



Optimización de la rentabilidad en el *retail* mexicano: Análisis de productividad y estrategias operativas

Elaborado por:

Alfonso Valdez Cervantes y Ana Franco Valdez

Profesores investigadores del Centro de Comercio Detallista
de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey

Introducción

CONTEXTO DEL RETAIL MEXICANO

De acuerdo con Euromonitor (2023), al cierre de 2022, la industria del comercio al detalle en México presentó un valor de cinco billones de pesos, con un crecimiento del 8% respecto a 2021. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), que agrupa a 92 cadenas detallistas del país como Soriana, Chedraui, Sanborns, 7-Eleven, entre otras, reportó un crecimiento del 13% en 2022, superior al de 8.3% reportado en 2021. Entre los diversos factores, la pandemia del COVID-19 tuvo gran impacto en este sector, incrementando sus ventas, y según Euromonitor (2023), el aumento experimentado durante el último año se debe a los efectos inflacionarios observados en el país.

Como aspectos contextuales, es importante considerar que en México el comercio informal desempeña un papel significativo en el volumen total de ventas del sector minorista. También, que el 89% de las ventas de dicho sector se lleva a cabo en establecimientos físicos, mientras que el 11% restante corresponde al comercio digital.

A nivel grupo, los principales detallistas que operan autoservicios en el país son Walmart de México, con el 11.7% del mercado; Organización Soriana, con 3.5%; y Grupo Comercial Chedraui, con 1.9%. En cuanto a cadenas de tiendas departamentales, las principales son Coppel, con 4.7% del mercado; El Puerto de Liverpool, con 3.8%; Grupo Elektra, con un 0.7%; y Grupo Palacio de Hierro, con 0.7%. A nivel marca, las cinco con mayor participación de mercado son Bodega Aurrerá, con un 5.2% del mercado; Coppel, con 4.7%; Oxxo, con 3.5%; Walmart, con 3.5%; y Soriana, con 3.4%.

 **Tabla 1. Principales marcas en el sector minorista y su participación de mercado (2022)**

Marca	Participación de mercado (%)
Bodega Aurrerá	5.2
Coppel	4.7
Oxxo	3.5
Walmart	3.5
Soriana	3.4
Liverpool	3.1
Mercado Libre	2.2
Sam's Club	2.1
Farmacias Guadalajara	1.9
Chedraui	1.7

Fuente: Euromonitor (2023).

Modelo de productividad

Además de los factores contextuales que lo afectan, el sector detallista se caracteriza por tener márgenes limitados de ganancias. Ante ello, una gestión altamente eficiente de los principales recursos operativos del negocio se vuelve un objetivo prioritario.

Para el manejo de los recursos en esta industria, se utiliza habitualmente un modelo llamado modelo estratégico de productividad, una herramienta que permite monitorear en todo momento los elementos que más influyen en la productividad del negocio: inventarios, espacio de ventas y personal. De este modelo, surgen tres conceptos que dependen del margen bruto: GMROI, GMROS y GMROL (ver figura siguiente página).

El modelo estratégico de productividad señala que GMROI y GMROS deben ser maximizadas, mientras que GMROL debe ser optimizada. En el presente documento, nos enfocaremos en los dos primeros conceptos, por su relación con el margen bruto.



Margen bruto

El margen bruto resulta de dividir la utilidad bruta entre las ventas netas. La utilidad bruta, por su parte, se obtiene mediante la deducción del costo de ventas de las ventas netas. Esta medida proporciona información valiosa a la empresa, ya que, mientras mayor sea su utilidad bruta, se pueden inferir dos aspectos positivos:

- 1) La empresa maneja bien su costo de adquisición de mercancía (relacionado con el precio y condiciones de compras a través de una buena negociación y relación con proveedores, y/o una eficiente logística empresarial);
- 2) El precio de ventas de las mercancías es adecuado y competitivo.

Para ejemplificar la importancia de esta rotación, calculamos el margen bruto de Walmart, Soriana y Chedraui para 2021 (Tabla 2).

