Informe Transformadores de Cartón Ondulado, Packaging Gráfico y Expositores PLV

Documento estratégico de inteligencia de mercado, captación comercial y entrada en España · Periodo de análisis: 2023–2026 · Versión consolidada definitiva



Resumen Ejecutivo

> España es, en 2026, **el tercer mayor mercado europeo de cartón ondulado** y **la mejor oportunidad estratégica del sur de Europa** para fabricantes, transformadores, impresores, proveedores de maquinaria y agencias de PLV internacionales.

La combinación de **volumen industrial maduro**, **concentración de compradores tractores** (alimentación, cosmética, retail, ecommerce, MDD), **presión regulatoria favorable al cartón** y **explosión simultánea del retail físico y digital** genera una ventana competitiva amplia, pero acotada en el tiempo: los grandes grupos del sector están invirtiendo más de **500 M€** en los próximos 5 años para ocuparla.

La oportunidad real

No se limita a cubrir volumen estándar de "caja marrón", donde la competencia es ya de comoditización extrema, sino a aportar **valor añadido**: packaging gráfico premium, displays PLV sostenibles, ecommerce packaging branded, tiradas cortas y digitales, packaging certificado para alimentación y farmacia, soluciones barrera sin plástico y servicios complementarios.

5 Conclusiones estratégicas

1. El mercado español del cartón ondulado factura entre **6.967 M€ (2024) y 7.168 M€ (2025)**, con producción de 5.836–5.941 millones de m².
2. La demanda está hiperconcentrada en alimentación y bebidas (60–61%), pero el margen está en los **verticales premium**.
3. La concentración industrial es dual: 4 grandes grupos dominan el volumen; los nichos de PLV, premium y ecommerce están abiertos.
4. La regulación juega a favor del cartón: Ley 7/2022, RD 1055/2022 e impuesto al plástico (0,45 €/kg).
5. La geografía importa: Cataluña (27,7%), Valencia (18%), Madrid (16%) y Aragón son los hubs clave.

5 Oportunidades Prioritarias y 3 Riesgos Principales

Oportunidades prioritarias

→ Ecommerce packaging branded

Para retailers, marketplaces y marcas D2C españolas (canal de 95.207–110.683 M€ creciendo a doble dígito interanual).

→ PLV y displays sostenibles

Para agencias de trade marketing en Madrid y Barcelona (mercado de 1.510 M€ anuales, +56,4% en animación PV en 2024).

→ Packaging premium cosmética

11.800 M€ consumo, 10.124 M€ exportaciones en 2025. España, 2.ª exportadora mundial de perfumes.

→ Shelf-Ready Packaging (SRP)

Para MDD y gran distribución: Mercadona, DIA, Lidl, Carrefour, Eroski (45,2–50% cuota MDD).

→ Embalaje agrícola UNIQ

Para cooperativas de exportación hortofrutícola de Almería, Murcia, Huelva y Valencia.

Riesgos principales

⊗ **Concentración oligopolística:** 4 grupos controlan más del 50% del volumen. Competir en commodity es suicidio comercial.

⚠ **Antecedentes regulatorios:** Multa CNMC 2017 de 57,7 M€ a 18 fabricantes por cártel. Compliance estricto obligatorio.

⚠ **Coste energético y volatilidad:** Sector intensivo en energía. Los grandes grupos con cogeneración propia fijan los índices PIX de celulosa.

Recomendación estratégica

España es un mercado donde se puede **entrar antes que fabricar**. Validar comercialmente con un piloto de 6–12 meses antes de comprometer CAPEX > 20 M€ es la jugada más prudente y la más rentable.

Lectura Consolidada del Mercado

El "sector packaging gráfico, cartón ondulado y PLV en España" cubre cuatro mercados que conviven, se solapan y se compran cruzadamente.

Cartón ondulado

Envase y embalaje secundario, terciario y de transporte, soporte gráfico en lineal.

Cartoncillo / Folding Carton

Estuchería plegable, packaging primario de alto valor visual.

PLV / POP

Expositores, displays, material promocional y de punto de venta.

Packaging especializado

Premium, ecommerce, agrícola, farmacéutico, decorativo y promocional.

Estructura dual del mercado español

Base corrugadora nacional

64–66 onduladoras, 86–89 fábricas, 12.095 empleos directos y 25.445–26.875 totales (AFCO 2024–2025), que sirve a la alimentación, agricultura, bebidas y logística.

