nichos de mercado en sectores como la construcción, alimentación... que son los principales clientes del negocio.

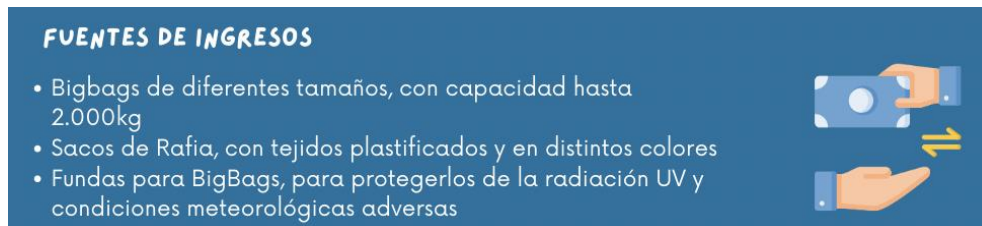
*Ilustración 13: Recursos clave*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

La principal **fuentes de ingresos** de la empresa viene dada por el producto estrella, el Big Bag. Producto que puede ser de diferentes tamaños, con diferentes características de fabricación según el sector al que vaya dirigido, diseño y color distinto, etc...

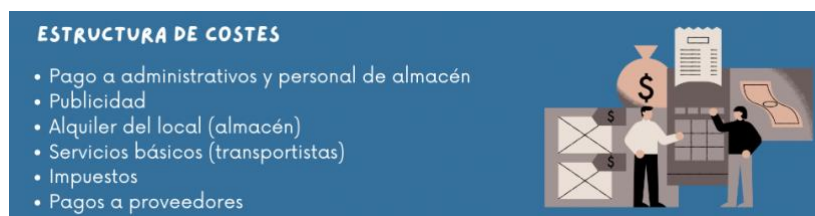
*Ilustración 14: Fuentes de ingresos*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

Por último, la **estructura de costes**, comprendida por el pago a los diferentes grupos de personas, que ofrecen un servicio concreto para dar cabida al funcionamiento de la empresa.

*Ilustración 15: Estructura de costes*



*Fuente: Imagen de elaboración propia.*

## 4. Marketing y comercialización

### 4.1. Estrategia de marketing

Para transmitir lo que el producto le aportará al cliente, Disaka ha definido su estrategia de marketing basándose en sus cuatro variables fundamentales, conocidas como “4 P’s” del marketing (McCarthy, 1960).

En primer lugar, encontramos el **producto** a destacar de la marca, un big bag fabricado a base de polipropileno 100% reciclado que resulta una solución

idónea para el almacenaje y embalaje de productos a granel durante un periodo de tiempo establecido.

Las principales cualidades con las que cuenta el producto, es ayudar a cubrir la demanda actual de productos fabricados con material reciclado, aportando de esta forma un beneficio medioambiental al mundo, y por otro lado un aporte social positivo al sector que opera diariamente con plástico, fomentando una economía circular de reciclaje y reutilización...

Teniendo en cuenta, el diseño del producto se muestra a continuación:

*Ilustración 16: Big Bag rPET*



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Stralinger, 2021)*

#### 4.1.1. PRECIO

En cuanto al **precio**, nos referimos claramente a la cantidad de dinero que debe de abonar cada cliente por adquirir el producto que ofrecemos en Disaka. Es evidente que la mayoría de los consumidores son sensibles al precio, por tanto, es en lo que primero se fijan. Incluso en el sector donde opera Big Bags Disaka donde la diferencia de precio entre unas empresas y otras es ínfima, el consumidor opta, en la mayoría de las veces, por la opción más barata.

Los precios son muy variables dependiendo del producto, del material con el que este configurado o fabricado el bigbag...Existen diferentes variables que afectan a la fabricación del producto, dependiendo de para qué sector vaya dirigido, o para el contenido que se desee introducir en él.

Algunas de las características tangibles en las cuales puede basarse la confección de en un big bag son:

- Tipo de asas y puntos de elevación
- Peso máximo de carga (indicado como SWL, *Safety Working Load*)
- Resistencia dinámica
- Factor de Seguridad (indicado como S.F, *Safety Factor*)
- Altura y anchura
- Material de cosido, tejido, color e impresiones
- Tipo de carga y descarga (sistema de llenado y vaciado)
- Laminación interior o exterior
- Tratamiento de UV

A todas las anteriores también se le puede añadir algunas condiciones más intangibles como son el sector interesado en el bigbag, pues existe una normativa<sup>1</sup> que regula el uso de este embalaje dependiendo del contenido que se desee almacenar en ellos.

Por lo que, por ejemplo, no será el mismo bigbag para una empresa que trabaje en el sector de la alimentación, que, para una de construcción, sino que tendrá condiciones base de confección diferentes. A continuación, se muestra un ejemplo de lo que sería una ficha técnica perteneciente a un producto vendido por Disaka.

---

<sup>1</sup> [https://fibca.com/wp-content/uploads/2018/12/FIBC\\_Handling\\_Guide\\_SpanishPrintVer.pdf](https://fibca.com/wp-content/uploads/2018/12/FIBC_Handling_Guide_SpanishPrintVer.pdf)

Ilustración 17: Ficha técnica Big Bag



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. PUNTO DE VENTA

En relación con el **punto de venta** de la empresa, Disaka distribuye sus productos mediante un canal telefónico y online, es decir, a través de llamadas o de correos electrónicos el cliente se pone en contacto con la empresa para realizar su pedido bajo especificaciones.

Disaka dispone de una nave industrial desde la cual recibe los bigbags que el proveedor y productor le proporciona. Desde la misma, la empresa realiza sus entregas del producto en las zonas correspondientes a cargo de sus propios transportistas.

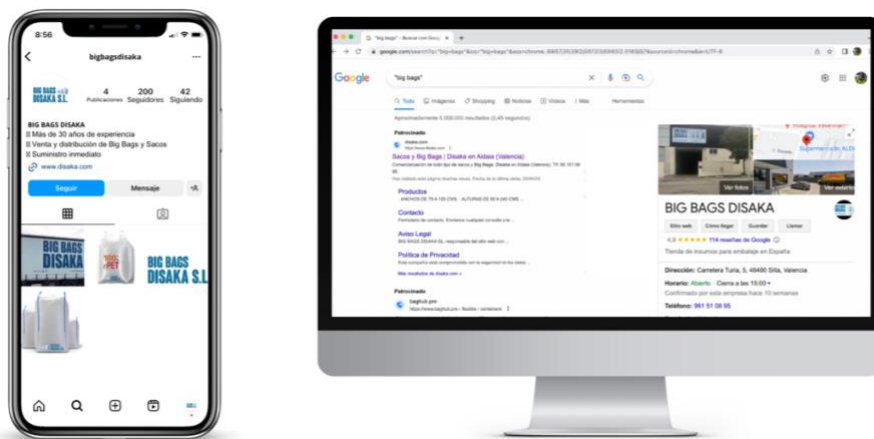
#### 4.1.3. PROMOCIÓN

La promoción de marketing empleada para Disaka se ejecuta mediante una serie de medios y canales de distribución; técnicas con las que se pretende alcanzar una mayor atracción del público objetivo dentro del mercado actual.

Uno de los principales medios de divulgación por los que Disaka ha optado iniciar su estrategia de marketing son las redes sociales. Instagram, Facebook, Twitter,

Tiktok...son algunas de las más destacadas y utilizadas hoy en día por el consumidor, por lo que la empresa desea invertir en ellas para promocionar su negocio y sus productos.

*Ilustración 18: Publicidad digital y RRSS*



*Fuente: Elaboración propia*

Otra metodología comercial para captar leads que desea emplear la empresa es el Inbound Marketing. A través de él, Disaka pretende impulsar su página web para posicionarse en la red, empleando la herramienta SEO. También desea captar un mayor número de usuarios a través del email marketing, y conseguir de esta forma una mayor fidelización de usuarios y promocionar más sus productos.

Por otro lado, Big Bags Disaka participará en las próximas ferias de embalaje más relevantes para el sector en Europa, como son:

1. Interpack – Processing & Packaging (Düsseldorf, Alemania)<sup>2</sup>
2. Die Welt Der Verpackung (Empack, Packaging, Label & Print) (Düsseldorf, Alemania)<sup>3</sup>
3. MetPack (Essen, Alemania)<sup>4</sup>
4. Empack (España)<sup>5</sup>

<sup>2</sup> <https://www.interpack.com/>

<sup>3</sup> <https://www.neventum.de/messen/welt-verpackung-empack-packaging-label-print>

<sup>4</sup> <https://www.metpack.de/market-leader/>

<sup>5</sup> <https://www.empackmadrid.com/es/>

5. Hispack (España)<sup>6</sup>
6. All4pack Emballage (Paris, Francia)<sup>7</sup>

## 4.2. Previsión de Ventas y política de precios

En relación con la previsión de ventas que se vaya a alcanzar comenzando este 2023 conforme a la promoción del nuevo producto fabricado con polipropileno reciclado, se estima que, gracias a la repercusión que tendrá tanto en redes sociales como en ferias y eventos del embalaje, el primer año se alcancen hasta 150.000 unidades vendidas.

