



# Plan Estratégico: Construcciones Metálicas para la Refrigeración, S.L.

Trabajo Final de Carrera 2016/17

01/09/2017

Autor: D. José Vicente Perea Alfaro

Directora: D<sup>a</sup> Sofía Estellés Miguel

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	1
Tabla de Ilustraciones.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Resumen.....	6
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.....	7
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Metodología.....	14
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	16
2.1. Misión, Visión y Valores.....	20
2.2. Estructura Organizativa de la Empresa.....	15
2.3. Análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio.....	16
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	37
3.1. Datos del sector.....	37
3.2. Evolución del Sector.....	42
3.3. Análisis PEST.....	51
3.4. Las 5 fuerzas de Porter.....	55
4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	58
4.1. Análisis económico-financiero.....	58
4.2. Política Fiscal.....	63
4.3. Sistema Comercial.....	64
4.4. Productos.....	67
4.5. Sistema de Producción y Logística.....	69
4. COMPARACIÓN EMPRESA vs SECTOR.....	72
4.1. Competidores.....	72
5.2. Posicionamiento.....	79
5.3. Análisis DAFO.....	81

6. Plan Estratégico.....	85
7. Conclusiones.....	92
Bibliografía.....	94
ANEXOS.....	96

### Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizativa de la Empresa .....	15
Ilustración 2. Mapa de ventas en Europa.....	21
Ilustración 3. Localización Establecimientos. ....	46
Ilustración 4. Aportación al PIB por CCAA. ....	47
Ilustración 5. Análisis PEST. ....	52
Ilustración 6. Las 5 fuerzas de Porter. ....	56
Ilustración 7. Armarios Refrigerantes.....	67
Ilustración 8. Vitrina. ....	67
Ilustración 9. Mostrador.....	68
Ilustración 10. Top Sushi Plano.....	68
Ilustración 11. Máquina de Lavado. ....	68
Ilustración 12. Cocina con freidora.....	69

## Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Factores Clave de éxito. ....	18
Gráfico 2. Actividades Clave de éxito. ....	19
Gráfico 3. Objetivos Estratégicos del Grupo .....	19
Gráfico 4. Evolución de las Ventas. ....	16
Gráfico 5. Evolución de las Ventas. Nacional y Exportación. ....	16
Gráfico 6. Mix de Ventas Nacional/Exportación. ....	17
Gráfico 7. Estacionalidad de las Ventas.....	17
Gráfico 8. Distribución Cuatrimestral de las Ventas.....	18
Gráfico 9. Porcentaje de ventas por países.....	18
Gráfico 10. Evolución de las ventas por marca. ....	24
Gráfico 11. Clasificación clientes nacionales.....	33
Gráfico 12. Clasificación clientes exportación.....	34
Gráfico 13. Países Estrella.....	41
Gráfico 14. Países Vaca.....	41
Gráfico 15. Países Promesa. ....	42
Gráfico 16. Países Losa. ....	42
Gráfico 17. Producción sector Hostelería.....	43
Gráfico 18. Peso de la Hostelería en el PIB.....	44
Gráfico 19. Posicionamiento Precio y Producto .....	79
Gráfico 20. Posicionamiento por Precio y Marca.....	79
Gráfico 21. Posicionamiento Amplitud de Cartera y Marca.....	80
Gráfico 22. Objetivos Cuantitativos.....	86
Gráfico 23. Objetivos Cualitativos. ....	87
Gráfico 24. Estrategia Corporativa. ....	88
Gráfico 25. Estrategia Operativa 1. ....	91
Gráfico 26. Estrategia Operativa 2. ....	91

## Tabla de Tablas

Tabla 1. Evolución de las ventas por país. ....	19
Tabla 2. Ventas nacionales por provincia. ....	20
Tabla 3. Ventas por país en Europa. ....	22
Tabla 4. Ventas por país en África. ....	23
Tabla 5. Ventas por país en América. ....	23
Tabla 6. Ventas por país Asia y Oceanía. ....	24
Tabla 7. Ventas por marca nacional/exportación. ....	25
Tabla 8. Ventas Comersa por provincia. ....	26
Tabla 9. Ventas de Codygas por provincia. ....	27
Tabla 10. Ventas de Difri por provincia. ....	27
Tabla 11. Ventas por familia de producto de Comersa. ....	29
Tabla 12. Ventas por familia de producto de Difri. ....	30
Tabla 13. Ventas por familia de productos de Codygas. ....	31
Tabla 14. Tipo de clientes. ....	32
Tabla 15. Ventas por tipo de cliente. ....	33
Tabla 16. Clasificación clientes nacionales. ....	34
Tabla 17. Clasificación clientes exportación. ....	35
Tabla 18. Ventas a mejores clientes nacionales. ....	35
Tabla 19. Ventas mejores clientes de exportación. ....	36
Tabla 20. Ingresos del sector turismo. ....	37
Tabla 21. Ingresos sector en América. ....	38
Tabla 22. Ingresos sector turismo en Asia/Oceanía. ....	38
Tabla 23. Ingresos del sector Turismo en Europa. ....	39
Tabla 24. Ingresos del sector Turismo en África/Oriente Medio. ....	40
Tabla 25. Cuenta de Resultados. ....	58
Tabla 26. Balance de Situación. ....	60
Tabla 27. Estado de Flujos de Efectivo. ....	62
Tabla 28. Ventas por zona. ....	65

Tabla 29. Comparativo Competidores Nacionales. .... 73

Tabla 30. Comparativo Competidores Internacionales. .... 74

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Resumen

En el proyecto que se va a abordar se analizará la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración S.L., para lo cual se realizará un análisis exhaustivo de su historia y su evolución para conocer cómo ha llegado a la situación en la que se encuentra actualmente. Una vez realizada esta primera descripción, se realizará un análisis del sector al que pertenece dicha empresa para conocer la evolución a lo largo de los años y la situación actual de dicho sector. De esta forma se podrá explicar cómo se ha visto afectado este sector por las diferentes circunstancias económicas, políticas, sociales, etc. mediante un análisis PESTEL. Después de esto se profundizará en el análisis interno de la empresa, llevando a cabo una extensa descripción de la situación económico-financiera, la política fiscal adoptada por la empresa, cómo funciona la red comercial y el plan de marketing de la empresa. También se explicará el amplio catálogo de productos que ofrece la empresa, su distribución en planta de las diferentes cadenas de producción, almacenaje de materias primas, productos semiterminados y producto terminado. Además, se realizará una descripción del proceso de producción mediante el sistema Kanban para su organización y los diferentes procesos de doblaje, inyección, montaje, sistema eléctrico, pruebas de calidad, embalaje, etc. A continuación, una vez analizada la empresa y el sector al que pertenece, se podrá realizar una comparación de ambos, analizar los competidores y conocer el posicionamiento de la empresa. Se realizará un análisis DAFO en el que se observará las debilidades y fortalezas que presenta la empresa y además, se advertirá de las posibles amenazas y oportunidades que existen en el mercado para la empresa objeto de este proyecto. Una vez realizado todo esto, se podrá detectar los diferentes problemas a los que se enfrenta la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración S.L., tanto problemas internos de funcionamiento como problemas externos por la situación del mercado o del sector. Teniendo claro estos problemas será más fácil intentar abordarlos mediante el plan estratégico adecuado. Con todo lo analizado anteriormente, se procederá a realizar el plan estratégico de la empresa, mediante el cual se tratará de solucionar los problemas que se han detectado durante el análisis realizado. Este plan estratégico se creará en base a las decisiones que la empresa tomará, ya que deberá decidir qué productos ofrecerá en el mercado, qué estrategia de precios seguirá, si realizará alguna modificación o no en la red comercial, etc. Dependiendo de todas estas decisiones, se podrá realizar una previsión de ventas para los próximos años y adecuar los gastos de la empresa para los ingresos que proporcionarán estas ventas. También se realizará el análisis de las necesidades financieras que tendrá la empresa para hacer frente a

todos estos gastos. Finalmente, se obtendrán conclusiones de las posibilidades que tiene la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración S.L. para cumplir con todas las expectativas que se han marcado en el plan estratégico realizado. No obstante, durante los siguientes años, este plan estratégico deberá ser sometido a un constante control para evaluar las posibles desviaciones que se produzcan, incluso si alguno de los parámetros que se contemplan en dicho plan no se llega a producir, proceder a modificarlo en el plan estratégico y que, de esta forma, se trabaje en una situación real.

### 1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto para este Trabajo Final de Carrera es el estudio de un caso real sobre la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración, S.L., empresa que se encuentra actualmente en una situación complicada. Se tratará de analizar la situación actual y el estudio de un plan estratégico con diferentes objetivos a abordar para tratar de solucionar dicha situación y de esta forma conseguir la subsistencia de la empresa.

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>1. Introducción</b>
<b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	Ninguna. La información procede de fuentes ajenas a la universidad de ADE
<b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b>	En este punto se realizará una descripción general del proyecto. Se establecerán los objetivos del mismo y se explicará la metodología que se va a emplear.

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>2. Historia y descripción de la empresa</b>
<b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	Ninguna. La información procede de fuentes ajenas a la universidad de ADE



<p><b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b></p>	<p>El objetivo de este punto es hacer una explicación de la empresa sobre la cual se va a elaborar el proyecto. Se realizará una explicación general de la actividad a la que se dedica, su historia y su evolución a lo largo del tiempo.</p>
-----------------------------------	--

<p><b>CAPÍTULO DEL TFC</b></p>	<p><b>3. Análisis Sector</b></p>
<p><b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b></p>	<p>Introducción a los sectores empresariales</p> <p>Microeconomía</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Economía Española y Regional</p> <p>Economía Española y Mundial</p> <p>Análisis Industrial de la Competitividad</p>

<p><b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b></p>	<p>La asignatura de Introducción a los sectores empresariales enseña que existen diferentes sectores en la economía, que cada uno tiene diferentes características y pasan por diferentes momentos dependiendo de la situación económica. Es una buena herramienta comparar la situación de una empresa con la situación actual o la evolución del sector al que pertenece.</p> <p>La microeconomía y macroeconomía es importante porque enseña cómo afectan los diferentes agentes tanto dentro como fuera de la empresa, cómo evoluciona la oferta-demanda dependiendo de la situación del sector y a su vez, cómo afectan factores como la renta disponible, el consumo, el gasto, etc.</p> <p>La economía española, Regional y Mundial nos enseñó la evolución de la economía en diferentes zonas y cómo eso afectó a las empresas, por tanto, son clave para analizar un sector, ya que seguramente este sector dependa en gran medida de la situación actual y la situación histórica de la economía tanto Regional, Española como Mundial.</p> <p>Es importante la asignatura del Análisis Industrial de la Competitividad porque a la hora de analizar un sector, se tendrá que analizar a los competidores y comparar a la misma con las otras.</p>
-----------------------------------	--

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>4. Análisis interno empresa</b>
<b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	Dirección Financiera Contabilidad General y Analítica Derecho de Empresa Gestión Fiscal en la Empresa Dirección Comercial Dirección de Producción y Logística Distribución en Planta

<p><b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b></p>	<p>Con la asignatura Dirección Financiera y Contabilidad General y Analítica se puede hacer un análisis económico-financiero de la situación actual de la empresa. Con las asignaturas de Derecho de Empresa y Gestión Fiscal en la Empresa podremos analizar el marco jurídico-fiscal en el que se encuentra la empresa, obligaciones por determinado tamaño de empresa, obligaciones tributarias, etc. Respecto a Dirección Comercial se puede analizar la manera en que funciona la red comercial de la empresa y cómo hace llegar sus productos y sus ofertas a los clientes. Con las asignaturas Dirección de Producción y Logística y Distribución en Planta se puede analizar cómo funciona el proceso de producción, explicar las diferentes líneas de fabricación que hay, cómo funciona la logística de la empresa desde que se hace el pedido al proveedor hasta que se distribuye el producto al cliente y cómo está distribuida la fábrica, para saber si está todo colocado de la mejor forma para la más correcta productividad.</p>
-----------------------------------	---

<p><b>CAPÍTULO DEL TFC</b></p>	<p><b>5. Empresa vs Sector</b></p>
<p><b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b></p>	<p>Strategic Management (Hochschule Heilbronn)</p>

<p><b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b></p>	<p>Con la asignatura de Strategic Management se puede hacer una comparación de nuestra empresa con los competidores que se encuentran del sector al que pertenece la empresa objeto del presente trabajo, analizando los productos, precios ofrecidos en comparación a ellos y así conocer el posicionamiento y poder realizar un análisis DAFO completo.</p>
-----------------------------------	---

<p><b>CAPÍTULO DEL TFC</b></p>	<p><b>6. Plan Estratégico</b></p>
<p><b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b></p>	<p>Dirección Financiera                  Contabilidad Analítica                  Dirección Comercial                  Dirección de Proyectos Empresariales                  Contabilidad General y Analítica</p>

<p><b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b></p>	<p>Todas estas asignaturas se pueden emplear al realizar el plan estratégico, ya que en este plan se intenta establecer una estrategia para hacer frente a unas previsiones de ventas para los próximos años, intentar tomar las medidas necesarias para que haciendo frente a estas ventas se obtenga un equilibrio en la cuenta de resultados. Para esto se analizará la estrategia de precios, productos, márgenes brutos que desea obtener la empresa y todas las medidas que sean necesarias tomar, para llevar a cabo este plan.</p>
-----------------------------------	--

<p><b>CAPÍTULO DEL TFC</b></p>	<p><b>7. Conclusiones</b></p>
<p><b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b></p>	<p>Ninguna. La información procede de fuentes ajenas a la universidad de ADE</p>
<p><b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b></p>	<p>Con los análisis realizados previamente se extraerán unas conclusiones de si es posible cumplir con el plan estratégico establecido.</p>

### 1.3. Objetivos

El trabajo que se está presentando a continuación tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico que asegure la viabilidad de la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración, S.L.

Para elaborar este Plan Estratégico se intentará cumplir los siguientes objetivos:

- Conocer la historia y los antecedentes de la empresa

- Analizar la evolución y la situación actual en los diferentes mercados en los que actúa.
- Analizar las 3 marcas que forman la empresa y los diferentes tipos de clientes a los que la empresa vende sus productos.
- Analizar el entorno que afecta a la empresa, obteniendo los datos necesarios del sector al que pertenece, observando su evolución y explicando cómo afectan los factores externos a COMERSA.
- Conocer el funcionamiento interno de la empresa en cuanto al sistema comercial, su proceso de producción y su situación económico-financiera.
- Comparar toda la información obtenida de la empresa con el resto del sector y de sus competidores directos para poder obtener así sus fortalezas y sus debilidades frente a ellos.

Si se cumplen todos estos objetivos será posible elaborar ese Plan Estratégico que permita conocer la dirección que debe seguir en los próximos años la empresa, y marcar ciertas acciones a realizar para asegurar la viabilidad de COMERSA.

### 1.4. Metodología

Como se ha comentado antes, el presente proyecto tiene como finalidad el análisis de la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración S.L. y de su entorno con el objetivo de la elaboración de un Plan Estratégico que proporcione a la empresa una ruta a seguir con el objetivo final de conseguir la viabilidad de la compañía.

Para llevar a cabo este análisis, se deberá realizar una exhaustiva investigación de la información aportada por la empresa. Se analizarán todos los datos históricos y se filtrará la información de la situación actual para intentar llegar a la información que es necesaria.

Por otra parte, se deberá realizar una investigación de los datos externos. Se tratará de recopilar la mayor información posible del entorno que pueda afectar a la compañía, siempre intentando que estos datos sean los más actuales posibles y recurriendo a fuentes fiables de información.

Una vez obtenidos los datos que interesan para dicho análisis, se procederá al tratamiento de estos datos y a la obtención de conclusiones. Por este motivo, las fuentes de las que se obtengan los datos deben ser

fiables, ya que a raíz de estos datos se van a extraer conclusiones que serán clave en la toma de decisiones de la empresa.

Para el tratamiento y análisis de estos datos, se utilizarán todos los conocimientos adquiridos durante la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia y la experiencia durante dos años en el departamento financiero de la empresa de la que se está realizando el proyecto.

Esta experiencia facilitará la tarea, ya que se conoce la forma de trabajar en la empresa y durante este tiempo ya se han podido detectar ciertos problemas. Sin embargo, se demostrarán con los datos obtenidos y se intentarán tratar de tal forma, que mediante la elaboración de gráficos y tablas se puedan hacer más visuales, y de esta forma se puedan sacar fácilmente conclusiones.



## 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

COMERSA es una empresa familiar asentada en Xirivella y comprometida con sus orígenes, nace en 1962 con el objetivo de fabricar el mobiliario de congelación y refrigeración que demandan las pymes y autónomos, así como los grupos empresariales y hosteleros que impulsan el desarrollo de la España de la década de los 60.

Durante más de 50 años ha basado su estrategia de crecimiento en la constante innovación y alta calidad de sus productos y servicios.

20 años después de su creación, tras un constante esfuerzo y continuo crecimiento, la matriz COMERSA constituye en 1988 la mercantil DIFRI y trece años después, en 2001, CODYGAS con el objetivo de complementar y ampliar, aún más, la gama de productos y servicios que ofrece a sus clientes. Ambas firmas están especializadas en la comercialización de terceros productos, que se rigen bajo los mismos parámetros y estándares de calidad y eficiencia.

Estas tres empresas son las que forman el GRUPO COMERSA.

No obstante, y pese a que el crecimiento durante toda esta trayectoria convirtió a este grupo valenciano en un líder de calidad en los mercados de frío industrial y comercial, el empeoramiento progresivo de la situación económico-financiera del entorno desde el ejercicio 2009, llevo a la empresa a acometer una serie de ajustes que le han permitido afrontar esta situación de la manera más eficiente y con el objetivo claro de darle la vuelta a los resultados negativos que ha venido arrastrando desde que se inició la crisis.

En esta línea, en 2015 se llevó a cabo el desarrollo del Plan Estratégico que marcó la hoja de ruta con las principales acciones que debían acometerse. Una de estas acciones para reforzar el proceso de crecimiento e internacionalización, se produjo en 2016 con la integración completa de las citadas empresas dentro de COMERSA, para impulsar y aprovechar, en el futuro, todas las sinergias y potencialidades del grupo industrial y comercial. Además, con esta medida, se aumentó la solidez de la estructura empresarial y financiera, y se simplificaron la mayoría de procedimientos internos, lo que permitirá abarcar nuevos retos y un mayor volumen de trabajo. En la actualidad, COMERSA dispone de un centro productivo de unos 18.000 m<sup>2</sup>, que está dotado de tecnologías punteras y de vanguardia. Estas herramientas en manos de expertos

operarios permiten adaptar y flexibilizar la capacidad productiva de la factoría a las exigencias y demandas del mercado y sus diversas coyunturas. De esta manera, se trata de garantizar siempre, y en cada momento, el mejor servicio a los clientes.

A pesar de la integración de DIFRI y CODYGAS dentro de COMERSA, la empresa continúa manteniendo las tres líneas de negocio que se explican a continuación:



**COMERSA.** Compañía principal. Fabrica y comercializa. Fue fundada en el año 1962, con el fin de fabricar mobiliario de vanguardia para el sector de la Hostelería como armarios, vitrinas expositoras, mostradores, y botelleros.



**DIFRI.** Creada en 1988 con la intención de satisfacer las necesidades y expectativas de demanda de productos auxiliares para la hostelería. Dedicada a la venta y distribución de un amplio abanico de productos desde hornos, freidoras, lavavajillas pasando por máquinas de hacer cubitos y conservadoras.



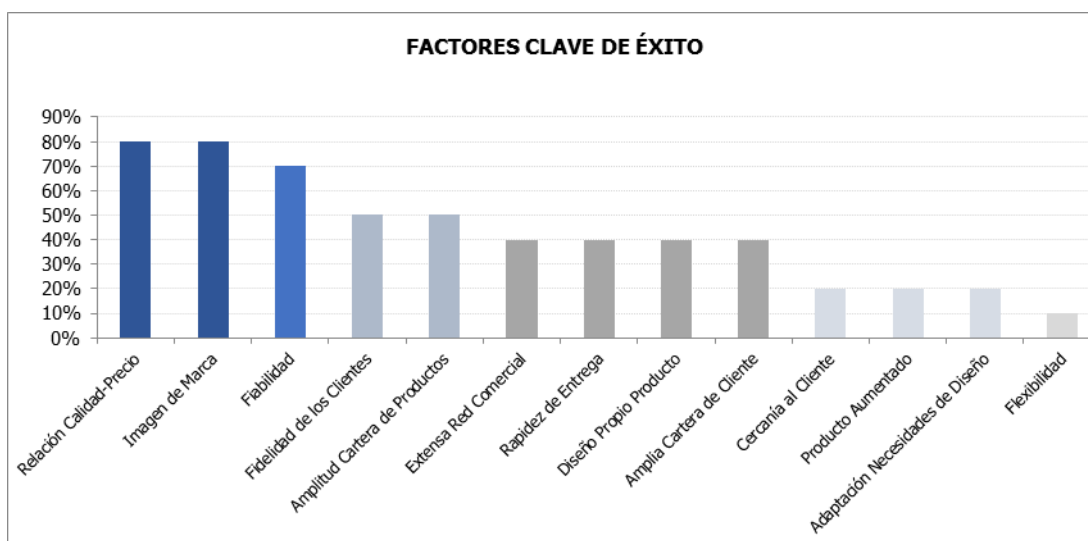
**CODYGAS.** Constituida en 2001 para la venta y distribución de un amplio abanico de cocinas, desde eléctricas, a gas, pasando por placas radiantes, fry tops, barbacoas, freidoras, planchas, etc.

A pesar de lo ya comentado respecto a la bajada de ventas durante los años de la crisis económica y de la pérdida de mercado que ha sufrido COMERSA, la empresa sigue manteniendo un gran reconocimiento de marca en el sector y continúa vendiendo sus productos en un gran número de mercados tanto nacionales como internacionales, lo cual se podrá ver más tarde.

En este momento, COMERSA sigue trabajando en nuevos diseños y en nuevas formas de trabajar para poder afrontar los próximos años de la mejor forma posible, por tanto, es necesario actualizar este plan estratégico que se realizó en 2015 para marcar nuevas metas y nuevas acciones a emprender. Todo esto se podrá ver al finalizar este TFC.

Para llevar a cabo este nuevo plan estratégico se ha realizado una valoración por parte tanto del Equipo Directivo como de los Mandos Intermedios de la empresa para conocer la situación actual y, por tanto, el punto de partida.

Gráfico 1. Factores Clave de éxito.  
Fuente: Elaboración Propia

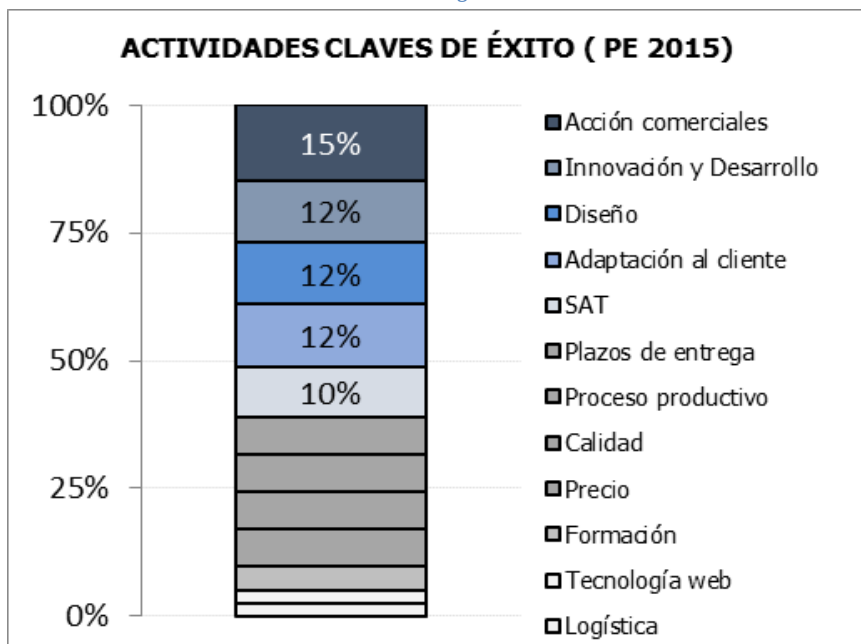


Los factores clave que de éxito desde una perspectiva interna son principalmente la relación Calidad-Precio y la Imagen de Marca creada durante COMERSA durante tantos años.

Estas están seguidas de la fiabilidad de sus productos, la fidelidad de sus clientes y la amplitud de cartera, ya que la empresa dispone de un gran número de clientes, lo que provoca que no dependa principalmente de ninguno de ellos, a pesar de que todos y cada uno son importantes.

