

## LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD VÍA COMPETITIVIDAD

LIC. HERNÁN RAMÓN TONIUT\*

El retailing ha evolucionado enormemente en los últimos años, a partir del ingreso de nuevas cadenas, y a los cambios que esto ha producido en el mercado. Ante este nuevo paradigma, las empresas han tenido que modernizarse buscando mayor competitividad.

La competitividad de las empresas es sin lugar a dudas uno de los temas que mayor atracción produce en los analistas del mundo de los negocios. Este artículo concentra su atención en un aspecto interno del análisis de la competitividad que es la gestión de la rentabilidad de la empresa.

La presión competitiva, sumada a la exigencia de los clientes produce empresas dinámicas que busquen mejorar día a día su competitividad. Algunas de las organizaciones se esfuerzan por conocer mejor a sus clientes realizando investigaciones de mercados o formando a su personal para escuchar la voz de los clientes.

La competitividad se define como la capacidad que posee una empresa para adaptarse a los requerimientos del mercado logrando una ventaja en relación a la competencia. Esta actividad se fundamenta en la generación de valor agregado hacia los clientes. El marketing como filosofía de gestión de negocios permite concentrar toda la atención de las empresas en la generación de productos (bienes + servicios) que satisfagan las necesidades de los clientes.

La empresa posee numerosas herramientas internas que sirven para mejorar su desempeño competitivo. Una de estas herramientas es el análisis de la rentabilidad.

Este análisis se fundamenta en la construcción de indicadores de desempeño que permitan a la organización tomar decisiones. Estos ratios se utilizan como un tablero de gestión que permite evaluar la performance de la organización proyectando su desempeño futuro.

\*Lic en Administración de empresa (Universidad FASTA)- Profesor Introducción a la Comercialización, Estrategia de Comunicación y Comercio Electrónico (Universidad FASTA)- Especialista en Comercio Minorista- Consultor de empresas en Retail Marketing y Plan de Negocios

El estudio de la rentabilidad se desarrolla generalmente en empresas con mas de un punto de venta y que requieren, para su crecimiento, mejor calidad de información. El surgimiento de este tipo de necesidades en ciertas ocasiones se produce en momentos de crisis como falta de capital de trabajo por exceso de inversión en stock, eliminación de una familia de productos etc.

### **LA RENTABILIDAD**

La definición del concepto de rentabilidad ha evolucionado en los últimos años, partiendo del estudio de la rentabilidad desde una perspectiva netamente económica o financiera hasta el estudio de la rentabilidad social que incluye aspectos culturales y del medio ambiente. Durante el presente artículo se estudiará la rentabilidad desde el punto de vista económico.

La medición de la rentabilidad en el comercio minorista surge, a partir de la necesidad de las empresas de contar mayor calidad de información, que les permita tomar decisiones racionales mas eficientes. A continuación mencionamos algunos objetivos claves de su medición:

- Utilizar los indicadores de rentabilidad como mecanismo de control de gestión y mejora continua.
- Aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa.
- Mejorar la productividad de ciertas áreas claves.
- Realizar comparaciones entre distintas sucursales.

Durante este análisis definimos la rentabilidad económica del comercio minorista (Retail) como la aptitud de una empresa para generar excedentes a partir del intercambio de mercadería. Este indicador<sup>1</sup> constituye un parámetro para la evaluación de la eficiencia

---

<sup>1</sup> Un indicador puede definirse como una relación o proporción entre dos magnitudes relacionadas, a fin de obtener una perspectiva relativizada de su situación. El análisis mediante indicadores permite establecer comparaciones entre dos situaciones o como parámetro u objetivo a lograr.

## LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD VÍA COMPETITIVIDAD

de la gestión empresarial<sup>2</sup>. Dicho excedente puede surgir a partir de la gestión de compras, exhibición de mercadería, logística de distribución así como de la gestión de inventarios de los puntos de venta.

