

¿PUEDE COMERCIAL MEXICANA INVERTIR EN SU CRECIMIENTO?

CAN COMERCIAL MEXICANA INVEST THEIR GROWTH?

Adriana Ramirez Rocha ^a

Recibido: julio 2013 / Aceptado: septiembre 2013

Resumen

El caso presenta la situación de Controladora Comercial Mexicana (CCM) y describe sus planes de expansión para el 2011. CCM estaba en una débil situación de crédito resultante de la quiebra en la que se sumerge. Se tiene la intención de ilustrar el uso de análisis de razones financieras para determinar si será posible la expansión que tiene como objetivo desarrollar la empresa.

Palabras Claves: Análisis financiero, razones financieras, caso de estudio

Abstract

The case presents the situation of Controladora Comercial Mexicana (CCM) and describes its expansion plans for 2011. CCM was in a poor credit situation resulting from bankruptcy in which it was immersed. It intends to illustrate the use of financial ratio analysis to determine whether it will be feasible expansion that aims to develop the company.

Keywords: Financial analysis, financial ratios, case study

a adramirez@itesm.mx - Centro Internacional de Casos, Tecnológico de Monterrey.

¿Puede Comercial Mexicana invertir en su crecimiento en 2011?

En diciembre de 2010, Controladora Comercial Mexicana (CCM)¹ informó que habían logrado la reestructura de todos sus pasivos (contratos de derivados y créditos bancarios) y con esto salir del concurso mercantil después de una negociación que le había llevado más de dos años. En enero de 2011, la compañía también anunció que continuaría con su plan de expansión, abriendo 11 unidades de negocio e incrementando su piso de ventas en un 2.2%. Los resultados del año anterior (2010) no habían sido aún dados a conocer pero los analistas especializados en el sector auguraban que “la Comer” tendría el menor crecimiento en ventas en el sector de autoservicios (Cnnexpansion.com, 2011). ¿Podría Comerc² financiar los planes de crecimiento? ¿Le permitiría su situación de liquidez y solvencia sostener sus operaciones y aún más incrementarlas en el 2011?

