

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura
Escuela de Posgrado y Educación Continua



Proyecto Final de Maestría

**Gestión financiera de una Pyme del rubro
supermercado: Diagnóstico y diseño de
modelo de gestión**

Emilio Castagno

Director: Mg. Ing. Matías Perassi

Proyecto Final presentado en la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura, en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al título de

Maestría en Ingeniería de Gestión Empresaria

2024

RESUMEN:

El presente trabajo de tesis de maestría se enfoca en el análisis financiero y económico de un supermercado Pyme de la provincia de Santa Fe. Este análisis permitirá identificar una serie de KPI que faciliten la gestión de la empresa y la comunicación de las decisiones a los mandos medios. La necesidad de este estudio surge debido a que la empresa, con treinta y tres años de trayectoria, ha sido gestionada en base al conocimiento empírico adquirido por sus dos socios y dueños. Dada esta situación, y la avanzada edad de los propietarios, se plantea la necesidad de vender, o transferir a las siguientes generaciones, el comercio. Para ello, es necesario ordenar las finanzas, generar planillas que reflejen la situación actual de la empresa y establecer los diferentes KPI que optimicen su gestión.

Durante el desarrollo del trabajo, se realiza un análisis del sector supermercadista, identificando variables microeconómicas, estacionales, entre otras, que influyen en las ventas de los supermercados en Argentina. Posteriormente, se efectúa un análisis interno de la empresa para describir su salud financiera. Finalmente, con la información recopilada, se establece un cuadro de mando integral acorde a la empresa.

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Situación problemática	8
1.2 Planteo del problema	9
1.3 Objetivo general	9
1.4 Objetivos específicos	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Conceptualización de un marco teórico	10
2.2 Introducción al modelo de negocio en estudio	10
2.3 Índice de precios al consumidor (IPC)	12
2.3.1 IPC: Canasta de bienes y servicios	13
2.3.2 IPC: Población de referencia	14
2.3.3 IPC: Importancia	15
2.4 Índice de Salarios (IS)	15
2.5 Estructura de costos y gastos	16
2.6 Análisis de estados de resultados	17
2.6.1 Estado de resultados	17
2.6.2 Análisis de rentabilidad	18
2.6.3 Punto de equilibrio (Break even)	21
2.6.4 Flujos de fondos	24
2.7 Análisis de los datos sobre ventas	25
2.7.1 Trafico de Clientes	25
2.7.2 Ticket Medio:	26
2.8 Cuadro de control en base a indicadores claves del negocio (KPI)	28
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Metodología de recolección y análisis de datos	29
3.2 Diagnóstico de mercado	30
3.2.1 Encuesta de supermercados y Encuesta de Autoservicios mayoristas	30

3.2.2	Índice de precios al consumidor (IPC)	33
3.2.3	Índice de Salarios (IS)	34
3.3	Estado de resultados trimestrales	35
4.	RESULTADOS	35
4.1	Ventas supermercados y autoservicios mayoristas	35
4.2	Diagnóstico de mercado: Encuesta de Supermercados	36
4.2.1	Índice de ventas a precios constantes	36
4.2.2	Ventas por grupo de artículos SF	38
4.2.3	Medios de pago	40
4.2.4	Canal de ventas	41
4.3	Análisis interno de las Ventas - RM	43
4.3.1	Volumen de ventas	43
4.3.2	Ticket medio	45
4.3.3	Unidades Por Transacción – Precio Medio	46
4.3.4	Medios de pago	48
4.3.5	Ventas por grupo de artículos	50
4.4	Análisis de los Egresos - RM	51
4.4.1	Pagos a proveedores (costos)	52
4.4.2	Pagos (gastos)	53
4.5	Flujos de fondos de los estados de resultados – RM	54
4.5.1	Análisis vertical	54
4.5.2	Punto de equilibrio (Break–even)	58
5.	SELECCIÓN DE INDICADORES (KPI)	60
5.1	Ventas - Ticket medio:	61
5.2	Punto de equilibrio monetario – Definición de Targets	68
5.2.1	Costos fijos	68
5.2.2	Margen de contribución del mix de productos (Ganancia bruta)	69
5.3	Márgenes sobre las ventas	71
5.3.1	Margen de contribución del mix de productos sobre ventas	71
5.3.2	Gancia operativa sobre ventas 2.6.2	71
5.3.3	Costo fijo sobre ventas	71

5.4	Margen Final sobre Ventas	73
5.5	Tablero de comando	75
6.	CONCLUSIONES	76
6.1	Aportes a futuras líneas de investigación	80
	BIBLOGRAFÍA	90
	Gráfico 1 Punto de Equilibrio	23
	Gráfico 2 IPC Región - Canasta	34
	Gráfico 3 Porcentaje de ventas totales a Precios Corrientes.....	36
	Gráfico 4 Variaciones acumuladas / Ventas totales.	37
	Gráfico 5 Índice de ventas totales a precios constantes.....	38
	Gráfico 6 Consumo – Grupo de artículos.	39
	Gráfico 7 Medios de pago.....	40
	Gráfico 8 Canales de compra	42
	Gráfico 9 Ventas a precios constantes	43
	Gráfico 10 Índices: IPC - Ventas: RM-ES.....	44
	Gráfico 11 índices: Tickets Promedio	45
	Gráfico 12 RM: UPT - PM – Clientes.....	46
	Gráfico 13 Medios de pago RM	49
	Gráfico 14 Ventas por grupo de artículos	50
	Gráfico 15 Punto de equilibrio (Break-even).....	60
	Gráfico 16 Índices: TM – VT – IPC / UPT -Clientes.....	62
	Gráfico 17 Variaciones interanuales: Clientes - Ventas.....	64
	Gráfico 18 Variaciones interanuales Ticket medio – Clientes.....	65
	Gráfico 19 VENTAS: Target y Resultados.....	66
	Gráfico 20 Indicadores de Rendimiento monetarios.....	70
	Gráfico 21 Comparaciones interanuales – Target (%).....	72
	Gráfico 22 Indicadores de Rendimiento: ARS - %.....	73
	Ilustración 1 Canasta "Grupos de bienes y servicios"	13

Ilustración 2 Aglomerados/Localidades	14
Ilustración 3 Canasta "Alimentos y bebidas no alcohólicas"	33
Tabla 1 Estado de resultados: Ejemplo 1	19
Tabla 2 Consumo – Grupo de artículos	39
Tabla 3 Medios de pago	40
Tabla 4 Medios de pago RM.....	49
Tabla 5 Ventas por grupo de artículos.....	51
Tabla 6 Proveedores RM.....	52
Tabla 7 Compras – Grupo de artículos.....	52
Tabla 8 Estado de resultados trimestral 2020	54
Tabla 9 Estado de resultados trimestral 2021	55
Tabla 10 Estado de resultados trimestral 2022	56
Tabla 11 Estado de resultados anuales.....	57
Tabla 12 Resumen ventas - costos	58
Tabla 13 Punto de equilibrio	59
Tabla 14 IPC: VT -TM.....	63
Tabla 15 Clientes 2021 vs 2022	65
Tabla 16 Variaciones interanuales: Ticket Medio – Clientes	66
Tabla 17 VENTAS: Target y Resultados	67
Tabla 18 Indicadores de Rendimiento monetarios	70
Tabla 19 Comparaciones interanuales – Target (%)	72
Tabla 20 Resumen: ARS - %.....	73
Tabla 21 Ganancia final sobre ventas	74

ANEXO 1: Encuesta de Supermercados. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes. IPC – Índice de Salarios. 82

ANEXO 2: Encuesta de Supermercados. Índice de ventas totales a precios constantes. Serie original, año 2017=100, en números índice y variación porcentual. Enero 2017- Diciembre 2022..... 83

ANEXO 3 Ventas Supermercado - IPC Alimentos (R. Pampeana.) 85

ANEXO 4: Ventas Supermercado - Tickets / Productos 86

ANEXO 5 Medios de pago supermercado	87
ANEXO 6 Ventas discriminadas supermercado	87
ANEXO 7 Gastos discriminados supermercado	89

1. INTRODUCCIÓN

La redacción se basa en un proyecto de intervención centrado en el análisis financiero y el desarrollo de instrumentos que permitan mejorar y ordenar la gestión financiera de un supermercado establecido en la ciudad de El Trébol, provincia de Santa Fe. Esta localidad tiene aproximadamente 15.000 habitantes y está ubicada a 200 km de la ciudad capital y a 160 km de la ciudad de Rosario. El edificio del supermercado se encuentra ubicado en el microcentro y es de propiedad propia, abarcando oficinas, depósito y salón de ventas de 500 metros cuadrados. En la ciudad, hay dos supermercados de características similares en términos de tamaño y volumen de facturación, los cuales compiten por un mismo mercado de clientes. Además, existen otros negocios en la localidad, como pequeñas despensas y comercios de barrio, que cuentan con una porción reducida del mercado.