Segundo anillo de transformadores

91 empresas, 6.718 empleados, 1.217–1.281 M€ facturación (ASPACK), abierto a alianzas, subcontratación productiva, acuerdos de impresión y comercialización conjunta.

España no es sólo un mercado de venta final, sino un **mercado de partnership industrial**. La empresa internacional puede elegir entre vender producto, vender capacidad, comprar capacidad, aliarse con capacidad o todas a la vez.

Datos Clave del Mercado

7.168M€

Facturación cartón ondulado

2025, AFCO. Crecimiento +2,9% anual nominal.

5.941M

m² producción cartón

2025, AFCO. +1,8% en m².

110.683M€

Ecommerce B2C

2024, ONTSI. +11,5% interanual.

11.800M€

Cosmética y perfumería

2025, Stanpa. +5,8% interanual.

1.510M€

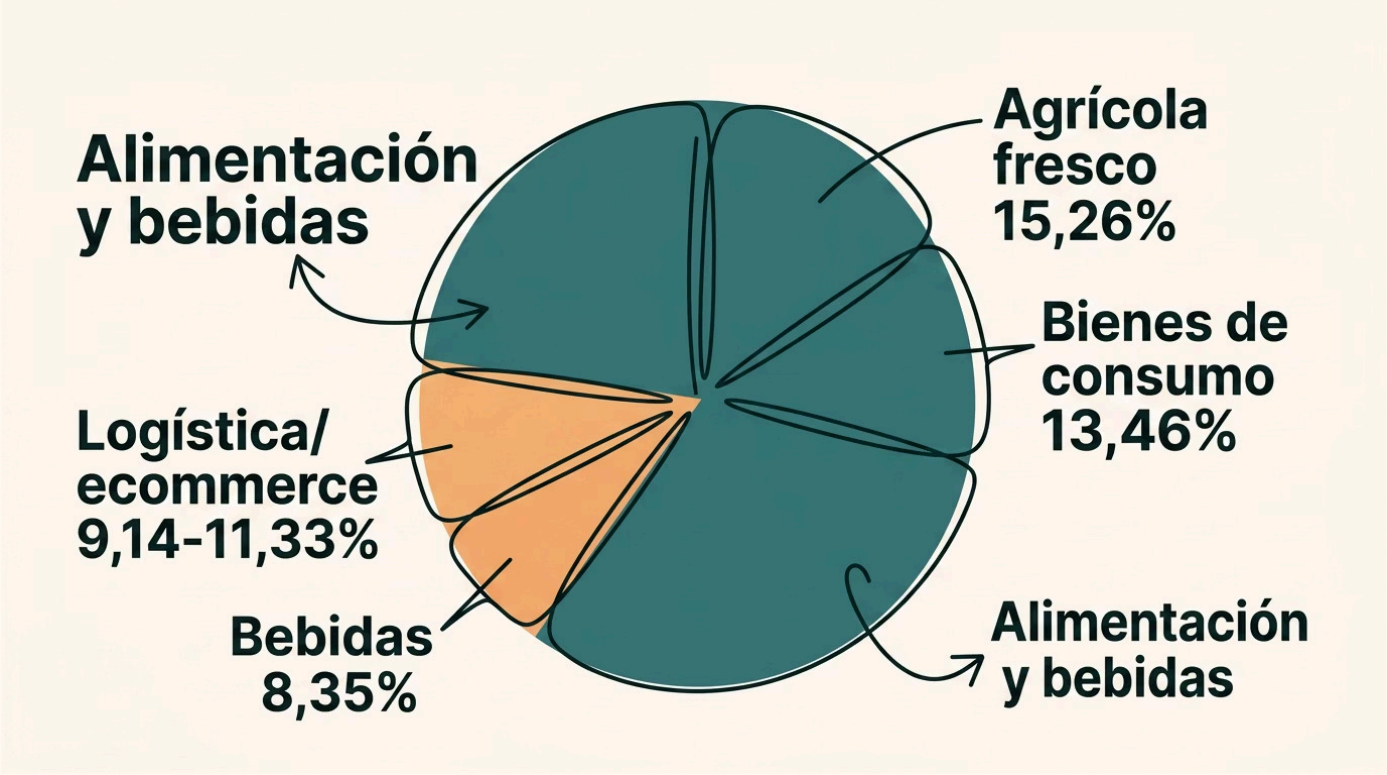
Inversión PLV anual

2025, InfoAdex. Partida masiva y estable.