Tabla 2. Cálculo de margen bruto de empresas detallistas (2021)			
	Walmart	Soriana	Chedraui
Ingreso	736,044.00	155,247.00	188,486.80
Costo de ventas	564,204.30	121,273.00	146,534.60
Utilidad bruta	171,839.70	33,974.00	41,952.20
Margen bruto	23.3%	21.9%	22.3%

Nota: cifras en millones de pesos (MXN).

Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).


La Tabla 2 permite apreciar que Walmart es la empresa que tiene un mejor manejo de su margen bruto, seguida muy de cerca por Chedraui, mientras que Soriana ocupa el tercer lugar en este aspecto.

Utilidad bruta sobre inventarios

Los inventarios impactan significativamente en la productividad y rentabilidad de cualquier negocio minorista, debido a que representan entre el 40 y 60% de los activos totales. La GMROI mide la productividad de los inventarios y refleja el margen generado por los mismos; responde a la pregunta *¿Qué has hecho con los inventarios?*, y se obtiene de multiplicar la utilidad bruta dividida entre las ventas por las ventas netas divididas entre los inventarios. Dicha operación permite establecer el margen bruto que se genera por cada peso invertido en el inventario.

Margen bruto (%)	Rotación	GMROI
$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	$\times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$	$= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Inventarios}}$

En la Tabla 3, hemos calculado la GMROI de las principales cadenas de autoservicios en México.

 **Tabla 3. Cálculo de GMROI de empresas detallistas (2021)**

	Walmart	Soriana	Chedraui
Ingreso	736,044.00	155,247.00	188,486.80
Costo de ventas	564,204.30	121,273.00	146,534.60
Utilidad bruta	171,839.70	33,974.00	41,952.20
Margen bruto	23.3%	21.9%	22.3%
Inventario	80,317.00	28,465.00	17,907.60
Rotación de inventarios	9.2	5.5	10.5
GMROI	2.14	1.19	2.34

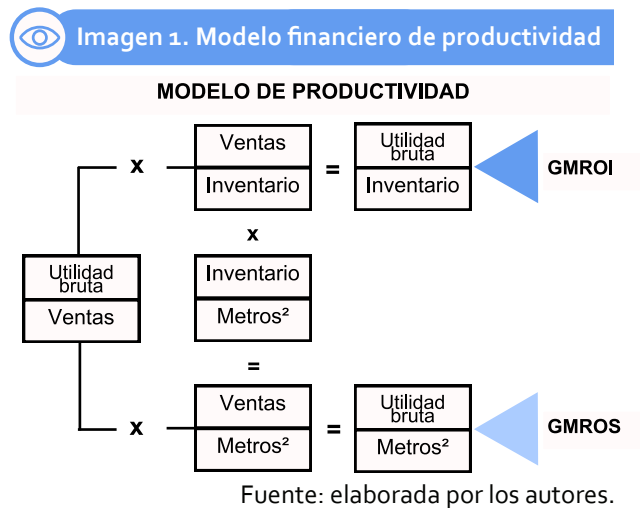
Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

Dicha tabla permite apreciar que, aunque Chedraui tiene menor margen bruto que Walmart (4.7% menor), Chedraui mueve más rápido sus inventarios (14.9% más) y, por lo tanto, aunque muy similar, su GMROI es más alta (9.5% mayor). Soriana, por su parte, presenta un nivel más bajo de GMROI por dos razones: 1) su margen bruto es más bajo, y 2) su movimiento de inventarios es más lento.

La GMROI, que es una medida financiera utilizada para evaluar la rentabilidad de la inversión en inventario, puede ser mejorada si se logra un surtido de mercancías adecuado que genere un aumento en las ventas. Es decir, si se ofrece una variedad de productos que satisfagan las necesidades de los clientes y se promuevan eficazmente, se puede aumentar la demanda y, por ende, las ventas, lo que resultará en una mejora en GMROI.

Utilidad bruta sobre metros cuadrados

En el modelo financiero de productividad, hay una interrelación entre GMROI y GMROS, puesto que al multiplicar la razón de ventas entre inventarios (utilizada para calcular GMROI) por inventarios entre metros cuadrados, se obtiene la razón de ventas entre metros cuadrados, utilizada para calcular la GMROS.