La empresa cuenta con 20 empleados en planta permanente. La gestión del comercio está a cargo de dos socios propietarios que forman parte de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)¹. En términos de facturación, la empresa se clasifica como una Pyme del sector comercial, específicamente en la categoría micro, ya que el promedio de ventas de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo impuestos, no supera los ARS 113.607.000. (Ministerio de Economía, 2019)

Los socios han invertido tiempo y dinero para hacer crecer el emprendimiento, que ahora cuenta con 33 años de trayectoria y se ha convertido en un ícono de la ciudad. Sin embargo, la gestión del supermercado carece de una propuesta que permita proyectar el futuro cercano, ya sea mediante una sucesión generacional o poniendo la empresa en venta. Según el informe de la consultora ADIRAS (2021) solo una de cada tres empresas Pymes familiares tiene un plan diseñado para la sucesión generacional. Para casi el 95% de los encuestados, la transición y la sucesión empresarial son temas importantes y estratégicos, aunque no considerados prioritario (ADIRAS, 2021).

Con relación a los fundamentos de la cultura organizacional de la empresa, si bien la misión y visión no se han definido de manera clara, los valores

¹ Al inicio de esta investigación se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa en calidad de informantes claves que nos brindaron información para situar la problemática analizada.

fundamentales son conocidos y transmitidos por los socios, lo que orienta la ejecución de las tareas y la toma de decisiones.

Por otra parte, la gerencia reconoce que la gestión y el control de los inventarios tienen un impacto en la rentabilidad, pero carecen de herramientas desarrolladas para valorarlos y gestionarlos. En cuanto a lo financiero, los ingresos por ventas y los egresos están registrados, pero no analizados. La amplia variedad de medios de pagos (Tarjetas de crédito, Tarjetas de débito, efectivo, cheques, billeteras virtuales, etc.) y los costos de cada una de las opciones escapa de la capacidad de análisis, lo que complejiza determinar los descuentos y/o las bonificaciones que se pueden aplicar a los clientes. En cuanto a las tecnologías aplicadas a la gestión, la empresa cuenta con dos softwares. Uno de ellos está vinculado a las cuatro cajas registradoras (cobranza a clientes finales), el cual permite obtener información sobre las ventas y, por otro lado, un software enfocado a las compras y manejo de proveedores.

El interés por realizar un diagnóstico de la gestión financiera actual de la empresa y explorar las posibilidades de establecer una propuesta de continuidad y crecimiento surge debido a la necesidad de profesionalizar la estructura y gestionar los flujos de fondos (ingresos y egresos) de manera más efectiva. Hasta ahora, estos flujos han sido manejados únicamente en función de la experiencia de los propietarios, sin contar con un sistema de registro y análisis de datos que permita hacer proyecciones, evaluar la rentabilidad, organizar la oferta por grupos de productos, analizar costos, etc. Es fundamental contar con esta información para tomar decisiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

1.1 Situación problemática

Ambos socios son conscientes de que el Know-how (conocimiento adquirido no formalmente) de la empresa, el cual es fundamental para sostener la posición competitiva en el negocio, reside exclusivamente en ellos. Debido a esta razón, surge la necesidad de identificar, sistematizar y transferir dicho conocimiento, con el objetivo de gestionarlo y asegurar la continuidad de la empresa independientemente de quien sea la persona encargada de su gestión.

En función de esto, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es planteado y analizado el flujo de caja?
- ¿Cuáles son los costos comerciales de cada operación?
- ¿Cuáles son los indicadores claves y cómo gestionarlos?
- ¿Qué herramientas son factibles de implementar para profesionalizar la gestión financiera del negocio?

1.2 Planteo del problema

En el rubro supermercado, el flujo de dinero es elevado debido al volumen de transacciones que se realizan. La amplia gama de productos, junto con sus costos asociados y los gastos operativos necesarios, requiere una sólida capacidad de gestión y herramientas que complemente la toma de decisiones, además de permitir su comunicación eficaz a los colaboradores.

En la actualidad, la información y la toma de decisiones está centralizada en los socios basadas en el Know-how adquirido. Sin embargo, esta dependencia en el conocimiento empírico es una de las principales razones por las que carecen de herramientas adecuadas para la gestión y el análisis.

Dada la necesidad de transferir la empresa a mediano plazo, resulta esencial desarrollar instrumentos que permitan conocer, controlar y gestionar los flujos de fondos, los costos, los gastos, entre otros aspectos. Además, estos instrumentos deben permitir la definición de indicadores claves capaces de analizar el desempeño del supermercado de manera rápida y concisa.

1.3 Objetivo general

Desarrollar herramientas que permitan ordenar y mejorar la gestión financiera de una empresa PyME del sector supermercado, enfocándose en la rentabilidad y el mejoramiento de los ratios financieros.

1.4 Objetivos específicos

- Diseñar instrumentos que permitan evaluar la salud financiera de la empresa, analizar las variaciones en las ventas y su efecto en la rentabilidad. Estos instrumentos deben ser capaces de realizar comparaciones con la situación del sector minorista en Argentina.

- Identificar los costos y gastos comerciales y desarrollar herramientas para evaluar su impacto en los ingresos generados por las ventas. Este proceso deberá facilitar la determinación de los márgenes de ganancia asociados a cada alternativa.
- Elaborar un modelo financiero adaptado a las características particulares de la empresa y su entorno. Dicho modelo deberá incorporar indicadores claves que brinden una descripción completa y un diagnóstico preciso de la gestión financiera.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de un marco teórico

Consultar y analizar los trabajos anteriores es fundamental para construir el panorama actual y proyectarse hacia adelante (Gómez, 2006). Una vez que se ha definido el objetivo del estudio, se requiere presentar los fundamentos teóricos que guiarán su desarrollo. El marco teórico, conformado por una serie de fundamentos bibliográficos estrechamente vinculados al tema propuesto, proporciona el fundamento necesario para que el lector pueda contextualizar y comprender claramente las creencias sobre los cuales se lleva a cabo el análisis.

Citando a Rodríguez Moguel (2005), un marco teórico y conceptual, representa la sistematización de los conceptos utilizados como base de la investigación, al mismo tiempo que organiza de manera explícita los supuestos que serán objeto de análisis. Este marco se deriva de una o varias teorías y se expone mediante conceptos y definiciones estructuradas y jerarquizadas, todas ellas relacionadas con la o las teorías que le sirven de base, así como con el conocimiento del investigador y su experiencia.

2.2 Introducción al modelo de negocio en estudio

En el mundo actual, globalizado², los consumidores están interconectados obligando a las empresas a ser competitivas. Según el sitio español Economipedia

²Globalización: Fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social y tecnológico. (Myriam Quiroa, 2015)

la rivalidad se hace cada vez más fuerte porque se debe competir con empresas que aplican la tecnología y la innovación, entregando cada vez mejores productos producidos a costos bajos. El avance de las tecnologías y las comunicaciones permitieron simplificar las operaciones internacionales. En este sentido, el desarrollo de internet ha permitido adquirir un producto fabricado en cualquier parte del mundo sin salir de casa. Como desventaja, también ha generado situaciones donde las empresas, con un poder de mercado muy grande, asfixian al pequeño comercio, esto se debe a la reducción de costos logrado por las economías de escala (Quiroga & Moreno, 2015). El avance tecnológico exige a las empresas a profesionalizarse en busca de bajar costos, ser rentables y agregar valor al cliente para lograr perdurar en el tiempo.

Para introducirse en el rubro de consumo masivo se comenzará trayendo el término "Retail", cuya definición se extrae del libro "Cuadro de mando *Retail*" del autor Marcos Alvarez. "Retail, es cualquier comercio que vende sus productos al consumidor final, desde un supermercado a una tienda de barrio, desde un negocio de electrodomésticos a una franquicia textil, ya sea con cientos de puntos de ventas o con un solo establecimiento" (Alvarez, 2013, pág. 19).

En este rubro, donde la empresa ofrece un mix de productos el esfuerzo por diferenciarse es mayor. El volumen de venta de un supermercado PyMe es menor comparado con la de las grandes cadenas, situación que les quita poder de negociación al momento de las compras. Al no poder hacer grandes modificaciones de precios, la rentabilidad se logra en base a bajar costos y aumentar el volumen de ventas. Según Westreicher (2020), la clave para que un supermercado funcione bien se basa en vender lo máximo posible. La rentabilidad económica³ en este tipo de negocio se calcula multiplicando los márgenes por la rotación, como los márgenes son muy reducidos, lo fundamental son las rotaciones, es decir vender grandes cantidades de sus productos y de forma rápida (Cabia Lopez, 2019).