83,6%

Tasa reciclaje papel/cartón

2024, Aspapel/REPACAR. 3.er país más reciclador UE.



El mix sectorial confirma que el cartón sirve principalmente al sector alimentario y al retail. La alimentación y bebidas concentra el 60–61% del consumo, pero el margen y el crecimiento están en los verticales premium: cosmética, farmacia, ecommerce y PLV.

Motores de Crecimiento 2023–2026

Diez fuerzas tractoras simultáneas configuran la demanda. No son alternativas sino **simultáneas**: una empresa internacional puede combinar 2–3 y construir una propuesta de valor diferenciada que ningún competidor local puede igualar.



Ecommerce

El canal alcanza 95.207–110.683 M€ en 2024 y acelera a +19,3% interanual en 3T 2025. Cada paquete enviado consume cartón.



Omnicanalidad y retail experiencial

El comercio minorista crece +4,1% interanual en marzo 2026 (INE). La tienda física no muere; se hibrida con el digital. Demanda creciente de SRP, PLV y displays sostenibles.



Packaging premium

El "efecto lipstick" sostiene el gasto en pequeños lujos. Cosmética +5,8% en 2025 hasta 11.800 M€. España exporta 10.124 M€ en cosmética y perfumería.



Sostenibilidad y sustitución del plástico

Ley 7/2022 + RD 1055/2022 + impuesto 0,45 €/kg al plástico no reutilizable generan un trasvase forzoso de plástico a celulosa.

Personalización y tiradas cortas

Campañas estacionales más cortas, ediciones limitadas, versionado infinito. Impresión digital industrial, web-to-print B2B, prototipado < 72 h.

Premium para gran consumo

La MDD (45–50% cuota) presiona márgenes, pero la diferenciación en lineal se desplaza al envase. El SRP es el nuevo soporte de marca blanca.

Turismo, hostelería y eventos

HORECA, foodservice organizado (14.140 M€ en restauración organizada 2024), eventos B2B, ferias, congresos.

Agroalimentaria de exportación

51.092 M€ exportados en 2024 (+7,2%), 17 años consecutivos de superávit. Crece a doble dígito en mercados extracomunitarios.

Automatización industrial

Pymes españolas con maquinaria de 15+ años, presión competitiva creciente, costes energéticos altos. Oportunidad para proveedores de maquinaria.

Concentración M&A

4 grandes grupos invierten > 500 M€ en 5 años. Pymes en venta por sucesión generacional o necesidad de digitalización.

Oportunidades por Sector Cliente

Matriz consolidada de 12 sectores prioritarios con recurrencia, ticket potencial y mensaje ganador.

Sector	Servicio recomendado	Recurrencia	Prioridad	Mensaje ganador
Alimentación y bebidas	Cartón ondulado + cartoncillo + SRP	Muy alta (semanal)	⚡ Ataque inmediato	"60% del cartón ondulado va a alimentación. Su industria mueve 162.378 M€ y exporta 51.000 M€"
Cosmética y perfumería	Cartoncillo virgen (SBB/FBB) + digital + acabados premium	Alta	⚡ Ataque inmediato	"España es 2.º exportador mundial de perfumes con 10.124 M€"
Ecommerce y D2C	Cajas ecommerce + inserts + impresión digital variable	Alta	⚡ Ataque inmediato	"El ecommerce español alcanza 110.000 M€ y acelera al 19,3%"
Retail / gran distribución	Cartón ondulado SRP + flexo high definition	Muy alta	⚡ Ataque inmediato (con escala)	"Mercadona, DIA, Lidl, Carrefour: 45–50% MDD"
Farmacia y parafarmacia	Estuchería ISO 15378 + visión artificial en línea	Muy alta	🔵 Desarrollo estratégico	"27% del cartoncillo no alimentario va a farmacia. Cumplimiento FMD obligatorio"
Moda y calzado	Cartoncillo impreso + cajas microcanal + bolsas premium	Media-alta	🔵 Desarrollo estratégico	"Inditex, Mango, Tendam: 11.107 M€. Canal online ~16,8% exige unboxing"
Hostelería, restauración y delivery	Cartón microcanal + contenedores delivery	Muy alta	🟡 Oportunidad táctica	"Foodservice organizado 14.140 M€. Cada cadena quiere su caja con su branding"
Eventos, PLV y trade marketing	Cartón impreso + digital + corte digital	Media (campaña)	🟡 Oportunidad táctica	"1.510 M€ de PLV. Producción digital responde en 72 h desde aprobación"
Industria y logística B2B	Cartón ondulado industrial pesado	Alta	🟡 Oportunidad táctica	"Automoción Aragón/Castilla-León, electrónica, logística ecommerce"