Este factor se relaciona con el inventario a través de la intensidad de la mercancía por metro cuadrado de la tienda. Cualquier cambio en esta intensidad requerirá una evaluación para determinar si es necesario aumentar o disminuir el inventario en el espacio disponible, y cómo esto afectará la oferta total de la tienda y su relación con las demás áreas de la empresa. En otras palabras, es importante tener en cuenta la relación entre la cantidad de productos en exhibición por unidad de área y cómo esto afecta la gestión de inventarios en la tienda.

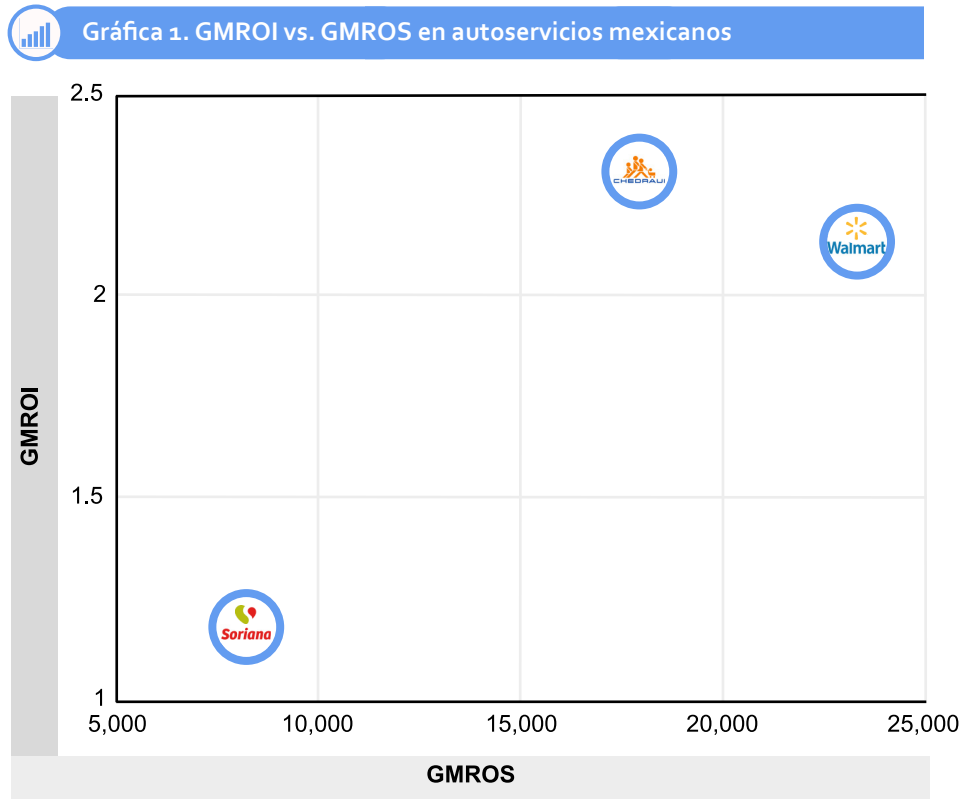
Una idea más clara proviene de graficar la información de GMROI y GMROS año con año, o bien, la comparación con la competencia. En la Tabla 4, se presenta el cálculo de GMROS de los autoservicios mexicanos ya anteriormente revisados.

Tabla 4. Cálculo de GMROS de empresas detallistas (2021)

	Walmart	Soriana	Chedraui
Ingreso	736,044.00	155,247.00	188,486.80
Costo de ventas	564,204.30	121,273.00	146,534.60
Utilidad bruta	171,839.70	33,974.00	41,952.20
Inventario	80,317.00	28,465.00	17,907.60
GMROI	2.1	1.2	2.3
Metros cuadrados (en miles)	7,336.80	4,037.40	2,338.60
Intensidad de Inventario	10,947.10	7,050.30	7,657.20
Ventas por m²	100,321.90	38,452.20	80,596.60
GMROS	23,421.60	8,414.80	17,938.70

Nota: cifras en millones de pesos (MXN).
Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

Según la información precisada, Walmart es el autoservicio con mayor GMROS. Aunque tiene muchos metros cuadrados en sus tiendas y también mucha intensidad de mercancía, es decir, inventario por metro cuadrado, la empresa es muy productiva al vender mucho por cada metro cuadrado: su GMROS es un 178% mayor que la de Soriana y un 31% mayor que la de Chedraui. La Gráfica 1 representa esta información.



Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

De acuerdo con lo representado en dicha gráfica, Walmart es la empresa que mejor maneja su GMROS, principalmente por productividad del piso de ventas. Si Chedraui optara por incrementar el inventario entre metros cuadrados, mejoraría su GMROS; claro está, para esto requeriría de una selección de mercancías realizada con base en su segmento de mercado.

Tabla 5. Cálculo de GMROS en tiendas departamentales en México (2021)

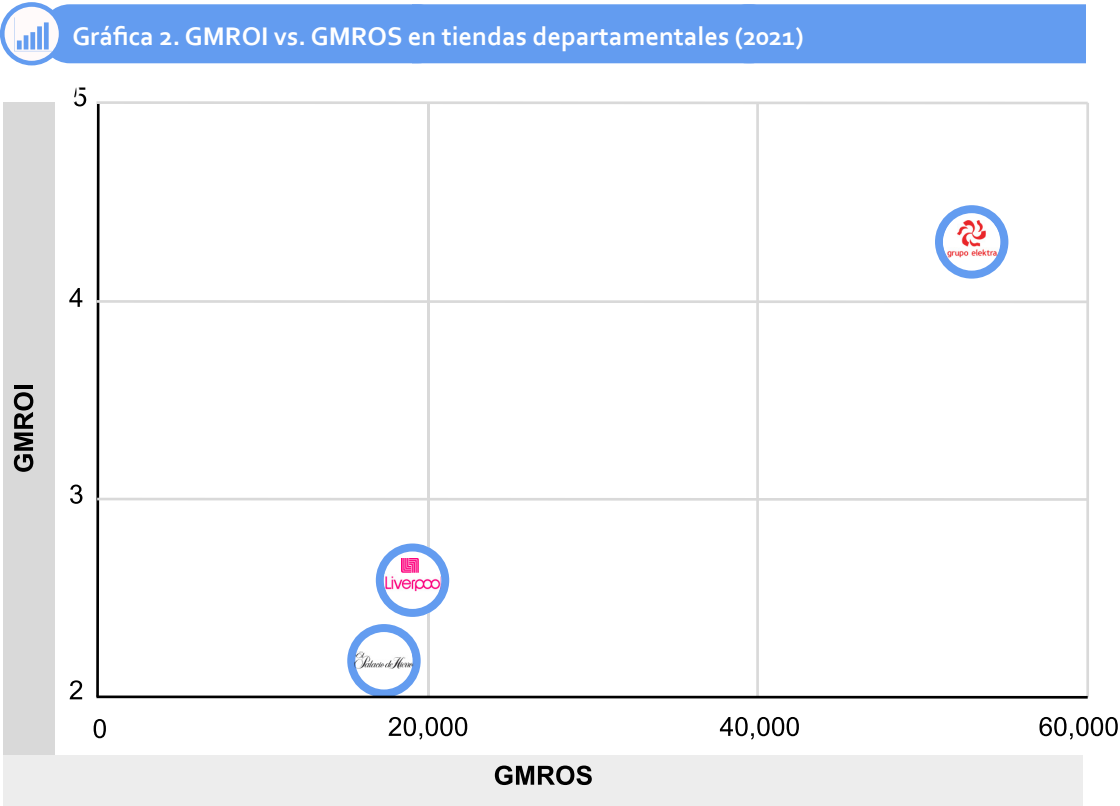
	Liverpool	Palacio de Hierro	Elektra
Margen bruto	37.8%	27.8%	52.6%
Rotación de inventarios	6.53	7.43	7.95
GMROI	2.47	2.07	4.18
Intensidad de inventario por m²	7,734.40	8,577.20	12,523.20
Ventas por m²	50,521.09	63,688.62	99,550.52
GMROS	19,092.03	17,732.92	52,386.87

Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

Por otro lado, la Tabla 5 presenta el cálculo de GMROS en tiendas departamentales. Este sector maneja márgenes brutos mayores que el de autoservicios debido al alto costo de los intereses que cobra y por el tipo de mercancía que ofrece; adicionalmente, la rotación de inventarios en estos negocios es más lenta que en los autoservicios.