El Food Marketing Institute publica las utilidades netas de los supermercados de Estados Unidos desde la década del 80. Según su sitio de internet, las cadenas de supermercados tuvieron, durante el año 2021, una ganancia del 3,2% antes de

³ La rentabilidad económica: Beneficio que obtiene una empresa por las inversiones realizadas. (Westreicher, 2020).

impuestos y del 2,9% luego de pagar impuestos. Según sus datos, en 1984 los supermercados tenían una rentabilidad del 1,15% luego de impuestos. Eso se redujo al 0,71% en 1988-1989, trepó luego hasta un pico de 1,91% en 2006-2007 y luego decayó hasta los niveles 1,0% en 2019 para luego aumentar hasta los valores actuales⁴ (F.M.I., 2021).

Respecto al ámbito local, la rentabilidad de los supermercados no es un valor muy divulgado. Como dato general se puede traer a colación, y a modo de ejemplo, la propuesta de franquicias de supermercados DIA quien asegura una rentabilidad que ronda el 2% (Iprofesional, 2021). Dada la situación del país, la ganancia de un supermercado es compleja de calcular debido a la inflación, dificultando principalmente, las valuaciones de los stocks teniendo en cuenta los diferentes momentos en los que se realizaron las compras.

Considerando que los márgenes son bajos, el negocio se sustenta en la fidelización y adquisición de clientes, ya que la rentabilidad se logra incrementando el volumen de ventas. Asimismo, analizar los costos, para reducir o eliminar actividades que no aportan valor, mejora la rentabilidad del comercio.

2.3 Índice de precios al consumidor (IPC)

El índice de precios al consumidor de la república argentina, que se difunde desde enero de 2017, mide la evolución del gasto del consumo de los hogares residentes en áreas urbanas. “Los índices de precios tratan de medir el efecto de los factores de precios, que en general son aquellos que identifican el monto pagado por una unidad de medida de una clase y calidad específica de un bien o servicio específico, obtenido de una fuente específica, por un grupo de población específico. Los índices de precios no deberían estar afectados por cambios en la calidad de los bienes y servicios” (INDEC Met. IPC, 2019, pág. 6). En esta misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el índice de precios al consumidor (IPC) como aquel que mide “cambios en los precios de bienes y servicios que los hogares compran o adquieren de alguna u otra forma y que utilizan directa o indirectamente para la satisfacción de sus propias necesidades y deseos” (INDEC Met. IPC, 2019, pág. 6). Partiendo de esta definición, el objetivo del IPC

⁴ Actuales: Utilidades netas alcanzadas durante el año 2021.

puede ser medir sólo la variación de los precios de los bienes y servicios, o bien, medir el costo de vida, es decir, los cambios en los montos de gastos que un consumidor promedio destina para mantener constante su nivel de vida, aceptando que, entre otras cosas, puede intercambiar bienes y servicios que le brindan la misma satisfacción por unidad de gasto. Debido a la dificultad que deriva en analizar los cambios en la canasta de consumo, es habitual que los países encaren la medición del IPC como una variación porcentual de los precios de una canasta fija de bienes y servicios (INDEC Met. IPC, 2019).

2.3.1 IPC: Canasta de bienes y servicios

El IPC se subdivide en canastas de bienes y servicios cuyos precios son recopilados para el cálculo del índice de cada una de estas. La elaboración de cada canasta implica una clasificación y selección de los bienes y servicios representativos para el análisis de la evolución de los precios y las asignaciones de las ponderaciones (INDEC Met. IPC, 2019). El primer nivel de clasificación de la canasta del IPC incluye 12 grupos de bienes y servicios, los cuales se presentan a continuación en la ilustración 1.

Ilustración 1 Canasta "Grupos de bienes y servicios"

<p>1. Alimentos y bebidas no alcohólicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Alimentos <ul style="list-style-type: none"> Pan y cereales Carnes y derivados Leche, productos lácteos y huevos Aceites, grasas y manteca Frutas Verduras, tubérculos y legumbres Azúcar, dulces, chocolata, golosinas, etc. Bebidas no alcohólicas <ul style="list-style-type: none"> Café, té, yerba y cacao Agua mineral, bebidas gaseosas y jugos 	<p>6. Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos medicinales, artefactos y equipos para la salud Gastos en prepaga
<p>2. Bebidas alcohólicas y tabaco</p> <ul style="list-style-type: none"> Bebidas alcohólicas Tabaco 	<p>7. Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquisición de vehículos Funcionamiento de equipos de transporte personal Combustibles y lubricantes para vehículos de uso del hogar Transporte público
<p>3. Prendas de vestir y calzado</p> <ul style="list-style-type: none"> Prendas de vestir y materiales Calzado 	<p>8. Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios de telefonía e internet
<p>4. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de la vivienda y gastos conexos Alquiler de la vivienda Electricidad, gas y otros combustibles 	<p>9. Recreación y cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios recreativos y culturales Periódicos, diarios, revistas, libros y artículos de papelería
<p>5. Equipamiento y mantenimiento del hogar</p> <ul style="list-style-type: none"> Bienes y servicios para la conservación del hogar 	<p>10. Educación</p>
	<p>11. Restaurantes y hoteles</p> <ul style="list-style-type: none"> Restaurantes y comidas fuera del hogar
	<p>12. Bienes y servicios varios</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuidado personal

Fuente: (INDEC Met. IPC, 2019)

2.3.2 IPC: Población de referencia

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) define la población de referencia como el grupo de hogares cuyos gastos de consumo se toman en cuenta para calcular las ponderaciones del IPC. De este modo, la población de referencia corresponde a los hogares particulares de las áreas urbanas del país (INDEC Met. IPC, 2019).

El INDEC publica el índice IPC para el total del país y para seis regiones específicas, cada una de ellas incluye un grupo de aglomerados y localidades. Estas áreas fueron seleccionadas en función de su representatividad a nivel provincial y regional, utilizando datos del censo 2010 para ordenar los núcleos urbanos según su población. Como resultado, se estableció una cobertura geográfica que abarca la observación de precios en 39 concentraciones urbanas y localidades simples, incluyendo todas las ciudades capitales provinciales y otras localidades de mayor población (INDEC Met. IPC, 2019). Los detalles de la selección se encuentran en la ilustración 2.

Ilustración 2 Aglomerados/Localidades

Región	Aglomerados/Localidades
Cuyo	Gran Mendoza, San Juan, San Luis y San Rafael
Gran Buenos Aires	Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 24 partidos del Gran Buenos Aires
Noreste	Corrientes, Formosa, Posadas, Presidencia Roque Sáenz Peña y Resistencia
Noroeste	San Fernando del Valle de Catamarca, La Rioja, San Ramón de la Nueva Orán, Salta, San Miguel de Tucumán, San Salvador de Jujuy y Santiago del Estero
Pampeana	Bahía Blanca, Concordia, Córdoba, Gran La Plata, Mar del Plata, Paraná, Rafaela, Río Cuarto, Gran Rosario, Gran Santa Fe, Santa Rosa, Tandil, Villa María y Zárate
Patagonia	San Carlos de Bariloche, Comodoro Rivadavia, Neuquén, Puerto Madryn, Río Gallegos, Río Grande, Trelew, Ushuaia y Viedma

Fuente: (INDEC Met. IPC, 2019)

2.3.3 IPC: Importancia

La importancia del uso del IPC se debe a que provee información relevante en más de un sentido:

- Se utiliza como medida de la inflación del país, por lo cual es considerado para la determinación de políticas económicas y monetarias, obligaciones contractuales, tasa de interés y remuneraciones.
- Sirve como indicador del cambio en el poder de compra de los consumidores.
- Es una herramienta útil para estimar series económicas a precios constantes.
- Proporciona una serie de índices que permiten comparar la evolución de los precios de subconjuntos de bienes y servicios, proveyendo información sobre distintos sectores de la economía.
- Muestra la variación promedio de precios de un conjunto de bienes y servicios comercializados en el mercado, representativos del consumo de los hogares.

2.4 **Índice de Salarios (IS)**

El índice de salarios surge a partir de la necesidad de determinar el Coeficiente de Variación Salarial (CVS), el cual se utilizaría para la actualización del valor de contratos estatales (actualmente se emplea en diferentes aplicaciones). Los cambios en el Índice de Salarios se difunden con datos a partir de noviembre de 2015 para las remuneraciones correspondientes a los sectores públicos y privados registrados, mientras que a partir de junio de 2017 se agrega el cuadro de la serie índice que contempla los salarios del empleo no registrado (INDEC Met CVS_2, 2023).