La regla práctica es priorizar **ataque inmediato en 1–2 sectores** (típicamente alimentación + cosmética, o retail + ecommerce) y mantener desarrollo estratégico en otros 2. Intentar atacar más de 4 sectores el primer año dispersa el equipo comercial.

Priorización Geográfica

No existe una única ruta de entrada óptima: depende del binomio sector-región-producto. La combinación más eficiente para captación rápida de negocio es **Madrid + Cataluña** para acceso a marca, PLV, premium y comercialización; **Comunidad Valenciana + Andalucía** para alimentación, exportación y corrugado de volumen.

🏙️ Cataluña

Hub del packaging e innovación. 855 empresas, 12.227 M€ facturación, 4% PIB catalán. Sectores: vino/cava, cosmética, farma, retail premium. Hispack 2027 (4–7 mayo).

🍊 Comunidad Valenciana

Segundo hub agroindustrial y premium. >111 empresas, >3.600 M€ facturación. Puerto de Valencia: 5,66 M TEU. Hinojosa Packaging (sede grupo).

🏛️ Madrid

Centro de la decisión comercial. 6.635 M€ packaging, 54% de la IED total. Sedes de grandes anunciantes, agencias PLV y trade marketing.

🏭 Aragón

Capital papelera y hub logístico. Sede del Grupo Saica (3.700 M€). PLAZA: mayor plataforma logística de Europa. Porcino: 31,6% censo nacional.

🌿 Andalucía

Escala agroalimentaria. 15.950 M€ PFA (la mayor de España). Puerto de Algeciras >100 Mt anuales. Aceite, hortícolas Almería, frutos rojos Huelva.

🔧 País Vasco

Alta especialización industrial. 3.105 M€ packaging. Automoción (cluster ACICAE, 90% facturación internacional), máquina-herramienta, alimentación premium.



La disciplina de las fases geográficas es clave: comenzar con presencia comercial ligera en los dos grandes centros de decisión antes de comprometer inversión industrial en las regiones productivas.

Modelos de Entrada al Mercado

Comparativa de las 8 vías reales de entrada en el mercado español. La regla es: **si vendes capacidad productiva estándar → modelo industrial; si vendes solución comercial / especialización → modelo ligero**. Mezclar ambos en fases ordenadas reduce riesgo y CAPEX.

1	**Producción local / planta nueva** **Cuándo:** Fabricantes de cartón ondulado de volumen con voluntad ibérica. **Inversión:** >20–50 M€; 18–36 meses. **Referencia:** Saica Sant Esteve Sesrovires (>100 M€); Smurfit Westrock 300 M€ en 5 años.
2	**M&A – adquisición de pyme local** **Cuándo:** Acelerar entrada con cartera + planta + equipo. **Inversión:** 10–80 M€; 6–18 meses. **Referencia:** International Paper (Cartonatges Trilla 2021); DS Smith (Andopack 2014).
3	**Joint Venture / fusión** **Cuándo:** Combinar tecnología extranjera con cartera local. **Inversión:** 5–20 M€; 6–12 meses. **Referencia:** Sago Packaging absorbió Kulmina, Core Packaging y Laminados Europeos de Cartón.
4	**Agentes / representación comercial** **Cuándo:** Proveedores de maquinaria, tintas, planchas, software. **Inversión:** <500 k€; 3–6 meses. Validación previa al CAPEX vía ASPACK, AFCO, Packaging Cluster.
5	**Venta directa a marcas + agencias PLV** **Cuándo:** Premium, especialización, PLV. **Inversión:** Media; 3–9 meses. Acceso a CMOs y trade marketing. Cuentas: P&G Iberia, L'Oréal, Coca-Cola, Nestlé, Puig, Inditex.
6	**Ecommerce B2B / web-to-print** **Cuándo:** Imprentas digitales, tiradas cortas, pymes. **Inversión:** Media (plataforma); 3–6 meses. Escalable sin equipo comercial proporcional. Referencia: Selfpackaging, Packhelp.
7	**Alianzas con clusters** **Cuándo:** Validación social + acceso a ecosistema. **Inversión:** Baja (cuota socio); inmediato. Packaging Cluster (Sabadell), Graphispack, Beauty Cluster Barcelona, Cluster Envase Valencia.