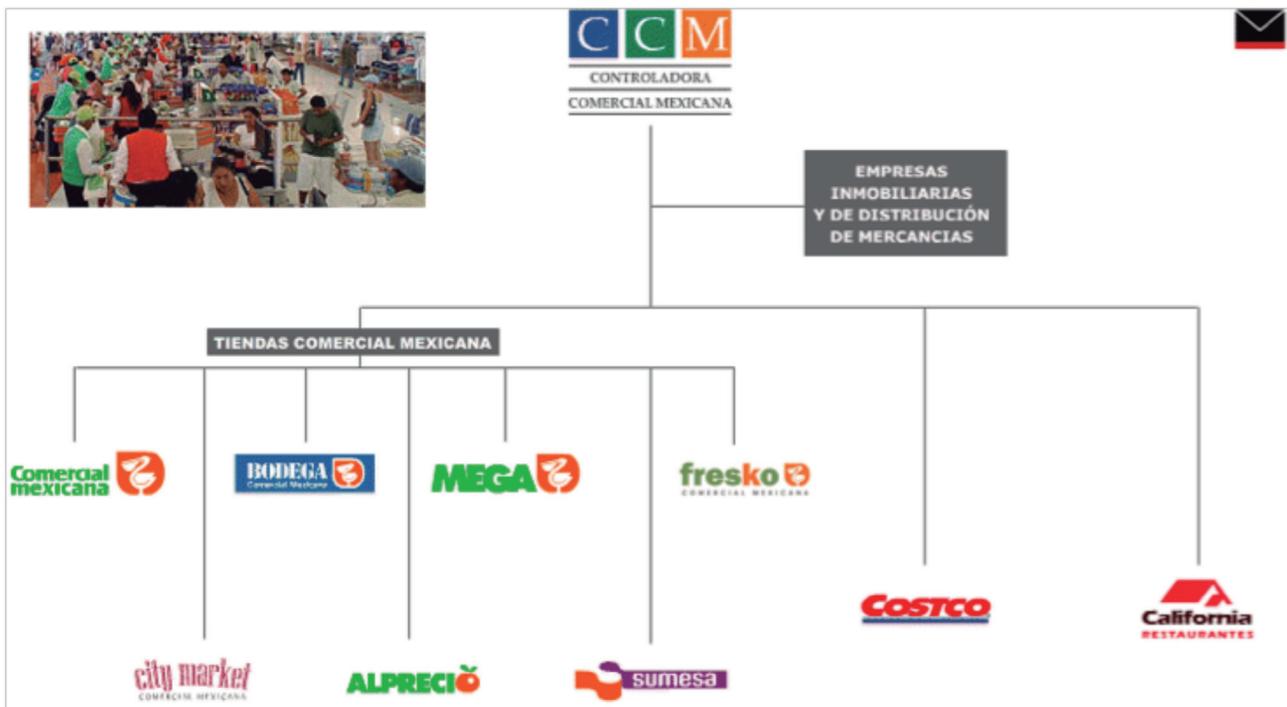
Controladora Comercial Mexicana

Comercial Mexicana abre sus puertas en 1930 con una tienda de autoservicio ubicada en la Ciudad de México y tan sólo 10 empleados. El concepto, novedoso hasta ese entonces en el país tuvo gran aceptación y la tienda se amplió a tres pisos.

Para 1968, Comercial Mexicana contaba con 4 sucursales en la capital y comenzaba su expansión al interior del país con 29 tiendas. En 1981, adquieren la cadena de Supermercados S. A. (SUMESA) y en 1982, la cadena de restaurantes California. En 1990, se compra el 50% de Costco para abrir este tipo de tiendas en México.

En diciembre de 2010, tenía presencia en 42 ciudades y contaba con 232 tiendas de autoservicio y 75 restaurantes.

Figura 1. Organigrama de empresas



Las 231 tiendas de autoservicio se agrupaban en formatos distintos y atendían a diferentes segmentos de consumidores en el mercado nacional.

¹ Controladora Comercial Mexicana es un conglomerado que concentra supermercados, tiendas de autoservicio y restaurantes.

² Ticker en la Bolsa Mexicana de Valores para CCM

Tabla 1. Formatos de tiendas de CCM

Marca	Descripción de la tienda	Número de tiendas en el país	Participación en ventas
	Supermercado y mercancías generales. Dirigidas a nivel medio y alto. Área de ventas promedio: 6,200 m ²	53	22%
	Hipertiendas de mercancías generales y perecederos. Dirigidas a todos los niveles. Área de ventas promedio: 9,200 m ²	82	38.4%
	Supermercado y mercancías generales. Dirigidas a nivel bajo. Área de ventas promedio: 5,400 m ²	43	13.3%
	Supermercados Dirigidas a nivel medio y alto. Área de ventas promedio: 800 m ²	13	1.5%
	Supermercado de alta calidad Dirigidas a nivel alto. Área de ventas promedio: 1,700 m ²	2	0.3%
	Supermercados con precios bajos Dirigidas a nivel C-D.1 Área de ventas promedio: 1,400 m ²	7	0.9%
	Tienda de membresía para profesionales y volumen Dirigidas a nivel alto Área de ventas promedio: 9,900 m ²	32	21.9%
	Restaurantes familiares. Dirigidas a nivel medio y alto. 16,001 asientos	74	1.6%

Fuente: Elaboración del autor con información obtenida de CCM, 2011.

³ Nivel socioeconómico C agrupa a las personas de clase media y el nivel D a las personas de clase media-baja

Para 2011, el crecimiento consistiría en 11 unidades de negocio: dos “Mega Comercial Mexicana”, una “Bodega Comercial Mexicana”, dos “City Market”, un “Fresko”, y dos “Beer Factory”. Adicionalmente, se contemplaba la apertura de un centro de distribución en el Estado de Tabasco (Informe Anual CCM, 2010).

Crisis en el 2008 y concurso mercantil

Desde 1994 CCM compraba contratos de Instrumentos Financieros Derivados (derivados) para protegerse de fluctuaciones en tipo de cambio; inclusive desde esa época había obtenido ganancias en este tipo de transacciones.

En octubre de 2008, CCM informó que había registrado pérdidas por \$1,080 millones de dólares a consecuencia de sus operaciones con derivados y la depreciación del peso frente al dólar⁴. Otras grandes empresas como Gruma, Vitro y Alfa también reportaron pérdidas importantes en contratos de derivados (cnnexpansion, 2008).

CCM había celebrado estos contratos con seis diferentes bancos: Goldman Sachs, Banamex, Barclays, Santander, Merrill Lynch y JP Morgan y había apostado a que el peso continuaría apreciándose como lo había hecho en todo el año anterior.

A partir de ese momento, CCM solicitó la declaración de su empresa en Concurso Mercantil y en tres ocasiones fue rechazada su solicitud por diferentes juzgados. Para enero de 2009, los seis bancos acreedores, reclamaban un saldo de 2,200 millones de dólares (Cnnexpansion, 2008).