El Índice de Salarios estima, a partir de la comparación de meses sucesivos, las variaciones de los salarios tanto del sector público como del privado en cada mes. Para la obtención de los salarios se efectúa una encuesta de periodicidad mensual a las empresas del sector privado, y se recaba información en los circuitos administrativos correspondientes del sector público. En lo que respecta al sector

privado no registrado, se realiza una estimación de la evolución de salarios sobre la base de la información, obtenida mediante la Encuesta Permanente de Hogares (EPH). El índice mensual construido a partir de la EPH tiene un rezago de 5 meses. El valor surge de trabajar con los promedios trimestrales móviles de las medias geométricas de los ingresos horarios de los asalariados no registrados (INDEC Met CVS_2, 2023).

La interpretación y cotejo de las variaciones entre el Índice de Salarios (IS) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC), permite conocer el impacto que las mismas generan en el consumo, particularmente en el consumo de alimentos. Este análisis facilita la identificación de tendencias y patrones que contribuyen a una comprensión más profunda de las relaciones entre los salarios y los precios de los bienes de consumo. En este contexto, el IS y el IPC se convierten en herramientas esenciales para evaluar la dinámica económica, que afecta directamente las decisiones de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

2.5 Estructura de costos y gastos

Por otro lado, es importante entender las diferencias entre Costos y Gastos debido a que la correcta interpretación permite hacer un mejor análisis de los desembolsos monetarios por parte de la empresa. Se define COSTO al conjunto de valores incurridos en un período perfectamente identificado con el producto que se fabrica o vende, es decir, es recuperable y clave para el desarrollo de la actividad, mientras que GASTO corresponde a aquellos valores que se requieren para cumplir con las funciones de administrar, vender y financiar (Chiliquina Jaramillo & Vallejos Orbe, 2017).

En las empresas comerciales los principales Costos se relacionan con la adquisición de la mercadería y fuerza de trabajo (sueldos). A su vez, los Gastos son variados pudiéndose agrupar en diferentes grupos, siendo los más importantes en este rubro: 1) Gastos de administración: Aquellos egresos incurridos en actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación de la empresa, 2) Gastos de ventas: Son desembolsos producidos por la ejecución de la función de ventas, 3) Gastos financieros: Llamadas también cargas financieras, son pagos (intereses y comisiones) que se realizan a instituciones bancarias y financieras (Chiliquina Jaramillo & Vallejos Orbe, 2017). Es de esperar que, en

este tipo de empresas, donde el flujo de dinero es grande, los gastos financieros sean un valor de mucho peso.

Agregando a lo anterior, Gallo (2015) clasifica los costos y gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa en dos grandes grupos: Fijos y Variables. Los costos fijos no dependen de la actividad de la empresa, como por ejemplo, el alquiler de local y los sueldos, mientras que los variables son proporcionales a las ventas, siendo el costo de la mercadería vendida y las comisiones por ventas algunos ejemplos. De este mismo modo, existen otros costos con comportamiento intermedio, y que pueden ser identificados como semifijos o semivARIABLES.

2.6 Análisis de estados de resultados

2.6.1 Estado de resultados

El estado de resultado es un compendio de las transformaciones que han modificado los stocks de los pasivos (obligaciones) y activos (bienes y derechos), a través de las ventas y los egresos (Fornero, 2017). La información contenida permite llevar a cabo un análisis de la capacidad de generación de ganancias por parte de la empresa, como así también, identificar las causas que condujeron a dicho resultado. En general, estas variaciones son el resultado de transacciones con terceros (compras, ventas de productos, compras y ventas de servicios, saldo de deudas, etc.) (Gallo, 2015).

En relación con la estructura del estado de resultados, esta puede variar de acuerdo con las normas contables aplicadas para su elaboración, las cuales pueden seguir estándares internacionales o, alternativamente, normativas argentinas. La presentación de los resultados según normas internacionales es requisito, en Argentina, únicamente para aquellas empresas que realizan una cotización pública de títulos, como acciones y obligaciones, y para otras entidades, como las instituciones financieras (Fornero, 2017). Dado que el propósito de este trabajo es desarrollar herramientas financieras destinadas a la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, la estructura del estado de resultados se ajustará a las normativas contables argentinas.

En lo que respecta a la clasificación de los resultados, estos se dividen en Resultados Ordinarios y Resultados Extraordinarios. Según las normativas argentinas todos los resultados se consideran, en principio, ordinarios, siendo

posible clasificar como extraordinario aquellos que son atípicos, excepcionales y/o generados por factores ajenos a las decisiones de la empresa (Gallo, 2015). Resulta crucial realizar una clasificación veraz, estableciendo una base real y adecuada, dado que esta información será empleada en el proceso de toma de decisiones. Del mismo modo, Gallo (2015) destaca la importancia observar qué resultados provienen de la actividad principal de la empresa, como las ventas, gastos y costos, y cuales están relacionados con otros orígenes, como alquileres, ventas de bienes de uso, entre otros. Esta discriminación es fundamental para los análisis de rentabilidad de la empresa, ya que facilita la comprensión de los beneficios o pérdidas generados por la actividad principal del ente.

2.6.2 Análisis de rentabilidad

Antes de definir rentabilidad, es fundamental comprender el concepto de “Viabilidad”. Según Alvarez (2013), un negocio será viable cuando logre rendimientos positivos, es decir, obtenga ganancias al realizar la actividad propia de ese negocio. Bajo esta definición puede haber empresas viables que, sin embargo, no resulten rentable a la hora de invertir, ya que los rendimientos de la inversión son positivos pero inferiores a los obtenidos con otras inversiones.

Asimismo, de acuerdo con Gallo (2015), la rentabilidad se refiere a los beneficios obtenidos o que se pueden obtener a partir de un desembolso realizado, comúnmente conocido como inversión. Al analizar la rentabilidad de una empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos, ya que cada análisis presenta un enfoque diferente:

- Resultado sobre inversión: Para determinar si los recursos empleados han sido utilizados eficientemente es crucial relacionar los resultados obtenidos con las inversiones realizadas.
- Generación de utilidades: Para obtener información sobre cómo la empresa ha generado sus utilidades o pérdidas, se debe considerar el **estado de resultados**, la herramienta más utilizada en este caso es el análisis vertical.

Este estudio se enfoca en el análisis del **estado de resultados**, destacando la importancia de comprender los beneficios o pérdidas derivados de la actividad principal de la empresa. Siguiendo las pautas establecidas por

Gallo (2015), se proponen los siguientes pasos como guía para llevar a cabo un análisis preciso de los resultados:

1. Clasificación de resultados

Antes de llevar a cabo el análisis de rentabilidad, resulta clave clasificar los datos en diversas categorías, tales como resultados ordinarios y extraordinarios, resultados originados por el uso de los activos y el costo del pasivo, así como el resultado de la actividad principal frente a los resultados de otras actividades (Gallo, 2015).

Una vez que la información ha sido discriminada, se procede con la realización del análisis vertical.

2. Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical, llevado a cabo sobre el estado de resultados, posibilita determinar el peso, expresado en %, que representan las diferentes partidas con respecto al total de las ventas, permitiendo conocer el peso relativo de los distintos costos y gastos (Gallo, 2015). A continuación, se presenta un ejemplo.