El segundo año, la cifra ascenderá un 15% aproximadamente, llegando así a los 170.000 big bags. Y el tercer año se estima que se mantenga el incremento del 15% aproximadamente, lo que supondría una venta de 190.000 unidades de rPET. En conclusión, durante el tercer año se prevee que haya un aumento en las ventas de un 26% aproximadamente con respecto al primero.

En cuanto a la política de precios estipulada por Big Bags Disaka, el precio de fabricación del big bag de rPET con medidas de 90 x 90 x 90, es de 3,20€ aproximadamente (dependiendo del precio del petróleo en ese momento), que es lo que Disaka paga a los proveedores.

Para sacar beneficio la empresa ha decidido que el precio de venta aproximado, teniendo en cuenta la compra para palés completos de un mínimo de 225 unidades, será de 5,20€. A partir de las 1.000 unidades por pedido, el precio será un 3% menos, que resultaría un total de 5,04€/unidad; y en pedidos de más de 5.000, el precio de venta será de 4,89€/unidad (3% menos que el anterior).

Teniendo en cuenta la política de precios anteriormente mencionada, la previsión de ventas para los próximos 3 años quedaría reflejada de la siguiente manera:

---

<sup>6</sup> <https://www.hispack.com/>

<sup>7</sup> <https://www.all4pack.com/>

Tabla 1: Previsión de ventas

ESTIMACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
nº unidades vendidas	150.000	170.000	190.000	510.000,00 €
	<b>PREVISIÓN DE VENTAS</b>			
	2023	2024	2025	
<b>BIBAG rPET 90X90X90</b>	<b>756.500,00 €</b>	<b>857.366,67 €</b>	<b>958.233,33 €</b>	<b>2.572.100,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Producción y Operaciones

### 5.1. Instalaciones y equipación

El local comercial desde el cual Disaka distribuye sus productos en función a los pedidos que recibe, se encuentra en Carrer del Turia, 5 (46460), Silla (Valencia). Se trata de una nave industrial de unos 1.900 m<sup>2</sup>, con acceso a camiones para la carga y descarga de palés, desde la cual la empresa opera para su consecuente funcionamiento.

Ilustración 19: Instalaciones y equipación



Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, están las oficinas, ubicadas en la misma nave industrial, donde se recibe a algunos clientes y se realizan las operaciones referidas a la contabilidad y las finanzas de la empresa.

*Ilustración 20: Oficinas*



*Fuente: Elaboración propia*

La empresa tiene a su disposición una carretilla elevadora contrapesada para cargar y descargar los camiones con los palés correspondientes. Aparte la carretilla, Disaka no dispone de ninguna maquinaria de fabricación pues se trata de un negocio comercial de compraventa, por lo que únicamente recibe un número de palés cada periodo de tiempo estipulado y negociado con los proveedores, que son transportados desde el puerto de Valencia hasta la nave.

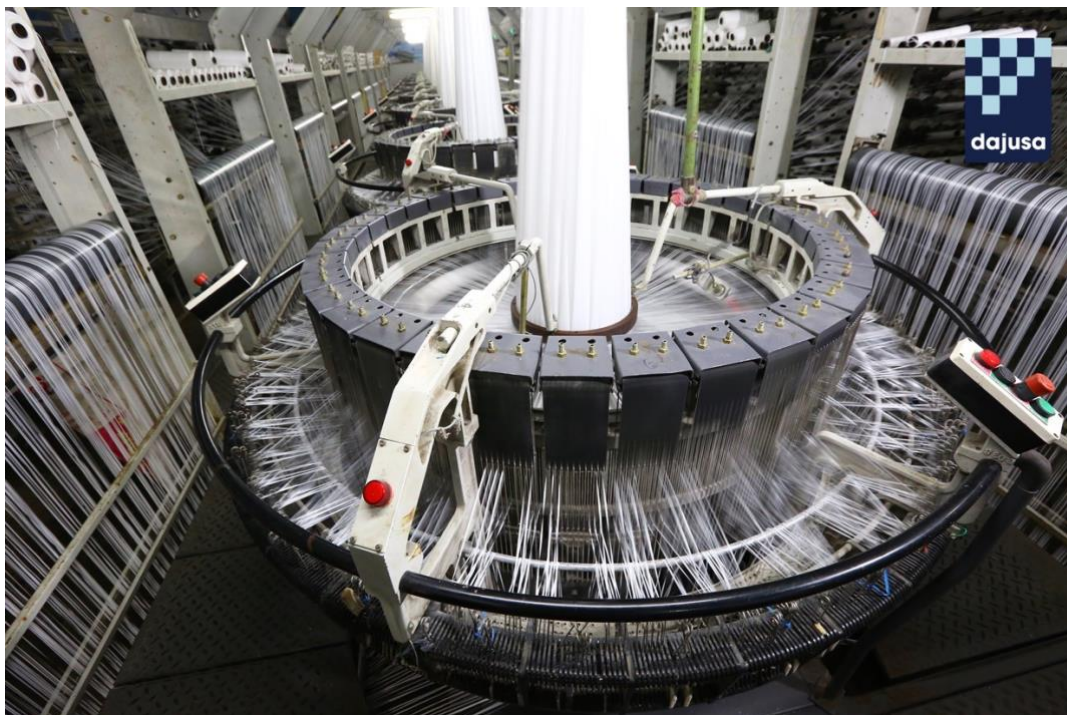
Una vez la mercancía llega a la nave industrial, Disaka llama a diversas agencias de transporte con las que trabaja para el posterior envío de los pedidos realizados por cada uno de los clientes ubicados en diversas ciudades de la geografía española y portuguesa. También hay casos en los que el propio cliente contrata a un transportista para que se movilice hasta la ubicación de la empresa a recoger su pedido, y trasladarlo donde desee.

## 5.2. Confección y personalización de un FIBC

A pesar de que Disaka no se constituyó como empresa fabricante, tiene muy presente el proceso de fabricación de sus productos, pues lleva un seguimiento junto con sus proveedores de la confección y la personalización de cada uno de los productos que sus clientes puedan demandar.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, un big bag es un recipiente de carga utilizado comúnmente para transportar y almacenar grandes volúmenes de productos a granel, como arena, granos, fertilizantes, químicos, entre otros. El mismo tiene diversas formas de confeccionarse, según algunas características como: el tamaño, tipo de boca, tipo de fondo, asas de color, asas de seguridad, tejido de color...

*Ilustración 21: Maquinaria de fabricación FIBC*



*Fuente: (Dajusa, 2023)*

A continuación, se explica en 8 pasos el proceso de confección de un Big Bag (Dajusa, 2023):

a) Diseño y planificación

En primer lugar, el cliente define las especificaciones del Big Bag que desea, la capacidad de carga, las dimensiones, el tipo de tejido, el tipo de asas y las características de seguridad requeridas que se han mencionado con anterioridad. Estos factores variarán dependiendo del tipo de producto que se almacenará y transportará.

b) Selección de materiales

Posteriormente se realiza la selección del material con el que se va a fabricar el big bag. Por lo general, son fabricados en Polipropileno (PP), con tratamiento UV (protección solar). Aunque también existe la posibilidad de laminación (PE), ofreciendo la posibilidad de proteger el producto envasado de factores externos.

c) Corte de los paneles

Por consiguiente, se procede a cortar los paneles de tejido de acuerdo con las dimensiones requeridas para el Big Bag. Los paneles suelen tener forma rectangular y se cortan en función del tamaño y diseño deseado.

d) Costura de los paneles

Para este paso, se requieren máquinas de coser industriales, e hilos de alta resistencia para unir los paneles de tejidos. Puedes optar por diferentes técnicas de costura, como la costura de cadena o la costura de zigzag, dependiendo de la resistencia y la apariencia deseada. También cabe la posibilidad de confeccionarlo con costura anti-pérdida, introduciendo hilo de algodón aplicado a las costuras que hace que el producto introducido en el big bag no pueda salirse por ellas por fino que sea.

e) Refuerzo de las asas

Las asas del big bag deben ser resistentes, ya que se utilizan para levantar y manipular la carga. Las mismas se refuerzan al coserlas varias veces en los puntos de fijación al cuerpo del big bag, añadiendo posteriormente unos refuerzos adicionales como parches de tejido, para aumentar su resistencia.

f) Instalación de los accesorios

Una vez confeccionada la forma y el cuerpo del big bag, se añaden los accesorios necesarios como válvulas de llenado y descarga, cierres de seguridad o etiquetas identificativas. Asegúrate de que estén correctamente instalados y funcionales.

g) Pruebas de calidad

Por último, se han de realizar pruebas de calidad en los Big Bags terminados para garantizar que cumplan con los estándares requeridos. Estas pruebas pueden incluir pruebas de carga, pruebas de resistencia al desgarró y pruebas de estanqueidad, según los requisitos específicos.

h) Embalaje y envío

Una vez que los Big Bags hayan superado las pruebas de calidad, están listos para ser embalados y enviados a los clientes.

Cabe destacar que los pasos anteriormente mencionados se emplean en un ámbito general, siendo para productos estándar. Por tanto, hay que tener en cuenta que estos son solo pasos generales y que la fabricación de Big Bags puede variar dependiendo de la empresa proveedora y los requisitos específicos del cliente. Asimismo, se han de tener en cuenta las normas y regulaciones locales e internacionales que estén en vigor y afecten directamente a la fabricación y el transporte de los diferentes productos a granel.