Fue hasta el 9 de agosto del 2010, que un juez federal declaró en Concurso Mercantil a CCM, porque la empresa ya había acordado, en el ámbito particular, una reestructura por el 98% de sus pasivos y además, solicitado protección ante una corte de bancarrotas en la ciudad de Nueva York . (CCM, 2009)

A pesar de las complicaciones y de las estadísticas que indicaban que un 28% de las empresas que entran a con-

curso mercantil terminaban quebradas (Excelsior, 2011), después de dos años de negociaciones extrajudiciales en noviembre de 2010 CCM anunció que concluía el proceso de Concurso Mercantil y que pagaría con una nueva emisión de deuda bancaria y bursátil por 19,247 millones de pesos y un complemento en efectivo por 45 millones de dólares (Cnnexpansion, 2009).

Situación financiera de Comercial Mexicana

La crisis sufrida durante estos años por CCM afectó su participación de mercado; mientras que en 2007 se colocaba aún en el segundo lugar de participación de mercado en autoservicios (detrás tan sólo de Wal-Mart México), para 2010 había perdido lugar frente a otras cadenas como Organización Soriana (quien poseía ahora el segundo lugar) y Comercial Chedraui (Euromonitor Internacional, 2010 y Business Monitor Internacional, 2011).

La situación financiera de CCM en el periodo 2007-2010 había sido débil (ver Anexo 1) y ahora que parecía tener una salida a sus problemas financieros debía recuperar su posicionamiento para lo cual debería tener la liquidez y solvencia suficiente para financiar su estrategia de crecimiento.

Anexo 1. Resumen de información financiera y operativa de CCM

⁴ En agosto de 2008, el tipo de cambio se encontraba en 9.85 pesos por dólar y las expectativas de los analistas y del Banco de México apuntaban a que rondaría 11 pesos por dólar. Sin embargo, a principios de octubre la salida de capitales de los mercados emergentes (producto de la recesión económica y la crisis financiera globales) llevó a la moneda nacional a los 12 pesos por dólar y el miércoles 8 de octubre superó los 14 pesos por dólar, lo que dio lugar inclusive, a la intervención de El Banco de México (BANXICO) en el mercado de cambios. (Terra, 2008)