Tabla 1 Estado de resultados: Ejemplo 1

ESTADO DE RESULTADO	\$	%
Ventas	\$ 200.000	100%
Costo de las ventas	-\$ 120.000	-60%
Ganancia bruta	\$ 80.000	40%
Gastos de administración	-\$ 10.000	-5%
Gastos de comercialización	-\$ 20.000	-10%
Ganancia operativa	\$ 50.000	25%
Otros ingresos y egresos	\$ 10.000	5%
Costo del pasivo	-\$ 24.000	-12%
<i>Resultado ordinario</i>	\$ 36.000	18%
Resultado extraordinario	-\$ 20.000	-10%
<i>Resultado del ejercicio</i>	\$ 16.000	8%

Fuente: (Gallo, 2015)

El análisis revela la **ganancia bruta**, la cual se obtiene como la diferencia entre los precios de venta y los costos de compra (o producción). En este ejemplo,

la ganancia bruta asciende a \$80.000. Siguiendo la misma línea, es posible calcular el **margen bruto** (+40%) aplicado la siguiente formula:

$$MARGEN BRUTO = \frac{GANANCIA BRUTA X 100}{VENTAS}$$

Fuente: (Gallo, 2015)

Al considerar no solo el costo de la mercadería, sino también los gastos asociados a las ventas, como gastos de funcionamiento, administración y comercialización, se obtiene la **ganancia operativa** sobre las ventas, alcanzando en este ejemplo, los \$50.000. A partir de los valores obtenidos, se calcula el **margen operativo** (+25%) de la siguiente manera:

$$MARGEN OPERATIVO = \frac{(VENTAS - COSTO DE VENTAS - GASTOS OPERATIVOS)X100}{VENTAS}$$

Fuente: (Gallo, 2015)

A su vez, el análisis vertical permite realizar análisis detallados, como por ejemplo, determinar el porcentaje de los gastos administrativos y los gastos de comercialización sobre las ventas. Estos resultados pueden ser utilizados para hacer comparaciones entre diferentes periodos, dentro de una misma compañía o entre diferentes empresas. La información se obtiene a través de las siguientes ecuaciones:

$$GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SOBRE VENTAS = \frac{GASTOS DE ADMINISTRACIÓN X 100}{VENTAS}$$

$$GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN SOBRE VENTAS = \frac{GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN X 100}{VENTAS}$$

Fuente: (Gallo, 2015)

En lo que respecta a la **ganancia final** sobre ventas, al analizar la tabla del Ejemplo 1, podemos determinar que la ganancia sobre las ventas fue del 8%, lo cual no es correcto si nos interesa conocer el resultado de la actividad principal de la empresa, ya que, dentro de la tabla, se encuentra registrados un resultado extraordinario. El margen final sobre ventas se obtiene mediante la siguiente ecuación.

$$\text{MARGEN FINAL SOBRE VENTAS} = \frac{\text{GANANCIA FINAL} \times 100}{\text{VENTAS}}$$

Fuente: (Gallo, 2015)

2.6.3 Punto de equilibrio (Break even)

El punto de equilibrio representa una situación en la cual la empresa no obtiene beneficios ni incurre en pérdidas. En este contexto, el nivel de ventas es solo suficiente para recuperar el total de los costos fijos y variables. El análisis del Punto de Equilibrio (Pe) permite realizar una serie de combinaciones entre niveles de actividad y precios que deben alcanzarse para evitar pérdidas. En base a esto, el Pe es el primer análisis de riesgo que suele realizarse en cualquier tipo de estudio previo a la toma de decisiones (Mondino & Pendás, 2023).

Para determinar el punto de equilibrio de una empresa es necesario calcular la **Contribución Marginal (Cmg)**, la cual se define como la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario, siendo, en definitiva, el aporte de cada producto para cubrir costos. Esta contribución, obtenida a través de la venta, sirve para cubrir los costos fijos, y una vez que éstos han sido atendidos, se acumulan ganancias (Gallo, 2015). Por su parte, el Punto de equilibrio (Pe) puede expresarse en cantidades (Q) o en pesos (ARS).

A continuación, se expresa las consideraciones anteriores mediante ecuaciones:

Partiendo de la información detallada en la Cuenta de Resultados escribimos la siguiente relación:

$$\text{Ventas} - \text{Costos variables} - \text{Costos fijos} = \text{Beneficios}$$

Ecuación 1 Cuenta de resultados
(Mondino & Pendás, 2023)

Siendo en forma abreviada:

$$V - CV - F = B$$

Dado que:

$$\text{Ventas} = \text{Precio unitario de ventas} * \text{Cant. Vendida} = P * Q$$

$$\text{Costos variables} = \text{Costo Variable unitario} * \text{Cant. Vendida} = cv * Q$$

Podemos rescribir la Ecuación 1 de la siguiente manera:

$$P * Q - cv * Q - F = B$$

O lo que es lo mismo:

$$(P - cv) * Q - F = B$$

Tal como se definió al principio del capítulo, el Punto de Equilibrio (Pe) trata de establecer el nivel de actividad Q' en la cual el Beneficio (B) es igual a cero:

$$(P - cv) * Q' - F = 0$$

Lo que implica encontrar un nivel de actividad tal que:

$$Q' = \frac{F}{(P - cv)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Unitario (MCU)}}$$

Ecuación 2 Q' Punto de Equilibrio
(Mondino & Pendás, 2023)

Con esta información, la empresa es capaz de obtener el nivel de ventas a partir del cual empieza a obtener beneficios, conociendo el Margen de Contribución Unitario (MUC) y los Costos Fijos.

En el contexto de empresas con múltiples productos, como es el caso de los supermercados, los quiscos, las ferreterías, etc., la comprensión del punto de equilibrio adquiere una complejidad particular debido a la diversidad de artículos y costos asociados. Esta complejidad se intensifica en entornos caracterizados por la heterogeneidad de productos, donde cada artículo tiene particularidades únicas en términos de precio de venta y costo variable.

Para abordar el análisis de empresas con una amplia variedad de productos, es necesario encontrar un denominador común, y en este caso, dicho denominador es el valor monetario, expresado en pesos. Para este tipo de empresas, se aplica lo que comúnmente se conoce como el "Punto de equilibrio monetario", el cual establece un nivel de Ventas en cual no se generan beneficios ni se soportan pérdidas.

Para obtener la función que permita conocer el nivel de ventas V' correspondiente a el Punto de equilibrio monetario, partimos de la ecuación 2 multiplicando y dividiendo el término izquierdo por el precio de venta unitario P :

$$P * Q' * \frac{MCU}{P} = V' * mcu = F$$

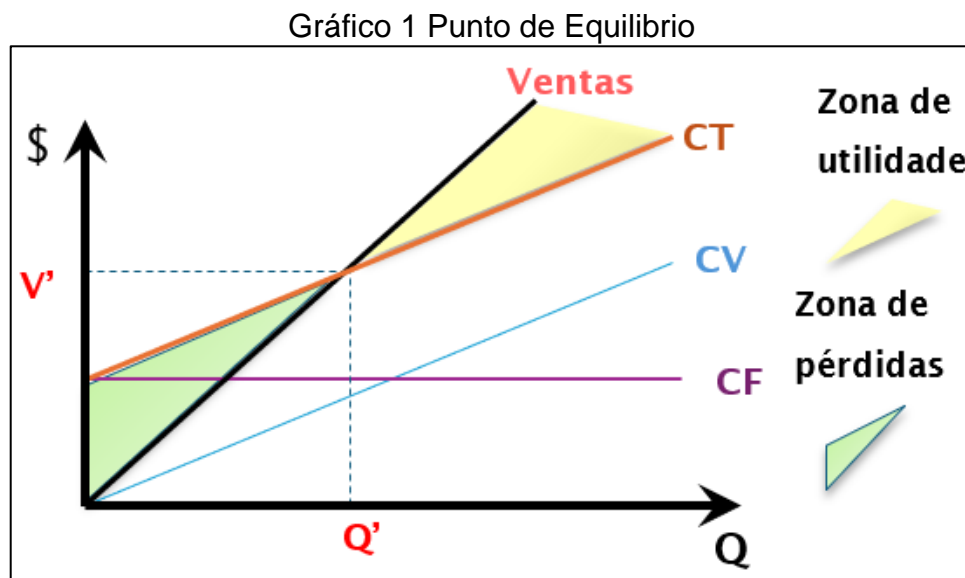
Donde MCU queda expresado como porcentaje del Precio de Venta (" mcu "). Reordenando los términos llegamos a la siguiente ecuación:

$$V' = \frac{F}{mcu}$$

Ecuación 3 V' Punto de Equilibrio
(Mondino & Pendás, 2023)

El volumen de ventas V' , calculado a través de la división de los costos fijos (F) y el margen de contribución unitario (mcu), proporciona una medida del nivel de actividad necesario para evitar incurrir en pérdidas.

El Punto de Equilibrio (Pe) suele representarse gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia en base a Mondino& Pendás (2023)

El gráfico muestra dos áreas: el área verde, que se encuentra a la izquierda del Punto de Equilibrio, representa las pérdidas que la empresa sufre al no alcanzar

el nivel de venta Q' , mientras que el área amarilla, a la derecha del Punto de Equilibrio, representa las ganancias de la empresa.

Resulta interesante señalar que, en el gráfico, el Costo Fijo se representa como una línea recta; sin embargo, en la realidad, estos costos suelen manifestarse como segmentos que varían en función del nivel de actividad Q' o V' alcanzado. En resumen, no existen Costos Fijos que sean estables a mediano o largo plazo, ya que suelen experimentar modificaciones debido a ampliaciones en la planta, en el personal, entre otros factores (Mondino & Pendás, 2023).