Actualmente, el Equipo Directivo piensa que se deben mantener las actividades clave expuestas en el Plan Estratégico del 2015, ya que a pesar de que no han conseguido mejorar los resultados como se esperaba, dichas actividades han conseguido cortar la tendencia negativa que venía arrastrando COMERSA durante varios años y se sigue confiando en que hay que continuar con acciones comerciales, acciones de I+D, diseño, adaptación al cliente y todas las actividades que se pueden observar en el gráfico.

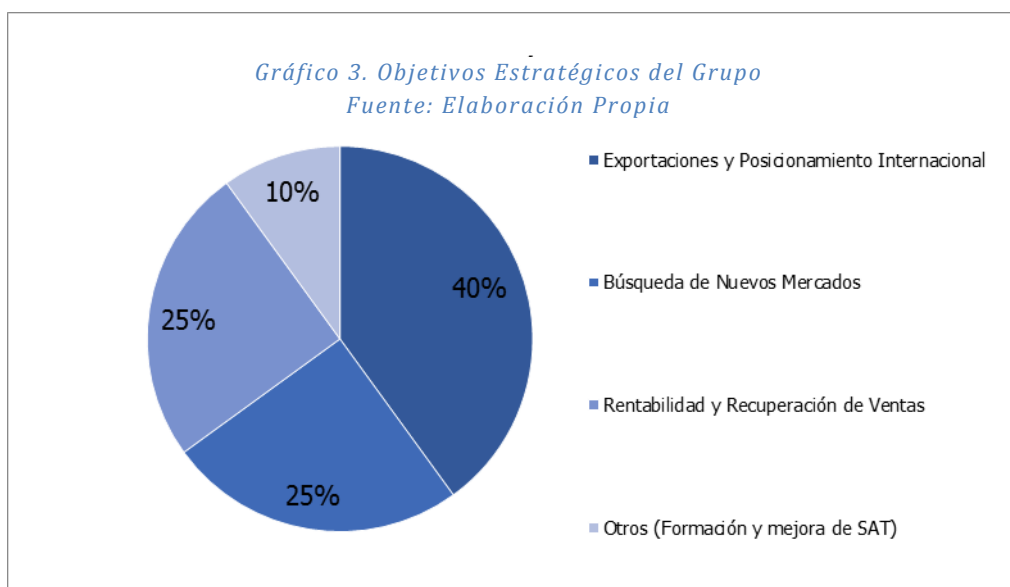
Gráfico 2. Actividades Clave de éxito.  
Fuente: Plan Estratégico Comersa 2015



Partiendo de la base de que hay que modificar cosas para mejorar la situación, es importante marcar unos objetivos que muestren la dirección en la que la empresa quiere ir, teniendo en cuenta la situación actual y lo que se quiere conseguir con el nuevo Plan Estratégico.

Teniendo en cuenta todo esto, se puede concluir que tanto el Equipo Directivo como los Mandos Intermedios tienen clara la complicada situación actual de la empresa y

Gráfico 3. Objetivos Estratégicos del Grupo  
Fuente: Elaboración Propia



ven necesario una serie de cambios para la supervivencia de COMERSA.

## 2.1. Misión, Visión y Valores

Para poder conocer este caso mejor, es importante explicar la misión, visión y valores de COMERSA:

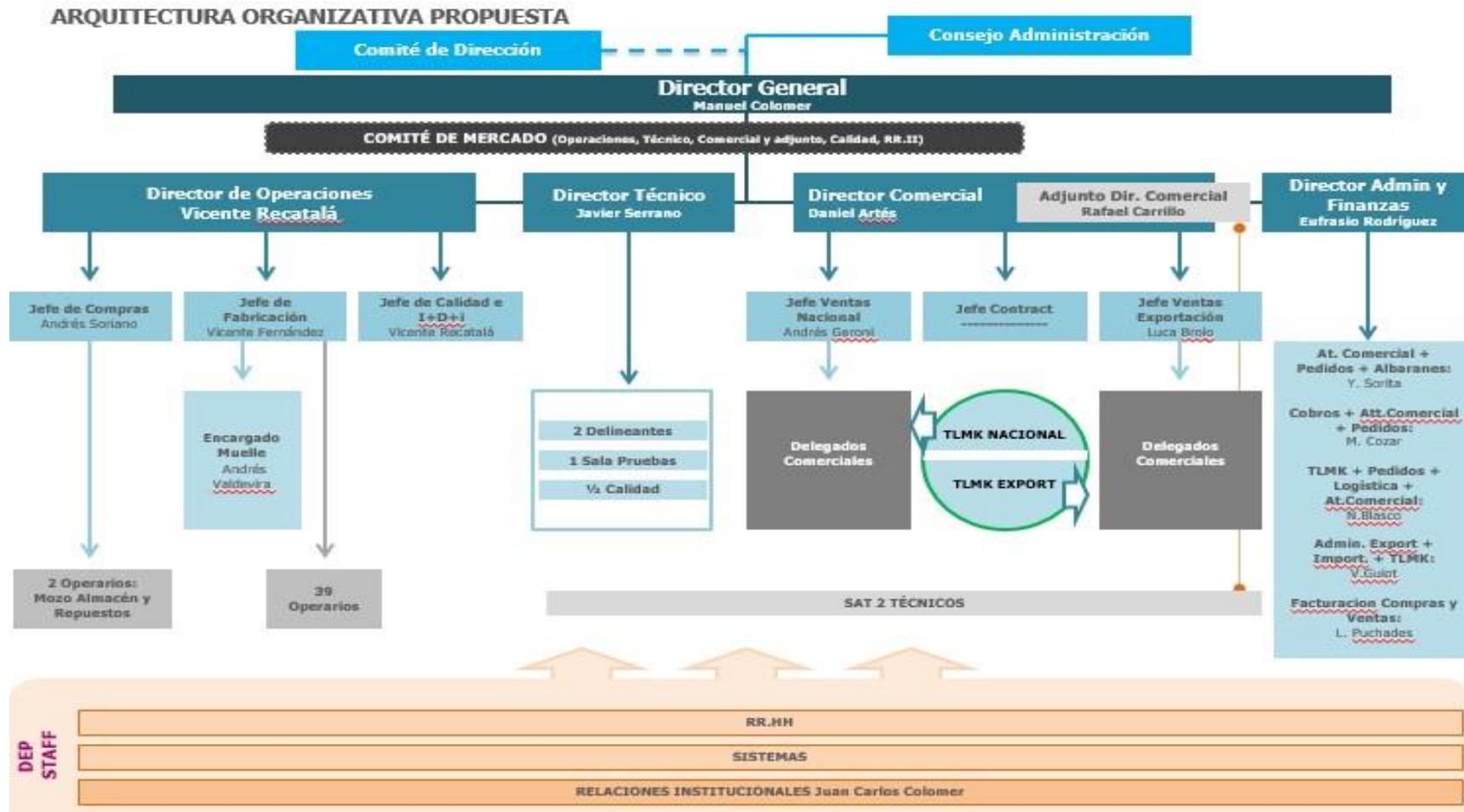
- Misión: Ofrecer soluciones de CALIDAD a los clientes del sector HORECA con una oferta global de carácter internacional.
- Visión: Ser una empresa innovadora y en constante evolución, que ofrezca una oferta diferenciada y global que se adapta a las necesidades de sus clientes con ámbito nacional e internacional.

Ser marca de referencia especializados en frío comercial, ofreciendo soluciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente gracias a la excelencia del equipo humano.

- Valores:
  - Trabajo en equipo.
  - Imagen de marca.
  - Diseño propio.
  - Innovación.
  - Orientación y servicio al cliente.
  - Formación y motivación del capital humano.
  - Eficientes, fiables y cercanos.

## 2.2. Estructura Organizativa de la Empresa

Ilustración 1. Estructura Organizativa de la Empresa  
Fuente: Elaboración Propia

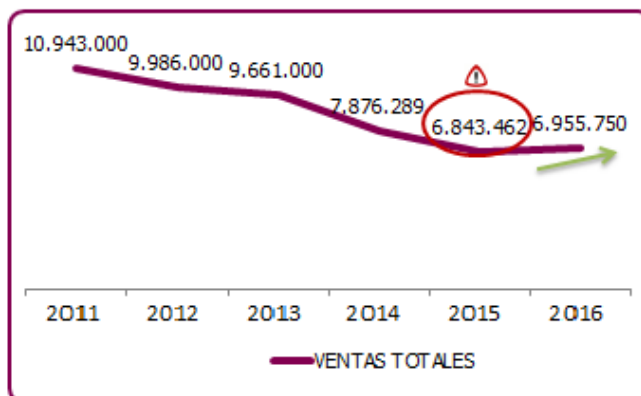


### 2.3. Análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio

Teniendo en cuenta que ya se conoce la historia, la actividad a la que se dedica la empresa y su estructura organizativa, a continuación, se realizará un análisis de las diferentes unidades estratégicas de negocio, teniendo en cuenta diferentes ámbitos, para de esta forma conocer cómo ha evolucionado la empresa a lo largo del tiempo respecto a estos ámbitos.

En primer lugar, se realizará un análisis de la evolución de las ventas.

Gráfico 4. Evolución de las Ventas.  
Fuente: Comersa

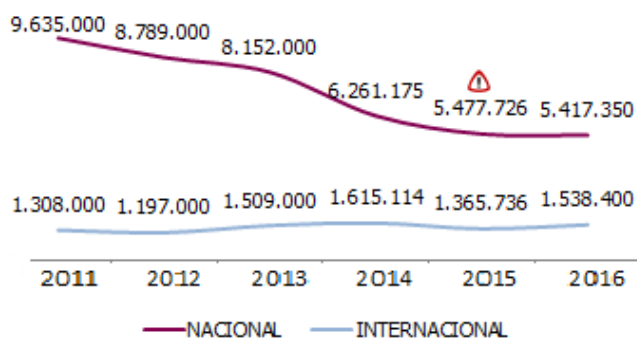


La crisis del sector HORECA ha incidido negativamente en la facturación global de COMERSA. La evolución de las ventas totales del Grupo muestra un descenso desde 2011, y con una ligera recuperación este último año, tal y como se puede ver en el gráfico.

La empresa redujo sus ventas en casi un 50% en aproximadamente 5 años, y esta bajada de ventas no viene sólo desde los años que se pueden ver en el gráfico, ya que COMERSA llegó a facturar cerca de 18 millones de euros en el año 2007.

Por otra parte, es importante diferenciar estas ventas entre nacionales y exportaciones, donde se puede observar un gran estancamiento del sector nacional, donde desde el año 2011 se han ido reduciendo las ventas considerablemente. Sin embargo, las ventas internacionales se han mantenido constantes incluso con un pequeño crecimiento, esto es debido a que la crisis económica no ha sido tan fuerte en el resto del mundo como en

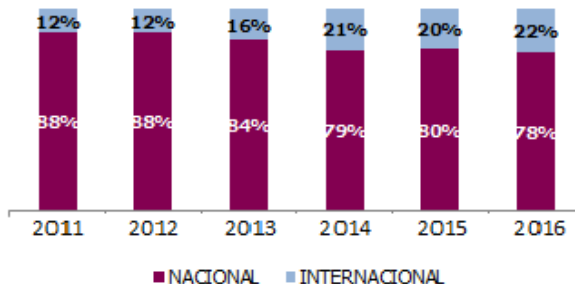
Gráfico 5. Evolución de las Ventas. Nacional y Exportación.  
Fuente: Comersa



España y al intento por parte de COMERSA de darse a conocer como una empresa internacional y de adentrarse en nuevos mercados.

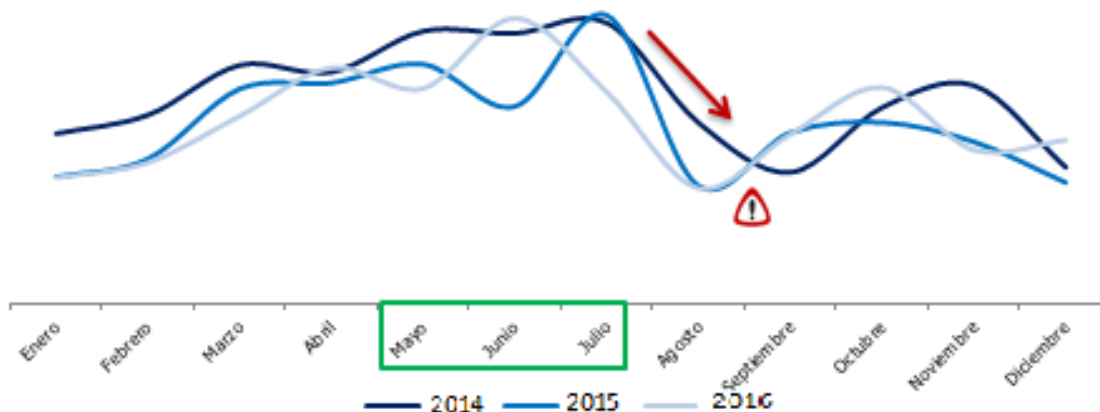
Pese a que el Mix de Ventas Nacional/Exportación se está trasladando poco a poco hacia este último (desde el 88%-12% en 2011 al 78%-22% en 2016), es un aspecto crítico que dicho aumento del peso de las ventas de exportación se ha producido fundamentalmente por el efecto de la contracción de las ventas del mercado nacional y no por un gran aumento de las ventas de exportación como sería la situación deseada por la empresa.

Gráfico 6. Mix de Ventas Nacional/Exportación.  
Fuente: Comersa



El comportamiento de las ventas mantiene un comportamiento similar a lo largo de los años, debido a la fuerte estacionalidad del sector. Como se puede observar en el siguiente gráfico existen picos de ventas bastante marcados durante los meses previos al verano (época del año donde más establecimientos de hostelería se abren y cuando se ponen a punto todos estos establecimientos a la espera de una época estival donde

Gráfico 7. Estacionalidad de las Ventas.  
Fuente: Comersa



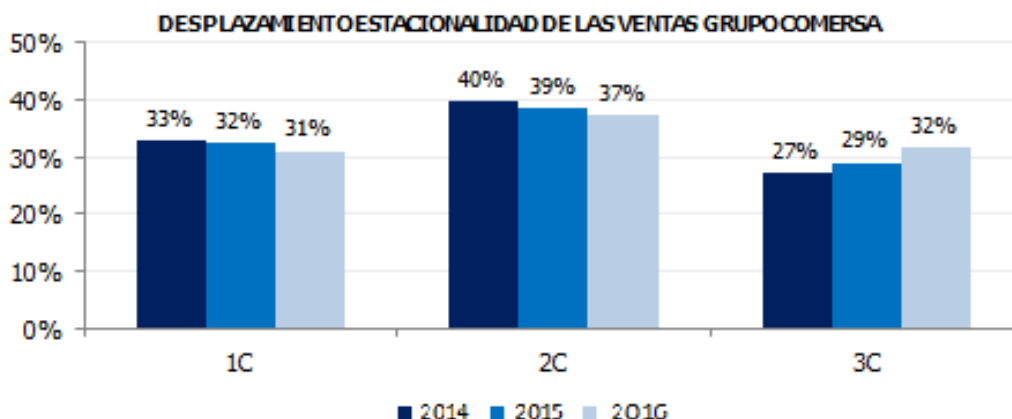
el turismo tiene mayor importancia.

Durante los meses de Agosto y Septiembre se ve esa disminución en las ventas. Disminución que se va manteniendo más o menos a lo largo del resto de año, excepto una ligera subida en los meses de Octubre y Noviembre.



Si se observa el nivel de ventas dividido por trimestres, a lo largo de los últimos años han caído las ventas durante el primer y el segundo cuatrimestre, mientras que han aumentado las ventas en el tercer cuatrimestre. A pesar de esto, el mayor peso de las ventas del año sigue recayendo sobre el segundo cuatrimestre, suponiendo siempre cerca del 40% de las ventas.

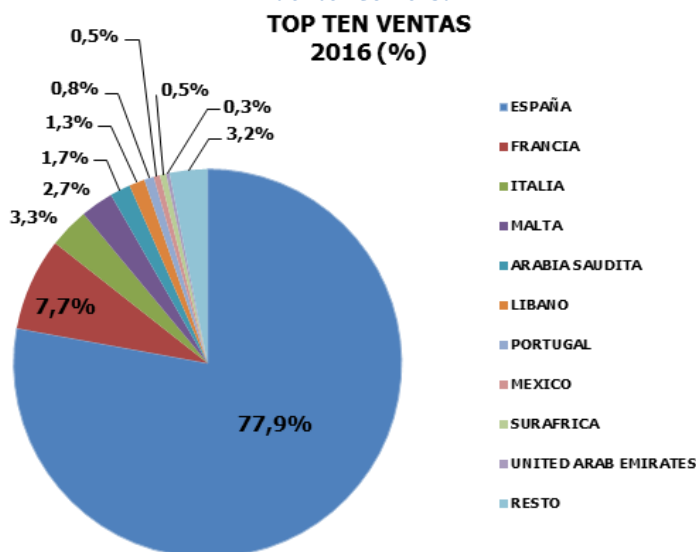
Gráfico 8. Distribución Cuatrimestral de las Ventas.  
Fuente: Comersa



Respecto a la presencia de la empresa en el mercado mundial, el GRUPO COMERSA tiene sus ventas concentradas en escasos mercados (casi el 20% de mercados

aglutinan más del 90% de las ventas (Superior a Ley de Pareto).

Gráfico 9. Porcentaje de ventas por países.  
Fuente: Comersa



Cerca del 80% de las ventas son mercado nacional, donde las ventas muestran un retroceso especialmente en el 2015.

Existe un gran recorrido en ventas internacionales. Estas muestran niveles

excesivamente bajos y geográficamente muy dispersas.

Los datos más recientes muestran importantes aumentos en los mercados exteriores como Italia, Francia o Arabia. Por otra parte, se observan grandes retrocesos en otros países como Malta, Suráfrica y Líbano.

Desde una perspectiva global, observamos que la evolución de las ventas se ha incrementado del 2015 a 2016.

En la siguiente tabla se puede observar con detalle los países con mayor peso en las ventas y su evolución durante los últimos años.

*Tabla 1. Evolución de las ventas por país.*

*Fuente: Comersa*

	2016	2015	2014	2016(%)	2015(%)	2014(%)	Var 15-16	Var 14-15
ESPAÑA	5.417.350	5.477.726	6.261.175	77,9%	80,0%	79,5%	-1,1%	-12,5%
FRANCIA	537.688	394.493	426.770	7,7%	5,8%	5,4%	36,3%	-7,6%
ITALIA	232.758	66.232	69.387	3,3%	1,0%	0,9%	251,4%	-4,5%
MALTA	190.195	377.784	367.278	2,7%	5,5%	4,7%	-49,7%	2,9%
ARABIA SAUDITA	119.052	36.565	70.244	1,7%	0,5%	0,9%	225,6%	-47,9%
LIBANO	90.444	109.138	106.557	1,3%	1,6%	1,4%	-17,1%	2,4%
PORTUGAL	55.878	61.876	46.087	0,8%	0,9%	0,6%	-9,7%	34,3%
MEXICO	37.022	37.306	9.700	0,5%	0,5%	0,1%	-0,8%	284,6%
SURAFRICA	35.843	71.646	163.825	0,5%	1,0%	2,1%	-50,0%	-56,3%
UNITED ARAB EMIRATES	20.189	600	57.274	0,3%	0,0%	0,7%	3264,8%	-99,0%
RESTO	219.332	210.097	297.994	3,2%	3,1%	3,8%	4,4%	-29,5%
<b>TOTAL</b>	<b>6.955.750</b>	<b>6.843.462</b>	<b>7.876.289</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1,6%</b>	<b>-13,1%</b>

En referencia a la presencia de la empresa en el mercado nacional, ya se ha comentado antes que presenta una tendencia negativa con respecto a los años anteriores. La provincia con mayor peso en ventas es Valencia (11,8%), seguida por Baleares (10,9%), Barcelona (10,7%), Murcia (9,5%), y Madrid (8,9%). Todas estas muestran crecimientos respecto a 2015, salvo Baleares, que ha sufrido un preocupante retroceso de un -29% de 2015 a 2016. Las provincias que más han crecido han sido Alicante (+63%) y Madrid (+30%).

Tabla 2. Ventas nacionales por provincia.  
Fuente: Comersa

RANKING VENTAS NACIONALES POR PROVINCIA 2014 TOP 10					
MERCADO	VENTAS 15	VENTAS 16	CUOTA	ACUM	VAR 15-16
VALENCIA	549.027	638.521	11,8%	12%	16%
BALEARES	828.697	590.854	10,9%	23%	-29%
BARCELONA	546.077	580.287	10,7%	33%	6%
MURCIA	435.281	515.723	9,5%	43%	18%
MADRID	369.425	480.342	8,9%	52%	30%
ALACANT	166.303	270.749	5,0%	57%	63%
LAS PALMAS	166.189	176.426	3,3%	60%	6%
CADIZ	127.835	143.896	2,7%	63%	13%
PONTEVEDRA	157.167	116.392	2,1%	65%	-26%
NAVARRA	322.510	147.165	2,7%	68%	-54%
RESTO	1.809.215	1.756.996	32,4%	100%	-3%
<b>TOTAL ESPAÑA</b>	<b>5.477.726</b>	<b>5.417.350</b>	<b>100%</b>		<b>-1,1%</b>

También cabe destacar la pérdida de más de la mitad del mercado en Navarra (-54%).

Las ventas en Europa obtienen un incremento del 8% respecto al 2015. Se observa grandes crecimientos en Italia (+251%) que se sitúa como el segundo mercado con más peso en el exterior y Francia (+36%) que es el mercado de mayor peso y relevancia del marco internacional. Por otra parte, se pierde gran cuota de mercado en zonas importantes como Malta (-50%), Portugal (-10%), e Irlanda (-36%). Además de la

Ilustración 2. Mapa de ventas en Europa.  
Fuente: Comersa



perdida de mercados como Hungría y Letonia.

Francia-Andorra-Islas Reunión con más de un 51% e Italia-Malta con casi un 39%, son los principales destinos y mercados que mantienen las ventas en Europa. Aglutinan alrededor del 90% de las ventas.

A continuación, se puede observar una tabla donde aparecen todos los países de

Europa donde COMERSA tiene mercado, las ventas que se han realizado en cada país en los últimos dos años y la cuota que supone cada país al total del mercado internacional europeo.

Tabla 3. Ventas por país en Europa.

Fuente: Comersa

MERCADO	VENTAS 15	VENTAS 16	CUOTA	ACUM	VAR 15-16
FRANCIA	394.493	537.688	49,0%	49%	36%
ITALIA	66.232	232.758	21,2%	70%	251%
MALTA	377.784	190.195	17,3%	87%	-50%
PORTUGAL	61.876	55.878	5,1%	93%	-10%
ANDORRA	24.861	27.246	2,5%	95%	10%
IRLANDA	30.947	19.663	1,8%	97%	-36%
ALEMANIA	13.439	9.825	0,9%	98%	-27%
REINO UNIDO	18.018	6.868	0,6%	98%	-62%
BULGARIA	3.116	5.775	0,5%	99%	85%
ISLAS REUNION	0	2.457	0,2%	99%	NUEVO MDO
SUECIA	12.919	1.875	0,2%	99%	-85%
DINAMARCA	0	1.458	0,1%	99%	NUEVO MDO
LITUANIA	729	1.408	0,1%	100%	93%
ESTONIA	1.305	2.102	0,2%	100%	61%
BIELORUSIA	3.085	696	0,1%	100%	-77%
REP CHECA	629	567	0,1%	100%	-10%
FINLANDIA	546	459	0,0%	100%	-16%
RUMANIA	0	355	0,0%	100%	NUEVO MDO
BELGICA	3.350	542	0,0%	100%	-84%
REP DE SERBIA	1.639	168	0,0%	100%	-90%
HUNGRIA	320	0	0,0%	100%	-100%
LETONIA	1.063	0	0,0%	100%	-100%
RESTO EU	680	17	0,0%	100%	-97%
<b>TOTALEU</b>	<b>1.017.033</b>	<b>1.098.001</b>	<b>100%</b>		<b>8,0%</b>

Centrándose en otro continente dentro de las ventas internacionales, África aporta el 0,86% de las exportaciones. Existe una elevada concentración de las ventas en el continente, únicamente en Suráfrica (55%) y Marruecos (45%).

Suráfrica, a pesar de ser el primer país de exportación al continente africano y suponer más del 50% de ventas al mismo, ha descendido las ventas en un -50% con respecto a 2015.

Marruecos, ha aumentado las ventas lo que ha permitido ir posicionándose en dicho mercado. Pero debido al gran peso de Suráfrica en el mercado y a su recesión, el continente se sitúa en un 9% negativo respecto al año anterior.