RESUMEN INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA

Cifras en miles de pesos en base a NIFs

	2010	2009	2008	2007	2006
Estado de resultados					
Ventas netas	55,717,144	54,893,276	53,298,491	50,409,166	47,567,704
Costo de ventas	44,209,694	43,916,222	42,211,016	39,558,679	37,473,282
Gastos de operación	8,465,667	8,175,278	8,083,854	7,635,383	7,213,158
Depreciación y amortización	1,276,121	1,211,496	1,053,838	921,050	825,920
Utilidad de operación	3,041,783	2,801,776	3,003,621	3,215,104	2,881,264
Resultado integral de financiamiento	(673,780)	(1,351,933)	(14,020,607)	95,594	(146,792)
Intereses pagados	673,430	1,655,076	970,816	773,878	638,592
Otros (gastos) ingresos financieros	(356,381)	-	(13,176,338)	360,301	26,576
Intereses ganados	244,428	68,298	63,224	104,254	88,120
Utilidad (pérdida) en cambios - neto	111,603	234,845	63,323	(41,513)	(23,140)
Resultado por posición monetaria	-	-	-	446,430	400,244
Otros (gastos) ingresos, neto	(736,336)	(868,364)	(382,086)	(32,928)	(202,152)
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	1,631,667	581,479	(11,399,072)	3,277,770	2,532,320
Impuestos y PTU	587,284	219,967	(2,825,894)	731,680	232,249
Participación no controladora	16,012	16,908	14,264	11,461	10,345
Utilidad (pérdida) neta	1,028,371	344,604	(8,587,442)	2,534,629	2,289,726
Flujo de efectivo operativo	4,317,904	4,013,272	4,057,459	4,136,154	3,707,184
Flujo de efectivo operativo / Ventas	7.7%	7.3%	7.6%	8.2%	7.8%
Flujo de efectivo operativo / Interés pagado	6.4	2.5	4.2	5.3	5.8
Margen operativo %	5.5%	5.1%	5.6%	6.4%	6.1%
Número de acciones promedio (miles)	1,086,000	1,085,761	1,085,732	1,085,951	1,086,000
*Utilidad (pérdida) por acción	0.9	0.3	(7.9)	2.3	2.1
*Precio por acción al final del periodo	15.12	10.99	2.98	27.38	27.43
*Precio máximo/mínimo	16.21/9.62	11.85/2.5	33.88/2.16	35.02/26.23	27.43/16.28
*Dividendo por acción	-	-	0.16	0.1385	0.138
Balance					
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,728,818	3,384,436	2,342,487	1,891,573	1,351,808
Otros activos	4,284,688	8,570,483	9,572,216	4,649,388	4,074,864
Inventarios	6,971,102	6,642,733	6,256,145	6,569,959	6,490,434
Propiedad y equipo neto	30,839,708	31,739,853	32,432,318	27,698,848	24,921,182
Total Activo	45,824,316	50,337,505	50,603,166	40,809,768	36,838,288
Proveedores	7,940,986	7,180,300	8,036,032	8,682,534	8,841,767
Otros pasivos	2,472,917	3,845,003	3,085,437	4,390,173	4,506,549
Pasivos con costo de corto plazo	162,898	11,897,558	12,099,886	-	1,037,590
Provisión prudencial	-	13,083,244	13,083,244	-	-
Pasivos de largo plazo	20,058,627	176,148	500,520	5,282,151	2,341,228
Total Pasivo	30,635,428	36,182,253	36,805,119	18,354,858	16,727,134
Participación no controladora	152,132	146,867	138,270	114,832	114,444
Participación controladora	15,036,756	14,008,385	13,659,777	22,340,078	19,996,710
Total Pasivo y Capital Contable	45,824,316	50,337,505	50,603,166	40,809,768	36,838,288
Datos de Productividad					
Ventas mismas tiendas	0.5%	(0.8)%	3.2%	0.5%	2.8%
Ventas comida	69.0%	71.9%	69.8%	67.7%	67.0%
Ventas no-comida	31.0%	28.1%	30.2%	32.3%	33.0%
*Ventas por m ²	41,661	40,880	39,633	39,965	39,196
Ventas por empleado operativo de tiendas	2,126	1,872	1,821	1,691	1,689
Rotación promedio de inventarios (días)	55.9	56.5	59.7	63.4	57.2
Rotación promedio de proveedores (días)	56.5	52.4	64.3	71.8	70.5
Datos Operativos					
Tiendas al final del periodo	232	231	230	214	205
**Area de ventas en m ²	1,636,710	1,634,555	1,614,319	1,511,810	1,451,055
Restaurantes al final del periodo	74	73	77	71	67
Asientos	16,915	16,697	17,585	16,001	15,119
**Empleados totales	38,930	39,190	40,172	40,484	38,437
**Empleados operativos tiendas	35,914	35,698	35,126	35,724	33,674
Clientes (miles)	299,446	298,452	288,817	279,291	265,989

* Pesos / ** Incluye Costco 100%

Fuente: CCM Informe anual, 2011

FUENTES CONSULTADAS:

Terra (2010, octubre). Dólar acabó con Comercial Mexicana. En línea México. Recuperado el 11 de mayo de: http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200810101606_TRM_77523614

NOTIMEX (2010, agosto). Entra legalmente la Comercial Mexicana a concurso mercantil. La Crónica de hoy en línea. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=524522

Controladora Comercial Mexicana (2010, agosto). CCM INFORMA QUE LA SOLICITUD DE CONCURSO MERCANTIL PRECONVENIDO HA SIDO ADMITIDA Y POR LO TANTO, CCM HA SIDO DECLARADA EN CONCURSO MERCANTIL (en línea). México, D.F. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: <http://www.comerci.com.mx/html/espanol/pdfs/evento20100809esp.pdf>

Espinosa, E. (2011, enero 31). El 28% de concursos mercantiles acaban en quiebra. Excelsior (en línea). México, D.F. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=709590

Ugarte, J. (2010, noviembre 25). La Comer establece récord en concurso. CNNExpansión (en línea). México, D.F. Recuperado el 15 de mayo de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/11/25/la-comer-establece-record-en-concurso>

Martínez, J. (2007, diciembre 06). Soriana mueve a la competencia en DF. CNNExpansión (en línea). México, D.F. Recuperado el 15 de mayo de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/12/06/soriana-mueve-la-competencia>

Euromonitor International (2010, enero 19). Base de datos (en línea). ISI Emerging Markets. Recuperado el 15 de mayo de 2011.

Busines Monitor International Ltd (2011, marzo). Base de datos (en línea). London, UK. ISI Emerging Markets. Recuperado el 15 de mayo de 2011.

Controladora Comercial Mexicana (2011, abril 26). Informe anual 2010 (en línea). México D.F. Recuperado el 15 de mayo de: <http://www.comerci.com.mx/html/espanol/pdfs/infanual2010esp.pdf>