### 5.3. Proceso de distribución

Al tratarse de una empresa comercial, Big Bags Disaka no dispone de una fábrica por lo que no requiere de maquinaria para fabricar el producto, sino que emplea un servicio externalizado ofrecido por diversos proveedores para comercializar con el producto.

*Ilustración 22: Proceso de distribución*



*Fuente: Elaboración propia*

El proceso de distribución se puede simplificar en 6 pasos que se explican a continuación:

a) Pedido al proveedor

Como primer paso, Disaka contacta con el proveedor correspondiente para realizar un pedido de los bigbags, en base a una previsión de ventas pasadas y al stock del que disponen en el almacén.

En esta fase también entran pedidos más “especiales” o de diseño particular, pues hay clientes que solicitan la impresión de su logo en el big bag, por lo

que Disaka solicita una prueba al proveedor para enviársela al cliente y que éste decida si desea seguir con el pedido mayorista o no.

b) Fabricación de la mercancía demandada

En consecuencia, el proveedor procede a la fabricación del pedido que Disaka le ha encomendado, siguiendo los requisitos y características que el cliente ha establecido previamente para el big bag.

c) Envío del contenedor

Posteriormente a la fabricación, el proveedor cuenta con un proceso para evaluar y certificar la calidad del producto previo al envío. Una vez realizado, el producto será enviado en un contenedor mercante al puerto de Valencia.

d) Llegada del contenedor al destino

Tras la llegada del contenedor al puerto de Valencia, éste es sometido a una tramitación aduanera para comprobar que toda la documentación esté en orden. Seguidamente, y dando por hecho que la documentación sea correcta, el contenedor será recogido por un transportista.

e) Transporte del puerto a la nave industrial

El transportista recoge el contenedor y lo traslada a la nave industrial de Disaka, ubicada en C./ Del Túria, 6 en Silla (Valencia). Una vez allí el carretillero descargará cada uno de los palés dentro de la nave, ordenándolos por tamaño y sector al que va dirigido.

f) Envío del pedido al cliente

Por último y una vez la mercancía esté a disposición de Disaka, la empresa contacta con una agencia de transporte para llevar a cabo todos los envíos para los pedidos de cada cliente. También en casos poco habituales, es el cliente quien contrata a un transportista para que se movilice hasta la ubicación de la empresa a recoger su pedido, y trasladarlo donde desee.

## 5.4. Control de calidad

Al igual que para la fabricación, Disaka dispone de un servicio externalizado por parte del proveedor, quien garantiza y asegura la calidad e higiene de los productos, manteniendo los estándares definidos por la industria.

Se aseguran de manera proactiva de que los productos se fabriquen en un entorno libre de adulteración e impurezas, que podrían afectar negativamente la calidad y la sostenibilidad del producto. (KanpurPlastipack, 2023)

Esta empresa posee certificados y acreditaciones oficiales que verifican esa garantía de calidad de forma totalmente legal. Algunos de los certificados más relevantes que posee son (KanpurPlastipack, 2023):

### 1. ISO 9001:2015<sup>8</sup>

Previamente a la definición de este certificado, cabe definir brevemente el significado de ISO. *Internacional Organization for Standardization* u Organización Internacional de Normalización, es una federación de organismos nacionales de normalización que promueve el uso de estándares privados, industriales y comerciales a nivel mundial. (ISO, 2022)

Una vez contextualizada la normativa ISO, la que comprende a la 9001:2015, es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo, que ayuda a las empresas a cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.

### 2. ISO 14001:2015<sup>9</sup>

Es un estándar de calidad internacional que indica la manera de instalar un sistema de gestión medioambiental efectivo en un lugar determinado. Está diseñado para ayudar a las organizaciones a mantenerse comercialmente

---

<sup>8</sup> [https://kanplas.com/images/certifications-and-other-accrreditations/BN16815-KANPUR-PLASTIC-QMS\\_0001.pdf](https://kanplas.com/images/certifications-and-other-accrreditations/BN16815-KANPUR-PLASTIC-QMS_0001.pdf)

<sup>9</sup> [https://kanplas.com/images/certifications-and-other-accrreditations/BN19920-KANPUR-PLASTIPACK-EMS\\_0001.pdf](https://kanplas.com/images/certifications-and-other-accrreditations/BN19920-KANPUR-PLASTIPACK-EMS_0001.pdf)

exitosas sin pasar por alto sus responsabilidades medioambientales. (Group, 2020)

### 3. ISO 45001:2018<sup>10</sup>

Es una norma internacional que proporciona un marco para gestionar y mejorar continuamente la seguridad y salud laboral dentro de cualquier organización, independientemente de su tamaño, actividad y ubicación geográfica. (NQA, 2018)

### 4. FSSC<sup>11</sup>

FSSC, o *Food Safety System Certification* es un sistema de certificación en seguridad alimentaria que otorga a la empresa una garantía de su compromiso con la seguridad alimentaria, la calidad, la legalidad y la mejora continua. Esto supone asegurar las expectativas que el cliente pueda tener de una organización o negocio en materia de seguridad y calidad de sus productos.

## **6. Recursos humanos y organización empresarial**

En este apartado del plan de negocio, se especificarán todos los aspectos relacionados con la planificación, selección y gestión de los recursos humanos, así como la organización por áreas y departamentos, las responsabilidades por puestos y la cadena de mando de Big Bags Disaka S.L.

### **6.1. Descripción de los puestos de trabajo y análisis**

A continuación, se explican los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa, aportando una descripción breve de los mismos. Se describirán ciertas características de estos como sus capacidades y cualificaciones requeridas para el desempeño de las funciones identificadas.

---

<sup>10</sup> [https://kanplas.com/images/certifications-and-other-accreditations/BN19920-KANPUR-PLASTIPACK-OHSMS\\_0001\\_0001.pdf](https://kanplas.com/images/certifications-and-other-accreditations/BN19920-KANPUR-PLASTIPACK-OHSMS_0001_0001.pdf)

<sup>11</sup> <https://kanplas.com/images/certificate/FSSC-770482-Kanpur-Plastipack-Ltd.pdf>



Como en la mayoría de las empresas, por encima de cualquier departamento se encuentra el CEO o director general, aunque en el caso de Disaka, al ser una empresa familiar, hay tres socios, y uno de ellos consta como fundador de la empresa. Este puesto se podría describir de la siguiente forma:

- Encargado de constituir y fundar la empresa, así como de motivar a todo el personal para ofrecer una atención al cliente excelente.
- Mantiene los ingresos, rentabilidad y objetivos de Disaka
- Garantiza el funcionamiento del negocio, y gestiona las tareas que son fruto de la productividad, calidad y estándares para el producto que ofrece.
- Coordina las operaciones diarias junto con los jefes de los departamentos más relevantes, para la gestión del negocio.
- Evalúa el rendimiento del personal y aporta un feedback para estimular la productividad del equipo.

Posteriormente a describir el puesto más alto de la organización, le siguen los jefes de departamentos (Comercial, Administrativo e Innovación). Comenzando por el **departamento comercial**, que además de conseguir ventas como se ha conocido tradicionalmente (Silva, 2021), este departamento también se encarga de establecer y mantener las relaciones con clientes, motivar al equipo de ventas para desarrollar nuevas estrategias con el objetivo de incrementar las ventas y organizar las principales fuentes de ingresos. El objetivo principal de este departamento es ofrecer la mejor experiencia al cliente.

Dentro del mismo departamento se encuentran los siguientes puestos de trabajo:

#### 1. Jefe del departamento

Es la persona responsable por toda la estrategia comercial de la organización. Además, trabaja junto con el departamento de innovación para organizar la divulgación de productos y servicios. También estudia el mercado, para definir una estrategia de precios y estipular los canales de venta.

## 2. Jefe de compras

Es la persona encargada de asegurarse que la organización adquiera los bienes y servicios necesarios para operar de manera eficiente y efectiva. También es responsable de contactar con los proveedores, negociar acuerdos y precios, supervisar el proceso de compras y asegurar que se cumplan las políticas y procedimientos de compras de la empresa. (Marco, 2016)

## 3. Comerciales

Los comerciales se encargan de generar ventas, alcanzar los objetivos definidos por la dirección del departamento y visitar a clientes existentes y potenciales. También representa y da voz a la empresa en algunas ferias. (HAYS, HAYS, 2021)

## 4. Técnico de almacén

Es la persona que se encarga de gestionar las mercancías que llegan al almacén, dejándolo organizado para la expedición de un pedido, optimizando así tiempo y espacio a largo plazo. También ha de ejecutar un breve control de calidad, comprobando que el producto pedido por el jefe de compras es el correcto.

Paralelamente, y con de igual importancia que éste, se encuentra el **departamento administrativo**, donde, en Disaka se han establecido tres puestos de trabajo, que son:

### 1. Jefe de departamento

El jefe del departamento de administración es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de los recursos humanos, logísticos, contables y financieros. También es responsable de brindar todo apoyo administrativo que requiera la empresa.