Los supermercados, como empresas especializadas en la reventa de una amplia variedad de productos, se enfrentan a una competencia intensa en el sector, lo que limita su capacidad para ajustar márgenes. Además, la gestión individual de los beneficios netos de cada artículo se vuelve engorrosa debido a la extensa gama de productos que ofrecen. Por estos motivos, el método más comúnmente empleado es el "Punto de Equilibrio Monetario"; por lo tanto, se calcula el nivel de ventas V' en pesos.

2.6.4 Flujos de fondos

El concepto "Flujo de Fondos" refiere a uno de los puntos centrales del análisis financiero. En el análisis financiero "*fondos*" equivale a *dinero*; *flujo de fondos* es, entonces, *flujo de dinero* o *flujo de caja* (en inglés, *cash flow*)" (Fornero, 2017, pág. 101). Los ingresos de dinero (generación) provienen de las ventas que realice la empresa, cobros por intereses, etc., mientras que los egresos son los pagos desde la empresa a proveedores, personal, Estado, bancos, etc. En el caso de estudio (supermercado) la generación de dinero se origina principalmente en la diferencia entre el precio al que la empresa vende los bienes que compra y el precio que debe pagar por esas compras. Fornero (2017) define *ciclo de caja* al dinero que utiliza para comprar y pagar bienes que luego se venderán, recibiendo dinero, que se utilizará para pagar otros bienes y así sucesivamente.

El flujo de caja debe ser positivo -excedente de dinero- en un periodo establecido para que los propietarios o inversores logren una retribución por el dinero y el esfuerzo invertido. Para el caso de que fuera negativo la gerencia tendrá que conseguir fondos a través de préstamos o ventas de activos para poder cumplir con los compromisos financieros. En el caso extremo donde no se consigan

excedentes en varios y sucesivos ciclos posiblemente la decisión más acertada sea liquidar la empresa. De este modo, es interesante conocer los saldos de caja en un determinado periodo y en los periodos futuros para evaluar la performance del negocio y evaluar la posibilidad de realizar nuevas inversiones, entre otros.

El flujo de fondo es la base para el análisis financiero, el cual permite evaluar las características de los flujos de fondos, el origen y la evolución de los excedentes, y a su vez, la posibilidad de que la empresa enfrente dificultades financieras (Fornero, 2017).

2.7 Análisis de los datos sobre ventas

2.7.1 Trafico de Clientes

El tráfico de clientes se define como el número total de personas que ingresan en el establecimiento en un determinado periodo ya sea diario, mensual o anual. Es crucial conocer e incrementar este número debido a la correlación positiva que existe entre la cantidad de clientes y las ventas. Los cambios en el tráfico de clientes están relacionados con factores climáticos, estacionales y, esencialmente en ciudades pequeñas y medianas, con campañas promocionales y aumentos en la competencia (Alvarez, 2013).

Por estas razones es importante medir los cambios en el tráfico de los clientes, el cual se puede calcular de la siguiente forma:

$$\Delta TC = 100 * \frac{(Traf. período actual - Traf. período anterior)}{Traf. período anterior}$$

Ecuación 4 Variación Trafico de Clientes
Fuente (Alvarez, 2013)

Según Alvarez (2013) atraer nuevos clientes tiene la misma importancia que cuidar los clientes actuales, enfatizando la relevancia de la fidelización de los clientes. Los clientes fieles o habituales son la columna vertebral del negocio, ya que representan la mayor parte de los ingresos por ventas. Entender el comportamiento de estos clientes permite obtener información relevante sobre el estado actual del negocio y ayuda a tomar decisiones futuras. En otras palabras, conocer los clientes habituales es fundamental para desarrollar la oferta de productos.

Además, es importante comprender el flujo de clientes durante diferentes momentos del día, ya que esto proporciona información sobre los hábitos de compra de los clientes y ayuda en la planificación de las tareas durante la jornada laboral de los empleados de la empresa (Alvarez, 2013).

2.7.2 Ticket Medio:

En base a la definición de Alvarez (2013), el Ticket Medio es el importe medio de cada operación de compra que se realiza en el establecimiento. El resultado de este valor viene determinado por dos variables principales:

- a) Número de Unidades Por Transacción (UPT).
- b) Precio medio de las unidades adquiridas.

Para una empresa que busca maximizar utilidades, el objetivo es lograr una combinación óptima entre Precio medio y UPT que maximice la cifra de Ticket Medio. Los negocios tipo *Boutiques*, que se caracterizan por vender productos exclusivos a precios más altos, suelen enfocarse en el precio medio. Por el contrario, los negocios de consumo masivo (supermercados, ferreterías, etc.), que venden artículos a precios más bajos, deben fijar su estrategia en una mayor rotación aumentando el UPT. A continuación, se describen las fórmulas para realizar el cálculo:

$$Ticket\ medio = \frac{Ventas\ totales}{N^{\circ}\ de\ operaciones}$$

Ecuación 5 Ticket medio
(Alvarez, 2013)

En base a lo mencionado al comienzo de este apartado, para un mejor análisis, es conveniente calcular a valor del Ticket medio a usando la fórmula que se muestra a continuación:

$$Ticket\ medio = UPT * Precio\ medio$$

Ecuación 6 Ticket medio
(Alvarez, 2013)

Donde:

$$UPT = \frac{\text{Total de unidades vendidas}}{\text{N}^\circ \text{de operaciones}}$$

Ecuación 7 UPT
(Alvarez, 2013)

$$\text{Precio medio} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total de unidades vendidas}}$$

Ecuación 8 Precio promedio
(Alvarez, 2013)

A través de estas ecuaciones se obtiene más información, ya que permite discriminar sobre cuál de las dos palancas, UTP o Precio medio, se debe trabajar para conseguir que el Ticket Medio se incremente. Además, a la hora de pensar en precios promocionales, es importante calcular cuál será el impacto en la cantidad de unidades vendidas, puesto que es necesario conocer el nuevo volumen de productos a vender para compensar la pérdida debido a la baja de precios o la aplicación de descuentos.

Según Alvarez (2013), aplicar algunas acciones mencionadas a continuación suelen incrementar el Ticket medio:

- Venta cruzada o Cross selling: Se centra en incrementar el número de distintos artículos a través de exposición de productos presentados de forma conjunta, como, por ejemplo, Snacks y gaseosas. También se puede incrementar mediante la venta por impulso como, por ejemplo, en el momento de pago, ofreciendo artículos que el cliente no pensaba adquirir y que tiene un precio menor que el artículo que sí estaba necesitando.
- Venta de calidad o Up selling: Basado en ofrecer un artículo de la misma familia de productos, pero con mayor calidad o con características superiores que proporcionen mayor satisfacción, y el cliente esté dispuesto a pagar un valor más elevado por ello.

2.8 Cuadro de control en base a indicadores claves del negocio (KPI)

Los indicadores claves o “KPI”, sigla que proviene del idioma inglés “*Key Performance Indicators*”, son un conjunto de indicadores fundamentales necesarios para la gestión de la empresa. Aunque existe una amplia gama de indicadores, el desafío radica en identificar aquellos que nos permiten analizar rápida y efectivamente la compañía para tomar decisiones acertadas. A pesar de que muchos de estos son comunes, como las ventas, el punto de equilibrio y la rentabilidad, su selección requiere una reflexión estratégica previa de la cual emanarán los KPI correspondientes. Este proceso de selección varía según la actividad de la empresa, del tipo de producto o la estrategia que tenga diseñada, entre otros factores. Cabe destacar que los KPI no se limitan exclusivamente a aspectos financieros, ya que también se utilizan como medición de otros elementos facilitadores de los resultados económicos, como la calidad de servicio, la capacitación de los vendedores y la satisfacción de los clientes, etc.

Los KPI desempeñan un papel crucial en la comunicación interna de la empresa al permitir la transmisión de la estrategia a todas las personas involucradas en el proyecto, como gerentes, directivos y vendedores. Según Alvarez (2013), compartir conversaciones respaldadas en KPI, promueve el dialogo productivo y maduro, elimina falsas expectativas y posibilita planes de acción concretos, ágiles y maduros, lo que ayuda a comprender mejor la situación y a trabajar en la mejora continua. Se pasa de “la cosa va mal” a saber que estamos “un 10% por debajo del objetivo en...”

La función principal de las empresas es generar valor añadido para los propietarios, socios o accionistas en base a su inversión. El análisis de la cuenta de resultados permite determinar si se han obtenido ganancias o se han registrado pérdidas, lo que a su vez proporciona información sobre la rentabilidad obtenida en relación con la inversión realizada, conocida como ROI (*Return On Investment*). Sin embargo, detrás de este número final existen numerosos aspectos que requieren un análisis detallado para comprender las razones que lo sustentan.