En general se asocia el concepto de rentabilidad como el retorno sobre la inversión obtenida por la empresa. Esta definición también conocida como return on investment (ROI), se origina a partir del siglo XX cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. Este análisis contempla la evaluación de la rentabilidad económica o ROI que incluye los conceptos de margen y la rotación.

$$\begin{array}{c} \text{Beneficios Netos} \\ \text{-----} \\ \text{Activos Totales} \end{array} = \begin{array}{c} \text{Beneficios Netos} \\ \text{-----} \\ \text{Ventas Netas} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{Ventas Netas} \\ \text{-----} \\ \text{Activos Totales} \end{array}$$

**RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS**

La gestión estratégica de los puntos de venta en el comercio minorista implica el análisis y evaluación de algunos indicadores de rentabilidad. La gestión minorista debe poner especial énfasis en la administración de recursos que son susceptibles del manejo del

---

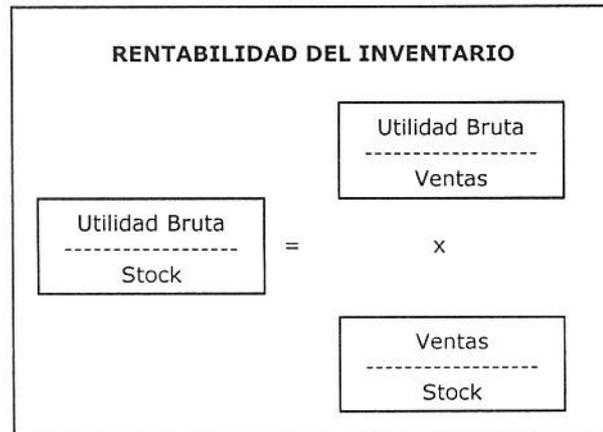
El análisis mediante indicadores permite establecer comparaciones entre dos situaciones o como parámetro u objetivo a lograr.

<sup>2</sup> La obtención de la eficiencia se obtiene a través del logro de los objetivos empresariales con la mejor relación de recursos- resultado.

minorista como: el inventario, el espacio destinado a la venta y la carga del trabajo.<sup>3</sup>

De este análisis se desprenden nuevos ratios:

- Rentabilidad del Inventario.
- Rentabilidad del lineal.
- Rentabilidad del personal.



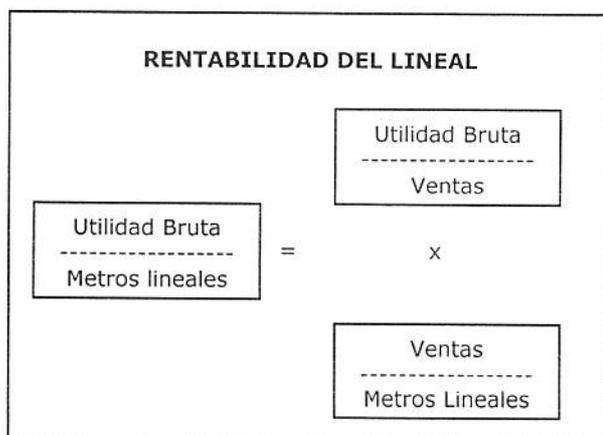
La relación que se produce entre la utilidad bruta (diferencia entre ventas y costo de mercadería) y las ventas representa el margen es decir la utilidad en moneda que genera cada peso de venta de la empresa.

La relación entre las ventas netas y el stock de mercadería, representa la rotación del stock, esto implica la cantidad de veces que la empresa comercializa el stock de mercadería.

El ratio indica la utilidad bruta generada por cada peso de inventario que posee la organización.

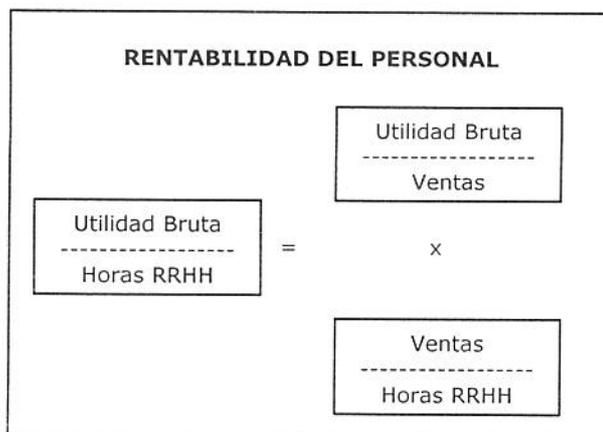
<sup>3</sup> GUILLERMO D'ANDREA, LAWRENCE J RING Y DOUGLAS J TIGERT. "Retail Management, Claves de la estrategia y la gestión minorista". Ed TEMAS. 2004  
156

## LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD VÍA COMPETITIVIDAD



En este caso el margen se calcula de la misma forma, pero el ratio que relaciona las ventas sobre metros lineales de exposición representa la venta en moneda generada por cada metro destinado a la exhibición de mercadería.