## 2. Responsable de contabilidad

Esta persona, como bien dice el nombre técnico, es responsable de la elaboración de la contabilidad, confección y presentación de impuestos. Proporciona el asesoramiento permanente en materia fiscal contable, controlando el cumplimiento puntual de las obligaciones tributarias. Por otro lado, también realiza estudios trimestrales con envío de balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias. Se encarga de la confección y presentación ante el registro mercantil, tanto de los libros oficiales como de las cuentas anuales. (HAYS, HAYS, 2021)

## 3. Responsable de RR.HH

Es la persona encargada del reclutamiento de empleados dentro de Big Bags Disaka, además hacer de medio comunicativo entre los empleados y sus superiores. En general, su función, es llevar un control sobre el personal de la empresa. (Garrido, 2017)

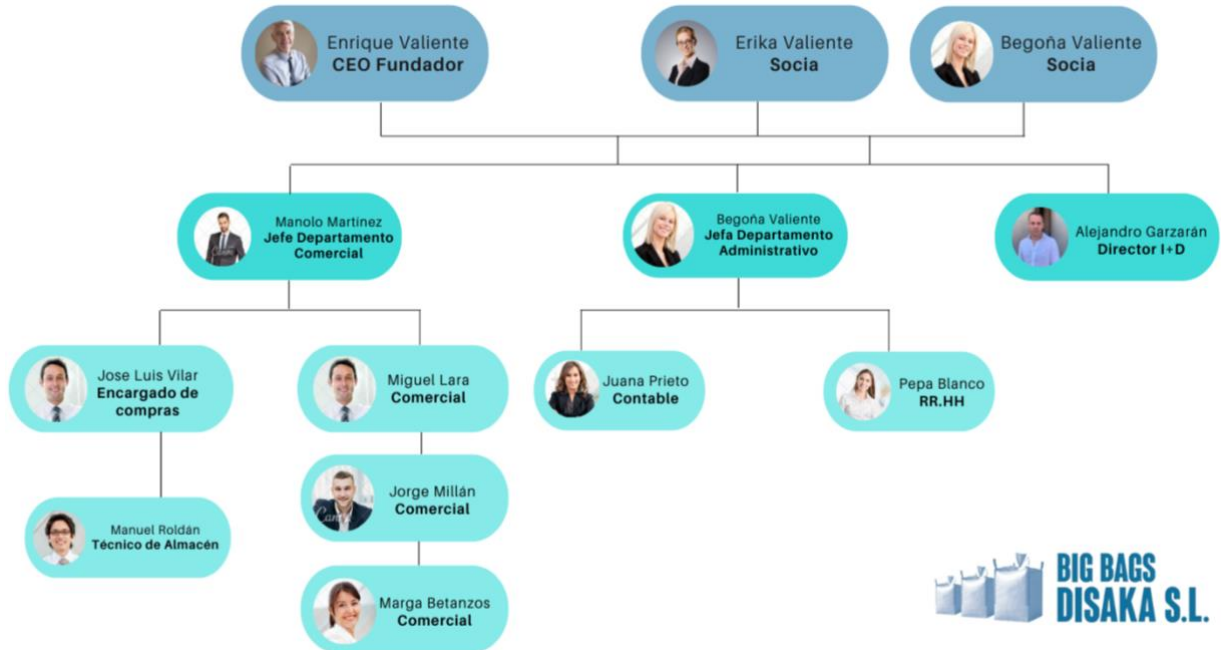
Por último, uno de los departamentos más recientes de la empresa, el de **innovación** (I+D), en el cuál la empresa dispone únicamente de un responsable, por el momento. El objetivo principal de este departamento es la búsqueda de servicios o productos que puedan hacer mejorar aspectos de tu empresa.

## **6.2. Estructura organizativa de la empresa**

En este apartado se muestra la estructura organizativa de la empresa, donde se puede visualizar cada uno de los puestos descritos anteriormente, y el eslabón en el que se encuentra dentro de la pirámide estructural de la organización.

### 6.2.1. Organigrama

Ilustración 23: Organigrama Big Bags Disaka S.L



Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Outsourcing

Por último, dentro de la organización empresarial que conlleva este plan de negocio, cabe destacar el concepto de *outsourcing*. Para contextualizar un poco, a continuación, se define brevemente este concepto:

“Es el proceso mediante el cual una compañía y/o organización identifica un proceso dentro de su rutina que podría aumentar la productividad y derivar en optimización, involucrando a terceros que son subcontratados para ejecutar esa tarea o actividad” (Lisboa, 2019)

Esta es la definición más técnica, podría decirse que el outsourcing se fundamenta en la delegación de ciertas funciones a una empresa o equipo externo que esté especializado en ellas, con el objetivo de aumentar la

productividad accediendo a mejores servicios y/o tecnologías para conseguir abaratar ciertos costos dentro de la organización.

Disaka al ser una empresa 100% comercial, emplea el outsourcing, a través de su principal proveedor, (KanpurPlastipack, 2023) ,quien en cierto modo aventaja a Disaka debido a la reducción de gasto que supone en manufactura, sueldos, inversión en maquinaria, etc.

Al ser una empresa muy reconocida en el sector del embalaje, tiene acceso a recursos tecnológicos innovadores que asegura a Disaka una producción con garantía de calidad del producto. También le ofrece información de los sectores más demandados y aporta datos para realizar sus propios análisis de mercado en el país que opera.

## **7. Financiación y análisis económico-financiero**

En esta sección del documento se explica el plan financiero de la empresa para de esta forma, sacar conclusiones sobre la viabilidad de la propuesta empresarial que se plantea. Para decidir si es posible una continuidad financiera se debe realizar un estudio de los ingresos, gastos y cobros.

### **7.1. Necesidades económicas del proyecto**

Primeramente, debido al propósito de introducir el nuevo producto rPET que Disaka desea llevar a cabo, esto supone unos gastos añadidos a los que hasta ahora estaban previstos por la sociedad.

Por ello, se requiere el alquiler de una nave industrial contigua a la ya existente, para ampliar el espacio comercial donde operar, pues de ahora en adelante la empresa dispondrá de un mayor stock que almacenar. Este gasto se ha estimado en 500 euros al mes adicionales a los que la empresa paga actualmente por su nave industrial construida de 1.132 m<sup>2</sup>.

En el proceso de compra y distribución de los bigbags, Disaka habitualmente abona el pago de la mercancía previamente a su llegada al almacén, y no recupera este depósito hasta que vende y posteriormente cobra cada uno de los palés, productos o Big Bags al cliente, por ello se requiere de un margen que deben financiar las entidades financieras, valorado en 160.000€. Esta cifra se explica a continuación.

Disaka requiere de un contenedor al mes de productos rPET, lo que supone un gasto de **40.000 euros**. Desde que se abona el pago por el mismo hasta que la empresa recupera ese dinero, es decir, hasta que vende y posteriormente cobra todo su contenido, pasan aproximadamente 4 meses. Por ello, es conveniente que Disaka pueda disponer de esa financiación para posibilitar una mayor gestión del flujo de caja, permitiéndose un margen mayor a la hora de operar con sus proveedores.

## **7.2. Fuentes de fondos económicos**

Disaka tiene concedido un ICO actualmente con carencia de 5 años, este posibilita la financiación para invertir en la comercialización de este nuevo producto que la empresa desea incorporar en el mercado.

Las entidades financieras y los socios son otras de las principales fuentes de recursos económicos de las que Disaka hace uso para el correcto funcionamiento del negocio.

Una de las fuentes más comunes en los negocios comerciales son los propios proveedores, quienes conceden un convenio en el que la empresa se compromete a pagar en futuro sin recargos por intereses. La deuda se tiene que solventar, en la mayoría de los casos, en plazos de 30, 60 o 90 días. A Disaka no le resulta factible, pues como hemos mencionado anteriormente, debe de abonar la cantidad a pagar previamente a recibir la mercancía demandada, por lo que no dispone de ningún tipo de convenio que le aventaje (Westreicher, 2018)

### 7.3. Plan financiero

Después de la inversión inicial, la idea es que la empresa haga acopio de las mercaderías con las que llenaremos al almacén; y empezar a venderlas con un margen de beneficio del 15%.

La empresa irá solicitando créditos a la importación para cada contenedor de 40.000 euros, con vencimiento a los 4 meses; plazo medio en el cual pensamos ya cobrar de los clientes como hemos mencionado en puntos anteriores. Este será el ciclo financiero para Disaka, el cual incluye pagos habituales mensuales de suministros, personal, agencia de aduana, agencias de transportes.