Según la información desplegada, Elektra tiene mayor margen entre las tiendas departamentales analizadas y también presenta la mejor rotación. La GMROI de Elektra es casi el doble que la de sus competidores porque maneja un mejor margen y mueve más rápido sus inventarios; la GMROI de Liverpool es baja porque tiene un menor margen que Elektra, pero lo que más le afecta es la baja rotación de inventarios. Palacio de Hierro, por su parte, tiene la GMROI más baja y, como se puede observar, su principal afectación sucede en el bajo margen bruto que presenta. Se entiende que por su posicionamiento e imagen las tiendas departamentales como Liverpool y Palacio de Hierro presenten menos intensidad de inventarios por metros cuadrados, pero deberían mover mejor su inventario con una selección más adecuada de mercancía.

En cuanto a GMROS, la más alta es también de Elektra. Aunque su intensidad de inventario es la más alta por metro cuadrado, la empresa es productiva en la generación de ventas por metros cuadrados, aunada al buen margen que tiene, todo lo cual le permite generar la más alta utilidad bruta por metro cuadrado. En cambio, tanto Liverpool como Palacio de Hierro son menos productivos y presentan GMROS muy inferiores (Gráfica 2).

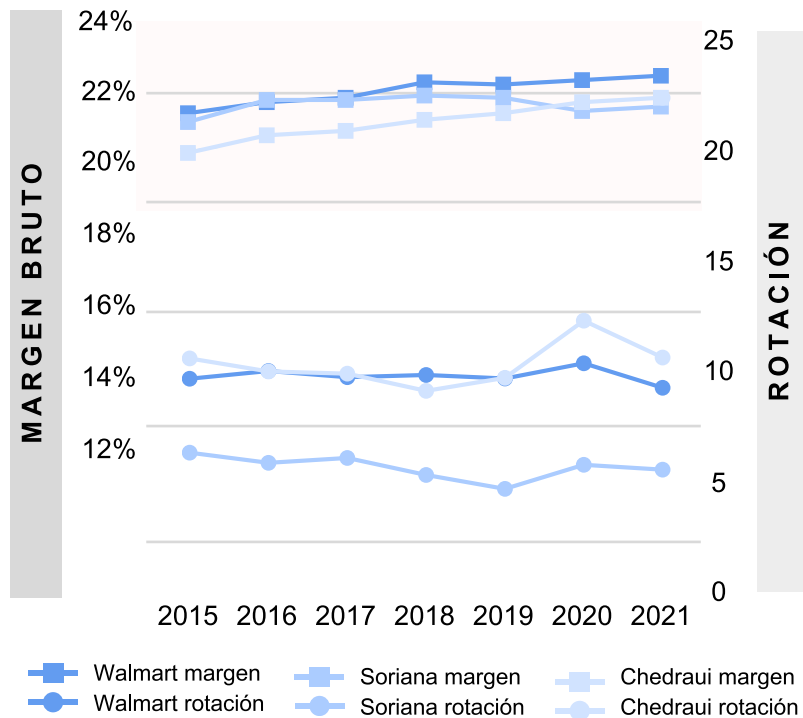


Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

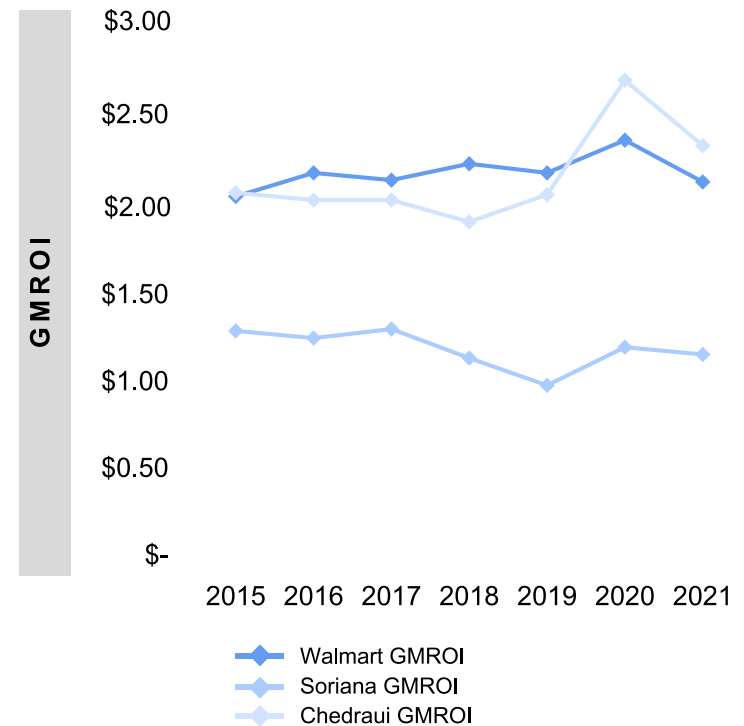
GMROI y GMROS a través del tiempo

En el caso de los autoservicios, un análisis de la información a través del tiempo permite rescatar que, en los dos últimos años, Chedraui tiene mejor GMROI que Walmart, lo cual se debe principalmente a su correcto movimiento de inventario (mejor rotación). Soriana, por su parte, tiene menor GMROI porque su margen bruto y su rotación de inventarios son menores a través del tiempo, como se observa en las Gráficas 3 y 4.

Gráfica 3. Margen bruto y rotación en autoservicios (2015-2021)



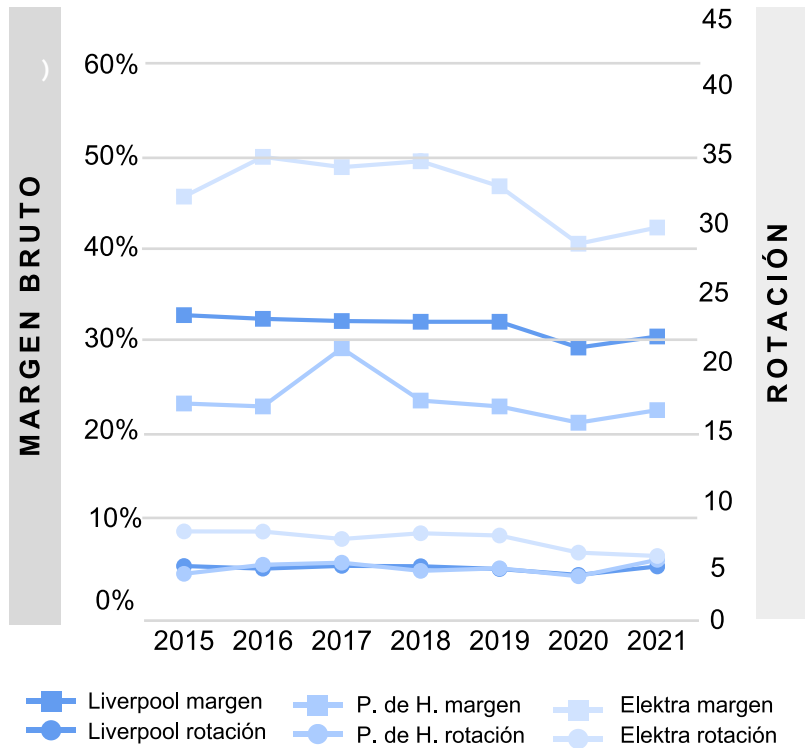
Gráfica 4. GMROI de autoservicios (2015-2021)