El ratio hace referencia a la utilidad bruta medida en moneda que genera cada metro lineal dispuesto a la venta.



La fórmula del margen contiene los mismos componentes, de esta forma al calcular la relación generada por las ventas y las horas de recursos humanos obtenemos la rentabilidad del personal.

El indicador indica la utilidad bruta generada por cada hora de recursos humanos destinada en un punto de venta.

### **PROCESO DE MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD**

La medición de la rentabilidad en la empresa requiere de un proceso de planificación interna. A continuación presentamos el proceso que debe desarrollar la empresa para su puesta en marcha.

#### *1. Diseño de un sistema de información.*

Los sistemas de información en las organizaciones permiten la generación de datos para la toma de decisiones. Sobre este punto es necesario que el retail establezca sus necesidades para que el diseñador adecue el sistema a la información requerida por el usuario.

Parte de la información necesaria debe ser, las ventas acumuladas por familias, sub familias e individuales por productos, también se requiere los costos de venta de dicho análisis; Esta relación permite obtener la utilidad bruta. La valorización del inventario también es un dato requerido como input del sistema de información.

La falta de confiabilidad de los datos que producen los sistemas, constituye un problema que la empresa debe resolver ya que dificulta la utilización de un modelo de cálculo de indicadores.

El diseño del sistema a medida para la empresa resulta la mejor solución ya que cada una por su propia particularidad tiene necesidades de información diferente.

El grado de desglose de los datos constituye también un factor relevante para el usuario ya que a mayor grado de desagregación de información mayor será la calidad de los datos.

Supongamos que en un negocio minorista se este evaluando la rentabilidad de la familia de productos perfumería, dentro de dicha familia coexisten diversas sub familias con particularidades diferentes,

## LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD VÍA COMPETITIVIDAD

si la empresa posee la apertura de dicha sub familia podrá tomar mejores decisiones sobre ampliación de productos, reducción de espacios destinados a la venta o mejora en la negociación de precios.

### *2. Selección de indicadores claves*

En forma concomitante al desarrollo del sistema de información, la empresa deberá esbozar los distintos indicadores claves que servirán como tablero de gestión de su punto de venta. A continuación presentamos algunos indicadores relevantes para el comercio minorista:

#### **Rentabilidad de las ventas.**

Evalúa la utilidad bruta generada por cada peso de venta realizada por la empresa.

$$\text{RENTABILIDAD DE LA VENTA} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

#### **Rotación de mercadería**

El indicador de rotación de mercadería refleja la cantidad de veces que la empresa o el punto de venta comercializa el stock valorizado existente en un periodo dado. Para su evaluación la empresa debe tomar como parámetro las ventas mensuales y la toma de un stock promedio.

$$\text{ROTACIÓN DE MERCADERÍA} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Stock}}$$

Cuando mayor es el índice de rotación, la empresa posee mejor eficiencia en la gestión del stock.

### Días de stock

La determinación de este indicador permite evaluar la cantidad de días de stock que posee la empresa o un punto de venta.

$$\text{DÍAS DE STOCK} = \frac{30}{\text{Rotación}}$$

Este indicador de es de suma importancia para la gerencia financiera de la empresa ya que según la modalidad de pagos que posee la organización con sus proveedores puede hacer que este indicador debe ajustarse según sus propias necesidades. Un indicador que refleje 15 días de stock determina que según las tendencias de venta actuales la empresa tendrá mercadería disponible para 15 días.

### Rentabilidad del inventario

La medición de la rentabilidad del inventario consiste en evaluar la utilidad bruta en valores económicos generada por cada peso de stock de mercadería.

$$\text{RENTABILIDAD DEL INVENTARIO} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Stock}}$$

Este indicador constituye un parámetro para la evaluación de la eficiencia interna del departamento de compras (la utilidad bruta comprende la diferencia entre el monto de ventas y el costo de mercadería, aquí entra en juego el poder de negociación y la habilidad

## LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD VÍA COMPETITIVIDAD

del personal) y el inventario determinado por la visión de compra de mercadería según las expectativas de venta de surtido y el volumen.