Estrategia Recomendada y Plan de Acción

> "Ayudamos a marcas, retailers y agencias españolas a vender más en lineal, mover mejor el producto y cumplir mejor la normativa, con packaging de cartón que combina diseño, sostenibilidad verificable y rapidez de respuesta."

Plan 90 días

01

Semanas 1–4

Registro mercantil, alta SCRAP (Cartón Circular o Ecoembes), inscripción Registro Productores MITECO, asociación AFCO/ASPACK/Packaging Cluster, contratación KAM Madrid + KAM Barcelona.

02

Semanas 5–8

Mapeo de 30 targets prioritarios por sector, primeras reuniones con agencias PLV (Adaequo, Ovelar, Raja, ITC Packaging), contacto con Cluster Packaging y Cluster Envase.

03

Semanas 9–12

Cierre de 3 primeros pilotos firmados (1 por sector prioritario), preparación participación Hispack 2027 (4–7 mayo, Fira Barcelona).

KPI de control

- **Pilotos firmados:** 3 en 90 días, 10 en 12 meses.
- **Pipeline:** volumen identificado en € por trimestre.
- **Conversión piloto → contrato:** >50%.
- **Ticket inicial:** >200.000 €/año por cliente.
- **Penetración sectorial:** cobertura en 2–3 verticales prioritarios.
- **Penetración geográfica:** Madrid + Barcelona + 1 región productiva.

5 errores a evitar

1. Competir en cartón ondulado de volumen sin planta local en radio <200 km del cliente.
2. Subestimar el compliance regulatorio (Ley 7/2022, RD 1055/2022).
3. Querer cubrir >4 sectores el primer año.
4. Centralizar todo en Madrid sin presencia en Cataluña/Valencia.
5. Vender precio en lugar de valor.

5 apuestas de alto retorno

PLV sostenible <72 h

Para agencias trade marketing en Madrid y Barcelona.

Packaging premium digital

Impresión digital single-pass para cosmética/perfumería en Cataluña.

Embalaje agrícola UNIQ

Planta cerca de zona productora en Almería, Murcia o Huelva.

Ecommerce branded right-sizing

Para retailers omnicanal y D2C en Madrid.

M&A oportunista cartoncillo

Pyme 5–30 M€ facturación, EBITDA >8%, en Cataluña o Valencia con cartera en cosmética/farmacia.

Argumentario Comercial Consolidado

> "España es el tercer mercado europeo de cartón ondulado, con 7.168 M€ y 5.941 millones de m² producidos en 2025. Su industria alimentaria mueve 162.378 M€, la cosmética 11.800 M€, el ecommerce supera los 110.000 M€ y la marca blanca alcanza el 45–50% del consumo. Pero el sector está saturado en commodity y abierto en valor añadido: PLV, premium, ecommerce branded, tiradas cortas, packaging sostenible. Ahí entramos nosotros."

ELEVATOR PITCH

"Convertimos packaging en visibilidad, eficiencia y cumplimiento para marcas, retailers y agencias en España. Vendemos resultado, no caja."

Mensajes por vertical

Vertical	Mensaje
Alimentación y bebidas	"Su industria mueve 162.378 M€ y exporta 51.092 M€. Servimos cartón certificado, ecodiseñado y con barrera reciclable sin PFAS."
Cosmética y perfumería	"España es 2.º exportador mundial de perfumes con 10.124 M€. Ofrecemos cartoncillo virgen, foil, gofrado y digital para sus ediciones limitadas."
Ecommerce	"El canal alcanza 110.000 M€ y crece +19,3%. Nuestras cajas branded, right-sized y con devolución integrada protegen su marca en cada envío."
Farmacia	"Compliance FMD obligatorio. Nuestra línea ISO 15378 incluye visión artificial integrada para braille y serialización a 400 estuches/min."
Retail / MDD	"45–50% del consumo es marca blanca. Nuestro SRP y flexo high-definition convierten su envase secundario en soporte de marca."
PLV / trade marketing	"1.510 M€ se invierten cada año en PLV en España. Producimos displays de cartón sostenibles, automontables y entregados en 72 horas."
Maquinaria	"Las pymes españolas necesitan modernizar sus prensas. Equipment-as-a-Service, leasing y SAT <24 h reducen su CAPEX."