*Tabla 2: Balance de Situación - Activo no corriente*

<b>BIG BAGS DISAKA SL, B97545750</b>			
<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.513,42</b>	<b>11.933,68</b>	<b>13.354,24</b>
II. Inmovilizado material (Neto)	5.208,42	6.628,68	8.049,24
1. Terrenos y construcciones	0,00	0,00	0,00
211. Construcciones	0,00	0,00	0,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	5.208,42	6.628,68	8.049,24
212. Instalaciones técnicas	5.208,42	6.628,68	8.049,24
216. Mobiliario	0,00	0,00	0,00
217. Equipos para procesos de informaci <sup>2</sup>	0,00	0,00	0,00
218. Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo	5.305,00	5.305,00	5.305,00
5. Otros activos financieros	5.305,00	5.305,00	5.305,00
258. Imposiciones a largo plazo	5.305,00	5.305,00	5.305,00

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 3: Activo corriente y Total activo

<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.077.203,88</b>	<b>1.566.535,65</b>	<b>1.515.031,27</b>
II. Existencias	831.691,21	619.691,21	693.926,74
1. Comerciales	831.691,21	619.691,21	651.165,14
300. Mercaderías	816.691,21	604.691,21	636.165,14
301. Mercaderías rPET	15.000,00	15.000,00	15.000,00
6. Anticipos a proveedores	0,00	0,00	42.761,60
407. Anticipos a proveedores	0,00	0,00	42.761,60
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.113.349,17	918.312,44	795.804,53
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	1.072.648,75	913.835,96	795.804,53
430.1 Clientes	900.166,75	759.509,96	659.634,53
430.2 Clientes rPET	172.482,00	154.326,00	136.170,00
4. Deudores varios	0,00	0,00	0,00
555. Partidas pendientes de aplicación	0,00	0,00	0,00
5. Activos por impuesto corriente	0,00	0,00	0,00
470. Hacienda Publica, deudora por iva a devolver	0,00	0,00	0,00
473. Hacienda Publica, retenciones y pagos a cuenta	0,00	0,00	0,00
6. Otros creditos con las Administraciones publicas	40.700,42	4.476,48	0,00
470. Hacienda publica, IVA Deudor	0,00	0,00	0,00
472. Hacienda publica, IVA Importación	40.700,42	4.476,48	0,00
VII. Efectivo y otros activos Incluidos equivalentes	132.163,50	28.532,00	25.300,00
1. Tesorería	132.163,50	28.532,00	25.300,00
572. Bancos e instituciones de cro c/c vista, euros	132.163,50	28.532,00	25.300,00
VIII. Ajustes por periodificación	0,00	0,00	0,00
480. Gastos anticipados	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.087.717,30</b>	<b>1.578.469,33</b>	<b>1.528.385,51</b>

Fuente: Elaboración propia



Tabla 4: Pasivo – Patrimonio Neto

<b>PASIVO</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>180.673,98</b>	<b>147.287,67</b>	<b>100.597,42</b>
A-1) Fondos propios	180.673,98	147.287,67	100.597,42
I. Capital	3.100,00	3.100,00	3.100,00
1. Capital escriturado	3.100,00	3.100,00	3.100,00
100. Capital social	3.100,00	3.100,00	3.100,00
III. Reservas	24.833,92	24.833,92	24.833,92
1. Legal y estatutarias	24.833,92	24.833,92	24.833,92
112. Reserva legal	9.606,16	9.606,16	9.606,16
113. Reseva Voluntaria	15.227,76	15.227,76	15.227,76
V. Resultados de ejercicios anteriores	112.108,88	112.108,88	112.108,88
1. Remanente	112.108,88	112.108,88	112.108,88
120. Remanente	112.108,88	112.108,88	112.108,88
121. Resultados negativos de ejercicios anteriores	-60.030,68	-53.360,47	0,00
VI. Otras aportaciones de socios	13.915,09	13.915,09	13.915,09
118. Aportación de socios	13.915,09	13.915,09	13.915,09
VII. Resultado del ejercicio	26.716,09	-6.670,22	-53.360,47
129. Resultado del ejercicio	26.716,09	-6.670,22	-53.360,47

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Pasivo no corriente

<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>828.697,29</b>	<b>760.067,90</b>	<b>739.837,82</b>
II. Deudas a largo plazo	828.697,29	760.067,90	739.837,82
2. Deudas con entidades de cto	828.697,29	760.067,90	739.837,82
170. Deudas a largo plazo con entidades de cto	778.697,29	710.067,90	689.837,82
171. Deudas a largo plazo (nuevo ICO)	50.000,00	50.000,00	50.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Pasivo Corriente

<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.078.346,03</b>	<b>671.113,76</b>	<b>687.950,27</b>
III. Deudas a corto plazo	1.053.600,89	612.554,08	493.517,24
2. Deudas con entidades de cto	1.053.600,89	612.554,08	493.517,24
520. Deudas a corto plazo con entidades de cto	1.053.600,89	612.554,08	492.397,24
555. Partidas pendientes de aplicación	0,00	0,00	1.120,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	24.745,14	58.559,68	194.433,03
1. Proveedores	21.010,43	46.596,33	183.032,23
400. Proveedores	21.010,43	46.596,33	183.032,23
VI. Otras deudas no comerciales	3.734,71	11.963,35	11.400,80
1. Administraciones Públicas	3.734,71	11.963,35	11.400,80
475. Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales	0,00	8.393,40	7.097,09
476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores	1.507,44	1.507,44	1.344,40
479. Impuesto sobre beneficios diferido	2.227,27	2.062,51	2.959,31
2. Personal	0,00	0,00	0,00
465. Remuneraciones pendientes de pago	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.087.717,30</b>	<b>1.578.469,33</b>	<b>1.528.385,51</b>

Fuente: Elaboración propia

En conclusión y observando el balance estimado, posteriormente a haber introducido el nuevo producto (big bag rPET) a su catálogo, Disaka deduce que el activo circulante continúa manteniendo cifras superiores al pasivo circulante, lo que significa que la empresa mantiene el nivel de solvencia y liquidez.

En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias, se determina que la empresa ha añadido cuentas de ingresos y de gastos específicos del nuevo producto rPET, que se explican a continuación:

Tabla 7: Cuenta PyG

<b>BIG BAGS DISAKA SL. B97545750</b>			
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>5.432.003,25</b>	<b>4.609.696,77</b>	<b>3.737.439,63</b>
1.1 Importe neto de la cifra de negocios actuales	4.473.769,92	3.752.330,10	2.980.939,63
1.2. Importe neto cifra de negocios rPET	958.233,33	857.366,67	756.500,00
<b>2. Variación de existencias totales</b>	<b>212.000,00</b>	<b>-69.189,02</b>	<b>-250.154,41</b>
2.1. Variacion de existencias actual	212.000,00	-69.189,02	-265.154,41
2.2. Variacion de existencias de rPET	0,00	0,00	15.000,00
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	-		
<b>4. Aprovisionamientos.</b>	<b>5.028.756,23</b>	<b>-4.014.040,49</b>	<b>-3.064.684,76</b>
	-		
4.1. Aprovisionamientos actuales	4.227.673,16	-3.313.714,35	-2.418.000,76
4.2. Aprovisionamientos rPET	-801.083,06	-700.326,14	-646.684,00
<b>5. Otros ingresos de explotación.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>6. Gastos de personal.</b>	<b>-87.067,49</b>	<b>-94.620,09</b>	<b>-90.955,54</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-70.875,81	-76.965,88	-68.461,91
b) Cargas sociales	-16.191,68	-17.654,21	-22.493,63

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Cuenta PyG

<b>7. Otros gastos de explotación.</b>	<b>-491.137,82</b>	<b>-439.320,23</b>	<b>-386.754,11</b>
a) Servicios exteriores	-487.202,99	-436.768,73	-372.624,93
621. Arrendamientos totales	-37.650,00	-36.137,50	-13.516,35
621.1 Arrendamiento actual	-31.650,00	-30.137,50	-7.516,35
621.2 Arrendamiento (producto rPET)	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
622. Reparaciones y conservación	-2.982,24	-2.056,01	-2.712,76
623. Servicios de profesionales totales	-100.950,35	-90.662,80	-93.366,52
623.1 Servicios profesionales actuales	-81.785,68	-73.515,47	-78.236,52
623.2 Servicios profesionales (producto rPET)	-19.164,67	-17.147,33	-15.130,00
624. Transportes totales	-267.665,55	-226.367,49	-195.528,33
624.1 Transporte a clientes actual	-220.424,65	-184.099,31	-158.232,88
624.2 Transporte a clientes (producto rPET)	-47.240,90	-42.268,18	-37.295,45
625. Primas de seguros totales	-6.891,57	-12.845,01	-11.631,33
625.1 Prima de seguros actuales	-5.645,87	-11.730,43	-10.647,88
625.2 Prima de seguros (producto rPET)	-1.245,70	-1.114,58	-983,45
626. Servicios bancarios totales	-34.939,77	-24.614,87	-29.950,21
626.1 Servicios bancarios actuales	-28.807,08	-19.127,72	-25.108,61
626.2 Servicios bancarios (producto rPET)	-6.132,69	-5.487,15	-4.841,60
627. Publicidad, propaganda	-5.212,20	-10.883,84	-9.030,12
627.1 Publicidad, propaganda actuales	-2.212,20	-6.383,84	-3.030,12

627.2 Publicidad, propaganda (producto rPET)	-3.000,00	-4.500,00	-6.000,00
628. Suministros	-8.671,88	-10.603,89	-6.311,91
629. Otros servicios	-22.239,43	-22.597,33	-10.577,40
b) Tributos	-1.101,20	-1.789,66	-1.664,90
631. Tributos	-1.101,20	-1.789,66	-1.664,90
c) P <sup>a</sup> , deterioro y variación de prov. Por op.comerciales	-2.833,63	-761,84	-12.464,28
650. P <sup>a</sup> de créditos comerciales incobrables	-2.833,63	-761,84	-12.464,28