### **Rentabilidad del lineal**

El espacio destinado a la venta constituye para el comercio minorista un recurso en ciertas ocasiones escaso. El valor inmobiliario de este espacio debe medirse a través de la utilidad bruta que genera una familia, sub familia o producto relacionándolo con el espacio destinado para su venta medido en metros lineales.

$$\text{RENTABILIDAD DEL LINEAL} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Metros lineales}}$$

Este indicador estima la utilidad bruta medida en moneda que genera cada metro lineal destinado a la venta de mercadería.

### **Rentabilidad del personal**

Los recursos humanos constituyen un capital fundamental en el comercio minorista, por las actividades que estos producen como la reposición, asesoramiento a los clientes, pedidos al depósito, colocación de precios, limpieza, cobranza etc. Este ratio expresa la utilidad bruta medida en moneda que produce cada hora hombre en un punto de venta.

$$\text{RENTABILIDAD DEL PERSONAL} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Horas Hombre}}$$

Este índice representa una buena oportunidad para evaluar la gestión del recurso humano de un punto de venta y su comparación con sucursales de una misma cadena.

### ***3. Determinación de indicadores óptimos.***

El sistema de información que diseña la empresa debe contemplar la determinación de indicadores de desempeño (parámetros pre-establecidos como óptimos) que se adecuen a las necesidades y permitan obtener la eficiencia requerida. Es necesario aclarar que estos parámetros pueden sufrir modificaciones en el tiempo según la dinámica del negocio.

En el caso de los días de stock hay que tener presente las características propias de los productos, ya que para ciertas familias 15 días de stock puede resultar un indicador aceptable pero para productos perecederos este indicador resulta inaceptable por la alta rotación que deberá tener la mercadería para no generar desperdicios.

Las empresas suelen utilizar parámetros como objetivos que desean mejorar de un año a otro. Puede ocurrir que se establezca como objetivo aumentar la rentabilidad sobre la venta de 22 % a 25 %. Sobre este punto la empresa luego debe determinar como lograra a través de la gestión de los procesos internos acceder a dicha meta.

De esta forma el retail puede fijar distintos parámetros para cada uno de los indicadores que determine pertinente.

### ***4. Medición de la rentabilidad.***

La siguiente etapa del proceso de mejora de la rentabilidad consiste en la medición de los indicadores establecidos.

Durante esta etapa los datos provenientes del sistema de información ingresan en el tablero de gestión de la rentabilidad produciendo ratios que luego son comparados con los parámetros establecidos en la etapa anterior.

Durante esta etapa es necesario que la empresa evalúe las diferencias obtenidas, buscando las causas que han generado dicho desvío. El estudio exhaustivo de las causas representa el punto de partida para realizar una propuesta de mejora.

### *5. Propuestas de mejora.*

La información procedente de la etapa de medición de resultados debe constituir un activopreciado por las empresas, ya que me permite tomar decisiones para mejorar mi situación competitiva.

Cuando el retail ha establecido como objetivo generar un índice de rentabilidad de las ventas superior, debe esforzarse por mejorar su utilidad bruta en relación a las ventas producidas.

La utilidad bruta puede mejorarse a través de la gestión del departamento de compras, logrando productos a costo mas bajo que además de permitir precios competitivos sirvan para mejorar la utilidad bruta de la empresa. Las excesivas ofertas y la idea que mantienen ciertos empresarios que creen que el cliente siempre busca precios bajos (relegando atención personalizada, limpieza, horario extendido etc) conspiran contra dicho indicador. Aquí es necesario el análisis pormenorizado de la empresa sobre el surtido y la mezcla global de productos que permita lograr dicho índice y satisfacer las necesidades del cliente.

Sin embargo en ciertas ocasiones las empresas ven reducido sus márgenes por problemas de abastecimiento que obliga a realizar mark-downs<sup>4</sup> por exceso de inventarios, riesgos de obsolescencia o vencimientos.

Anteriormente se definió la rentabilidad económica como producto de dos factores el margen minorista (rentabilidad de la venta) y la rotación. Si el margen baja, la rotación debe aumentar, para obtener el mismo nivel de rentabilidad.