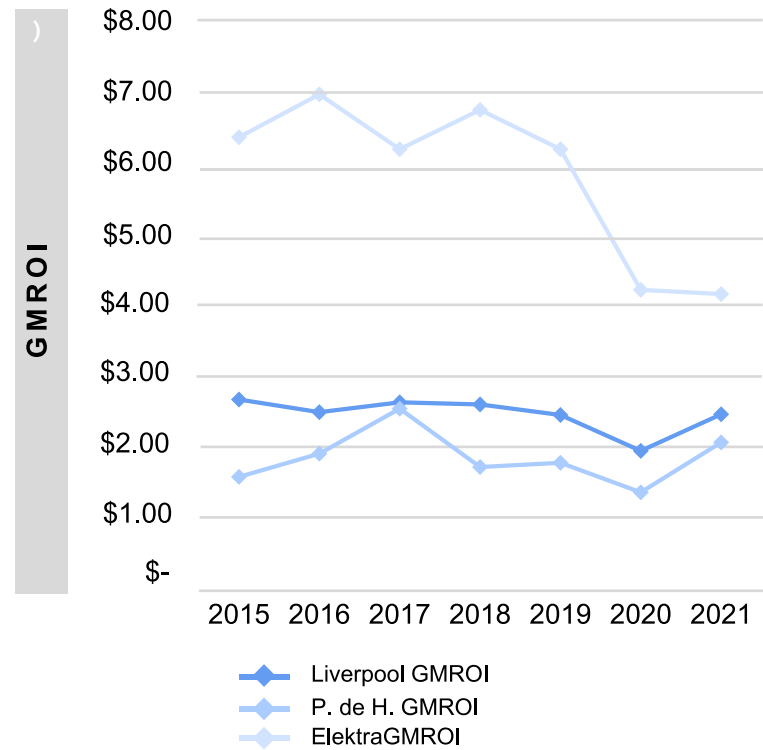
Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

En cuanto a las tiendas departamentales, la información a través del tiempo permite detectar que Elektra ha manejado mejores márgenes brutos y rotación de inventario y, por lo tanto, presenta mejor GMROI. En cuanto a Liverpool, su GMROI es superior al de Palacio de Hierro, debido principalmente a que también lo es su margen (Gráficas 5 y 6).

Gráfica 5. Margen bruto y rotación en tiendas departamentales (2015-2021)



Gráfica 6. GMROI de tiendas departamentales (2015-2021)



Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg (2021).

Conclusiones

Los resultados de este estudio han evaluado el manejo de los recursos más relevantes en la industria del comercio al detalle tradicional, como lo son los inventarios y el piso de ventas, a través del caso de las empresas públicas representativas de los sectores de autoservicio y tiendas departamentales en México. Para dichos negocios, es fundamental comprender la influencia de la administración de los recursos de la empresa, y para ello es esencial medir su impacto a través de indicadores como GMROI y GMROS. Estas métricas no solo permiten dirigir el negocio desde una perspectiva de eficiencia y productividad, sino que también, al combinarse con la generación de utilidades, son una vía para evaluar el desempeño de la empresa desde una perspectiva de rentabilidad operativa. En resumen, estas medidas son valiosas herramientas para examinar el rendimiento financiero de la empresa y guiar las decisiones de gestión, en consecuencia.

En lo que respecta a los autoservicios, es Chedraui quien más recientemente ha tenido una mejor gestión de los inventarios, lo que le ha generado una mayor rentabilidad por peso invertido. Por otro lado, Walmart presenta un mayor aprovechamiento de la inversión hecha en el piso de ventas, con una mayor rentabilidad por metro cuadrado. Para el caso de las tiendas departamentales, Elektra presenta un desempeño superior tanto en GMROI como en GMROS, debido a una mejor gestión del margen bruto, el inventario y el piso de ventas.

Insights para los detallistas

1. Reducción de costos

Mejorar la eficiencia operativa reduce costos y mejora la GMROI. Dicha eficiencia puede conseguirse mediante la automatización de procesos, la reducción de costos de energía y la mejora de la eficiencia del personal.

2. Gestión de inventarios

Evaluar la gestión de inventarios permite contar con un adecuado control de sus niveles, lo que evita la falta de productos o un exceso de inventarios que afecte negativamente la GMROS.

3. Programación del personal

Es recomendable evaluar la programación de personal para garantizar que se tenga suficiente sin incurrir en costos laborales innecesarios, con el objetivo de optimizar la GMROL.

Referencias

- ANTAD (2022). Indicadores financieros. Recuperado de <https://antad.net/indicadores/crecimiento-nominal-en-ventas/>
- Bloomberg (2021). Extracción de datos realizada por los autores el día 18 de enero de 2023.
- Calvillo, E. (2022). Potencias globales del comercio minorista 2022. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/boletin-potencias-del-comercio-minorista-2022.html>
- Euromonitor (2023). Retailing en Mexico 2023. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/retail-in-mexico/report>



Tecnológico de Monterrey
Escuela de Negocios

Centro de Comercio
Detallista

Visítanos:

centrocomerciodetallista.tec.mx