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Cuenta PyG

<b>8. Amortización del Inmovilizado.</b>	<b>-1.420,26</b>	<b>-1.420,56</b>	<b>-4.280,52</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>10. Excesos de provisiones.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-11.757,58</b>
<b>12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>13. Otros resultados</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>35.621,45</b>	<b>-8.893,62</b>	<b>-71.147,29</b>
<b>14. Ingresos financieros.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Imputación de subvenciones	0,00	0,00	0,00
b) Otros ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
<b>15. Gastos financieros.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>17. Diferencias de cambio.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>18. Deterioro y rtdo. por enajenaciones de inss financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Incorporación al activo de gastos financieros	0,00	0,00	0,00
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	0,00	0,00	0,00
c) Resto de ingresos y gastos	0,00	0,00	0,00
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>35.621,45</b>	<b>-8.893,62</b>	<b>-71.147,29</b>
<b>20. Impuestos sobre beneficios.</b>	<b>-8.905,36</b>	<b>2.223,41</b>	<b>17.786,82</b>
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>26.716,09</b>	<b>-6.670,22</b>	<b>-53.360,47</b>

Fuente: Elaboración propia

### Cifra neta de negocio

La evolución ha quedado explicada anteriormente en la previsión de ventas (Punto 4.2)

### Variación de existencias

La empresa ha estimado un stock mínimo de 15.000€ a final de cada año. En base a esta premisa, se han calculado la variación de existencias.

### Aprovisionamientos

<b>Coste de venta</b>			
<b>Aprovisionamiento</b>	-801.083,06	-700.326,14	-646.684,00
<b>Diferencia de inventario</b>	0,00	0,00	15.000,00
<b>TOTAL COSTE VENTA</b>	-801.083,06	-700.326,14	-631.684,00
<b>Ventas</b>	958.233,33	857.366,67	756.500,00
<b>% Coste venta</b>	1,2	1,2	1,2

Al realizar un análisis de mercado y de la competencia para la introducción del nuevo producto rPET, la empresa ha decidido aumentar un 20% de margen en base al precio de compra, asumiendo pérdidas en los dos primeros años.

Al analizar este margen, no se podría incrementar debido a los precios de mercado actuales, pues no sería un producto competitivo ya que el precio de venta resultaría excesivo.

#### 1. Alquileres

Como se ha mencionado anteriormente, el gasto por alquiler ascendería 500 euros mensualmente, debido a la necesidad de un espacio más amplio para almacenar las mercancías del nuevo producto rPET.

## 2. Comisiones

La política de Disaka establece un porcentaje del 2% sobre la venta para el pago a sus comerciales.

## 3. Transporte al cliente

La empresa ha calculado una media del 4,93% sobre la cifra neta de negocios, como porcentaje a pagar a las agencias de transporte que distribuyen el producto a los clientes. Y para este nuevo producto se ha estimado el mismo porcentaje.

## 4. Seguro de mercancía

Como se ha estimado un stock medio de 15.000 euros del nuevo producto rPET, Disaka ha decidido incrementar la prima de seguros, que por histórico resulta un 0.13%.

## 5. Servicios bancarios

Siguiendo el mismo patrón, la empresa ha mantenido por histórico las cifras de gastos bancarios, suponiendo éstas un 0,64% sobre la cifra de negocios.

## 6. Publicidad y propaganda

Debido a la introducción de un nuevo producto, la empresa ha decidido realizar una inversión más elevada el primer año con objetivo de dar promoción al lanzamiento del producto a través de publicidad online.

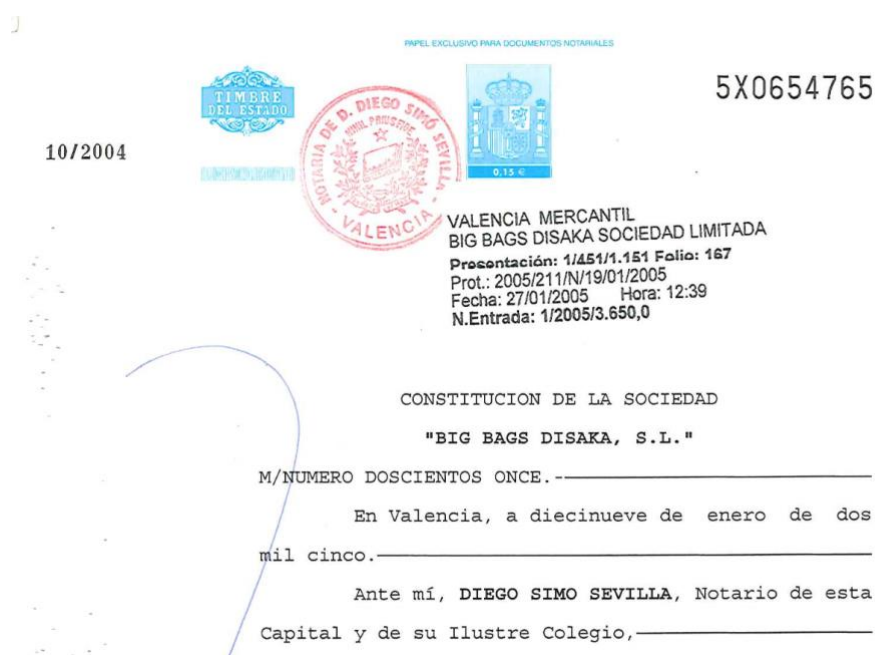
En conclusión, en base a los datos sacados de la cuenta de pérdidas y ganancias correspondientes a los años 2023, 2024 y 2025; a pesar de comenzar con pérdidas en 2023, el nuevo producto resulta ser rentable a corto plazo para la empresa, dando lugar a previsibles beneficios en 2025. Por lo que, la empresa ha decidido realizar la inversión.

## 8. Aspectos formales y legales

### 8.1. Elección de la condición jurídica de la empresa y justificación

Big Bags Disaka S.L se inició en el año 1.988, por un único socio que se dio de alta como autónomo. El mismo disponía de un empleado a su cargo, con el que comenzó a dar vida al negocio. En el año 2005, debido a un incremento exponencial de las ventas, Disaka se constituyó finalmente como una sociedad limitada, como pequeña empresa de base familiar, con una aportación inicial del capital social mínimo legal de 3.100 euros.

*Ilustración 24: Escritura de constitución de Disaka*



*Fuente: Elaboración propia*

## 9. Imagen corporativa

En primer lugar, cabe definir la imagen corporativa de Big Bags Disaka, que se trata del conjunto de creencias y actitudes que tienen nuestros clientes sobre nuestra marca, es decir, la percepción que se han generado a raíz de los productos, servicios y comunicación externa que Disaka les ha ofrecido. Resumiéndolo en una frase es el significado que adquiere una empresa ante la sociedad (Sordo, 2022)

### 9.1. Página web

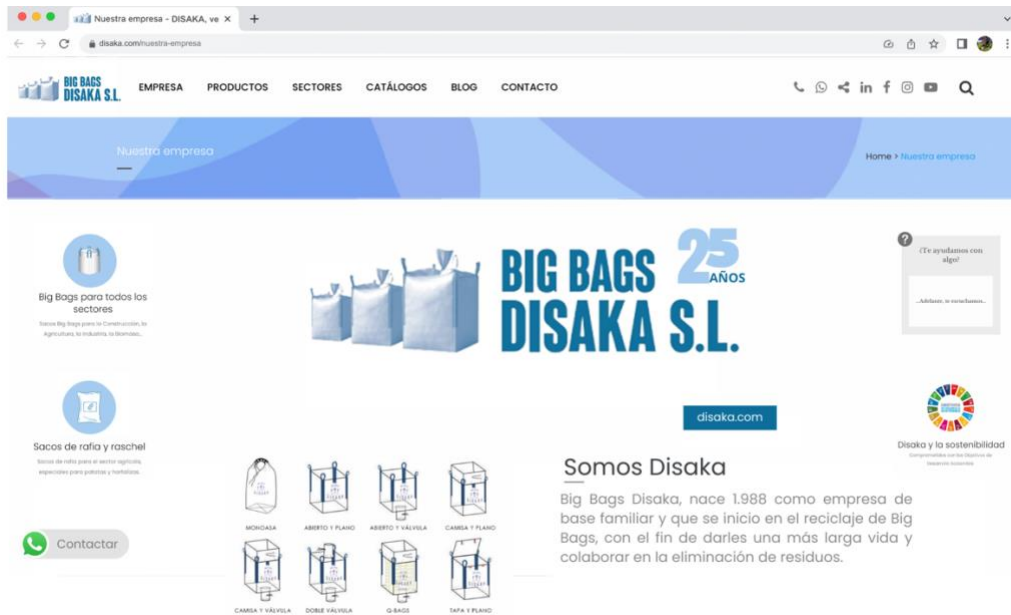
En relación con la página web, Disaka apuesta por el marketing digital, obteniendo así la atracción de un público objetivo más actualizado, haciendo una llamada al consumidor actual que conocemos como consumidor 2.0. (Huitzil, 2022)

Disaka ha desarrollado su página web como instrumento esencial para dar visibilidad online a la empresa e informar correctamente sobre los productos (sacos, big bags...) que ofrecen a sus clientes. Con ello, ofrece una mejor atención a sus clientes pues le permite responder consultas de forma rápida y dirigida. También ofrece a sus usuarios que dejen comentarios o sugerencias para que la compañía pueda trabajar y mejorar en cualquier aspecto que muestre carencias. (Maratum, 2022)

En base a lo anterior, a continuación, se muestran dos imágenes donde se pueden observar por un lado la “home” o página de inicio, y por otro la página de contacto, donde se ofrece a los clientes la posibilidad de rellenar un formulario de contacto en caso de estar interesados en algún producto o servicio en concreto.