Estos ratios pueden evaluarse como consecuencia de la eficiencia operativa (logística, compras) y la eficiencia comercial medida a través del grado de satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes (adecuación del surtido, determinación de precios). En esta instancia el incremento de la rentabilidad pasará, por alguna de las siguientes actuaciones:

---

<sup>4</sup> Un *mark-down* es una reducción de precios de los productos. A menudo se utiliza durante las liquidaciones de productos o a fines de temporada, en el caso de los productos estacionales.

- Mejora del margen con rotación constante (Eficiencia comercial)
- Mejora de la rotación con margen constante. (Eficiencia operativa).
- Aumento de las dos variables o disminución de una siempre que la disminución no genere una tasa de rentabilidad menor.

El indicador de rotación es necesario para establecer el nivel de inventario óptimo que debe poseer la empresa, monitoreando su evolución para tomar las decisiones correctivas pertinentes.

- a. Mejorar la exhibición de la mercadería (ubicación en mobiliario especial, colocación en zonas de compra impulsiva, realización de material POP<sup>5</sup>).
- b. Devolución de mercadería al depósito para la comercialización en otro local que tenga mayor rotación de dicha mercadería.
- c. Adecuar el surtido (familia, sub familia o productos) según el segmento de mercado que posea la empresa.<sup>6</sup>

Las empresas del comercio minorista deben fijar políticas en relación a la cantidad de días de inventario necesarios para cubrir las necesidades de los clientes y eliminar el sobre stock de mercadería que genera costos financieros por su inmovilización.

Dado que la cantidad de SKU distintos que los retailers mantienen en existencia puede variar entre 5.000 y 100.000 es recomendable que las empresas fijen políticas específicas para las distintas familias de productos, determinando el stock sobrante de mercadería.

Es corriente la discusión entre los distintos departamentos de una organización sobre este tema, ya que por un lado los clientes demandan cada vez mayor amplitud de surtido para satisfacer sus necesidades, valorando a aquellas empresas que ofrecen dicho servicio

---

<sup>5</sup> Se denomina de esta forma POP (Point of Purchasing) al material destinado a la comunicación en el punto de venta.

<sup>6</sup> Ciertos autores denominan a este proceso la customización del punto de venta.

## LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD VÍA COMPETITIVIDAD

y, por otra parte, dividen su compra en cantidades menores de productos. Por otra parte la gestión financiera del retail conlleva mayores dificultades para mantener la cantidad de stock adecuado para todas y cada una de las variedades de productos (o SKU) para sus clientes en los puntos de venta.

El personal de la empresa dedicada al control del stock deberá poner especial énfasis en el indicador de días de stock para anticipar pérdidas por vencimientos de los productos.

Las empresas deben de optimizar el espacio destinado a la venta, logrando que cada metro de la sucursal genere rentabilidad al negocio. El estudio de la rentabilidad lineal posibilita a la empresa asignar espacios sobre una base sólida de información. Una familia puede generar mayor rentabilidad que otra por metro lineal. Sobre esta base asignar mayor espacio a una familia con mejor rentabilidad da sustento a una decisión tomada por la empresa.

Sin embargo, la determinación del espacio destinado a la venta debe asociarse con la ubicación de dichos productos en el lineal diferenciando los productos de compra impulsiva y racional.

En relación a la rentabilidad del personal la baja puede ocasionarse por muchos factores, como un exceso de personal destinado a una sucursal, reducción de la motivación, falta de actitud hacia la venta, baja aptitud para el desarrollo de las actividades. Ante este panorama, las empresas deben reconocer el problema y actuar en consecuencia.

- a. Fomentar la formación de personal en temas claves a través de un proceso de capacitación interna.
- b. Lograr la participación a través de círculos de mejora continua, con aportes en temas vinculados al desenvolvimiento del negocio.
- c. Iniciar un proceso de desarrollo de recursos humanos. Evaluación, reclutamiento interno etc.

### **CONCLUSIONES**

La medición de la rentabilidad es un indicador importante para la evaluación de la gestión de un comercio minorista.

Los retails deben reconocer las necesidades de información que poseen, estableciendo un sistema de provisión de datos clave. Sobre dicha base deben seleccionar los indicadores y establecer parámetros de desempeño óptimos. El resultado final de esta medición, consiste en la toma de decisiones para optimizar el desempeño organizacional a través de propuestas mejora.