Tabla 4. Ventas por país en África.

Fuente: Comersa

MERCADO	VENTAS 15	VENTAS 16	CUOTA	ACUM	VAR 15-16
SURAFRICA	71.616	35.813	55,0%	55%	-50%
MARRUECOS	281	29.300	45,0%	100%	10221%
<b>TOTAL AFRICA</b>	<b>71.930</b>	<b>65.143</b>	<b>100%</b>		<b>-9%</b>

América siempre ha sido un mercado en el que resulta difícil adentrarse debido a sus grandes barreras. A pesar de esto, COMERSA ha conseguido a lo largo de los años vender sus productos en diferentes países del mercado americano. No obstante, el mercado americano ha sufrido una caída importante y esto ha llevado a que actualmente sólo ocupe un 1% de las ventas. Todos los mercados pierden cuota siendo el más destacado, Panamá (-54%). El mercado pierde un 31% en total con respecto al 2015.

Se ha perdido la totalidad del mercado canadiense, donde hace unos años había un cliente muy importante.

Tabla 5. Ventas por país en América.

Fuente: Comersa

MERCADO	VENTAS 15	VENTAS 16	CUOTA	ACUM	VAR 15-16
MEXICO	37.306	37.022	47,5%	48%	-1%
REP DOMINICANA	30.720	25.930	33,3%	81%	-16%
PANAMA	17.855	8.297	10,6%	91%	-54%
COSTA RICA	5.223	4.252	5,5%	97%	-19%
JAMAICA	3.459	1.352	1,7%	99%	-61%
CONTADO NO UE	5.223	1.073	1,4%	100%	-79%
CANADA	12.581	0	0,0%	100%	-100%
USA	228	0	0,0%	100%	-100%
<b>TOTAL AMERICA</b>	<b>112.595</b>	<b>77.925</b>	<b>100%</b>		<b>-31%</b>

Con respecto al mercado de Asia y Oceanía, cabe decir que es un mercado que ha mostrado un gran comportamiento de ventas respecto a 2015, con un incremento del 87% de las ventas, lo que le lleva a suponer un 3,42% del total de ventas.

Es importante destacar los grandes incrementos de países como Rusia, Emiratos Árabes y Arabia Saudí, tal y como se puede observar en la tabla.

Además, COMERSA ha conseguido adentrarse en nuevos mercados asiáticos como Omán o Vietnam. A pesar de no tener cifras elevadas de ventas en estos países puede suponer un comienzo para en el futuro realizar más negocios en dichos mercados.

Tabla 6. Ventas por país Asia y Oceanía.  
Fuente: Comersa

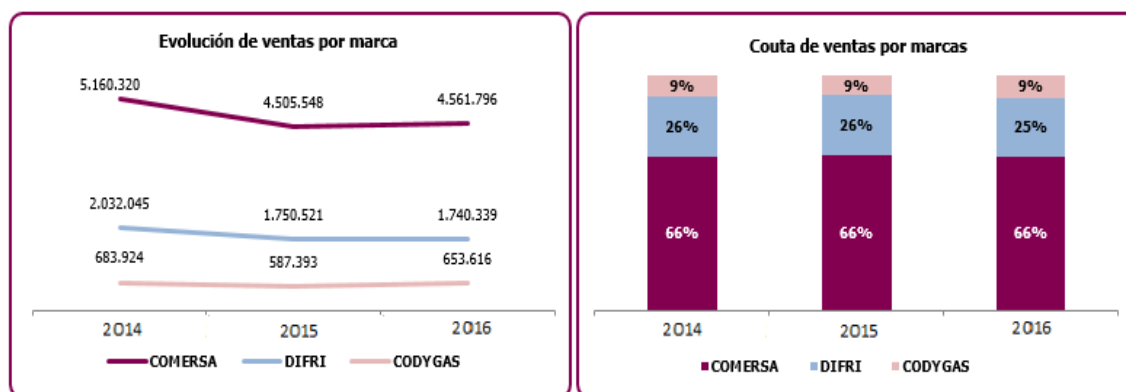
MERCADO	VENTAS 15	VENTAS 16	CUOTA	ACUM	VAR 15-16
ARABIA SAUDITA	36.565	119.052	43,1%	43%	226%
LIBANO	109.138	90.444	33,0%	76%	-17%
SULTANATO OMAN	0	28.606	10,1%	87% NUEVO MDO	
RUSIA	196	14.815	5,1%	92%	7159%
UNION EMIRATOS ARABES	600	20.189	7,4%	100%	3265%
VIETNAM	0	940	0,3%	100% NUEVO MDO	
NUEVA CALEDONIA	49	0	0,0%	100%	-100%
<b>TOTAL ASIA Y OCEANIA</b>	<b>146.548</b>	<b>274.076</b>	<b>100%</b>		<b>87%</b>

A continuación, es importante explicar que las ventas también se pueden medir por el aspecto de la marca o el producto. COMERSA trabaja bajo las tres marcas que lo forman: COMERSA, DIFRI y CODYGAS.

COMERSA y CODYGAS han tenido una evolución positiva durante 2016, mientras que en DIFRI han caído levemente las ventas.

COMERSA es la marca más vendida de las tres, seguida por DIFRI, y en último lugar CODYGAS. No ha habido grandes variaciones en los últimos años en cuanto al

Gráfico 10. Evolución de las ventas por marca.  
Fuente: Comersa



porcentaje de ventas que supone cada marca, tal y como se puede ver a continuación.

En cuanto al mercado nacional, la marca más vendida continúa siendo COMERSA, seguida de DIFRI y CODYGAS. Sin embargo, en este caso tanto COMERSA como DIFRI han tenido una tendencia negativa, mientras que CODYGAS ha aumentado sus ventas.

En el caso de exportación DIFRI y CODYGAS prácticamente no aportan nada, ya que estas dos marcas se dedican a importar productos de diferentes países de Europa y Asia y a su distribución en el mercado nacional.

A continuación, se puede ver al detalle la aportación de cada marca al total de las

*Tabla 7. Ventas por marca nacional/exportación.  
Fuente: Comersa*

MERCADO	2015	2016	2015 (%)	2016 (%)
<b>NACIONAL</b>	5.477.726	5.417.350	80,0%	77,9%
COMERSA	3.141.731	3.027.027	45,9%	43,5%
DIFRI	1.748.601	1.736.707	25,6%	25,0%
CODYGAS	587.393	653.616	8,6%	9,4%
<b>EXPORTACION</b>	1.365.736	1.538.400	20,0%	22,1%
COMERSA	1.363.817	1.534.768	19,9%	22,1%
DIFRI	1.920	3.632	0,03%	0,1%
CODYGAS	0	0	0,0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6.843.462</b>	<b>6.955.750</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

ventas:



Tabla 8. Ventas Comersa por provincia.  
Fuente: Comersa.



RANKING VENTAS NACIONALES POR PROVINCIA 2016 TOP 10					
MERCADO	2015	2016	CUOTA 2016	ACUM	VAR 15-16
BARCELONA	359.779,68	407.578,95	13%	26%	13%
BALEARES	545.966,36	379.729,12	13%	38%	-30%
VALENCIA	323.861,34	377.605,47	12%	12%	17%
MADRID	229.997,64	277.156,12	9%	48%	21%
MURCIA	202.706,84	251.117,92	8%	56%	24%
ALACANT	79.176,74	135.711,82	4%	60%	71%
LAS PALMAS	84.537,24	94.870,18	3%	64%	12%
ZARAGOZA	50.806,59	85.328,20	3%	71%	68%
CADIZ	57.957,89	71.202,28	2%	66%	23%
NAVARRA	292.811,13	57.863,21	2%	68%	-80%
RESTO	914.129,77	888.864,07	29%	100%	-3%
<b>TOTALESPAÑA</b>	<b>3.141.731</b>	<b>3.027.027</b>	<b>100%</b>		<b>-4%</b>

En el ámbito nacional, la marca COMERSA ha conseguido tener un gran reconocimiento en el sector, debido a la larga trayectoria de la empresa. No obstante, y como se ha visto anteriormente esas ventas se han reducido considerablemente en los últimos años.

La provincia con mayor peso en ventas es Barcelona (13%), Baleares (13%), Valencia (12%), Madrid (9%), y Murcia (8%). Todas estas muestran crecimiento respecto a 2015, salvo Baleares, que obtiene una reducción del -30% entre el periodo 2015-2016.

En cuanto a la marca DIFRI, como ya se ha visto anteriormente, tiene un peso inferior a COMERSA.

La provincia con mayor peso en ventas es Valencia (12%), seguida de Baleares (9%), Murcia (9%) y Madrid (9%). Todas estas muestran incrementos respecto a 2015, destacando Madrid con un +57%, excepto Baleares. Barcelona, Guipúzcoa, Las Palmas, Pontevedra y Asturias que también pierden cuota respecto al año anterior.

Tabla 10. Ventas de Difri por provincia.

Fuente: Comersa



RANKING VENTAS NACIONALES POR PROVINCIA TOP 10					
MERCADO	2015	2016	CUOTA 2016	ACUM	VAR 15-16
VALENCIA	189.650,11	209.534,46	12%	12%	10%
BALEARES	215.940,15	158.966,48	9%	21%	-26%
MURCIA	142.672,73	157.269,06	9%	30%	10%
MADRID	100.483,10	157.601,29	9%	39%	57%
ALACANT	58.832,53	101.167,20	6%	45%	72%
BARCELONA	133.427,02	94.119,40	5%	51%	-29%
GUIPÚZCOA	92.623,71	75.563,63	4%	55%	-18%
LAS PALMAS	64.534,73	62.746,30	4%	59%	-3%
PONTEVEDRA	73.942,17	51.735,54	3%	62%	-30%
ASTURIAS	62.970,46	43.378,92	2%	64%	-31%
RESTO	613.524,77	624.624,93	36%	100%	2%
<b>TOTALESPAÑA</b>	<b>1.748.601</b>	<b>1.736.707</b>	<b>100%</b>		<b>-1%</b>

El mercado está estancado (-1%) pese a los crecimientos fuertes de Madrid (+57%) y Alicante (+72%), debido al gran número de comunidades con disminución de ventas, Barcelona, Guipúzcoa, Las Palmas, Pontevedra y Asturias entre otras.

Tabla 9. Ventas de Codygas por provincia.

Fuente: Comersa



RANKING VENTAS NACIONALES POR PROVINCIA TOP 10					
MERCADO	2015	2016	CUOTA 2016	ACUM	VAR 15-16
MURCIA	89.901,71	97.599,08	15%	15%	9%
BARCELONA	52.870,31	75.864,92	12%	27%	43%
VALENCIA	35.515,84	51.380,99	8%	34%	45%
BALEARES	66.790,87	52.158,88	8%	42%	-22%
MADRID	38.944,50	45.030,91	7%	49%	16%
ALACANT	28.293,46	33.869,96	5%	54%	20%
MALAGA	24.962,87	22.941,30	4%	58%	-8%
A CORUÑA	6.176,30	17.768,08	3%	61%	188%
CADIZ	27.573,35	20.460,26	3%	64%	-26%
PONTEVEDRA	26.432,47	19.101,41	3%	67%	-28%
RESTO	189.931,55	217.440,15	33%	100%	14%
<b>TOTALESPAÑA</b>	<b>587.393</b>	<b>653.616</b>	<b>100%</b>		<b>11%</b>

En el caso de la marca CODYGAS, supone la marca con menor peso en las ventas. No

obstante, tal y como se ha visto, parece ser la marca que durante el año 2016 ha conseguido recuperarse mejor en el mercado. En el territorio nacional tiene la siguiente distribución de ventas por todo el territorio:

La provincia con mayor peso en ventas es Murcia (15%), seguida por Barcelona (12%), Valencia (8%), Baleares (8%) y Madrid (7%). Es destacable el progreso de Barcelona +43%, Valencia +45% y Alicante +20%. Por el contrario, Baleares vuelve a ver disminuida su cifra en un -22%.

A pesar de que en algunas provincias se ha disminuido en cuanto a ventas, el mercado de CODYGAS evoluciona de manera positiva y supone la línea de negocio con mayor crecimiento de las 3 con un aumento del 11%.

A continuación, se tratará de analizar las ventas de COMERSA en el ámbito de sus productos. La empresa tiene un catálogo muy extenso en el que se ofrece a los clientes más de 1.800 referencias de productos diferentes.

No obstante, Las ventas de COMERSA se encuentran muy concentradas en tres familias (Bajo mostradores, Armarios Refrigerados y Vitrinas).

Bajo mostradores, es la familia estrella dentro de su cartera, pero presenta un leve descenso en sus ventas de un -2%.

Tabla 11. Ventas por familia de producto de Comersa.

Fuente: Comersa

FAMILIA	EVOLUCIÓN FACTURACIÓN POR FAMILIA		CUOTA DE FAMILIAS (%) / FACTURACION TOTAL	
	2015	2016	2015	2016
<b>COMERSA</b>	<b>4.505.548</b>	<b>4.561.796</b>	<b>65,84%</b>	<b>65,58%</b>
BAJO MOSTRADORES	1.273.855,20	1.242.151,40	18,61%	17,86%
<i>progresión</i>		-2%		
ARMARIOS REFRIGERADOS	1.293.355,15	1.176.571,02	18,90%	16,92%
<i>progresión</i>		-9%		
VITRINAS	707.915,94	732.329,06	10,34%	10,53%
<i>progresión</i>		3%		
ENFRIADORES DE TAPAS	429.549,16	527.317,02	6,28%	7,58%
<i>progresión</i>		23%		
REPUESTOS	245.697,86	294.273,32	3,59%	4,23%
<i>progresión</i>		20%		
BOTELLEROS	262.370,45	212.706,26	3,83%	3,06%
<i>progresión</i>		-19%		
OTROS	292.804,09	376.447,66	4,28%	5,41%
<i>progresión</i>		29%		

La familia de armarios refrigerados sufre una caída (-9%) que la sitúa como segunda familia con más peso. Destaca también el retroceso de la familia de botelleros con un -19%.

El resto de familias: Vitrinas, Enfriadores de Tapas, Repuestos y Otros, han incrementado las ventas y su cuota sobre el total de ventas de COMERSA.

La familia de bajo mostradores es la más competitiva de COMERSA por diferentes motivos:

- No existe concentración de las ventas en escasas referencias.
- Hay una escasa sensibilidad al precio por parte del mercado, debido al óptimo posicionamiento de la familia.
- Dentro de esta familia existen un amplio abanico de referencias que diversifican el riesgo de pérdidas dentro de la misma.

La familia de armarios refrigerados es la segunda familia que más volumen aporta. Es una familia con muchas posibilidades. Mejorando la cartera (Calidad, diseño, materiales, tecnología) y una buena política de precios es una familia que tiene elevadísimo potencial para entrar en una tendencia positiva, pues su resultado negativo se debe a un bloque de referencias no aceptadas en el mercado.

La familia de enfriadores de tapas ha aumentado considerablemente sus ventas. Dentro de esta familia cabe destacar el TOP SUSHI, ya que es el mejor producto de dicha familia y ha registrado un crecimiento del +266% durante el año 2016.

En las ventas de DIFRI destacan 3 familias principales: Lavavajillas, Arcones y Conservadoras y Armarios frigoríficos con cerca del 50% de la facturación de DIFRI. Estas 3 familias aportan más del 11% a la facturación total del grupo.

Tabla 12. Ventas por familia de producto de Difri.  
Fuente: Comersa

FAMILIA	EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR FAMILIA		CUOTA DE FAMILIAS (%) / FACTURACION TOTAL	
	2015	2016	2015	2016
<b>DIFRI</b>	<b>1.750.521</b>	<b>1.740.339</b>	<b>25,58%</b>	<b>25,02%</b>
LAVAVAJILLAS	321.603,27	312.764,52	4,70%	4,50%
<i>progresión</i>		-3%		
ARCONES Y CONSERVADORAS	269.502,74	278.381,71	3,94%	4,00%
<i>progresión</i>		3%		
ARMARIOS FRIGORIFICOS	248.553,38	205.235,99	3,63%	2,95%
<i>progresión</i>		-17%		
HORNOS	103.663,68	133.126,53	1,51%	1,91%
<i>progresión</i>		28%		
FREIDORAS	79.867,12	112.055,73	1,17%	1,61%
<i>progresión</i>		40%		
VITRINA MURAL REFRIGERACION	177.685,60	111.782,27	2,60%	1,61%
<i>progresión</i>		-37%		
RESTO	549.645,40	586.992,06	8,03%	8,44%
<i>progresión</i>		7%		

De estas 3 familias destacadas, se observa un gran descenso de la familia de armarios frigoríficos, perdiendo un 17% de cuota. Por otra parte, las otras dos familias, lavavajillas y arcones y conservadoras, incrementa un 3% y disminuye un 3% respectivamente.

Es destacable la favorable evolución que han experimentado las familias de hornos y freidoras, con un crecimiento del 28% en el caso de la primera, y de un 40% en el segundo caso. Por contra destaca el descenso del 37% en la familia de vitrinas murales refrigeradas.

El resto de familias se desenvuelven de manera favorable con un incremento medio del 7%.

En el caso de la marca CODYGAS, existen diferentes familias que se pueden observar



en la tabla.

Más del 60% de las ventas de CODYGAS en 2016 corresponden a productos de la familia de Refrigeración (armarios frigoríficos).

Tanto la familia líder como Cocinas Chinas y Exprimidores han experimentado un importante aumento de ventas, 33% y 46% respectivamente.

La segunda gran familia Cortadoras es la única familia que ha experimentado un retroceso en sus ventas en el año 2016, (-14%).

El resto de familias han tenido un gran comportamiento con una progresión del 45%, pero con poca influencia en la facturación total debido al mínimo peso respecto a esta.

Tabla 13. Ventas por familia de productos de Codygas.  
Fuente: Comersa

FAMILIA	EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN POR FAMILIA		CUOTA DE FAMILIAS (%) / FACTURACIÓN TOTAL	
	2015	2016	2015	2016
<b>CODYGAS</b>	<b>587.393</b>	<b>653.616</b>	<b>7,68%</b>	<b>8,20%</b>
ARMARIOS FRIGORIFICOS	353.951,54	399.288,95	5,17%	5,74%
<i>progresión</i>		13%		
CORTADORAS	103.253,73	88.640,41	1,51%	1,27%
<i>progresión</i>		-14%		
COCINAS CHINAS	49.185,99	65.567,43	0,72%	0,94%
<i>progresión</i>		33%		
MINI-ARMARIO	39.765,39	40.004,27	0,58%	0,58%
<i>progresión</i>		1%		
EXPRIMIDOR	26.886,99	39.376,13	0,39%	0,57%
<i>progresión</i>		46%		
RESTO	14.349,67	20.738,75	0,21%	0,30%
<i>progresión</i>		45%		

En el gráfico se puede ver más claramente la gran importancia de la familia de los armarios frigoríficos.

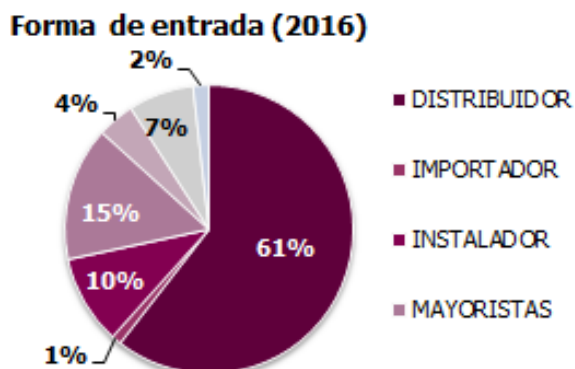
Además, se puede observar también el ligero aumento en las ventas de esa familia y también de cocinas chinas, exprimidores y en el resto de familias.

Por último, se pueden clasificar las ventas de la compañía dependiendo del canal o el tipo de cliente.

Si se seleccionan los 284 primeros clientes del total, estos representan el 80% de las ventas totales del grupo COMERSA, por tanto, es una muestra representativa de la totalidad de los clientes.

Los clientes (que actúan como canal de comercialización) se encuentran categorizados en: Distribuidor, Importador, Instalador, Mayorista, Otros Fabricantes, Grupo de Compra y Cliente final.

Tabla 14. Tipo de clientes.  
Fuente: Elaboración Propia



El principal canal de venta es el Distribuidor, con más de un 60% del total de facturación. El canal que más ha crecido en los últimos años es el Grupo de Compra con una variación positiva del 248% en los últimos dos años (7% del peso Total).

Los clientes Distribuidores y Mayoristas suponen más del 75% de las ventas del Grupo en 2016.

El canal Importador sufrió un grave descenso en 2015 pasando del ser el segundo canal en facturación al último. En 2016 ha crecido, pero el canal sigue siendo el que menos aporta a la facturación final.

La venta directa (Cliente Final) tiene una tendencia positiva en los últimos años, sin embargo, solo aporta un 2% a la facturación final.

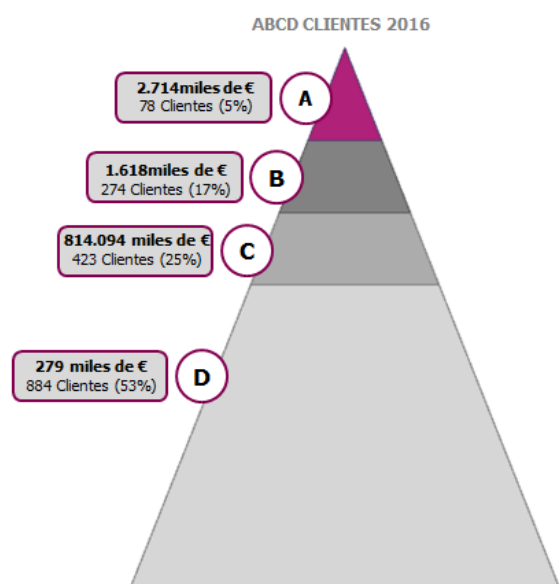
Tabla 15. Ventas por tipo de cliente.  
Fuente: Comersa

CLIENTE/CANAL (en miles de €)	2015	2016	2015 (%)	2016 (%)	ACUM 2016	2015-2016
DISTRIBUIDOR	3.836	3.188	70%	61%	61%	-17%
IMPORTADOR	46	58	1%	1%	62%	26%
INSTALADOR	515	526	9%	10%	72%	2%
MAYORISTAS	478	791	9%	15%	87%	65%
OTROS FABRICANTES	371	221	7%	4%	91%	-40%
GRUPO DE COMPRA	157	386	3%	7%	98%	146%
CLIENTE FINAL	84	94	2%	2%	100%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>5.487</b>	<b>5.264</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Para tener claro los diferentes tipos de clientes y su peso en la facturación, es preciso agrupar la totalidad de clientes nacionales en diferentes grupos, tal y como se puede

Gráfico 11. Clasificación clientes nacionales.

Fuente: Comersa



observar en el gráfico piramidal. El grupo de clientes A está formado por 78 clientes cuyas ventas por cada cliente ascienden a más de 13.000€ anuales. Este grupo es tan sólo un 5% del total de clientes, pero suponen del 0% al 50% de las ventas nacionales de COMERSA.

El grupo B está formado por 274 clientes, lo que supone el 17% del total de clientes. Son clientes a los que se les vende entre 3.262€ y 13.000€ anuales y que suponen junto al grupo A el 80% de la facturación total.

El grupo C está formado por 423 clientes que suponen el 25% del total de los clientes. Estos son clientes a los que se les vende entre 1.037€ y 3.262€ anuales y a final de año suponen unas ventas de 814.094€.

Por último, se encuentra el grupo D. Este grupo está formado por 884 clientes, que suponen más de la mitad del total de clientes y son aquellos a los que se les vende cantidades inferiores a 1.037€ anuales.

Como se puede observar, cada grupo va aumentando en número de clientes, pero va perdiendo peso en la facturación total, ya que entre el grupo A y B son el 22% del total de los clientes, pero suponen el 80% de la facturación total. No obstante, la



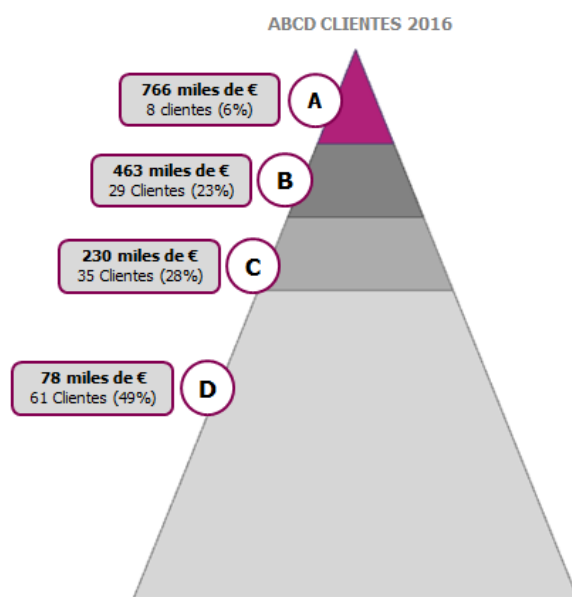
desconcentración de los clientes que se produce en los grupos C y D no es algo negativo, ya que reduce riesgos, sin embargo, aumenta la complejidad operativa.