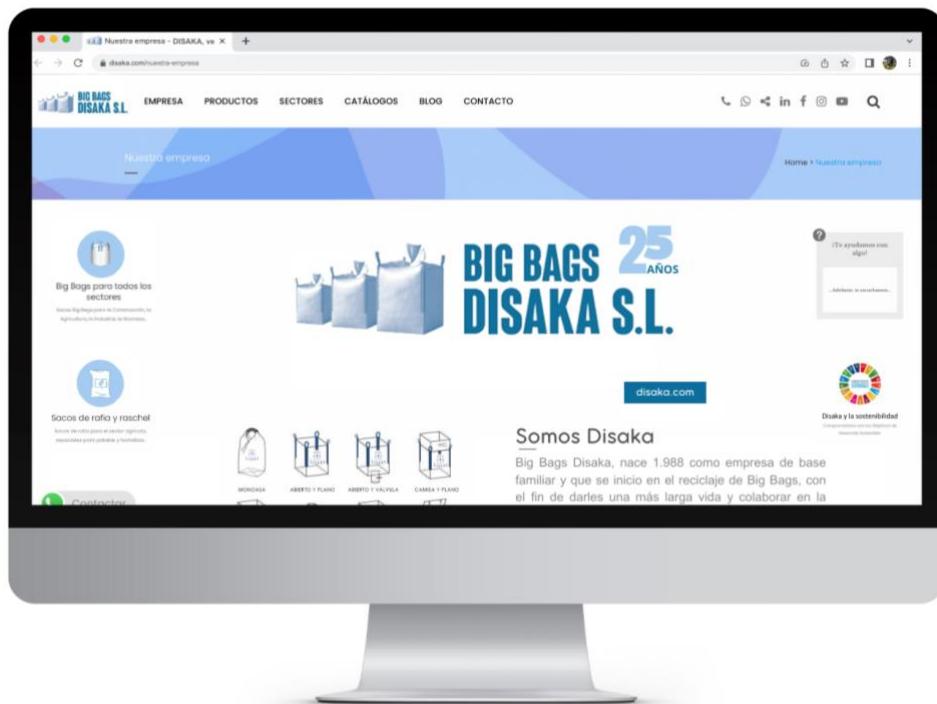


Ilustración 25: Landing Page - Home



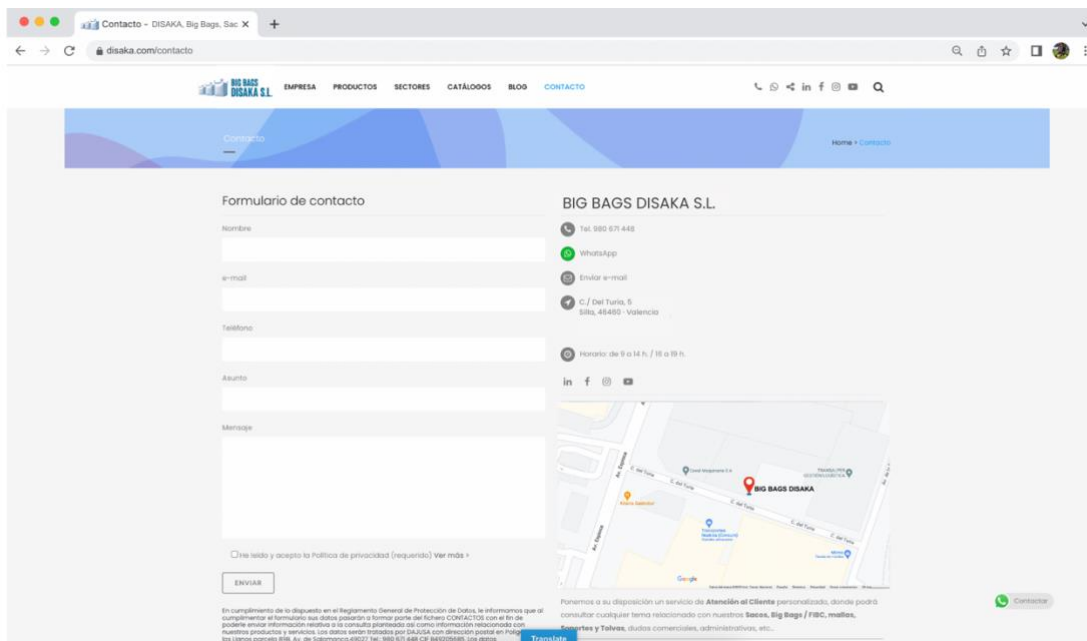
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26: Home - Vista desde ordenador



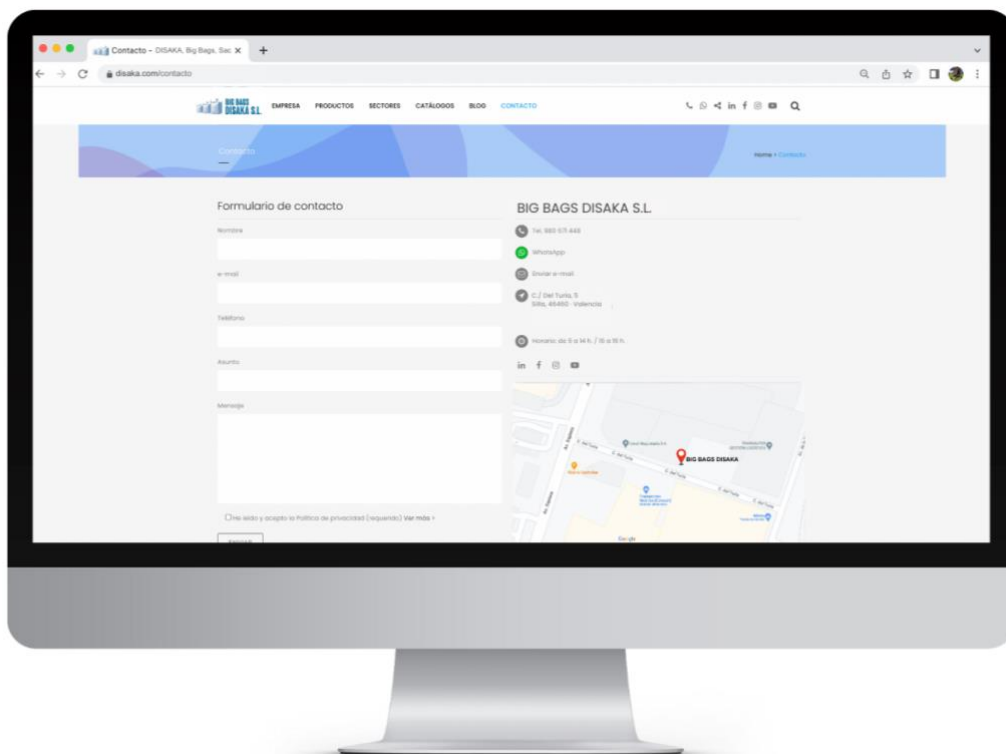
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27: Landing Page - Contacto



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28: Contacto - Vista desde ordenador



Fuente: Elaboración propia

## 9.2. Logo

Como en la mayoría de las empresas, el logo de Disaka forma parte de su personalidad de marca, su apariencia, cómo se visualiza y es reconocido por el cliente. Es considerado una de las características más relevantes de una empresa, pues dan vida y humanizan su marca.

Disaka apuesta por un isologo, es decir, un logo que visualmente se compone de dos partes, texto e imagen, y que conforman una misma estructura, están agrupados y no representan nada por separado.

*Ilustración 29: Logo Disaka*



*Fuente: Elaboración propia*

## 9.3. Redes Sociales

Para finalizar este apartado referido a la imagen corporativa, cabe destacar la importancia que tiene dar visibilidad online a la marca a través de redes sociales. Cuando cualquier negocio realiza una buena gestión de sus redes sociales, esto puede dar lugar a beneficios, no solo económicos sino también sociales.

A través de las redes sociales puedes conseguir aumentar la visibilidad de la marca y también a comunicar noticias nuevas acerca de tus productos y/o servicios. Son una fuente de tráfico hacia tu página web, lo que facilita la comunicación entre la empresa y el cliente. A esto se le añade que anulan las barreras geográficas y temporales, por lo que son una excelente herramienta para la colaboración y el networking.

A parte de lo anteriormente mencionado, las redes sociales permiten hacer un estudio de mercado, escuchar lo que dicen los usuarios de tu sector o de tu

marca, o incluso hacer un estudio de la competencia. En definitiva, con una buena gestión de tus redes sociales puedes conocer mucho mejor a tu público objetivo, sus demandas y necesidades.