A la hora de definir los KPI para una empresa *Retail*, Álvarez (2013) propone seguir el camino del cliente y su experiencia de venta dentro del establecimiento, respondiendo de forma sucesiva las siguientes preguntas:

1. ¿Tienes suficientes clientes?
2. ¿Convierten en compradores a un número suficiente de clientes?
3. ¿Consigues tus objetivos de ticket medio?
4. ¿Logras la cifra de ventas que habías presupuestado?
5. ¿Obtienes el margen necesario para enfrentar los costos?
6. ¿Mejoras la rentabilidad de tu negocio?

Cada KPI mide la efectividad de la acción que se plantea para cada una de las cuestiones, y servirá como guía para saber si nos estamos acercando al objetivo.

La estructura para cada KPI debe ser la siguiente:

- a) Definición
- b) Para que se mide
- c) Como se calcula
- d) Que puedes hacer para mejorar el resultado del ratio.

3. METODOLOGÍA

En cuanto a la estrategia metodológica, esta adoptará un enfoque cualitativo con un estudio de tipo descriptivo, enfocado en el análisis del estado financiero de la empresa como principal variable de interés. Los datos se obtendrán directamente de la organización objeto de estudio, y se dará especial importancia a los registros correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022.

3.1 Metodología de recolección y análisis de datos

En esta investigación, se emplearán diversas técnicas de análisis y fuentes para comprender la situación actual del rubro. Para ello, se hará uso de fuentes secundarias con el fin de llevar a cabo un diagnóstico del desempeño del sector a nivel nacional y provincial, lo que permitirá comparar indicadores o puntos de referencia clave ("Benchmarking") del negocio. La información será recopilada de

publicaciones realizadas por distintas organizaciones, tales como: 1) INDEC⁵ siendo de interés los informes "Índice de precios al consumidor" y "Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas"; 2) CAME⁶; 3) CAS⁷, entre otros.

En cuanto a la empresa en estudio, se realizará un análisis interno con el objetivo de describir su estado financiero y desarrollar instrumentos que permitan gestionar de manera eficiente los recursos financieros.

Como fuente primaria se tomarán datos e información generada por la compañía. El supermercado dispone, además del paquete office, dos softwares que ayudan a la gestión: Software V (ventas) y software C (Compras)⁸.

El software V registra reportes de ventas de las cuatro cajas y a su vez es capaz de discriminar por departamentos de artículos y por medio de pago (efectivo, tarjetas, billeteras virtuales, etc.), de esta manera registra el total de los ingresos monetarios.

En cuanto al software C, su función es la gestión de las compras a los proveedores enfocado en facturas recibidas y pagos. En el programa se cargan las facturas de cada proveedor, los cuales están identificados con un código. Con los datos de las facturas se genera el libro de IVA de compras y queda registrado en la cuenta corriente (interna) del proveedor. El software permite generar la orden de pago indicando el modo en el cual se saldará la deuda (cheque, transferencia o efectivo). Los pagos con cheques quedan registrados en la base de datos del programa con número de cheque, entidad financiera a la que pertenece, monto y fecha de vencimiento. A su vez, el software procesa esta información permitiendo al usuario conocer los montos a cubrir en cada banco.

3.2 Diagnóstico de mercado

3.2.1 Encuesta de supermercados y Encuesta de Autoservicios mayoristas

El objetivo es conocer la evolución del mercado, descubrir las variables que influyen en el desempeño y, finalmente, encontrar indicadores que ayuden a

⁵ INDEC: Instituto Nacional De Estadísticas y Censo.

⁶ CAME: Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

⁷ CAS: Cámara Argentina de Supermercados.

⁸ Al inicio de esta investigación se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa en calidad de informantes claves que nos brindaron información para situar la problemática analizada.

gestionar el supermercado. Los datos para el análisis serán tomados, principalmente, de los reportes que realiza el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC). La base para el estudio se encuentra en el área Economía/Comercio, tomando importancia los informes “Encuesta de Supermercados” y “Encuesta de Autoservicios Mayoristas”. Estas publicaciones tienen como principal objetivo medir la evolución de las ventas de mercaderías⁹ a los consumidores finales¹⁰ a través de ambos canales de comercialización, mostrando las particularidades de esta actividad proveyendo información estadística continua para el análisis de coyuntura. Las encuestas relevan las ventas totales (monto total en pesos, sin centavos) neto de bonificaciones o descuentos realizados por el local; se incluye el valor de IVA (Impuesto al valor agregado), no así los cargos o intereses por financiación (INDEC Met. IPC, 2019).

Las Encuestas de Supermercados se realiza sobre una nómina de empresas¹¹ que cuentan por lo menos con una boca de expendido cuya superficie de salón de ventas¹² sea igual o supere los 200m² o que la suma de las bocas de expendio sea igual o mayor a 200m². Estos relevamientos se iniciaron en la Argentina en mayo de 1996 encuestando unas 2400 bocas distribuidas en todo el país. A partir de enero de 2017 se amplió el panel de relevamiento a 3000 bocas de expendio aproximadamente, y se iniciaron las Encuestas a Autoservicios Mayoristas. Las indagaciones correspondientes a Autoservicios Mayoristas se realizan sobre empresas que se caracterizan por comercializar sus productos al por

⁹ Ventas de mercaderías: incluye las ventas realizadas por un responsable inscripto a un consumidor final, monotributista y/o exento; es decir, se relevan solo aquellas facturas o tickets denominados “Factura B”; se excluyen del cálculo las facturas o tickets emitidos por un responsable inscripto a otro responsable inscripto, las cuales se indican como “Factura A”. La facturación corresponde al monto total en pesos, sin centavos, de las ventas realizadas durante el mes de referencia para cada uno de los grupos de artículos (INDEC Met. E.S., 2018).

¹⁰ Consumidor final: ciudadano que destine bienes o servicios para su uso o consumo privado (Afip, 2019).

¹¹ Las 101 empresas que componen el panel han sido seleccionadas a partir de información proporcionada por la Cámara Argentina de Supermercados (CAS), registros administrativos e información provista por las direcciones provinciales de estadística (DPE) (INDEC Met. E.S., 2018).

¹² La superficie en el salón de ventas medida en m² excluye las playas de estacionamiento, depósitos, sanitarios, áreas de administración, áreas de juegos infantiles, cafeterías o similares; todas las áreas más la superficie del salón de ventas conforman la superficie total del predio (INDEC Met. E.S., 2018).

mayor¹³ tanto en forma directa a los consumidores finales como con fines de reventa. Las Encuestas a Autoservicios Mayoristas está dirigida a 33 empresas¹⁴ que abarcan 186 bocas de expendio en todo el país, a la fecha de publicación de la metodología (INDEC Met. E.S., 2018). El cuestionario aplicado a este tipo de empresas es el mismo que se realiza a los supermercados y tiene en cuenta solo aquellas operaciones con facturas o tickets emitidos por un responsable inscripto a un consumidor final, monotributista y/o exento (INDEC Met. E.S., 2018).

El cuestionario recauda información de las ventas totales para 11 grupos de artículos: Bebidas, Almacén, Panadería, Lácteos, Carnes, Verdulería y frutería, Alimentos preparados y rotisería, Artículos de limpieza y perfumería, Indumentaria, calzado y textiles para el hogar, Electrónicos y artículos para el hogar y Otros. A su mismo permite desagregar los datos relevados para las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Otra particularidad de los informes es la capacidad de discriminar las ventas por canal (salón comercial o ventas *online*) y por medio de pago (tarjeta de débito, tarjeta de crédito, otros medios de pago) (INDEC Met. E.S., 2018).

En base a lo mencionado en párrafos anteriores, el análisis se desarrollará en base a las Encuestas de Supermercados debido a que las indagaciones se realizan a compañías de características similares a la empresa a diagnosticar y estudiar.

Por su parte, resulta importante cruzar los datos de las Encuestas de Supermercados con dos indicadores claves que afectan la toma de decisiones y el poder de compra de los argentinos: “índice de precios al consumidor (IPC)” e “Índice de Salarios (IS)”.

¹³ Ventas al por mayor: en esta división se incluye la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos o usados a minoristas, usuarios industriales, comerciantes, instituciones o profesionales; a otros mayoristas; y a quienes actúan en calidad de agentes o corredores en la compra y/o venta de mercaderías en nombre de dichas personas o empresas (INDEC. ClaNae, 2017).