Tabla 16. Clasificación clientes nacionales.  
Fuente: Comersa

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN		ABCD CLIENTES		
Categoría Clientes	Peso en Ventas	Nº Clientes	% de clientes	Ventas (€)
Cientes A	Del 0% al 50%	78	5%	2.714.798
Cientes B	Del 50% al 80%	274	17%	1.618.296
Cientes C	Del 80% al 95%	423	25%	814.094
Cientes D	Del 95% al 100%	884	53%	279.875

En cuanto a clientes de exportación se realizará un análisis similar. El grupo de clientes

Gráfico 12. Clasificación clientes exportación.  
Fuente: Comersa



A está formado por 8 clientes cuyas ventas a cada cliente ascienden a más de 44.000€ anuales. Este grupo es tan sólo un 6% del total de clientes de exportación y suponen el 50% de las ventas de exportación de COMERSA.

El grupo B está formado por 29 clientes, lo que supone el 23% del total de clientes de exportación. Son clientes a los que se les vende entre 12.000€ y 44.000€ anuales y que suponen junto al grupo A el 80% de la facturación total. Exactamente igual que en los clientes nacionales.

El grupo C está formado por 35 clientes que suponen el 28% del total de los clientes de exportación. Estos son clientes a los que se les vende entre 3.800€ y 12.000€ anuales y a final de año suponen unas ventas de 230.256€.

Por último, se encuentra el grupo D. Este grupo está formado por 61 clientes, que suponen casi el 50% del total de clientes de exportación y son aquellos a los que se les vende cantidades inferiores a 3.800€ anuales.

Tabla 17. Clasificación clientes exportación.

Fuente: Comersa

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN		ABCD CLIENTES		
Categoría Clientes	Peso en Ventas	Nº Clientes	% de clientes	Ventas (€)
Cientes A	Del 0% al 50%	8	6%	766.716
Cientes B	Del 50% al 80%	29	23%	463.323
Cientes C	Del 80% al 95%	35	28%	230.256
Cientes D	Del 95% al 100%	61	49%	78.103

Las conclusiones en este caso son muy similares a las de los clientes nacionales. Cabe decir que entre los grupos A y B suponen un 29% de los clientes frente al 22% de los nacionales. A parte de esto, la mayor diferencia es el número de clientes de cada grupo que son bastante menos que en el caso de los nacionales y por tanto, a su vez las ventas a cada grupo de clientes, como es lógico teniendo en cuenta las cifras de ventas nacionales y de exportación. La distribución de las ventas está balanceada pero la cartera de clientes de exportación es demasiado corta.

Si se analiza el listado de los 10 clientes nacionales más importantes se puede observar distintos comportamientos en cada uno de ellos durante el año 2016. Ha habido una evolución muy positiva de 5 de estos clientes con incrementos superiores al 54% y algunos muy significativos superando el 100% de aumento de ventas.

Esto contrarresta con algunas variaciones negativas de otros clientes como son FRIMA

Tabla 18. Ventas a mejores clientes nacionales.

Fuente: Comersa

CLIENTES	EVOLUCIÓN TOP 10 NACIONAL		
	2015	2016	Var
FRIO MUÑOZ,S.L.	270.975,98	265.610,88	-2%
STIL ROBER, SL	74.643,40	175.819,79	136%
FRIMA,S.A.	265.919,79	160.659,96	-40%
FRED TORRENS,S.L.	189.809,98	126.221,77	-34%
EQUIPAMIENTOS HOST.DEL SUR,SL	98.363,25	96.811,97	-2%
J.P.SELECTA,SA	32.536,71	88.012,17	171%
SUM.HOSTELEROS DAMASOL,SL	28.848,12	63.713,78	121%
AMADO CARDENES,S.A.	68.186,52	62.592,21	-8%
THINKSMART, SA	4.995,08	62.518,07	1152%
RADIBER,S.A.	39.968,79	61.660,59	54%
<b>RESTO</b>	4.403.478	4.253.729	-3%
<b>TOTAL</b>	5.477.726	5.417.350	-1%

(-40%) o FRED TORRENS (-34%).

Al fijarse en los 10 mejores clientes de exportación, las conclusiones son algo más positivas. En este caso también hay 5 clientes que han sufrido variaciones positivas, entre los que destacan AL REZIZA, CONTRACTING CO, NOUVOSTAR y SERVICIOS LOGISTICOS DEL CARIBE, teniendo todos ellos un crecimiento superior al 100% con respecto a 2015.

También es positivo destacar la aparición de dos nuevos clientes como son COOL HEAD y PUBBLI 6.

Por el contrario, el principal cliente de exportación THE CATERING CENTRE ha reducido su facturación a la mitad.

*Tabla 19. Ventas mejores clientes de exportación.  
Fuente: Comersa*

CLIENTES	EVOLUCIÓN TOP 10 INTERNACIONAL		
	2015	2016	Var
THE CATERING CENTRE Co.Ltd.	377.783,54	190.194,52	-50%
AL REZIZA TRD.& CONTRACTING CO	34.941,88	119.052,22	241%
NOUVOSTAR	11.399,58	113.849,59	899%
INTERNATIONAL HOTEL EQUIPMENT	45.750,66	110.826,58	142%
SOLARCO SAL	109.138,16	90.443,87	-17%
COOL HEAD EUROPE S.P.A.	-	51.975,20	Nuevo Cliente
ASMO SUD	21.879,60	45.943,38	110%
PUBBLI 6 S.R.L.	-	44.430,73	Nuevo Cliente
SERVICIOS LOGISTICOS DEL	6.713,98	34.541,05	414%
MECFRI-INDUSTR.DE REFRIGERAÇÃO	26.774,91	34.111,84	27%
<b>RESTO</b>	703.031	731.354	-4%
<b>TOTAL</b>	1.365.736	1.538.400	13%

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 3.1. Datos del sector

Las Importaciones del TARIC 8418

ofrecen una estimación precisa del consumo por país de la gama de productos que ofrece COMERSA. No obstante, este dato puede estar contaminado por las reexportaciones, de manera que también resulta interesante ver los Ingresos por Turismo de cada país.

En la tabla se puede observar los ingresos por turismo durante el año 2016 en las diferentes zonas del mundo y su crecimiento con respecto a 2015.

Destacan las zonas de Europa del Norte, Asia del Nordeste, Asia del Sudeste y América del Norte con un crecimiento todas ellas superior a la media.

Por otro lado, Europa es el continente que más aporta en el sector del turismo con un 42,2% de cuota, seguido de Asia y Oceanía y después, América. Finalmente se encuentra África con un 3% de cuota y no haber crecido nada respecto a 2015.

Tabla 20. Ingresos del sector turismo.  
Fuente: Uncomtrade

	(Miles de Millones €)	Crecimiento	Cuota
<b>Por regiones de la OMT</b>			
<b>Europa</b>	<b>368,4</b>	<b>3,8</b>	<b>42,2%</b>
Europa del Norte	55,9	7,1	6,4%
Europa Occidental	126,4	1,7	14,5%
Europa Central	45,1	3,4	5,2%
Europa Meridional	141,0	4,5	16,2%
<b>Asia y Pacífico</b>	<b>270,3</b>	<b>8,2</b>	<b>31,0%</b>
Asia de Nordeste	139,0	9,3	15,9%
Asia del Sudeste	80,9	9,7	9,3%
Oceanía	32,0	1,9	3,7%
Asia Meridional	18,3	5,3	2,1%
<b>Américas</b>	<b>172,6</b>	<b>6,4</b>	<b>19,8%</b>
América del Norte	128,8	7,8	14,8%
El Caribe	18,7	2,1	2,1%
América Central	7,1	3,2	0,8%
América del Sur	18,0	3,2	2,1%
<b>África</b>	<b>25,8</b>	<b>0</b>	<b>3,0%</b>
África del Norte	7,7	-1,4	0,9%
África Subsahariana	18,1	0,6	2,1%
<b>Oriente Medio</b>	<b>35,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>4,1%</b>
<b>Mundo</b>	<b>873</b>	<b>5,3</b>	<b>100%</b>

Tabla 21. Ingresos sector en América.

Fuente: UNWTO (Org. Mundial de Turismo) y Naciones Unidas, Imports TARIC 8418

AMÉRICA	Valor importado 2015 (Millones USD)	Var.	Arancel	Ingreso turismo 2015 (Millones USD)	Var.
Estados Unidos de América	7.037	8%	0,3%	139.569	11%
Canadá	1.472	3%	1,6%	17.656	1%
México	777	4%	15,0%	13.819	0%
Brasil	379	12%	15,6%	6.711	1%
Venezuela	297	-29%	14,4%	-	-
Chile	258	0%	4,7%	2.219	3%
Perú	255	22%	4,7%	3.009	13%
Colombia	210	3%	9,3%	2.491	6%
Argentina	170	17%	15,6%	4.411	-10%
Ecuador	138	16%	11,2%	1.246	21%

Adentrándose más en cada zona, en América, USA es el mercado más importante del mundo. Canadá combina una buena situación con un Riesgo País muy bajo y un clima favorable a hacer negocios.

Venezuela presenta un gran descenso, seguramente debido a la situación política y económica inestable.

En Asia y Oceanía se pueden destacar tres países. Japón, China y Australia son los tres grandes actores, aunque China merece un trato especial, por ser un gran productor y por presentar peculiaridades para hacer negocios allí.

Tabla 22. Ingresos sector turismo en Asia/Oceanía.

Fuente: UNWTO (Org. Mundial de Turismo) y Naciones Unidas, Imports TARIC 8418

ASIA/PACIFIC	Valor importado 2015 (Millones USD)	Var.	Arancel	Ingreso turismo 2015 (Millones USD)	Var.
Japón	1.197	-4%	0,0%	14.934	2%
China	1.166	10%	20,0%	51.664	3%
Australia	882	5%		30.979	-2%
Singapur	486	1%	0,0%	18.953	0%
Indonesia	365	15%	7,0%	9.337	12%
India	360	-13%		18.397	2%
Vietnam	351	25%	12,6%	7.503	10%
Taipei	318	13%	4,3%	12.677	8%
Malasia	318	-4%	28,8%	21.018	4%
Tailandia	300	-9%	-	42.080	24%
Corea del Sur	259	-5%	7,5%	14.272	6%
Hong Kong	272	9%	0,0%	38.940	18%

Macao&HongKong merecen especial atención, siendo regiones excelentes como trampolín hacia el estado chino, debido a las condiciones fiscales favorables y el hecho de ser un núcleo mundial de los negocios y el ocio.

En cuanto al mercado europeo, las zonas de El Sur, Centro y Norte de Europa tienen un buen crecimiento, y se prevé que siga así en los próximos años. Sin embargo, el Este muestra distintos comportamientos dependiendo del país.

Malta es la que experimenta el mayor crecimiento, pero en este caso se trata de un mercado de volumen marginal.

Tabla 23. Ingresos del sector Turismo en Europa.  
Fuente: UNWTO (Org. Mundial de Turismo) y Naciones Unidas, Imports TARIC 8418

EUROPA		Valor importado 2015 (Millones USD)	Var.	Arancel	Ingreso turismo 2015 (Millones USD)	Var.
SUR	Italia	950	4%	0,3%	43.912	7%
	España	775	0%	0,3%	60.435	7%
	Grecia	167	0%	0,3%	15.930	19%
	Portugal	190	15%	0,3%	12.284	11%
	Croacia	80	2%	0,3%	9.555	8%
	Malta	18	18%	0,3%	1.403	10%
CENTRO	Alemania	2.882	8%	0,3%	41.211	8%
	Franca	1.905	0%	0,3%	56.098	5%
	Holanda	849	13%	0,3%	15.580	13%
	Belgica	702	16%	0,3%	13.500	4%
	Suiza	558	2%	0,4%	16.547	4%
	Austria	448	8%	0,3%	20.106	6%
NORTE	Reino Unido	1.669	7%	0,3%	40.597	12%
	Suecia	627	5%	0,3%	11.485	7%
	Noruega	402	5%	0,3%	5.661	4%
	Dinamarca	376	4%	0,3%	6.967	6%
	Irlanda	135	3%	0,3%	4.429	14%
	Filandia	271	3%	0,3%	4.017	4%
ESTE	Rusia	1.224	-1%	18,7%	11.988	11%
	Polonia	622	13%	0,3%	10.938	0%
	Ucrania	444	-1%	3,7%	5.083	5%
	Republica Checa	320	-1%	0,3%	7.050	0%
	Hungria	148	16%	0,3%	5.107	5%

También se puede observar otros países con crecimientos importantes como son Bélgica, Portugal, Holanda, Polonia y Hungría. Todos ellos con crecimientos superiores a un 10% respecto a 2014.

Analizando la zona de África y Oriente Medio, existen situaciones muy alternativas dependiendo del país.

Debido a la inestabilidad política, estos países producen cierta incertidumbre comercial.

Israel es un país de economía muy abierta, cada vez más turístico, y mucho más estable políticamente de lo que se pudiera pensar, es uno de

*Tabla 24. Ingresos del sector Turismo en África/Oriente Medio.  
Fuente: UNWTO (Org. Mundial de Turismo) y Naciones Unidas, Imports TARIC 8418*

AFRICA/ORIENTE MEDIO	Valor importado 2015 (Millones USD)	Var.	Arancel	Ingreso turismo 2015 (Millones USD)
Arabia Saudí	997	13%	4.6%	7.651
Emiratos árabes	543	12%	4.6%	-
Turquía	520	19%	0.9%	27.997
Irán	349	-34%	41.5%	-
Egipto	349	25%	18.5%	6.044
Israel	309	24%	9.6%	5.667
Iraq	239	-20%	-	-
Argelia	311	0%	22.7%	-
Sud África	304	31%	14.3%	9.238
Nigeria	231	10%	17.8%	543
Marruecos	188	8%	13.2%	6.850

los países con mayor incremento en 2015.

Sudáfrica, Egipto y Turquía, destacan junto a Israel al presentar un gran crecimiento, desde el 19% de Turquía hasta el 31% que experimenta Sudáfrica.

Destaca Arabia Saudí como país con mayor volumen de importación con cerca de 1.000 millones de USD seguido de Emiratos Árabes y Turquía que están alrededor de los 500 millones.

Si se analizan los diferentes países basándose como indicadores la importancia o valor actual que tienen y la posibilidad de crecimiento en el futuro, se pueden diferenciar 4 grupos de países cruzados:

**Estrellas:** Gran volumen en la actualidad y altas perspectivas de crecimiento. Son países de presente y futuro.

**Vacas:** Gran volumen y bajas perspectivas de crecimiento. Hay que exprimirlos hoy, pues es una incógnita que pasará en el futuro.

**Promesas:** Bajo volumen y altas perspectivas de crecimiento. El objetivo debe ser explorarlos y anticiparse al resto.

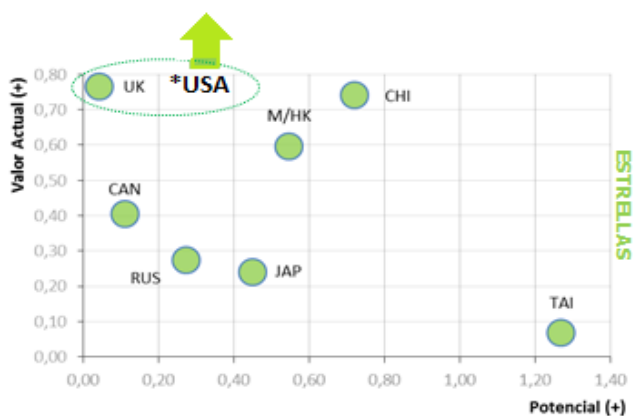
**Pesos Muertos:** Bajo volumen y bajas perspectivas de crecimiento. Son países a los que no se les da prioridad, ya que teóricamente no es rentable invertir esfuerzo en ellos.

El Este asiático forma el grueso de los países con gran volumen y potencial de crecimiento. Son países de presente y futuro, y son la apuesta más segura, siempre y cuando la entrada en ellos sea viable para la compañía.

También aparecen países como Canadá o Reino Unido. No se tiene en cuenta a USA para el análisis, ya que es el mercado de mayor valor mundial y tiene un Valor Actual tan alto que podría desnaturalizar el gráfico.

Gráfico 13. Países Estrella.

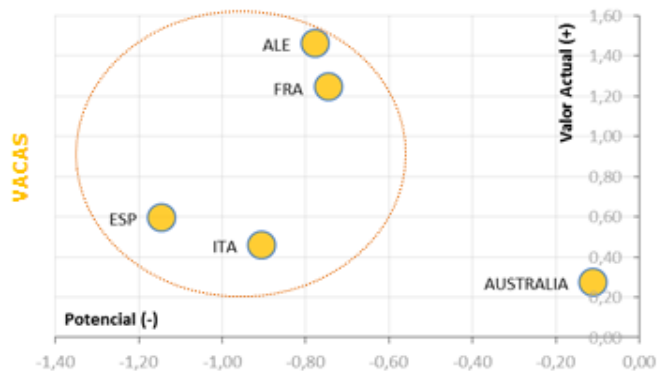
Fuente: Elaboración Propia



La “Vieja Europa” conforma el grueso de los países con gran volumen de mercado, pero potencial de crecimiento inferior a la media. Aparecen países como Alemania, España, Francia o Italia. Además, se puede observar a Australia que también aparece en el gráfico. Si se tiene presencia en estos países, hay que tratar de

Gráfico 14. Países Vaca.

Fuente: Elaboración Propia



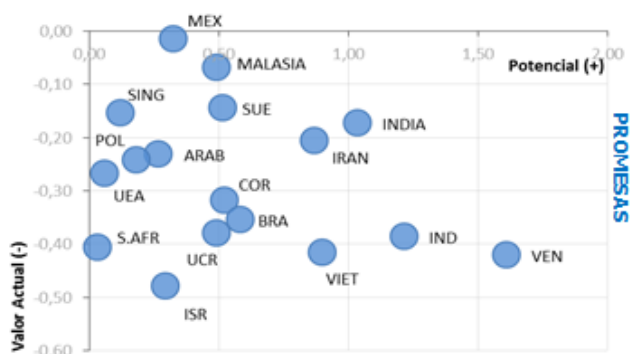


explotarla, ya que actualmente tienen un gran valor.

No obstante, cabe recordar que la única manera de crecer en estos mercados es quitarle cuota a la competencia, para lo cual hay que estar en una posición competitiva favorable y tener una operativa comercial excelente.

Gráfico 15. Países Promesa.  
Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los países que se pueden considerar promesas, se puede observar que la mayoría se encuentran en el Este asiático y América. Pero también aparece algún país que no pertenece a esas zonas como puede ser Sudáfrica, Suecia o Polonia.

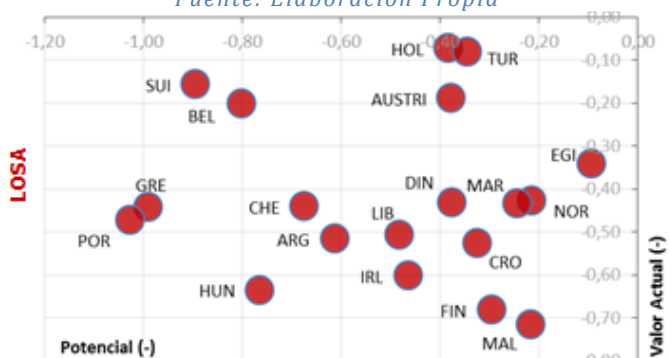


Este tipo de países tienen un mayor riesgo que las Estrellas y las Vacas, pero a su vez tienen un gran potencial. Se debería estudiar el riesgo de cada país y la tipología de clientes potenciales en profundidad. De esta forma sería posible apostar por los más viables y se ajusten más a los productos que ofrece la empresa.

Por último, los países que forman parte del grupo Losa son muchos y muy variados.

Gráfico 16. Países Losa.  
Fuente: Elaboración Propia.

Son países que no presentan un atractivo ni por su gran volumen ni por su potencial en el futuro.



Obviamente es recomendable para la empresa tener negocio y mercado en el máximo número posible de países, pero no es rentable invertir demasiados esfuerzos en intentar entrar en estos mercados ya que por su poco potencial no se va a obtener un gran beneficio.

### 3.2. Evolución del Sector

Dentro del mercado nacional COMERSA está directamente relacionado con el sector de la Hostelería. Hostelería es el sector que engloba la prestación de servicios ligados al alojamiento y alimentación para consumo inmediato y de forma más o menos

esporádica. También está muy relacionado con el turismo. Se clasifica en:

- Servicios de alojamiento:
  - Hoteles y alojamientos similares.
  - Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.
  - Campings y aparcamientos para caravanas.
  - Otros alojamientos.
- Servicios de comidas y bebidas:
  - Restaurantes y puestos de comidas.
  - Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas (colectividades).
  - Establecimientos de bebidas.

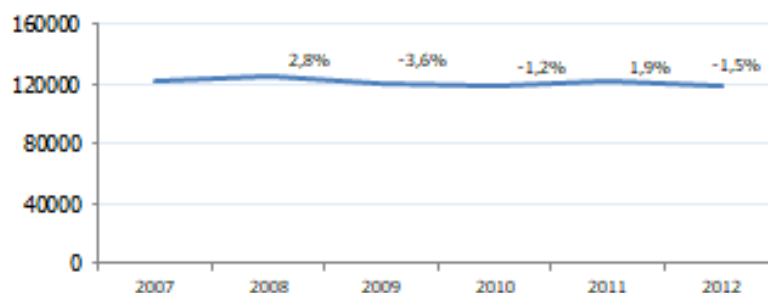
Como se puede observar la producción del sector de la hostelería está en torno a los 120.000 millones de euros. Desde el año 2007 se puede comprobar el estancamiento del sector debido a la crisis económica.

Durante el año 2011 pareció haber una ligera mejora, pero en 2012 volvió a caer.

No obstante, desde 2012 hasta la actualidad, el sector ha conseguido recuperarse ligeramente.

*Gráfico 17. Producción sector Hostelería.  
Fuente: Herramienta de Crédito y Caución.*

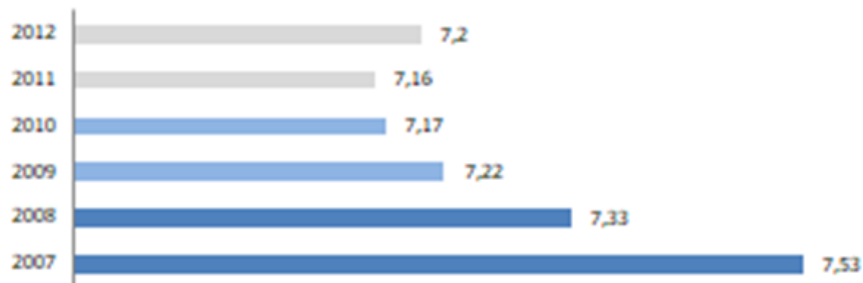
**Producción de la hostelería en millones de euros**



Lo mismo ocurre con su aportación al PIB. Se puede observar en el gráfico que desde el año 2007 se ha visto reducida su aportación año tras año hasta el año 2012, donde se empezó a recuperar.

Gráfico 18. *Peso de la Hostelería en el PIB.*  
Fuente: Herramienta de Crédito y Caución

**Peso de la hostelería en el PIB**



Datos más actuales confirman que el crecimiento ha seguido durante estos años, alcanzando a contribuir en el PIB nacional hasta el 7,6% en 2014.

Esta tendencia positiva se vio reflejada también en la producción, alcanzando la cifra de 125.000 millones de euros en el año 2014.

Los servicios de alojamiento suponen algo menos del 15% de la producción, pero gana cuota en los últimos años. Los servicios de comidas y bebidas suponen alrededor del 85% de la producción.

En el año 2014 había 289.576 establecimientos de hostelería en España, lo que suponía un descenso del 1,9% respecto al año anterior. Esto supone una reducción de 5.700 locales. Esto es debido al menos número de bares y restaurantes. Por el contrario, aumentó el número de empresas de restauración social y de hoteles.

Los bares forman el subgrupo que reúne el mayor número de establecimientos del conjunto del sector (un 65,5% del total), con 189.648 locales registrados en ese año. Estos establecimientos fueron los que más descendieron respecto al año anterior, un 2,5%, que se traduce en cerca de cinco mil locales menos que en 2013. Desde el inicio de la crisis en 2008, se observa un descenso de cerca de 13.000 establecimientos.