Respuestas a objeciones típicas

"Ya tenemos proveedor local"

Le ofrezco una segunda fuente para picos / ediciones limitadas / SRP avanzado / digital print que el local no puede hacer. Empezamos con una referencia, sin compromiso anual.

"España es un mercado pequeño"

España produce 5.941 millones de m² de cartón ondulado al año, exporta 51.092 M€ en alimentación y 10.124 M€ en cosmética. Es el tercer mercado europeo y la puerta a 110 millones de consumidores ibéricos y norteafricanos.

"Su precio es alto"

Comparamos coste total, no precio por caja. Le mostramos ahorro en transporte (right-sizing), ahorro fiscal (cero plástico = cero impuesto), reducción de mermas y aceleración de campañas. La rentabilidad del piloto la medimos en 8 semanas.

"El sector está dominado por Smurfit, Saica, DS Smith e Hinojosa"

Dominan el cartón ondulado de volumen, no su nicho. En PLV, premium, ecommerce branded, digital print, tiradas cortas y packaging especializado el mercado está fragmentado y abierto. Ahí entramos.

"Los plazos en España son demasiado cortos"

Nuestra capacidad digital y de corte rápido entrega en 72 horas desde aprobación de arte. Ese es precisamente nuestro diferencial frente a proveedores tradicionales más lentos.

"Tenemos contrato anual con nuestro proveedor"

Nada que hacer ahí hasta su renovación. Pero podemos empezar con una campaña promocional ad-hoc o un lanzamiento puntual que no comprometa su contrato actual. Cuando renueve, ya nos conoce.

Sistema de Lead Scoring y Mapa Competitivo

Sistema de puntuación de oportunidades (0–100)

Criterio	Peso	Definición
Recurrencia	20 %	¿Compra continuada (semanal/mensual) vs. campaña puntual?
Ticket potencial anual	20 %	<100 k€=3; 100–500 k€=6; >500 k€=9; >2 M€=10
Urgencia / time-to-close	15 %	<1 mes=9; 1–3 meses=7; 3–6 meses=5; >6 meses=3
Tamaño cliente	15 %	Pyme=4; gran empresa=7; multinacional/líder=10
Complejidad packaging	10 %	Caja estándar=3; SRP=6; premium/digital/barrera=9
Necesidad personalización	10 %	Mass=3; serie media=6; ediciones limitadas=9
Potencial contrato marco	10 %	Campaña aislada=3; programa anual=7; multianual=10

80–100

Prioridad 1. KAM senior. Cierre <60 días. Escalar a dirección.

60–79

Prioridad 2. KAM asignado. Cierre 60–120 días.

40–59

Prioridad 3. Nurturing mensual. Revisión trimestral.

<40

Descartar o pipeline frío anual.

Top 10 operadores — Cartón ondulado (facturación 2023)

Empresa	Facturación (M€)	Sede
Smurfit Westrock España, S.A.	448,3	Alcalá de Henares
Saica Pack, S.L.	319,1	Zaragoza
Daniel Aguiló Panisello (Dapsa)	220,4	Tarragona
Cartonajes Unión, S.L.U.	218,9	Valencia
Hinojosa Packaging, S.L.	171,1	Xàtiva (Valencia)
Cartonajes Bernabeu, S.A.	170,7	L'Olleria (Valencia)
Cartonajes International, S.L.U.	142,9	Madrid
Cartonajes de la Plana, S.L.U.	140,9	Castellón
Smurfit Westrock Navarra, S.A.	133,1	Navarra
DS Smith Packaging Penedès, S.A.	124,8	Barcelona

El lead scoring **no es opcional** en un mercado tan diverso como el español. Sin él, el equipo comercial se dispersa entre 100 oportunidades de bajo valor y descuida las 10 de alto valor. La regla del 80/20 aplica con fuerza.