Por estos motivos, Disaka apuesta principalmente por dos redes sociales, donde ha considerado que puede tener más voz y abarcar una mayor cantidad de usuarios para llegar a incrementar el tráfico en su página web y llegar a generar leads.

Una de ellas es **instagram**, que a pesar de ser la que más usen los jóvenes, dispone de un público adulto fidelizado, que interesa a la empresa. Además, es una plataforma en la que la interacción es mucho más alta que en otras redes sociales, lo que significa que los usuarios que siguen a las marcas e interactúan más con su contenido que en Facebook, por ejemplo.

La dificultad de Instagram es que es una red social de fotografía, por lo que Disaka requiere cierto material de calidad u originalidad a la hora de gestionar una publicación.

*Ilustración 30: Instagram*



*Fuente: Elaboración propia*

La otra red social por la que Disaka ha decidido optar, y que se acopla más a las necesidades de la empresa que Instagram es LinkedIn. Una plataforma utilizada a nivel profesional. Generalmente los usuarios de esta red se registran e interactúan por dos motivos:

- Búsqueda de empleo
- Networking

Por este motivo, para Disaka es una red social muy acertada, a través de la cual puede difundir contenido sobre su sector profesional o incluso sobre sus productos. LinkedIn se posiciona como una buena opción en este ámbito, dado que es una de las redes sociales para empresas y particulares más enfocadas a B2B. (ESIC, 2018)

Con todo, Disaka emplea esta red para estar al tanto de los posibles partners y empresas que aparezcan dentro de los sectores que requieren de sus productos de embalaje. También para poder encontrar contenido muy especializado, segmentando a los usuarios según su cargo o empresa.

*Ilustración 31: LinkedIn*



*Fuente: Elaboración propia*

## 10. Conclusiones

El objetivo final de este plan de negocio se ha fundamentado en el análisis e introducción de un nuevo producto de embalaje fabricado a partir de polietileno reciclado, lo que supone una nueva visión hacia un comercio y manejo del plástico más sostenible en el sector donde Disaka opera.

Cabe mencionar la inversión en responsabilidad social corporativa que la empresa estaría haciendo, en vista a generar beneficios económicos y sociales. Introduciendo en el mercado un material elaborado a partir de plásticos reciclados, Disaka pretende contribuir a la economía circular en el sector del plástico, fomentando el desarrollo sostenible y dar así una segunda vida a estos elementos fabricados con base de polipropileno.

Por otro lado, también se ha podido llevar a cabo otro objetivo dentro del principal basado en la mejora y adaptabilidad de la empresa familiar a un mercado más sostenible y moderno. Introducir un nuevo producto supone estar a la altura de las empresas competidoras y por tanto de las nuevas tecnologías que éstas puedan emplear para llegar a desarrollar una ventaja competitiva sobre las demás.

Invertir en publicidad online, redes sociales y medios que puedan dar beneficios económicos y dar visibilidad a la buena reputación de la empresa, es sin duda una innovación para esta empresa. A pesar de haber funcionado hasta hora con métodos tradicionales, Disaka requiere de nuevo talento y nuevas estrategias de negocio para adaptarse al cambio en el entorno profesional.

Tras la realización del análisis en el entorno económico se puede concluir afirmando que la amenaza actual de la competencia en relación con el nuevo producto rPET es escasa. Existen diversas empresas que tratan la sostenibilidad, que disponen de sus certificados ISO, pero no comercian todavía con este producto, aunque sí lo mencionan.

En cuanto al análisis económico-financiero, tras haber realizado una estimación del plan financiero, los gastos que supondría introducir el nuevo producto rPET en el mercado, la previsión de ventas y los beneficios y/o pérdidas que resultarían de ello, puede resumirse en que a pesar del coste que Disaka va a tener que soportar en un principio para introducir y concienciar acerca del nuevo producto, el proyecto se considera rentable por su viabilidad económica.

## 11. Referencias

### 11.1 Bibliografía

- B.R. (23 de Febrero de 2021). El Periódico Mediterráneo. Obtenido de Las razones por las que el azulejo en Castellón es un referente: <https://www.elperiodicomediterraneo.com/castello/2021/02/23/razones-azulejo-castellon-referente-40553256.html>
- BOE. (09 de Abril de 2022). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Obtenido de Legislación consolidada: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>
- Carbios. (2019). Carbios. Obtenido de Enzymatic cycling: <https://www.carbios.com/en/enzymatic-recycling/>
- Cruz, C. D. (7 de Febrero de 2022). Andina. Obtenido de Conoce los beneficios de tener un plan de negocios en tu emprendimiento: <https://andina.pe/AGENCIA/noticia-conoce-los-beneficios-tener-un-plan-negocios-tu-emprendimiento-879962.aspx>
- Dajusa. (26 de Mayo de 2023). Dajusa. Obtenido de La confección y personalización de un Big Bag - FIBC: <https://dajusa.com/confeccion-personalizacion-big-bag-fibc/>
- ESIC. (08 de Junio de 2018). ESIC. Obtenido de Redes sociales para la empresa: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/redes-sociales-para-empresas-cuales-son-las-mejores-para-tu-negocio>
- Funcas. (05 de Mayo de 2023). Funcas. Obtenido de Panel de previsiones de la economía española 2023: <https://www.funcas.es/textointegro/panel-de-previsiones-de-la-economia-espanola-mayo-2023/>
- Garrido, I. (12 de Mayo de 2017). HRTRENDS. Obtenido de ¿Quién es el director/a de RRHH y cuál es su perfil?: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/quien-director-rrhh-perfil/#:~:text=El%20director%20de%20recursos%20humanos,un%20control%20sobre%20el%20personal.>
- Group, B. (2020). BSI Group. Obtenido de Gestión Medioambiental ISO 14001: <https://www.bsigroup.com/es-CR/gestion-medioambiental-iso-14001/#:~:text=%C2%BFQu%20es%20ISO%2014001%3F,por%20alto%20sus%20responsabilidades%20medioambientales.>
- HAYS. (2 de Abril de 2021). HAYS. Obtenido de Jefe/a de contabilidad: <http://guiasalarial.hays.es/empresa/info-sector/finanzas/jefe-de-contabilidad/#:~:text=Se%20encarga%20de%20la%20elaboraci%C3%B3n,puntual%20de%20las%20obligaciones%20tributarias.>



- HAYS. (2022 de Mayo de 2021). HAYS. Obtenido de Comercial:  
<http://guiasalarial.hays.es/empresa/info-sector/finanzas/jefe-de-contabilidad#:~:text=Se%20encarga%20de%20la%20elaboraci%C3%B3n,puntual%20de%20las%20obligaciones%20tributarias.>
- Huitzil, A. (1 de Septiembre de 2022). Upnify. Obtenido de ¿Qué es el consumidor 2.0?: <https://upnify.com/es/blog/que-es-el-consumidor-20.html>
- ISO. (2022). ISO . Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/>
- KanpurPlastipack. (1 de 1 de 2023). KanpurPlastipack. Obtenido de KanpurPlastipack: <https://kanplas.com/es/home>
- Lisboa, R. (18 de Marzo de 2019). Rockcontent. Obtenido de Outsourcing: ¿qué es y por qué es importante en la era digital?: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>
- Ltd, T. M. (2023). Minderoo. Obtenido de Plastic Waste Makers Index: <https://www.minderoo.org/plastic-waste-makers-index/downloads/>
- Maratum. (26 de Octubre de 2022). Maratum. Obtenido de La importancia del sitio web para una empresa: <https://maratum.com/importancia-pagina-web-para-empresa/>
- Marco, J. A. (27 de Junio de 2016). IMF . Obtenido de ¿Cuáles son las funciones del jefe de compras?: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/logistica/compras/funciones-jefe-compras/>
- Multisac. (05 de Mayo de 2022). Multisac. Obtenido de Big Bags ecológicos de rPET reciclado: <https://www.multisac.es/productos/big-bags-ecologicos-rpet-reciclado/>
- NQA. (2018). NQA. Obtenido de Guía de implantación para la seguridad laboral: <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFs%20and%20PDFs/NQA-ISO-45001-Guia-de-implantacion.pdf>
- ONU. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de La Agenda para el Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Quiroa, M. (1 de Noviembre de 2020). Economipedia. Obtenido de Análisis PESTEL: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Silva, D. d. (4 de Mayo de 2021). Blog de Zendesk. Obtenido de Funciones del departamento comercial: <https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-departamento-comercial/>

Sordo, A. I. (09 de Agosto de 2022). Blog Hubspot. Obtenido de Imagen corporativa, ¿qué es y que se diferencia de la identidad corporativa?: <https://blog.hubspot.es/marketing/imagen-corporativa>

Stralinger. (5 de Mayo de 2021). Stralinger. Obtenido de Stralinger: <https://www.starlinger.com/>

ThePowerMBA, E. (2020). ThePowerMBA. Obtenido de Modelo de negocio Canvas: ¿Qué es y cómo utilizarlo?: <https://www.starlinger.com/>

Westreicher, G. (8 de Octubre de 2018). Economipedia. Obtenido de Crédito de proveedores: <https://economipedia.com/definiciones/credito-de-proveedores.html>