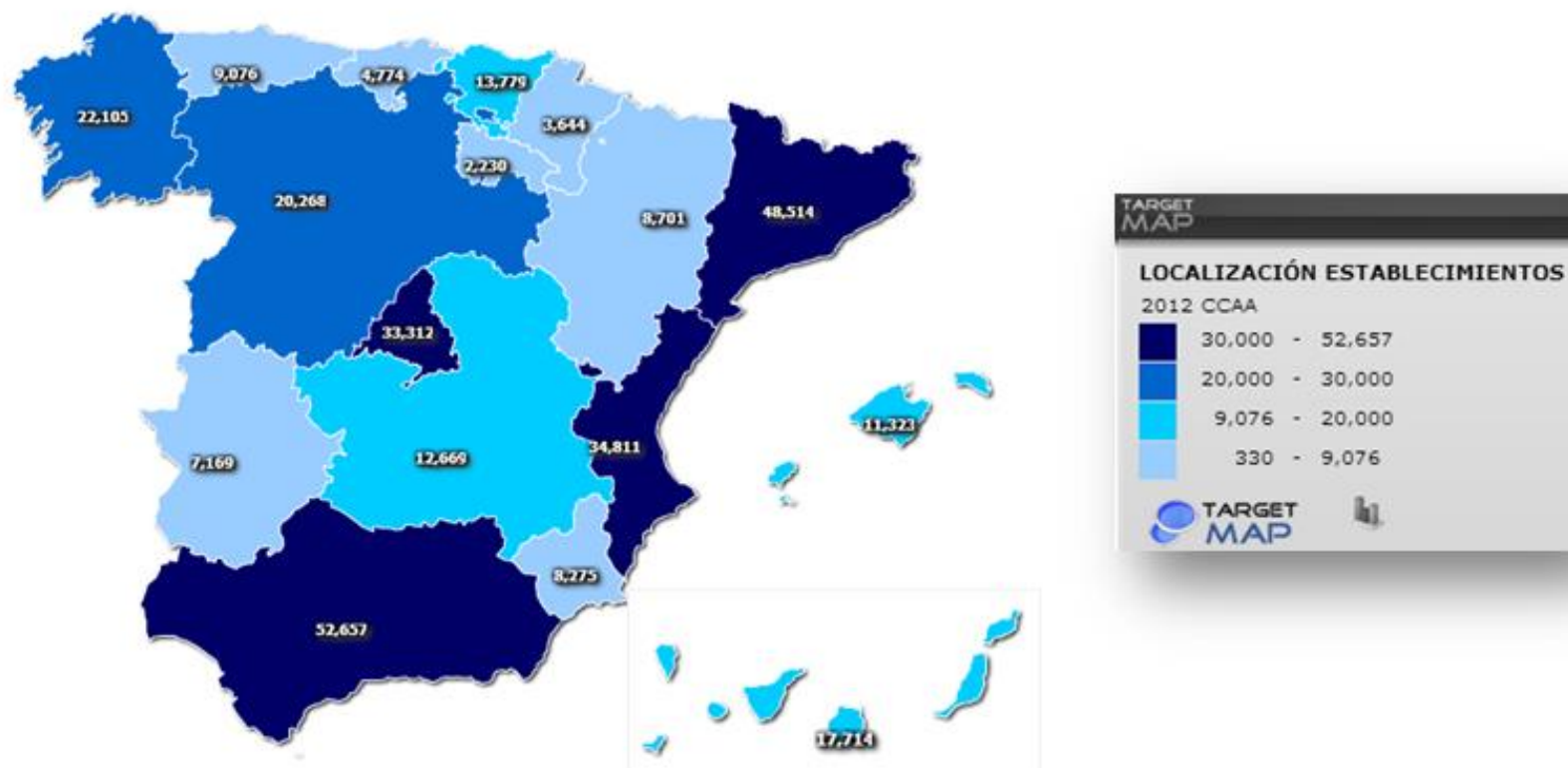
A pesar de que el número de bares ha seguido descendiendo, la producción de estos establecimientos repuntó en 2014 después de varios años consecutivos de descensos, desde el inicio de la crisis. El aumento en ese año fue de un 2% respecto al año anterior, alcanzando los 52.137 millones de euros. También descendió respecto a un año atrás el número de restaurantes y cafeterías, un 1,7%, situándose en 2014 en 71.077 establecimientos (un 24,5% del total). Esta caída es la segunda que se produce después del retroceso del 1% que tuvo lugar en 2013 y se traduce en una pérdida de

algo más de 1.200 locales. Esta rama de actividad tuvo una producción en 2014 de 41.389 millones de euros, con un avance de un 1,9% sobre el año anterior. La producción de este

subgrupo sigue una evolución positiva desde 2011, a pesar de que en los dos últimos años el número de establecimientos ha descendido.

En cuanto a la geolocalización de todos estos establecimientos dentro del mercado nacional, se puede observar en el mapa las diferentes

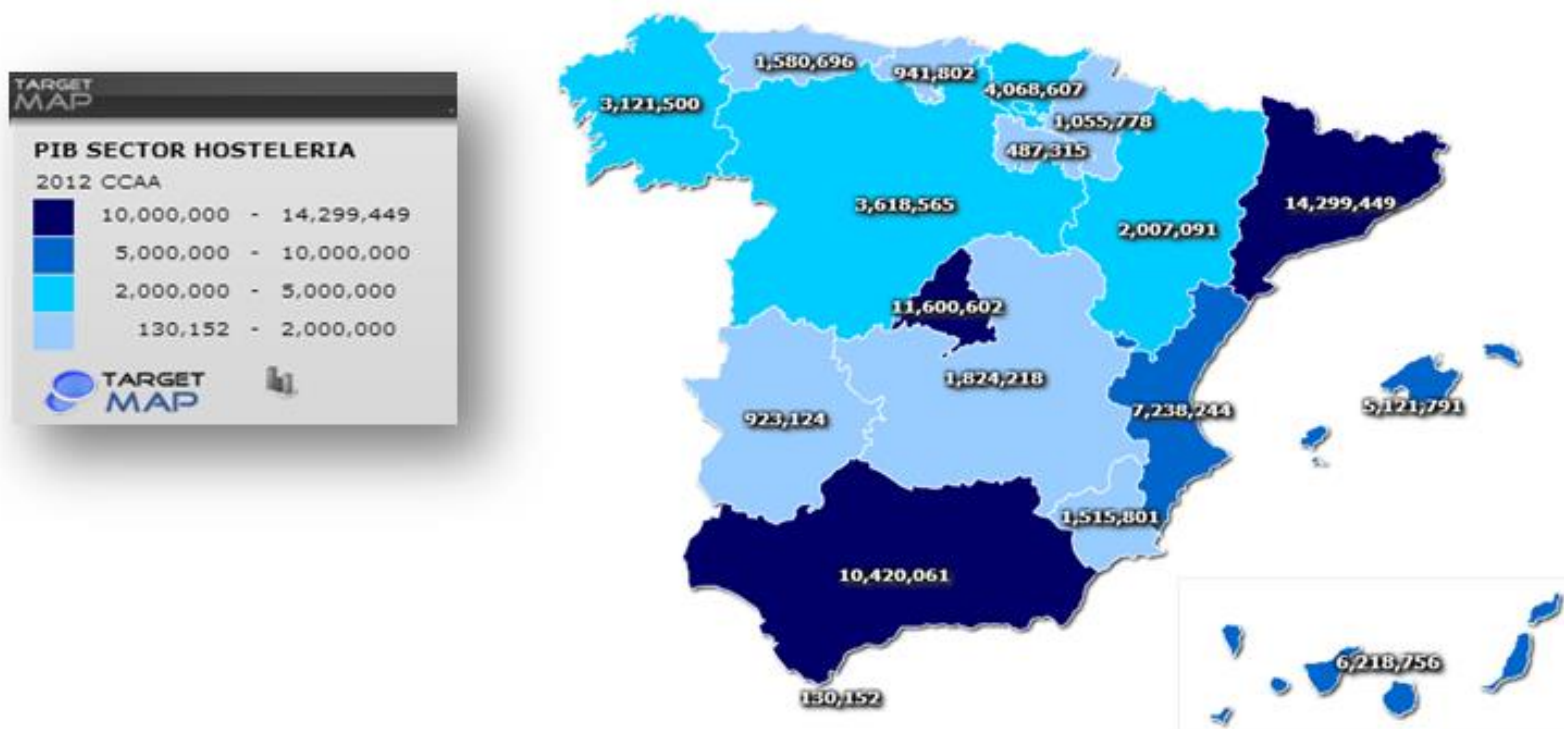
*Ilustración 3. Localización Establecimientos.  
Fuente: Herramienta de Crédito y Caución.*



comunidades autónomas.

Existe una elevada concentración de los establecimientos en 4 Comunidades: Andalucía, Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana (50%), superando en todas ellas los 30.000 establecimientos.

Ilustración 4. Aportación al PIB por CCAA.  
Fuente: Herramienta de Crédito y Caución.



Castilla-León y Galicia tienen alrededor de 20.000 establecimientos.

En cuanto a la aportación en el PIB por parte de cada Comunidad Autónoma, se observan diferentes grupos y se pueden sacar las siguientes conclusiones:

El sector hostelero español supone alrededor del 7,2% del PIB, aunque como ya se ha comentado anteriormente en 2014 llegó a suponer el 7,6%.

El 50% es generado en solo tres Comunidades: Las que tienen un mayor número de establecimientos. (Andalucía, Cataluña y Madrid).

La Comunidad Valenciana y los archipiélagos concentran el 25% del PIB Hostelero.

El ratio PIB hostelero de la Comunidad entre el número de establecimientos puede dar una idea de la media que un establecimiento, en cada Comunidad, genera. Un ratio mayor indica que la actividad económica generada es mayor. De media en los establecimientos de Madrid, Las Islas Baleares y Canarias la actividad generada es mayor o tiene un mayor valor en términos de PIB. Cataluña, La Comunidad Valenciana, Aragón, El País Vasco, Navarra y La Rioja forman el segundo grupo. En general, en la parte oeste del territorio el ratio tiende a ser menor.

Si el análisis se centra en las provincias, el mapa demuestra que las provincias de la costa cuentan, en general, con un número mayor de establecimientos hosteleros.

La actividad se concentra en la costa este, costa sur, los archipiélagos y Madrid. La provincia de Barcelona y Madrid destacan por encima de las demás, seguidas por Valencia, Alicante, Baleares, Sevilla y Málaga.

Después de realizar este análisis sobre los datos y la evolución del sector al que pertenece la empresa objeto de este proyecto, se pueden obtener determinadas conclusiones.

Teniendo en cuenta la evolución positiva de los ingresos derivados del turismo internacional y que las importaciones se han incrementado en los últimos años, COMERSA debe orientar de determinada forma su estrategia internacional.

Necesita priorizar zonas que tengan potencial, los cuales ya se han visto anteriormente cuales son.

Los dos principales mercados de COMERSA se encuentran en este grupo en el que los países tienen un crecimiento inferior a la media, pero tienen un elevado volumen.

Francia es un mercado donde se puede obtener un recorrido importante en cuanto a volumen, teniendo en cuenta la situación del mercado y la evolución de COMERSA en el mismo, la compañía debe marcarse el objetivo de mantenerse en este mercado.

En España y Francia existe una elevada intensidad competitiva, por tanto, COMERSA tiene la necesidad de ofrecer en estos mercados un producto diferenciado. Por otra parte, es necesario disponer de una operativa comercial excelente, y de esta forma evitar dar motivos a los clientes para que se vayan a la competencia.

En otros mercados del mismo grupo, pero donde COMERSA no está implantada en el mercado como son Alemania e Italia, la compañía debe plantearse si opta por centrar sus esfuerzos en este tipo de mercados, ya que su presencia es escasa y la intensidad competitiva es muy elevada, por tanto, sería complicado de entrar para COMERSA.

En caso de decidir que lo correcto es intentar introducirse en estos mercados, COMERSA debe plantearse qué cambios debe adoptar para poder ser competitivo en esos países.

Por otra parte, se encuentran los mercados con un elevado potencial tanto por volumen como por el crecimiento futuro que se espera de ellos.

En este caso aparecen países como EE. UU, Canadá, Reino Unido, Rusia y varios países de Asia-Pacífico como China, Japón, Tailandia, etc.

Para estos mercados COMERSA debe plantearse orientar sus esfuerzos en mejorar su posición, y para ello, qué variables se deben tocar en la compañía para potenciar estos mercados.

Es necesario plantearse si realmente COMERSA está preparada para introducirse en estos mercados.

En caso de tomar la decisión de centrarse en el intento de introducirse en estos mercados y la resolución a los conflictos que se han planteado, estos mercados pueden dar a COMERSA una muy buena oportunidad de ampliar sus fronteras y crecer de forma importante en nuevos mercados internacionales.

También se encuentran los mercados con bajo volumen actualmente, pero altas perspectivas de crecimiento. Estos son mercados poco explotados donde es muy importante posicionarse a corto plazo antes de que se incremente la competencia.



En este caso aparecen la zona del Este asiático, y América principalmente: México, Malasia, Singapur, Arabia Saudí, India, Brasil, etc.

También aparecen algunos países europeos como Suecia, Polonia y Ucrania y algún país de África como Sudáfrica.

Para este tipo de países COMERSA debe plantearse la importancia de consolidarse en este tipo de mercados. Es importante decidir el momento en el que atacar otros mercados promesa y plantearse realmente si son este tipo de mercados donde COMERSA puede ser más competitivo.

Finalmente, la empresa debería plantearse el papel que estos mercados promesa deben ocupar en la estrategia internacional de la compañía, para de esta forma, según el papel que se decida que deben tener, dedicar más o menos esfuerzos en la introducción en dichos mercados.

Por último, se encuentran mercados con bajo volumen y bajas perspectivas de crecimiento.

COMERSA tiene una elevada presencia en algunos de estos mercados Losa: Malta, Irlanda, Portugal, Andorra, Líbano o Marruecos.

Por tanto, COMERSA deberá tomar decisiones a corto plazo respecto a su presencia en estos mercados, y plantearse las consecuencias que puede tener a medio plazo si no se potencia la presencia de la compañía en otros mercados con mayor potencial y se continúa en estos mercados donde volumen y potencial de crecimiento son excesivamente bajos.

Como conclusiones del análisis del sector nacional, se pueden sacar diferentes conclusiones.

Hay una excesiva concentración en un único nicho de mercado (Hostelería).

El sector pasó unos años de completo estancamiento durante la crisis, pero en los últimos años ha pasado a tener una tendencia ligeramente positiva, lo mismo que le ha pasado al sector del turismo, gracias a la llegada de turistas internacionales.

Para evitar esta concentración, COMERSA debería plantearse la posibilidad de una diversificación de su actividad hacia otros nichos de mercado con potencial.

Por otra parte, en el territorio nacional hay zonas con un gran potencial, que ahora mismo COMERSA no está explotando correctamente, en parte por una ineficaz red comercial.

Por este motivo, estas zonas de España tienen un elevado recorrido de ventas y existen puntos clave en los que la compañía debería actuar.

Por otra parte, COMERSA tiene la necesidad de diversificar segmentos, ya que gran parte de sus clientes con del mismo tipo.

Para esto, debe intentar especializarse en un producto-servicio diferente y tratar de abordar las oportunidades que ofrece el sector hostelero.

Dentro de estas oportunidades se encuentra el aumento de hoteles, que se puede considerar un nicho de mercado con potencial, y a su vez, es una oportunidad de venta directa.

Además, COMERSA debería intentar introducirse en otros nichos de mercado como pueden ser las residencias, centros geriátricos, hospitales, etc.

### 3.3. Análisis PEST

A continuación, se detallará el análisis del entorno general según el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos (variables Económicas, Sociales y Demográficas, Tecnológicas y Políticas y Legislativas) que están fuera del control de COMERSA, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro tanto en términos de oportunidades como de amenazas.

Como se puede observar en el gráfico, existen diferentes factores externos que pueden afectar a la empresa. Primero se explicará la forma en la que pueden afectar estos factores de forma general y después se adentrará a explicar cómo afectan estos factores en el caso de COMERSA.

#### FACTORES POLÍTICOS Y LEGISLATIVOS:

- Legislación sobre medioambiente.
- Legislación fiscal y de la S.S.
- Protección del consumidor.

- Normativa contable y fiscal.
- Ayudas del gobierno.

Ilustración 5. Análisis PEST.  
Fuente: Emprendices.co

FACTORES ECONÓMICOS:

- PIB / Ciclo económico.
- Tipos de cambio.
- Empleo e Inflación.
- Costes de materiales y energía.
- Tipo de interés.

FACTORES SOCIALES Y  
DEMOGRÁFICOS:

- Nivel de riqueza de la sociedad.
- Estilo de vida del consumidor.
- Cambios demográficos y su repercusión en la demanda del producto.
- Movimientos migratorios.



FACTORES TECNOLÓGICOS:

- Innovaciones Tecnológicas, maquinaria, herramientas de gestión de la información etc.
- Internet y comercio electrónico.

En el caso de COMERSA se analizará a continuación todos estos puntos, qué circunstancias han ocurrido durante los últimos años y qué consecuencias tienen para la compañía. También se intentará reflexionar sobre las decisiones que tendrá que tomar la empresa con respecto a estas circunstancias, o las acciones que debería emprender.

FACTORES POLÍTICOS:

- Subida de impuestos sobre gases fluorados u otros impuestos derivados de políticas medioambientales.
- Incremento de las barreras y normativas técnicas en importación y exportación.
- Cambios restrictivos en política medioambiental (falta de sustitutos inmediatos para algunos gases).

- Ayudas públicas a competencia.
- Flexibilización laboral permite reajuste rápido de plantilla.
- Ayudas del sector público para presencia internacional (ferias).
- Política de protección al consumidor puede dar lugar al lanzamiento de nuevos productos.

Debido a los tres primeros puntos, referidos a impuestos y normativas medioambientales, se produce un incremento en los costes de fabricación y dificultades en la adecuación del producto para diferentes mercados.

Para afrontar estos posibles problemas es posible que haya que recurrir a un ajuste del coste de fabricación de otras materias primas, mejora de procesos de fabricación derivados de especialización y estandarización de producto y ajustes a normativas de mercados prioritarios.

El resto de puntos pueden verse como una oportunidad, ya que existen posibilidades para equilibrar costes productivos. Existen ayudas para Planes de Internacionalización y asistencia a Ferias. Existen también organismos como el CDTI, que ofrecen ayudas y subvenciones para el desarrollo de nuevos productos (especialización y diferenciación).

### FACTORES ECONÓMICOS:

- Disposición de mano de obra barata y de calidad.
- Posibilidad de búsqueda de materias primas más baratas en mercados nuevos.
- Tipo de cambio favorable para las compras en el exterior.
- Tipo de cambio favorable para vender en el exterior.
- Incertidumbre creada por el ciclo económico que afecta a las decisiones de inversión y producción (reducción de los stocks) de consumo y a la disposición de crédito.
- Reducción del precio del producto.
- Incremento del precio de las materias primas.
- Productos asiáticos y del este más baratos.
- Reducción de las subvenciones a comedores y otros.
- Permisividad con la economía sumergida por parte de la administración.

COMERSA debería ofrecer un producto realmente diferenciado e innovador, para de esta forma no entrar en guerra de precios, ya que en este aspecto es difícil que la compañía pueda competir con otros mercados.

Una estrategia de marcas como la de COMERSA, con diferentes líneas bien definidas puede ser muy favorable a la hora de ofrecer productos de diferentes gamas y diferentes calidades, pero manteniendo la diferenciación en cuanto a calidad de la marca COMERSA.

### FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS Y ECOLÓGICOS:

- Preocupación ambiental que exige nuevos productos (ahorro energético).
- Envejecimiento de la población (más clínicas y geriátricos).
- Nuevos hábitos de trabajo y ocio.
- Vida sana asociada a productos frescos, aumento del consumo de servicios.
- Preocupación por el medio ambiente puede traducirse en demanda de nuevos productos.
- Conflictos bélicos en otros países significa incremento del turismo nacional.
- Colectivos con hábitos distintos que pueden significar nuevos productos (inmigrantes).
- Indicios de recuperación del consumo y la inversión.

Para afrontar estos factores es importante una diversificación de sectores y/o nichos de mercado. Es clave la expansión internacional.

Es obligatorio lanzar nuevos productos competitivos al mercado que innoven y a su vez cumplan las expectativas de los clientes.

Habría que tratar de crear un nuevo canal en el que hasta ahora COMERSA no ha participado, enfocado a hoteles, residencias, distribución alimentaria contando con el apoyo de una empresa de instalación y mantenimiento, ya que COMERSA sólo se dedica a la fabricación y distribución, pero no cuenta con servicio de instalación ni de mantenimiento.

### FACTORES TECNOLÓGICOS:

- Desfasados en tecnología del proceso productivo.
- Avance de la competencia en modelos de dimensión pequeña.
- Necesidad de formación de los vendedores a nivel técnico y habilidades comerciales.
- Existencia de procesos manuales en la fabricación.
- Alta probabilidad y posibilidad de innovaciones.
- Reciente despertar del comercio electrónico.

Es completamente necesario un plan de mejora e innovación productiva, debido a que COMERSA se ha quedado totalmente desfasada en ese aspecto.

Se debe realizar un saneamiento de la red comercial, puesto que se ha detectado que es uno de los principales problemas de la disminución de ventas y la pérdida de varios mercados. Un plan es buscar un perfil técnico de comerciales, que conozcan las peculiaridades de cada producto y sus especificaciones técnicas y, de esta forma, poder orientar a la perfección al cliente dependiendo de sus necesidades, y pueda ofrecer el producto de COMERSA con pleno conocimiento de porque los clientes deben comprar productos COMERSA y no los de la competencia. Si los comerciales conocen todo esto, será más fácil que muestren a los clientes la diferenciación que ofrecen los productos de COMERSA.

A parte de buscar un perfil técnico, sería interesante elaborar un plan de formación de habilidades comerciales.

También se puede comenzar a explotar el E-Commerce para productos Outlet.

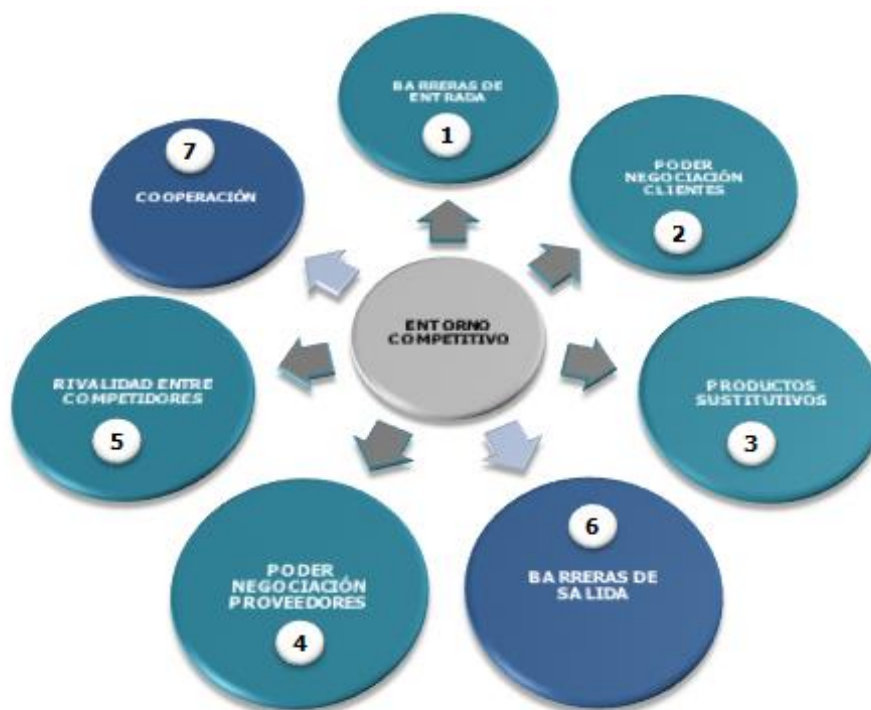
### 3.4. Las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se realizará un análisis de la situación externa, pero más orientada al entorno competitivo, ya que existen diferentes factores que pueden afectar.

El Análisis del Entorno Competitivo se realiza a partir del Modelo de Porter que

*Ilustración 6. Las 5 fuerzas de Porter.*

*Fuente: 5fuerzasdePorter.com*



describe dicho entorno de acuerdo con las cinco fuerzas competitivas básicas: amenazas de nuevos entrantes (barreras de entrada), el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y, por último, la intensidad de la rivalidad entre competidores del sector. Además, se añade una sexta y una séptima fuerza que son barreras de salida y cooperación respectivamente.

A continuación, se analizarán los puntos que intervienen en cada una de estas fuerzas y que, por tanto, afectan a COMERSA.

#### BARRERAS DE ENTRADA:

- Existe una estricta reglamentación en materia de seguridad alimentaria, sanitaria o medio ambiente que afecta directamente.
- Reducida rentabilidad del sector.
- Inversión alta para el productor.

#### PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES:

- No hay coste de cambio de proveedor.
- Elevada segmentación clientes.

- No hay controles que sancionen a los productos que no cumplen.
- El cliente está guiado por el precio más que por la calidad.
- Mercado muy segmentado.
- No hay tendencia a la integración.
- El producto tiene alta influencia en la calidad del producto del cliente.

### PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES:

- Factores críticos: precio y plazo.
- Concentración de compras en pocos proveedores.
- Alto coste de cambio de proveedor.
- Mucha oferta y competencia.
- Aparición de nuevas marcas.
- Inminente entrada de fabricantes chinos.

### PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

No son significativos, ya que los productos COMERSA tienen un valor añadido y debido al amplio catálogo de la compañía, es complicado que entren en acción productos sustitutivos que no los ofrezca COMERSA.

### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

- Guerra de precios, plazo de entrega, innovación, catálogo amplio, calidad.
- Reducida posibilidad de fusiones.
- Apoyo desigual de la Administración.

### BARRERAS DE SALIDA:

En este caso no afecta a COMERSA, ya que no está intentando salir del mercado.

### COOPERACIÓN:

Se percibe como difícil, pero existen posibilidades en: compras conjuntas, venta de componentes, I+D, consorcios de exportación, logística, ser plataforma de entrada para empresas asiáticas y de Sudamérica.



## 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### 4.1. Análisis económico-financiero

Los aspectos más relevantes de la evolución de la situación económica, en miles de euros, de COMERSA, son los siguientes:

Tabla 25. Cuenta de Resultados

Fuente: Comersa

CUENTA DE RESULTADOS (Miles de Euros)	GRUPO COMERSA							
	31/12/2014	% Ingresos 2014	31/12/2015	% Ingresos 2015	% Variación 2014-2015	31/12/2016	% Ingresos 2016	% Variación 2015-2016
<b>INGRESOS</b>	7.939	100,0%	6.833	100,0%	-13,9%	7.046	100,0%	3,1%
Ventas	7.816	98,5%	6.784	99,3%	-13,2%	6.891	97,8%	1,6%
Otros Ingresos de Explotación	123	1,5%	49	0,7%	-60,4%	154	2,2%	217,0%
<b>COSTE DE VENTAS</b>	(4.881)	-61,5%	(4.364)	-63,9%	-10,6%	(4.487)	-63,7%	2,8%
<b>MARGEN BRUTO</b>	3.058	38,5%	2.469	36,1%	-19,3%	2.559	36,3%	3,7%
<b>MARGEN BRUTO AJUSTADO (MB-OTROS ING.)</b>	2.935	37,0%	2.420	35,4%	-17,5%	2.405	34,1%	-0,6%
<b>GASTOS DE EXPLOTACION:</b>	(4.379)	-55,2%	(4.484)	-65,6%	2,4%	(4.160)	-59,0%	-7,2%
Personal	(2.106)	-26,5%	(1.933)	-28,3%	-8,2%	(1.908)	-27,1%	-1,3%
Amortizaciones	(309)	-3,9%	(400)	-5,9%	29,6%	(447)	-6,3%	11,8%
Provisiones	(131)	-1,6%	(521)	-7,6%	299,1%	(172)	-2,4%	-67,0%
Servicios Exteriores	(1.826)	-23,0%	(1.516)	-22,2%	-17,0%	(1.601)	-22,7%	5,7%
Tributos	(39)	-0,5%	(32)	-0,5%	-17,1%	(38)	-0,5%	17,1%
Otros Gastos e Ingresos	31	0,4%	(82)	-1,2%	-360,9%	7	0,1%	-108,3%
<b>BENEFICIO DE EXPLOTACION</b>	(1.321)	-16,6%	(2.016)	-29,5%	52,6%	(1.601)	-22,7%	-20,6%
<b>EBITDA</b>	(913)	-11,5%	(1.012)	-14,8%	10,9%	(988)	-14,0%	-2,4%
<b>FINANCIEROS, NETOS</b>	(24)	-0,3%	(46)	-0,7%	93,7%	(112)	-1,6%	145,0%
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	(1.344)	-16,9%	(2.061)	-30,2%	53,3%	(1.713)	-24,3%	-16,9%
<b>IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES</b>	336	4,2%	515	7,5%	53,3%	282	4,0%	-45,4%
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>	(1.008)	-12,7%	(1.546)	-22,6%	53,3%	(1.431)	-20,3%	-7,4%
<b>BDI + Amortizaciones y Otros</b>	(713)	-9,0%	(1.169)	-17,1%	64,0%	(953)	-13,5%	-18,5%

De esta evolución se pueden sacar ciertas conclusiones:

Incremento de la cifra de ventas en 2016 del 1,6% hasta alcanzar los 6,9 millones de euros (debido principalmente al incremento en el mercado de exportación en un 12%, Francia, Italia, Arabia Saudita, y al mantenimiento del mercado nacional).

Descenso del margen bruto ajustado en el ejercicio 2016 hasta representar un 34,10% sobre ingresos. Este descenso es debido a la liquidación de existencias de producto terminado y la utilización de materia prima con un coste superior a la media y con una baja rotación para la fabricación de productos terminados con un precio de venta “estándar”.

Reducción del peso de la estructura de gastos de explotación que se sitúa en torno al 59% sobre ingresos, debido a los menores deterioros de clientes existentes (171 miles de euros 2016 vs. 521 miles de euros 2015) y a las menores indemnizaciones de trabajadores de carácter excepcional.

Mejora del EBITDA en el ejercicio 2016 en un 2,4% situándose en un -14% (aún negativo). Dicha mejora está en línea con la esperada en el Plan Estratégico realizado en el ejercicio 2015. Este aumento es fruto de los hechos comentados anteriormente, descenso del margen bruto y mayor descenso en proporción de los gastos de explotación.

Todo ello ha derivado en alcanzar un beneficio después de impuestos negativo de 1,4 millones de euros (-20,3% sobre ingresos), lo que supone unas pérdidas un 7,4% inferior a las del ejercicio 2015.

La situación financiera, en miles de euros, de COMERSA, es la siguiente:

Tabla 26. Balance de Situación.  
Fuente: Comersa

BALANCE DE SITUACION (Miles de Euros)	GRUPO COMERSA		
	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>3.270</b>	<b>3.510</b>	<b>3.495</b>
Inmovilizado Intangible	710	536	433
Inmovilizado Material	1.669	1.542	1.384
Inmovilizado Financiero	107	134	97
Activos por Impuesto Diferido	783	1.299	1.580
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>	<b>7.222</b>	<b>5.798</b>	<b>4.760</b>
Existencias	4.435	3.464	3.047
Deudores comerciales	2.667	1.785	1.485
Tesorería	84	518	204
Otros	37	32	25
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>10.492</b>	<b>9.309</b>	<b>8.255</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>8.475</b>	<b>6.929</b>	<b>5.498</b>
Capital	649	649	649
Reservas	8.834	7.826	6.280
Pérdidas y ganancias	(1.008)	(1.546)	(1.431)
<b>SUBV. DE CAPITAL Y AJUSTES VALOR</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	<b>18</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	<b>651</b>	<b>653</b>	<b>561</b>
Entidades de crédito (préstamos)	0	0	15
Otras deudas	629	638	539
Pasivo por impuesto diferido y otros pasivos	22	15	6
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	<b>1.316</b>	<b>1.694</b>	<b>2.179</b>
Entidades de crédito (líneas de circulante)	190	422	1.023
Acreedores comerciales	965	924	943
Otras deudas no comerciales	161	347	213
AAPP y personal	162	236	217
Otras deudas	(1)	111	(5)
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>10.492</b>	<b>9.309</b>	<b>8.255</b>

Del balance de situación anterior se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Se observa un aumento del inmovilizado intangible por la inversión de la mejora productiva a través de procesos de Lean Manufacturing realizados en la compañía y al desarrollo de las aplicaciones informáticas de gestión por un importe de 160 miles de euros en el ejercicio 2016. Por otro lado, se han producido inversiones de reposición en el inmovilizado material por un montante de 26 miles de euros.

Descenso del plazo medio de existencias en días de venta hasta alcanzar los 161 días de stock en el ejercicio 2016, 2014 (207 días), 2015 (186 días), principalmente derivado del descenso en el plazo de almacenaje de las materias

primas por el cambio de métodos de fabricación basados en métodos de lean manufacturing.

Descenso del plazo medio de cobro de clientes respecto del ejercicio 2015 en 2016 hasta los 91 días de venta, motivado por el incremento de las ventas de exportación, y unos plazos de cobro menores al mercado nacional debido al aumento en el análisis de los pedidos y su aceptación o no de acuerdo con criterios más favorables para la compañía.

El importe que aparece en el epígrafe de otras deudas (pasivos no corrientes) es derivado de un préstamo del CDTI concedido en 2013 por un importe de 674 miles de euros.

Mantenimiento del plazo de pago a proveedores, situándose en 2016 en torno a 40 días de ventas (derivado del mix de compras nacional – exportación de la compañía).

Fruto de lo comentado anteriormente, en cuanto a plazos de existencias, clientes y proveedores, la evolución de las Necesidades Operativas de Fondos ha disminuido en los ejercicios analizados hasta representar un 52,07% sobre ventas en el ejercicio 2016 (2014 – 78%, 2015 – 63%).

Los niveles de endeudamiento bancario han aumentado en un 146% en el año 2016 hasta alcanzar 1 millón de euros, sobre todo por el aumento en el uso de las líneas de financiación de proveedores y descuento comercial para cubrir los déficits de liquidez en el ejercicio.

El ratio DFN LP [deuda financiera neta] (incluye el préstamo del CDTI)/ EBITDA es negativo de -1,4 (debido al EBITDA negativo de la compañía).

También es importante conocer los aspectos más relevantes del estado de tesorería, los cuales se pueden ver en el Estado de Flujos de Efectivo, que se encuentra a continuación y del que se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Tabla 27. Estado de Flujos de Efectivo.  
Fuente: Comersa

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (Miles de Euros)	Datos Históricos		
	2014	2015	2016
TESORERÍA INICIAL	764	84	518
<b>CASH FLOW DE LA EXPLOTACIÓN</b>	<b>80</b>	<b>312</b>	<b>(769)</b>
Resultado del Ejercicio antes de Impuestos	(1.344)	(2.061)	(1.713)
Amortizaciones	309	400	447
Impuesto sobre Sociedades	336	(7)	(144)
Otros Ajustes al Resultado	(13)	(23)	31
<b>BDI + Amortizaciones y Otros</b>	<b>(713)</b>	<b>(1.691)</b>	<b>(1.378)</b>
<b>VARIACIÓN DEL CAPITAL CORRIENTE</b>	<b>793</b>	<b>2.003</b>	<b>609</b>
Existencias	225	971	417
Deudores	556	882	300
Otros Activos Corrientes	88	4	7
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar	(70)	(41)	19
Otros pasivos corrientes	(6)	187	(135)
<b>CASH FLOW OPERACIONES DE INVERSIÓN</b>	<b>(552)</b>	<b>(118)</b>	<b>(60)</b>
<b>CASH FLOW OPERACIONES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(208)</b>	<b>241</b>	<b>516</b>
Otras Deudas (Largo Plazo)	(52)	9	(100)
Entidades de Crédito (Préstamos)	0	0	15
Entidades de Crédito (Pólizas de crédito y descuento)	(156)	232	601
<b>VARIACIÓN DE TESORERÍA</b>	<b>(680)</b>	<b>434</b>	<b>(314)</b>
TESORERÍA FINAL	84	518	204

Se observa un empeoramiento del cash flow de la explotación generado en el ejercicio 2016, como consecuencia de la situación económica y de la variación del capital corriente que a continuación detallamos, lo que ha supuesto un cash flow de la explotación negativo de 769 miles de euros.

La variación del capital corriente del ejercicio 2016 ha generado en menor grado que en el ejercicio 2015 liquidez por un importe de 609 miles de euros (derivado de: el menor volumen de operaciones de reducción de existencias y por otro lado por el impacto en el cambio del mix de ventas y por tanto, en los plazos de cobro). Por otra parte, se ha procedido al pago de la provisión realizada en 2015 por 110 miles de euros de indemnizaciones de trabajadores (otros pasivos corrientes).

Las principales inversiones realizadas en el año 2016 ascienden a 186 miles de euros de la mejora productiva en planta y los trabajos realizados para la aplicación informática, las inversiones de reposición de 26 miles de euros acometidas y el cobro del crédito a largo plazo de un tercero por 132 miles de euros.

En el ejercicio 2016 se ha devuelto capital por un importe de 100 miles de euros (otras deudas largo plazo) del préstamo concedido por el CDTI.

Para financiar todo lo anterior se ha recurrido a aumentar el endeudamiento bancario en 384 miles de euros (principalmente con el aumento del uso de las líneas de financiación de compras y descuento comercial).

### 4.2. Política Fiscal

COMERSA sigue una estrategia fiscal que consiste básicamente en asegurar el cumplimiento de la normativa tributaria aplicable. El objetivo de esta estrategia es procurar una adecuada coordinación de la política fiscal de la empresa con la legislación tributaria vigente, cumplir con los plazos marcados por la Agencia Tributaria y de esta forma evitar riesgos e ineficiencias fiscales que provoquen problemas en el negocio, al mismo tiempo que realiza su aportación al sostenimiento de las cargas públicas.

Actualmente, por el tipo de empresa y los países donde opera la compañía, COMERSA está obligada a declarar mensualmente los impuestos de IVA, IRPF e IGIC.

En cuanto a la presentación de IVA, COMERSA presenta cada mes los modelos 303 (Autoliquidación de IVA), 349 (Declaración Recapitulativa de Operaciones Intracomunitarias) y el 340 (Declaración informativa de operaciones incluidas en los libros de registro), este último modelo dejará de presentarse en 2017, cuando la AEAT implante el SII (Sistema Inmediato de Información), mediante el cual se presentarán todas las facturas de la empresa cada pocos días.

En cuanto al IRPF, COMERSA presenta los modelos 111 (Rendimientos del trabajo y de actividades económicas, premios y determinadas ganancias patrimoniales e imputaciones de renta) y 115 (Retenciones e ingresos a cuenta sobre determinadas rentas o rendimientos procedentes del arrendamiento o subarrendamiento de inmuebles urbanos). La presentación de estos modelos se realizaba trimestralmente hasta el momento en que se produjo la fusión de las tres empresas (COMERSA, DIFRI y CODYGAS). A partir de ese momento, COMERSA se convirtió en Gran Empresa, y por

tanto, está obligada a presentar estos modelos mensualmente.

Respecto al IGIC, se presenta el modelo 420 (Autoliquidación del Impuesto General Indirecto Canario).

A pesar de que el objetivo de la empresa siempre es cumplir con sus obligaciones tributarias, los problemas de liquidez que COMERSA lleva arrastrando los últimos años, han llevado a la compañía a ir pagando sus impuestos mediante aplazamientos por parte de la AEAT, o mediante financiación bancaria mientras ha sido posible.

Sin embargo, desde hace un tiempo, las entidades financieras dejaron de financiar a COMERSA estos impuestos y por necesidades de tesorería, la deuda con Hacienda ha aumentado considerablemente en los últimos meses.

Actualmente COMERSA se encuentra en negociaciones con la AEAT para llegar a un acuerdo en cuanto a un calendario de pagos que permita a la compañía hacer frente a la deuda sin comprometer su funcionamiento en el día a día.

### 4.3. Sistema Comercial

En cuanto al sistema comercial, COMERSA lleva muchos años funcionando de la misma forma.

La compañía tiene una red comercial de profesionales externos a la empresa (personas autónomas) que venden los productos de COMERSA.

Estos comerciales tienen delimitado cada uno una zona determinada del territorio nacional y Francia. Estas zonas se pueden observar en la siguiente tabla con su respectiva venta neta de los últimos 3 años. El total general no suma los importes de todas las zonas, ya que también hay ventas que se realizan en otras zonas que no aparecen en la siguiente tabla, sin la intervención de los delegados comerciales como pueden ser Europa del este, África o Asia.

Tabla 28. Ventas por zona.  
Fuente: Comersa

Ventaneta	Zona																
Años		33	34	35	36	40	42	55	56	60	66	68	69	71	45	82	Total general
2014		867.695	489.464	984.413	485.041	767.386	309.789	693.837	97.226	368.979	449.204	259.101	262.252	70.193	384.622	185.634	7.888.335
2015		711.056	462.769	823.748	434.344	653.665	253.645	622.571	84.570	186.455	611.748	160.407	297.975	30.344	388.764	153.860	6.843.700
2016		501.914	411.036	578.281	521.768	670.341	185.539	790.325	85.103	246.376	659.840	242.350	293.589	58.906	533.702	178.332	6.949.128

Para poder entender mejor la tabla, se procederá a la explicación de cada zona:

- Zona 33: Son las ventas que se realizan directamente desde la empresa. No interviene ningún delegado comercial.
- Zona 34: Incluye las ventas realizadas en la parte norte de España (País Vasco, Cantabria, Asturias).
- Zona 35: Incluye las ventas realizadas en las Islas Baleares.
- Zona 36: Incluye la zona de Madrid y alrededores (Toledo, Ávila y Segovia).
- Zona 40: Comprende todas las provincias de Catalunya excepto Tarragona.
- Zona 42: Zona llamada "Andalucía Oriental". Incluye provincias como Jaén, Málaga, Granada y Almería.
- Zona 55: Incluye las provincias de Alicante y Murcia.
- Zona 56: Zona llamada "Andalucía Occidental". Comprende las provincias de Andalucía que no están en la zona 42 (Huelva, Sevilla, Córdoba y Cádiz).



- Zona 60: En esta zona entran las Islas Canarias. La delegación de COMERSA en Canarias tiene un almacén allí donde guarda cierta cantidad de aparatos para facilitar la venta a clientes de allí.
- Zona 66: Incluye Valencia, Castellón y Tarragona.
- Zona 68: Comprende todas las provincias de Galicia.
- Zona 69: Comprende las provincias que se encuentran en el Centro-Norte de la península (gran parte de Castilla y León y La Rioja).
- Zona 71: Incluye la zona de Extremadura.
- Zona 45: Esta zona incluye toda Francia, donde COMERSA también tiene un delegado comercial debido a su gran actividad en el país.
- Zona 82: Incluye toda la zona de Aragón y Navarra.

En todas estas zonas, los delegados comerciales trabajan de forma independiente a la empresa, y cobran determinadas comisiones por las ventas que realizan. Las comisiones que se llevan por cada venta dependen del descuento que realicen a los clientes, ya que ellos pueden negociar los precios con sus propios clientes dentro de unos baremos. No obstante, las comisiones de los delegados están entre un 2% y un 5% de las ventas.

Toda la actividad comercial de estos delegados está supervisada por parte del Director Comercial, a quien deben emitir informes de su actividad semanal. Sin embargo, se ha detectado que una de las principales causas de la bajada de ventas es un abandono de la red comercial (clientes que no han sido visitados desde hace tiempo, algunos clientes no tienen noticias de novedades en cuanto a productos o promociones, etc.).

Para solucionar este problema COMERSA debería plantearse la posibilidad de realizar cambios en la red comercial, tales como contar con comerciales propios de la empresa, sobre los que pueda llevar un mayor control, aunque esto suponga personal con un coste fijo y otra parte variable, hacer una redistribución de las zonas e implantar un departamento de telemarketing que proporcione apoyo a este departamento comercial. Esta opción ya se contempló en el Plan Estratégico anterior y es más que posible que se vaya a poner en marcha.

#### 4.4. Productos

Tal y como se ha comentado anteriormente, COMERSA dispone de un catálogo muy amplio con una gama de productos formada por más de 1.800 referencias, lo cual hace que pueda cubrir totalmente las necesidades de sus clientes y aportarles una flexibilidad que no todos sus competidores ofrecen.

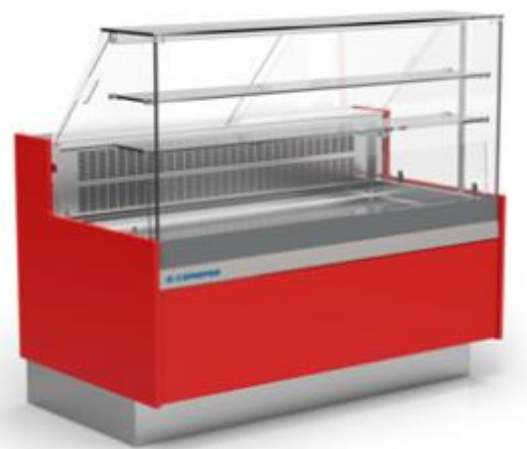
En este caso, y ya que es innecesario explicar todas sus referencias con sus respectivas especificaciones técnicas, se hará una breve descripción y se verá algún ejemplo de las familias de productos más características de COMERSA.

Una de las familias de productos más importantes es la de los armarios refrigerantes. Existen de diferentes alturas y tamaños, con puertas de cristal o puertas ciegas, de refrigeración o de congelación. Hay muchas variantes dependiendo de las necesidades de cada cliente. Son productos muy utilizados para establecimientos de hostelería como bares, restaurantes, cafeterías, etc.



*Ilustración 7. Armarios Refrigerantes.  
Fuente: Comersa*

Otra familia muy importante y por la que siempre ha sido muy reconocida COMERSA es la familia de Vitrinas. También existen variantes de estos productos. Diferentes colores, y medidas. En ocasiones incluso, se hacen uniones de vitrinas para establecimientos muy grandes donde se necesita exponer gran cantidad de productos. Existen vitrinas estáticas y ventiladas, que dependiendo de las necesidades del cliente son aconsejables unas u otras. Pero además de dar un gran servicio en cuando a calidad y refrigeración, durante los últimos años se ha hecho un gran esfuerzo para renovar el diseño de este producto.



*Ilustración 8. Vitrina.  
Fuente: Comersa*

Uno de los productos con más éxito es el de los mostradores. En los últimos años ha aumentado mucho su demanda. Normalmente utilizado en bares y restaurantes. No suele estar cara al público, pero aun así COMERSA ha intentado que siga manteniendo la misma línea de diseño que los otros muebles para ofrecer toda la gama de productos a un mismo cliente.

*Ilustración 9. Mostrador.  
Fuente: Comersa*



La familia de enfría tapas y calienta tapas es muy característica de COMERSA por la gran cantidad de años que llevan fabricando estos productos. Un producto clásico que, aunque se innovó en el diseño no ha variado en exceso a lo largo de los años. Sí que se completó la gama de esta familia con un producto que ha sido muy bien acogido por el sector. Este producto se llama Top Sushi y es un mueble refrigerado dedicado a la exposición y conservación de Sushi. Se puede ver en la imagen.

*Ilustración 10. Top Sushi Plano.  
Fuente: Comersa*



Otro producto que ha ganado importancia en

*Ilustración 11. Máquina de Lavado.  
Fuente: Comersa*

cuanto a ventas, son los muebles de lavado. En este caso, dichos productos no se fabrican en COMERSA. Se venden con la marca de DIFRI, son importados de Italia, de proveedores de máxima calidad y la empresa se encarga de su distribución. Estos productos están muy solicitados para establecimientos como hoteles, residencias o hospitales donde la faena de lavado es muy importante debido a la gran actividad. El que se puede ver en la imagen es uno de los más complejos que hay, pero existen modelos mucho más sencillos.



Una familia de productos que se introdujo en el catálogo no hace muchos años es la de cocinas. Este tipo de producto se vende bajo la marca de CODYGAS. Por tanto, tampoco lo fabrica COMERSA. Se importa desde China y existen diferentes tipos,

cocinas con freidoras, con fogones, barbacoa, cuece pastas, etc.

*Ilustración 12. Cocina con freidora.  
Fuente: Comersa*



Estos son sólo unos ejemplos de los productos de COMERSA. No obstante, dispone de un catálogo físico de más de 1.000 páginas y un catálogo digital en su página web donde poder ver todos los productos que ofrece, sus posibilidades, sus variantes y sus especificaciones técnicas.

En este caso se han descrito algunos de los más importantes para saber qué tipo de productos vende COMERSA y además para poder observar el diseño de sus muebles.

#### **4.5. Sistema de Producción y Logística**

Actualmente COMERSA cuenta con un centro productivo de unos 18.000 m<sup>2</sup> dividido en 4 naves diferentes. En la nave principal, y la más grande de todas ellas es donde se realiza el montaje de los muebles. Hay otra nave donde se cortan los perfiles de plástico que después pasan a ser las esquinas de los muebles y se realizan algunos semi terminados más. En otra nave se encuentran las máquinas donde se trata la chapa de acero. En este caso se cogen las chapas de acero enteras y se trata en las diferentes máquinas para punzarla, doblarla, cortarla y todo lo necesario para fabricar semi terminados que después pasen a la nave de montaje. Por último, hay una nave que se utiliza sólo como almacén.

Antiguamente COMERSA tenía un sistema de producción contra stock. Se realizaban tiradas muy largas de cada tipo de producto y se almacenaba todo a la espera de que se vendiera. Esto tenía ciertas ventajas, ya que, al fabricar mediante tiradas muy largas, los tiempos de producción eran menores y, además, se aseguraba que en cuanto un cliente realizaba un pedido, ese mismo día el

producto podía salir por la puerta porque ya estaba fabricado.

No obstante, ese sistema de producción también tenía un inconveniente. Todo ese stock que había en las naves de COMERSA, suponía un elevado nivel de financiación para la empresa, ya que tenía que soportar el coste del material necesario para fabricar todos esos aparatos.

Ante la situación de la crisis económica, la bajada de ventas constante y a su vez, el empeoramiento de la situación económica y financiera de la empresa, hace unos años que se tomó la decisión de modificar el sistema de producción y comenzar a producir bajo pedido.

Para afrontar esta forma de producir de la mejor forma posible, se realizaron los cambios necesarios en las naves, mediante un proceso de LEAN Manufacturing, lo que permitió tener mucho más organizada la fábrica de lo que estaba antiguamente y de esta forma reducir los tiempos de fabricación.

Se implantó en sistema Kanban, mediante el cual cada vez que se llega a cierto nivel de existencias de un producto semi terminado, se entrega la tarjeta Kanban para que se comience a fabricar ese producto, dejando un stock de seguridad para que siga habiendo suministro mientras se realiza esa fabricación.

Gracias a este sistema, se asegura que en cada estación de trabajo haya los elementos necesarios para no detener en ningún momento la fabricación, y además, supone una alerta para saber cuándo hay que hacer los pedidos a los proveedores.

Todo este sistema facilitó mucho las cosas para llevar un mayor control de las existencias, un mayor seguimiento del proceso productivo y a su vez, intentar llevar la mayor agilidad posible en el proceso productivo.

Con todas estas modificaciones, el objetivo era que desde que entrara un pedido, se tardara 3 días en fabricar ese pedido y que saliera hacia el cliente.

Actualmente el sistema de producción está dividido en diferentes líneas de producción donde en cada una se tiene una tarea concreta.

Existe un área de inyección, diferenciada entre inyección de armarios, inyección de vitrinas e inyección de botelleros o mostradores. Una vez estos aparatos están inyectados, a continuación, siguen las líneas de montaje de armarios, de vitrinas y de botelleros o mostradores respectivamente.

También hay una sección de montaje de evaporadores y otra de unidades condensadoras, en las que se montan estas partes de los muebles de diferentes tipos, ya que según el tipo de mueble se necesitan componentes diferentes.

Existe otra sección donde se preparan los montajes eléctricos y otra donde se realiza el montaje de las puertas de cristal.

Una vez los aparatos están inyectados y montados con todos sus componentes, existe una zona de pruebas. En esta zona se tienen los aparatos conectados realizando las pruebas de calidad necesarias, para saber si cumplen con los requisitos de temperatura y eficiencia energética necesaria.

Después de estar las horas que hace falta con esas pruebas, los muebles pasan a la zona de embalaje.

Una vez embalados se disponen a la zona de almacenaje que se encuentra próxima al muelle, por donde acabará saliendo mediante un transporte, con destino al cliente.

En los anexos se proporcionarán los planos de las 3 plantas de producción para poder observar la distribución en planta de la que se ha hablado.

## 5. COMPARACIÓN EMPRESA vs SECTOR

### 5.1. Competidores

Actualmente existe una gran competencia en el sector, ya que la globalización ha facilitado el comercio por todo el mundo y COMERSA ya no solo compite contra las empresas españolas, sino que debe competir también contra las italianas, chinas, turcas, etc.

Para poder conocer mejor todos los competidores que se encuentran en el mercado, se realizará un análisis, en primer lugar, de los competidores nacionales, y se puntuará en base a ciertos aspectos de 1 a 5 acerca de esos aspectos. De esta forma se sabrá los puntos fuertes y débiles de cada competidor y, a su vez de COMERSA.

Las puntuaciones significan:

1. Muy mal.
2. Mal.
3. Normal.
4. Bien.
5. Muy bien.

Tabla 29. Comparativo Competidores Nacionales.  
Fuente: Elaboración Propia

		COMERSA	INFRICO	FAGOR INDUS	CORECO
<b>Factores Diferenciales Producto (encuestas)</b>	Imagen de Marca	4	5	3	5
	Calidad y Fiabilidad	4	4	4	4
	Innovación	3	5	5	4
	Precio	3	5	5	5
	Adecuaciones de producto-mercado	3	5	5	4
	Amplitud de Catálogo	4	5	5	5
<b>Comercialización</b>	Ámbito de actuación ppales mercado	2	5	5	5
	Delegaciones Comerciales internacionales (si/no)*	NO	SI	SI	SI
	Canal Contract (si/no)*	NO	SI	SI	NO
	E-commerce "Venta Directa" (si/no)*	NO	NO	NO	NO
<b>Marketing</b>	Imagen Web corporativa*	4	4	5	3
	Notoriedad Marca Online*	2	4	5	2
	Alianzas comerciales y marketing*	NO	SI	SI	SI
	Certificados de Calidad	UE, RUSIA	EU, EEUU	UE, Rusia, EEUU, Australia, Nueva Zelanda	UE y EEUU
	Exposición Ferias Internacionales	SI	SI	SI	SI



Tabla 30. Comparativo Competidores Internacionales.  
Fuente: Elaboración Propia

		TRUE	TECNODOM	DIAMOND	FOSTER	ELECTROLUX	WILLIAMS
<b>Factores Diferenciales Producto (encuestas)</b>	Imagen de Marca	4	4	4	5	4	5
	Innovación, Calidad y Fiabilidad	5	4	5	4	4	5
	Precio	-	5	5	5	4	5
	Adecuaciones de producto-mercado	4	4	4	4	4	4
	Amplitud de Catálogo	5	5	5	5	5	-
<b>Comercialización</b>	Ámbito de actuación ppales mercado	4	4	-	4	4	4
	Delegaciones Comerciales internacionales (si/no)*	SI	NO	NO	SI	SI	SI
	Canal Contract (si/no)*	SI	SI	SI	-	-	-
	E-commerce "Venta Directa" (si/no)*	NO	NO	NO	NO	SI	NO
<b>Marketing</b>	Imagen Web corporativa*	5	3	4	5	5	5
	Notoriedad Marca Online*	5	4	4	5	5	5
	Alianzas comerciales y marketing*	-	-	-	-	SI	SI
	Certificados de Calidad	NSF, UL	RINA, ISO 9001-2008, CE, KUCAS	NSF, CSA, UL, ETL, AGA	-	-	-
	Exposición Ferias Internacionales	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Después de ver las diferentes puntuaciones de cada competidor en cada aspecto, se profundizará un poco más en algunos aspectos clave.

Teniendo en cuenta el ámbito de actuación en los principales mercados:

- COMERSA: Aunque hay ventas en algunos de estos países es pronto para hablar de consolidación, destacan Francia y Portugal (ámbito de actuación bajo).
- INFRICO: Está presente en países como Reino Unido, E.E.U.U., México, Rep. Dominicana, Chile, Portugal, Francia, Rusia, Marruecos, Emiratos (Dubái / Omán), Australia / Nueva Zelanda. (ámbito de actuación alto).
- CORECO: Tiene presencia comercial en varios países considerados atractivos, pero físicamente solo en Francia y Portugal (ámbito de actuación medio).
- FAGOR INDUSTRIAL: Cuentan con oficinas de venta propia repartidas en 17 países de los 5 continentes y más de 500 distribuidores que comercializan y dan servicio a nuestros productos en 90 países. De entre los mercados atractivos se encuentra Rusia, UK, Francia, Italia, EEUU, China, Australia, México, Polonia, Turquía y Emiratos Árabes (ámbito de actuación muy alto).

Dentro de Delegaciones Comerciales Internacionales se consideran tanto las oficinas comerciales en el exterior como centros de distribución propios en otros países que contribuyan a la vertebración de la red comercial y logística:

- COMERSA: No cuenta con delegaciones internacionales.
- INFRICO: Cuenta con 10 delegaciones internacionales situadas en Francia, Portugal, Reino Unido, Marruecos (para África), Rep. Dominicana (para Caribe), Guatemala (para Centro América), USA (Para Norteamérica), Chile (para Suramérica), Rusia (para Europa del este), Dubái / Omán (para Emiratos) y Australia (para Oceanía).
- CORECO: Cuenta con dos delegaciones internacionales oficiales en Francia y Portugal además de centros de distribución en Francia, Alemania, Reino Unido, Portugal, Uruguay y Chile.
- Cuenta con oficinas comerciales en Francia, Italia, Polonia, República Checa, Reino Unido, Turquía, Portugal, Colombia, México (3), USA, Cuba, China, Australia, Emiratos Árabes e India.

En cuanto al aspecto de E-Commerce, ninguno de los 4 competidores dispone en su página web de servicio de venta online.

Para evaluar la imagen web corporativa se analiza de manera general la calidad de la web basada en tres conceptos principalmente: la orientación (información o venta), la

imagen que traslada y la conexión con las redes sociales:

- **COMERSA:** Orientada a la venta (catálogo disponible en página principal). Única página web que presenta un video corporativo al acceder. La web es sobria, discreta, con un diseño poco elaborado, hay imágenes, pero se resaltan poco y faltan elementos atractivos o que atraigan la atención. El catálogo de productos es fácil de encontrar, tiene una navegación intuitiva y resulta atractivo visualmente. Contacto y N.º de atención al cliente muy visible. El apartado de noticias tiene poco contenido y se presenta muy parco en imágenes y poco atractivo. Se cuenta con un área para clientes. Ausencia de apartado FAQ. Imagen que traslada: colores metálicos, industrial. Sensación de web poco moderna. Tres idiomas disponibles, español, inglés y francés. No existe conexión con redes sociales.
- **INFRICO:** Orientada a la venta (acceso a catálogo en la web principal), página sobria pero ordenada y clara, en el home principal aparecen las principales ferias internacionales a las que asisten y los certificados de calidad. Catálogo fácil de encontrar y descargar, imágenes varias de los productos e información extensa. Incluye un encabezado de Novedades que acentúa la imagen de innovación de la empresa. Contacto en el encabezado. Ausencia de apartado FAQ. Imagen que traslada: colores que diferencian la gama de productos, fotos e información variada pero ordenada de la empresa que transmite confianza. Diseño más elaborado, un poco más vistoso que Coreco pero por debajo de Fagor. Dos idiomas disponibles, español e inglés. Conexión con redes sociales: si (Facebook, Youtube, Google+, LinkedIn y Blog Propio).
- **FAGOR INDUSTRIAL:** Orientada a la venta y al asesoramiento a clientes: productos en página principal, elementos creativos que llaman la atención (fotos en movimiento con estética moderna), frases de carácter comercial que resaltan los atributos de los productos, contacto y área de cliente y apartado relacionado con información técnica. Posee un área dedicada a clientes. Incluye un apartado de Proyectos de Referencia que solo lo incorporan ellos. Imagen que traslada: diseño, imágenes y fotos modernas, profesionalidad, colores acordes con imagen corporativa. Web con más idiomas disponibles, un total de 8 idiomas, español, euskera, inglés, alemán, francés, portugués, ruso e italiano. Conexión con redes sociales: si (Twitter, Youtube y blog propio, LinkedIn, Google+).
- **CORECO:** Orientada a la venta (líneas de producto desplegadas en página principal), cuenta con banners de encabezado en movimiento, ausencia de otros elementos que atraigan la atención. El apartado de contacto aparece solo al pie de página. Catálogo desarrollado con toda la información técnica de productos. No hay apartado FAQ. Imagen que traslada: poco diseño, noticias

poco vistosas. Tres idiomas disponibles, español, inglés y francés. Conexión con redes sociales: solo Youtube.

En cuanto al análisis de la presencia en redes sociales:

- COMERSA: No cuenta con ninguna presencia en las redes sociales.
- INFRICO: Cuenta con 195 seguidores en LinkedIn y 171 en Twitter, 497 “likes” en Facebook, un canal propio de Youtube con 31 suscriptores y 9,357 reproducciones.
- FAGOR INDUSTRIAL: Cuenta con seguidores 1.977 en LinkedIn y 4.559 en Twitter. Además, cuenta con 287 “likes” en Facebook y un canal de Youtube propio con 143 suscriptores y 62.774 reproducciones, además de un Blog de empresa.
- CORECO: Canal propio en Youtube con 14 suscriptores, 10 videos y unas 5.500 reproducciones.

Si se tienen en cuenta los certificados de calidad:

- COMERSA: Cuentan con los certificados de calidad que aportan IQNet y AENOR (ISO 9001:2008)
- INFRICO: Poseen los siguientes certificados de calidad: Certificado de medio ambiente ISO 14001, Certificado de prevención riesgos laborales OHSAS: 18001, Cumplimiento de la directiva RoHS, Cumplimiento de la normativa sobre tratamiento de embalajes, Cumplimiento de la normativa HACCP, Cumplimiento de la normativa ETL, Certificado GOST.
- FAGOR INDUSTRIAL: Están certificados en: (ISO 9001:2008, ISO14001:2004, OSHAS 18001:2007). La calidad en la gestión dentro de Fagor Industrial tuvo un reconocimiento muy especial cuando en Octubre de 2004 recibieron la Q de ORO concedida por Euskalit, certificación que asegura el riguroso cumplimiento de las normas establecidas por la EFQM (European Foundation for Quality Management).
- CORECO: La calidad y seguridad de los productos, se asegura mediante el cumplimiento de las normas certificadas y auditadas por Bureau Veritas:ISO-9001: 2008, ISO 14001 : 2004, OHSAS 18001 : 2007 y las directivas correspondientes al mercado CE:DC/2004/108/CEDC/2009/95/CE .
- Los productos fabricados por CORECO, han obtenido homologación en normas de higiene y seguridad eléctrica tan restrictivas y exigentes como son las americanas, estando homologados por ETL. Esto les permite exportarlos a países de centro y Norte América.

En cuanto a la amplitud del negocio, por una parte, está el grado de diversificación de productos:

- **COMERSA:** Comersa también cuenta una amplia gama de productos entre los que se encuentran: Armarios Refrigerados, Vitrinas Expositoras, Mostradores Refrigerados, Frio Comercial, Lavado, Hornos y Maquinaria Auxiliar, Codygas Auxiliar.
- **INFRICO:** En la gama de productos de Infrico hay menos amplitud de productos, pero más especialización en ciertas familias, cuentan con: Enfriadores, Armarios, Mesas, Infricool, Abatidores, Self-Service, Vitrinas expositoras, vitrinas Murales, Vitrinas Pastelería, Línea americana y Maquinaria de Hostelería.
- **FAGOR INDUSTRIAL:** Fagor Industrial fabrica una gama muy amplia de productos: hornos, cocción, lavado de vajilla, lavandería, frío comercial y bufés o elementos inox. a medida. Su propósito es ser un fabricante multiproducto con una oferta integral 360º, ofreciendo soluciones globales acompañadas de servicios integrales para el profesional hostelero.
- **CORECO:** Entre la gama de productos de Coreco encontramos: Mesas Refrigeradas, Fast Food, Botelleros, Expositores Refrigerados, Armarios Refrigerados, FAESCOR, Vitrinas Expositoras, Vitrinas, Neutros, Fabricados Especiales, Restauración y Hostelería, Accesorios.

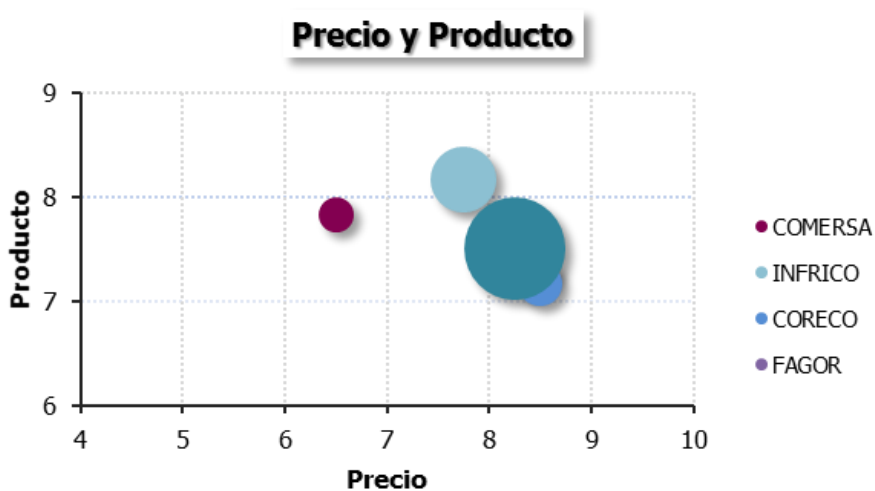
En cuanto a las alianzas:

- **CORECO E INFRICO:** Han realizado una estrategia de integración hacia atrás en busca de participar como propios proveedores mediante una Joint Venture de coinversión productiva en Córdoba para la fabricación de intercambiadores térmicos.
- **FAGOR INDUSTRIAL:** Joint venture alianza estratégica con ROBAM empresa china con elevada amplitud de tiendas para comercializar la gama alta de Fagor (DE DIETRICH) Y Joint venture de coinversión productiva en Polonia con (HAIER: Multinacional china fabricante de electrodomésticos y aparatos tecnológicos). La marca Fagor este integrada dentro del grupo empresarial llamado **ONNERA Group.**

## 5.2. Posicionamiento

A la hora de hablar del posicionamiento, también hay que tener en cuenta los aspectos que se miden. En este caso se mirará el posicionamiento de COMERSA respecto a sus

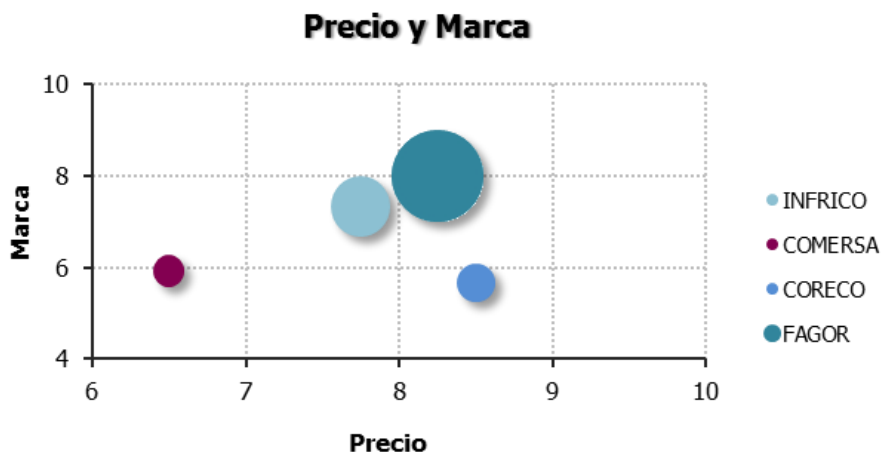
Gráfico 19. Posicionamiento Precio y Producto  
Fuente: Elaboración Propia



competidores teniendo en cuenta diferentes aspectos.

En cuanto a precio y marca existen dos grupos: el primero formado por Fagor e Infrico que se caracterizan por mantener un equilibrio superior entre precio e imagen de marca y otro formado por Coreco y Comersa en el que claramente la marca es menos

Gráfico 20. Posicionamiento por Precio y Marca.  
Fuente: Elaboración Propia

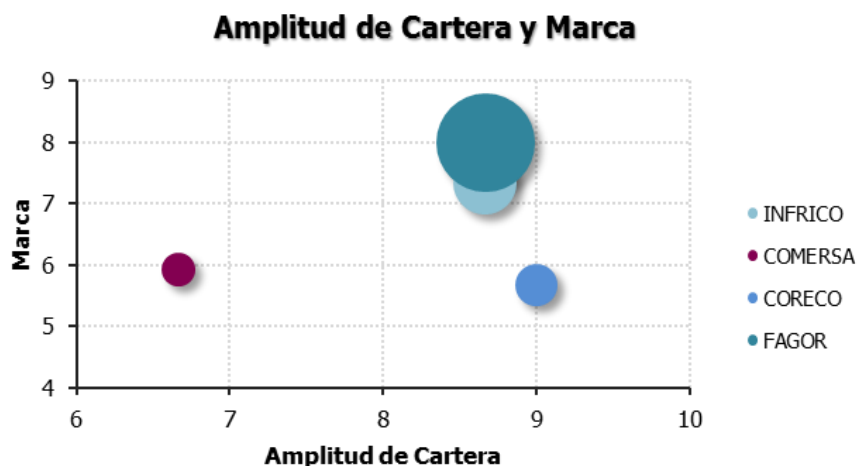


reconocida. Además, el precio de Comersa es menos competitivo que el resto por lo que habrá que ajustarlo directamente o través de estrategias de precios (ofertas, descuentos, promociones etc).

En cuanto a la comparativa precio y producto, aunque el precio de COMERSA es el menos competitivo respecto a los demás competidores el producto es ligeramente superior al producto de FAGOR y CORECO que claramente ofrecen un mejor precio y un producto ligeramente inferior. INFRICO ofrece mejor precio y producto que COMERSA. El objetivo ha de ser situarse por encima de los competidores en producto genérico y ofrecer mejor mix valor percibido-precio.

Si lo que se analiza es la amplitud de cartera y la marca, todos los competidores ofrecen una cartera mucho más amplia que COMERSA, pero no existe una relación directa entre amplitud de cartera y reconocimiento de la marca para todos ellos (como es el caso de CORECO). COMERSA debe evitar la estrategia de seguidor e ir detrás de sus competidores que se encuentran mucho más preparados para aprovechar esta estrategia de amplia cartera, optando por la diferenciación a través de la especialización. Ello afectará directamente en la imagen de marca de la compañía.

Gráfico 21. Posicionamiento Amplitud de Cartera y Marca.  
Fuente: Elaboración Propia



### 5.3. Análisis DAFO

#### FORTALEZAS:

- Historia:
  - Empresa con una trayectoria consolidada.
  - Know-How acumulado.
- Finanzas:
  - Fondos propios robustos.
  - Capacidad de Endeudamiento
- Marketing:
  - Amplia cartera de clientes y relación duradera con ellos.
  - Marca reconocida a nivel nacional.
- Producto Aumentado:
  - Servicio de Atención Técnica superior a la competencia (SAT).
  - Calidad Técnica del Sistema de Frío.
- Departamentales:
  - La transición a los cambios propuestos en el Plan Estratégico anterior en la arquitectura organizativa ha sido muy buena.
  - Compromiso de toda la organización hacia el cambio. Toda la organización apoya la lucha para que la compañía vaya hacia delante. Cooperación y colaboración tanto del equipo directivo como del resto de personal.

#### DEBILIDADES:

- Negocio:
  - Modelo de negocio no competitivo para COMERSA.
- Mercados de actuación:
  - Mix ventas nacional/exportación a la inversa.
  - Escasa presencia en mercados estrella.
  - Desequilibrio entre ventas actuales y potencial real en algunas provincias españolas debido a la actividad de los delegados comerciales (Baleares, Madrid, Barcelona, Canarias País Vasco).
- Sectores destino:
  - Alta concentración en un único sector.
- Marca/Producto:
  - No se potencia suficiente el principal activo de COMERSA: Marca.



- Producto no diferenciado (diseño, vitrinas) y generalmente con desequilibrio Valor-Precio. (Eficiencia interna y capacidad de compra)
- Falta de adecuación producto-mercado (EE. UU)
- Marcas comercializadas poco competitivas por el factor precio.
- Lentitud en la incorporación de nuevos productos tanto propios como comercializados.
- Debilidades departamentales:
  - Marketing y Publicidad.
  - Departamento Técnico: lento en lanzamiento de producto, en rediseño de procesos del área. Seguir avanzando en innovación.
  - Producción: Carácter tradicional de la fabricación y falta de eficiencia productiva. Mejorar plazo de entrega con un stock adecuado.
  - Calidad: No explotación sistema de calidad y procedimientos defectuosos (ej: sistema de quejas cliente).
  - Carencias de homologación en normativa de calidad y medioambiental para optar a concursos y licitaciones
  - No se ha conseguido una alianza que permita ofrecer SAT a toda España.
  - No hay suficiente gama de producto. Hay que conseguir alianzas con otros fabricantes para ampliar gama.
  - No hay Departamento de Recursos Humanos que lleve la gestión del personal: planes de desarrollo, capacitación idiomas, etc.
  - Cualificación Red de Ventas. Muchos agentes son nuevos y necesitan formación tanto en procesos como técnica.

### OPORTUNIDADES:

- Mercado Internacional:
  - Mercados con gran volumen de turismo e importaciones de productos COMERSA y con excelentes previsiones durante la próxima década, como China, USA, Canadá y Rusia.
  - Recuperación de mercados maduros en los que COMERSA tiene presencia (España, Francia).
  - Mercados promesa con grandes expectativas de crecimiento, como México.
  - Tipo de cambio favorable para vender en el exterior.
- Mercado Nacional:
  - La recuperación de las economías desarrolladas ha reactivado el turismo en España.
  - España 3ª posición ranking “Análisis de Competitividad Turística” de la UNWTO.

- Sector Destino:
  - Nichos como hotelería y colectividades incrementan producción y número de establecimientos.
  - Auge de puestos de comida de comida étnica (micro nicho en expansión).
  - Diversificación sectores destino: Distribución alimentaria, farmacias y laboratorios, equipamiento centros geriátricos, hospitales, etc.
- Cooperación:
  - Acuerdos de colaboración con partners para incrementar valor de la oferta (financiación) y explotar sistema de referenciadores (sustitución equipos).
  - Alianzas. Aumentar gama de productos para fabricar por terceros con nuestras especificaciones.
- Tecnologías:
  - Auge del comercio electrónico como canal para contactar y vender directamente con el cliente final. Internet como forma «económica» de publicitarse.
- Políticas Legales:
  - Cambios normativos que generan nichos de mercado (estancos).
  - Ayudas a la internacionalización y desarrollo nuevos productos (CDTI y otras subvenciones).
- Sociodemográficas:
  - El envejecimiento de la población hará crecer el mercado en clínicas, geriátricos.
  - Nuevas necesidades/nuevos productos: El deseo de llevar una dieta sana, la preocupación por el medio ambiente posibilita nuevos productos.

### AMENAZAS:

- Mercado Internacional:
  - Estancamiento de los países desarrollados como los europeos, principal destino de las exportaciones (Francia y Rusia).
  - Competencia europea y asiática ajustada en precios (exceso de la oferta)
- Mercado Nacional:
  - El mercado interno está estancado derivado de la situación de los dos principales subsectores: servicios de alimentación y bebidas).
- Intensidad Competitiva:

- Bajada generalizada de márgenes industriales (costes, guerras de precios).
- Precio y plazos de entrega como factor clave de compra.
- Políticas:
  - Necesidad de acometer inversiones para adaptarse a la normativa de gas no fluorado.
  - Incremento de normativas técnicas que dificultan la exportación.
  - Políticas medioambientales, seguridad alimentaria o sanitaria restrictivas.
  - Ayudas públicas a la competencia. En especial en Andalucía (INFRICO, CORECO).
  - No existen barreras para la entrada de productos que no cumplen normativa europea.
- Tecnológicas:
  - Avance de la competencia, capacidad para completar gama y sacar nuevos productos.
- Poder de negociación clientes:
  - Elevado poder de negociación derivado del amplio número de fabricantes que componen la oferta y la inexistencia de costes de cambio.
  - Existencia de ventas no oficiales en el sector.
  - Inexistencia de barreras para la entrada de productos que no cumplen las regulaciones medioambientales de la UE.
  - Cierre de proveedores clave e incumplimiento de plazos de suministro por limitaciones financieras.
  - Alta sensibilidad en calidad/precio.

## 6. Plan Estratégico

En este nuevo Plan Estratégico se determinará una nueva misión, visión y valores de futuro:

Misión: Ofrecer a los mercados objetivo soluciones integrales, competitivas e innovadoras relacionadas con la conservación y elaboración de alimentos y otros productos, con un marcado carácter internacional y con foco en la orientación al cliente.

Visión: Ser una empresa deseada con una destacada implantación internacional.

Valores:

- Trabajo en equipo.
- Imagen de marca.
- Diseño.
- Cultura Innovadora.
- Orientación y servicio al cliente.
- Formación y motivación del capital humano.
- Eficientes, fiables y cercanos.
- Integridad y seriedad profesional.

A continuación, la empresa se marcará unos objetivos cuantitativos a los que se

Gráfico 22. Objetivos Cuantitativos  
Fuente: Elaboración Propia

		2017	2018	2019
<b>OBJETIVOS CUANTITATIVOS</b>	OB 1 Cífra de Negocio	€ 9.041.800	10.775.095	12.086.305
	OB 2 Cífra Negocio Nacional	€ 7.149.800	8.438.095	9.281.905
	OB 3 Cífra Negocio Exportación	€ 1.892.000	2.337.000	2.804.400
	OB 4 Margen Bruto	€ 3.438.735	4.243.327	4.782.277
	OB 5 % Margen Nacional	% 36,9	38,2	38,2
	OB 6 % Margen Exportación	% 42,4	43,8	44,2

intentará llegar en los próximos años los cuales serán:

Según el análisis realizado y la evolución de los resultados, se considera que esos deben ser los objetivos de COMERSA para los próximos 3 años, y se piensa que es posible conseguirlos si se realizan las acciones pertinentes.

No obstante, para llegar a cumplir esos objetivos cuantitativos, también hay que marcarse otros objetivos, pero de un carácter más cualitativo.

Gráfico 23. Objetivos Cualitativos.  
Fuente: Elaboración Propia



Como se puede observar, se marcan 10 objetivos para la empresa, entre los que se consideran más prioritarios los objetivos de disponer de una gama integral de producto, potenciar la innovación en diseño, procesos y productos, dotar a la empresa de una financiación estructural y diseñar un plan de formación para la organización.

Aunque, a pesar de darle menor prioridad, es importante que se trabaje constantemente con la intención de cumplir todos los objetivos marcados.

La estrategia corporativa que debe seguir COMERSA se basa en la definición de su campo de actividad. Para ello, la compañía debe tener claro que COMERSA es una empresa nacional especializada en la fabricación y comercialización de productos orientados a satisfacer las diferentes necesidades de temperatura y conservación y mantenimiento de empresas que actúan en sectores como HORECA, FARMALAB, Distribución ALIMENTARIA y COLECTIVIDADES: colegios, hospitales, geriátricos, ejército, etc.

El ámbito de actuación actual de COMERSA se concentra en la Unión Europea, con una concentración importante en el mercado nacional. Su estrategia de crecimiento debe ir orientada hacia la desconcentración progresiva del mercado nacional mediante el

desarrollo de actuales y nuevos mercados, especialmente de tipología Vaca (UE) Estrella (TLCAN, Rusia) y Promesa (México, Suecia, Israel, Arabia Saudí, Marruecos, Argelia y Sudáfrica).

Los clientes actuales de COMERSA tanto a nivel nacional como internacional son generalmente distribuidores especializados en el sector Horeca. Esta concentración se reducirá progresivamente gracias a la diversificación hacia otros sectores de destino anteriormente comentados.

Actualmente sus ventas se concentran en el canal indirecto utilizando generalmente la figura del distribuidor Horeca. Uno de los cambios importantes en este sentido viene determinado por la diversificación hacia el canal directo, creando y utilizando dos ejes clave para ello: Red de referencias (aprovechando sinergias entre variables de producto aumentado y comerciales con partners) y e-commerce (a potenciar). Otro aspecto importante es la introducción en un canal como el Contract.

Resumiendo todo esto, la estrategia corporativa de COMERSA debe centrarse en estos 4 puntos:

Gráfico 24. Estrategia Corporativa.

Fuente: Elaboración Propia



La estrategia de crecimiento que debe seguir COMERSA se va a basar principalmente y con carácter prioritario en la Estrategia de Expansión. Un aspecto estratégico es el Timing de la ejecución de estas estrategias.

Durante 2017 y 2018 se tratará de potenciar los mercados actuales potenciando especialmente España, Francia, Italia, UK, Alemania y mercados promesa actuales (Marruecos, México, Arabia Saudí y Sudáfrica). Manteniendo Malta. La oferta para ello será la tradicional de COMERSA más la oferta Outlet.

Además, se potenciará la introducción en nuevos mercados con un perfil adecuado a la oferta Outlet\*. Especialmente mercados norte africanos (Países del Golfo Pérsico y

Magreb) América Latina (Perú, Chile y Colombia) y Rusia.

Para estos 2 años el objetivo debe ser introducir la nueva oferta de Hostelería, Distribución, Colectividades (ya introducida en otros mercados durante 2016) en nuevos mercados con potencial como: Australia, Macao/Hong Kong (puerta de entrada a China) y Japón.

El objetivo debe ser introducir la nueva oferta (Hostelería, Distribución, Colectividades) en principales mercados actuales potentes (Canadá, UK, Alemania, Francia, Italia, España, y países de la alianza del pacífico (Perú, Chile, Colombia, Panamá y México)).

Derivado de la secuencia en llevar a cabo introducción de nuevas ofertas en mercados con presencia y posteriormente penetrar otros mercados nuevos con esta oferta ya testada, no existen estrategias de diversificación como tal. Sin embargo, a nivel global COMERSA sí realiza estrategia de diversificación centrando esfuerzos en conquistar nuevos sectores.

Una vez perfilada la estrategia de crecimiento se debe definir el modo de crecimiento el cual será orgánico con una importancia notable en la cooperación con partners. Esta colaboración buscará beneficios en el valor de la oferta y en el ámbito comercial. Otro aspecto importante es la diversificación hacia nuevos subsectores relacionados (Distribución y Laboratorio) así como la especialización en nichos específicos dentro del sector tradicional (Hotelería y Colectividades). Para realizar todas las adecuaciones dentro de la compañía, sería más que interesante la búsqueda de financiación a nivel corporativo para realizar las inversiones necesarias para la ejecución del Plan.

En cuanto a la estrategia competitiva, se deberá llevar a cabo dos acciones fundamentales:

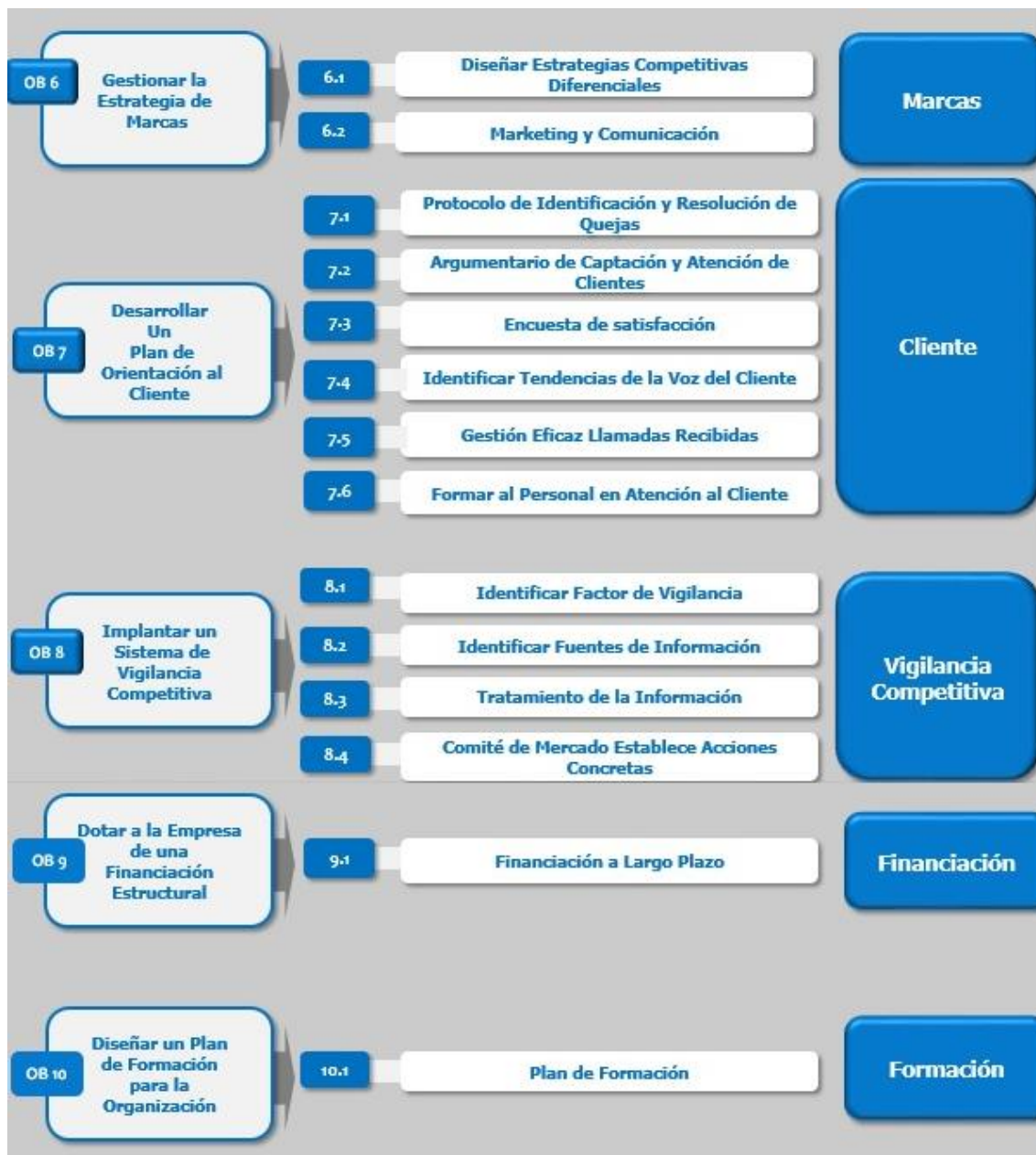
- Estrategia de Diferenciación sobre la Industria basada en “diferenciación” de producto. El producto actual de COMERSA siendo un producto con un nivel de valor percibido óptimo no representa ninguna fortaleza respecto a la competencia tanto a nivel de producto genérico como aumentado por lo que el precio se ha convertido en el arma principal para la venta. Esta estrategia conlleva la exigencia de tener una amplísima oferta lo que ha provocado serios problemas organizativos y de eficiencia en el ámbito productivo. COMERSA debe dar un salto cuantitativo y cualitativo importante por lo que este tipo de Estrategia sin fundamento en la segmentación y especialización no tiene cabida en su futuro. Continuar con la misma estrategia que sus competidores no le permitirá cortar con la tendencia negativa arrastrada durante estos últimos



años.

- Estrategia de Especialización en segmentos basada en diferenciación real del producto: La idea básica de esta estrategia es que se puede ser más competitivo sirviendo a diferentes segmentos, explotando nichos de mercado concreto, que a un mercado global. Para ello COMERSA debe, durante el 2017, de rediseñar toda la estrategia de producto centrándose en las necesidades de diferentes subsectores y nichos. En este sentido no solo habrá que definir la oferta genérica sino la aumentada. Este cambio no solo permitirá centrarse en satisfacer necesidades específicas de determinados nichos (carnes, pescados, congelados...) sino que permitirá corregir la ineficiencia productiva en planta a través de la estandarización de las familias específicas.

Gráfico 26. Estrategia Operativa 2.  
Fuente: Elaboración Propia



La estrategia operativa que debe seguir la empresa está formada por 10 objetivos clave que se pueden ver a continuación:

Este es el Plan Estratégico que se debe seguir, con diferentes objetivos y sus correspondientes planes de acción (ejes estratégicos).

Si todas estas acciones se llevan a cabo y se cumplen todos los objetivos, se cumplirán a su vez los objetivos cuantitativos que se han marcado anteriormente, y de esta forma se asegurará la viabilidad de la empresa, lo cual era la finalidad de este proyecto.

## 7. Conclusiones

El escenario que debe contemplar Grupo COMERSA para garantizar tanto su viabilidad económica como financiera se basa en las siguientes hipótesis:

Cumplir con el objetivo planteado en el presente Plan Estratégico y alcanzar en el ejercicio 2018 y 2019 unas ventas netas de 9 y de 10,7 millones de euros respectivamente. En el ejercicio 2017 la compañía tiene como principal objetivo reactivar el potencial comercial de ciertas zonas del mercado nacional, mediante la incorporación de nuevo personal a la red comercial y su reorganización (el impacto positivo de estas acciones se verá plasmado en los ejercicios 2017 y 2018). En el ejercicio 2018 se espera obtener el rendimiento de las acciones, iniciadas en 2017, encaminadas a la entrada de nuevos segmentos por un importe de unos 700 miles de euros.

Dicho crecimiento en ventas se apoya en crecimientos en la cifra de ventas del 30% (2017) y del 19% (2018) a través del mercado de exportación en países con apenas presencia como Argelia, Kuwait, Uruguay, el aumento en ventas en países como Francia, Marruecos, Arabia Saudita y Líbano y la intensificación de las relaciones con el mercado nacional con los diferentes cambios acometidos en la estructura comercial de la compañía (refuerzo de zonas y sustitución de comerciales no válidos).

La compañía continuará con las acciones de venta encaminadas al aprovechamiento del stock actual de materia prima y producto semiterminado, cuyos importes no serán significativos comparativamente con las operaciones realizadas en los ejercicios 2015 y 2016, por ello el impacto de dichas acciones en el margen no será significativo.

El Plan de Negocio prevé alcanzar cifras de un 40% de Margen Bruto y 12 millones de euros de ingresos obtenidos en el pasado a través de:

- Cambio en el mix de ventas hacia productos, canales y mercados con márgenes superiores a los actuales.
- Orientación de la compañía hacia la fabricación de productos que aporten más valor al cliente (por ejemplo, con un mayor nivel de componente técnico, mayor servicio postventa).
- Mejoras productivas que mejoren el aprovechamiento y la productividad en fábrica, en junio de 2017 se terminará la implantación del proyecto Lean Manufacturing que se está acometiendo en el área de producción.
- Política de defensa de precios medios en los segmentos de HORECA: negocio

tradicional y nuevo negocio basado en la nueva oferta.

- La disminución de las operaciones “outlet” o con costes de fabricación superiores al “estándar”.

Todas estas acciones deberían de dar su resultado y en el tiempo que dura este Plan Estratégico (Hasta 2019) la situación de la empresa debería ser mucho mejor que en la actualidad.

No obstante, este Plan Estratégico debe llevar un seguimiento continuo sobre el estado de las acciones a emprender. No debe pasar el tiempo y que se queden estancadas.

Por otra parte, si cualquier factor no saliera como está previsto o hay acciones que no se pueden llevar a cabo, siempre puede revisarse este Plan Estratégico y tratar de marcarse nuevos objetivos para buscar por otros medios la viabilidad de la empresa.

## Bibliografía

- Base de Datos de la empresa Construcciones Metálicas para la Refrigeración, S.L.
- Herramienta de Crédito y Caución: Herramienta para la prospección de mercados, clientes potenciales y análisis de la competencia.

### LIBROS:

- **Johnson, Scholes & Whittington** (2000): Dirección estratégica. Pearson Editorial, Madrid, España.
- **Molero Prieto, Rafael, Polo Garrido, Fernando, Revert Belda, Rafael, Seguí Mas, Elies, Gomis Perez, Ana María** (2012): Fundamentos De Auditoría De Cuentas Anuales. Editorial Pirámide, Madrid, España.
- **Morales, Rafael** (2015): Gestión de tareas con Kanban. Ediciones Rainer. 2ª Edición.
- **Pérez García, Francisco, Alcalá Agulló Francisco** (2013): Crecimiento Y Competitividad: Los Retos De La Recuperación. Fundación BBVA, Bilbao, España.
- **Sainz de Vicuña Ancín, José María** (2003): El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- **Schumpeter, Joseph A.** (2015): Historia del análisis económico. Editorial Ariel.

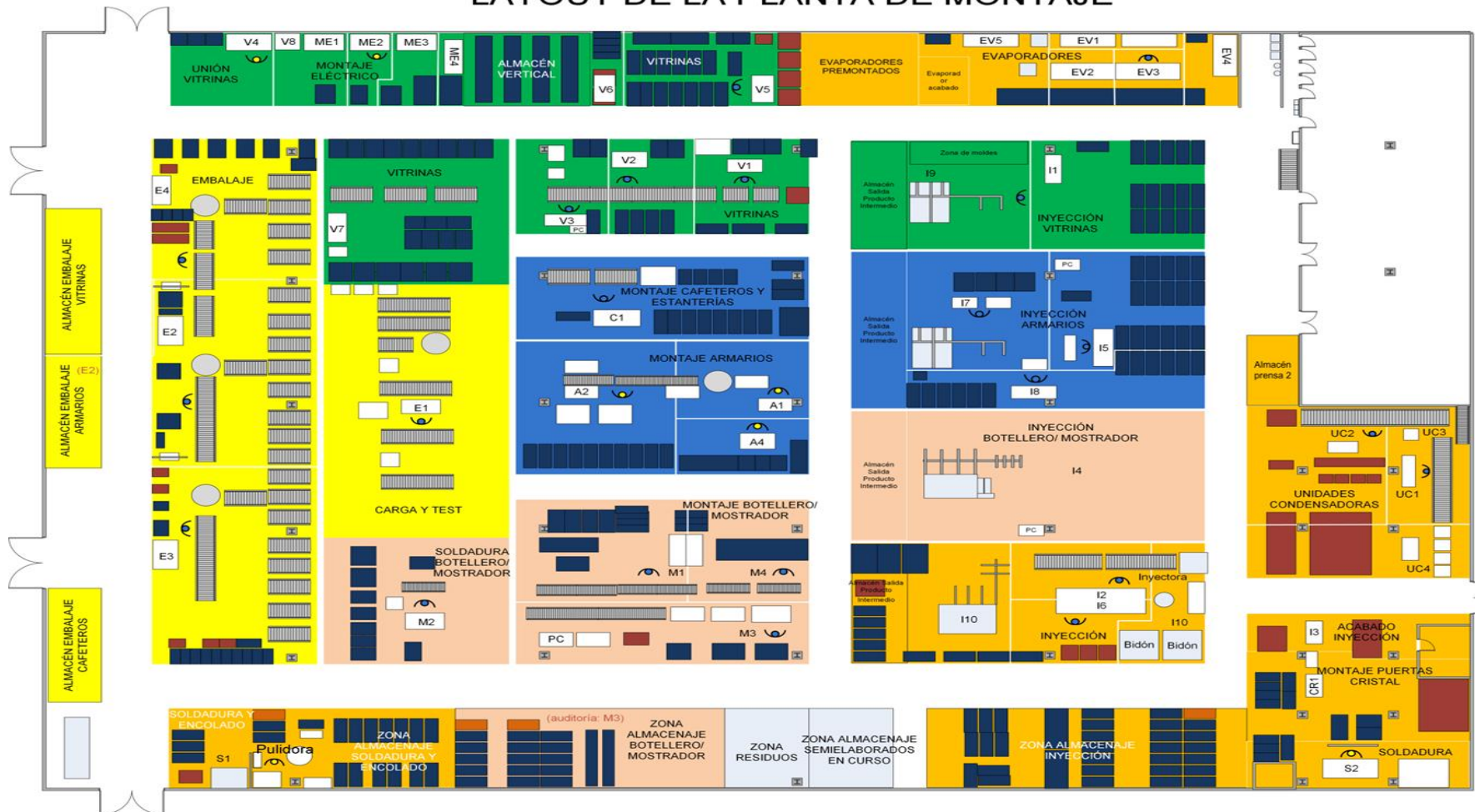
### WEBS:

- Base de Datos Sabi: <https://sir.rediris.es> (08/08/2017) (10/08/2017).
- Comersa, Web Oficial: <https://www.comersa.es/> (26/07/2017) (28/07/2017) (14/08/2017).
- Efeempresas: <http://www.efempresas.com/noticia/hosteleria-8-pib-nacional/> (29/07/2017)
- Expansión: <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2016/12/22/585ba85e268e3e3a178b4616.html> (10/08/2017)
- Federación Española de Hostelería: <http://www.fehr.es/> (14/08/2017).
- INE. Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm#36> (08/08/2017) (10/08/2017).
- Interempresas: <http://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/102039-La-hosteleria-factura-mas-del-7-por-ciento-del-PIB-espanol.html> (08/08/2017)
- Organización Mundial de Turismo <http://www.unwto.org/es> (10/08/2017)
-

- Statista, Estadísticas de Hostelería:  
<https://www.statista.com/estadisticas/641009/numero-de-establecimientos-de-hosteleria-en-espana-por-tipo/> (15/08/2017)
- Uncomtrade: <https://www.comtrade.un.org/> (25/07/2017).

ANEXOS

LAYOUT DE LA PLANTA DE MONTAJE



## LAYOUT PLANTA MECANIZADO





## LAYOUT PLANTA DE PERFILES