¹⁴ Las 33 empresas que componen el panel han sido seleccionadas a partir de la información proporcionada por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM) e información de registros administrativos (INDEC Met. E.S., 2018).

3.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC)

En el capítulo 2, se hace mención del índice de precios al consumidor (IPC) como un indicador que registra la evolución del gasto en consumo de los hogares. Este índice se desglosa en diversas canastas de bienes y servicios. En el primer nivel de clasificación se identifican 12 grupos que abarcan distintos bienes y servicios, siendo la canasta denominada "Alimentos y bebidas no alcohólicas" de particular relevancia para la empresa bajo estudio. Esto se debe a que la mayoría de los artículos comercializados por la empresa se encuentran dentro de esta categoría. La ilustración N°3 proporciona un detalle específico de los productos que conforman esta clasificación.

Ilustración 3 Canasta "Alimentos y bebidas no alcohólicas"

	1. Alimentos y bebidas no alcohólicas
	Alimentos
	Pan y cereales
	Carnes y derivados
	Leche, productos lácteos y huevos
	Aceites, grasas y manteca
	Frutas
	Verduras, tubérculos y legumbres
	Azúcar, dulces, chocolate, golosinas, etc.
	Bebidas no alcohólicas
	Café, té, yerba y cacao
	Aguas minerales, bebidas gaseosas y jugos

Fuente: INDEC Met. E.S., 2018

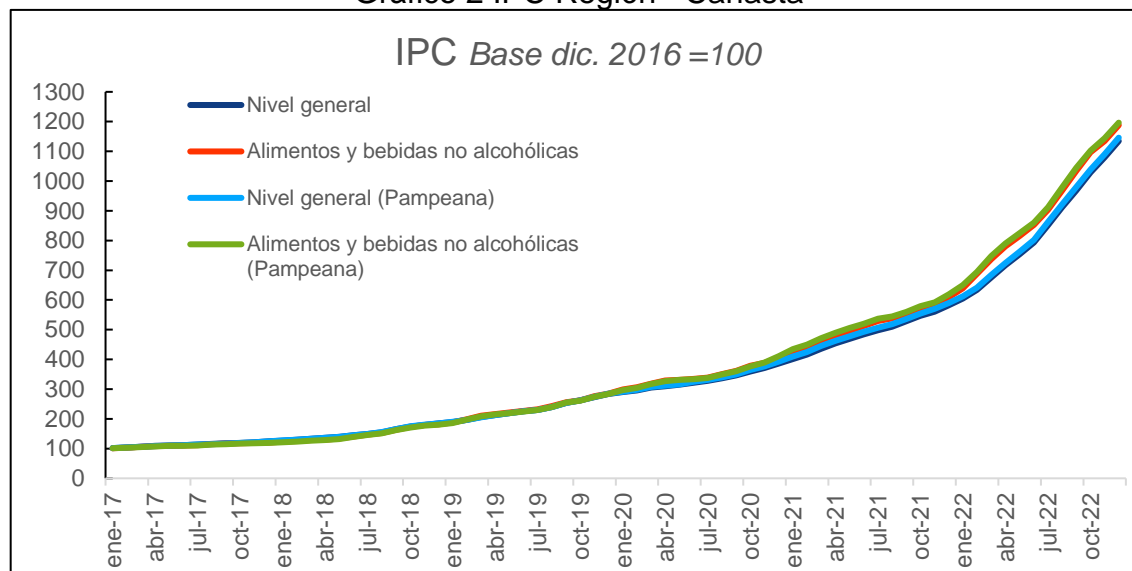
En cuanto la población de referencia es relevante destacar que el INDEC publica el IPC para seis regiones específicas¹⁵, siendo de particular interés la Región Pampeana¹⁶ dado que la empresa en estudio se encuentra dentro de dicha región.

¹⁵ Ver inciso 2.3.2

¹⁶ Región Pampeana: Bahía Blanca, Concordia, Córdoba, Gran La Plata, Mar de Plata, Paraná, Rafaela, Río Cuarto, Gran Rosario, Gran Santa Fe, Santa Rosa, Tandil, Villa María, Zárate.

En el siguiente gráfico se presenta el comportamiento del IPC tanto para el total del país como para la canasta de "Alimentos y bebidas no alcohólicas". Además, se muestran los cambios tanto a nivel general como en la región Pampeana.

Gráfico 2 IPC Región - Canasta



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

El gráfico muestra que el IPC de la región Pampeana sigue el mismo patrón que el IPC nacional. Además, es importante destacar que, a partir del año 2022, los artículos pertenecientes a la canasta "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" experimentaron aumentos superiores al IPC general. Este comportamiento tiene un impacto directo en los supermercados, ya que dicha canasta comprende productos que representan aproximadamente el 65% de las ventas en este sector, como se detallará más adelante. Por lo tanto, se utilizará el IPC de la canasta "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" de la región Pampeana como un índice para realizar comparaciones y ajustar precios de manera más precisa.

Los datos para el análisis se obtendrán de los informes publicados por el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC).

3.2.3 Índice de Salarios (IS)

En el capítulo 2 se definió el Índice de Salarios como las variaciones mensuales de los salarios, abarcando tanto los salarios registrados (públicos y privados), como los no registrados. Resulta relevante señalar que los Salarios del

sector privado no registrado, obtenidos a partir de Encuesta Permanente de Hogares (EPH), tienen un rezago de 5 meses (INDEC Met CVS_2, 2023), por esta razón, únicamente se considerarán para el análisis los salarios de los trabajadores registrados, ya sean públicos o privados.

Al igual que en el caso del IPC, los datos para el análisis se obtendrán de los informes publicados por el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC).

3.3 Estado de resultados trimestrales

Siguiendo los fundamentos teóricos expuestos previamente, se procede a organizar la información obtenida mediante los programas informáticos mencionados con el propósito de elaborar la cuenta de resultados. Una vez completado este proceso, se está preparado para llevar a cabo el análisis vertical. Las bases y procedimientos para el análisis vertical han sido previamente detallados en el marco teórico en la sección 2.6.

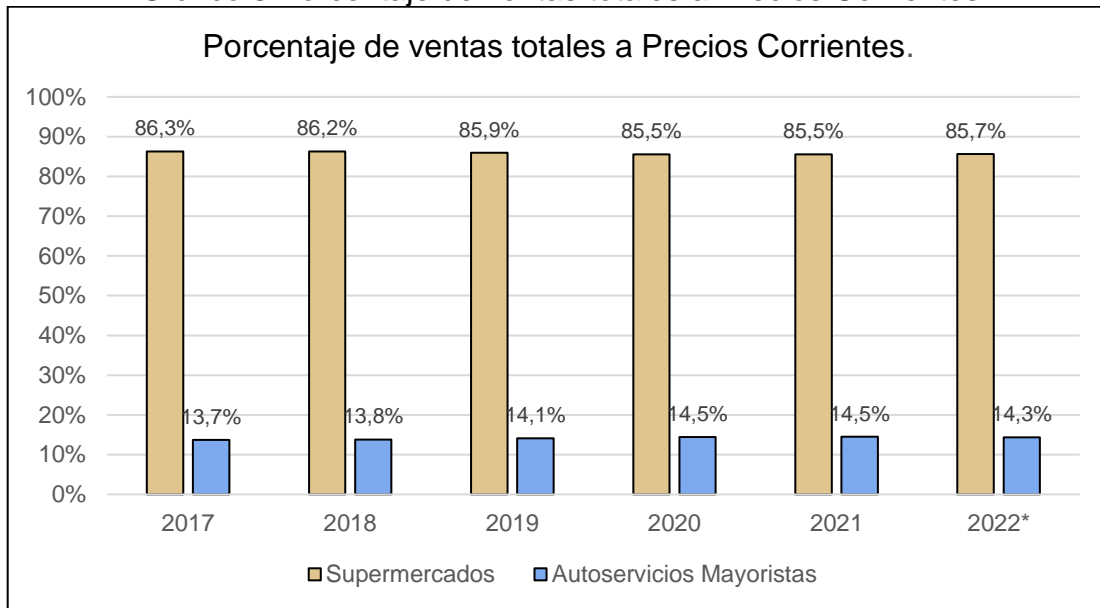
4. RESULTADOS

4.1 Ventas supermercados y autoservicios mayoristas

Se inicia este capítulo con el análisis del porcentaje de ventas de mercadería efectuadas a través de los dos canales de comercialización: Supermercados y Autoservicios Mayoristas. Retomando lo expuesto en el capítulo 3, resulta crucial señalar que, para este análisis, únicamente se consideran las facturas o tickets designados como "Factura B"; se excluyen del cálculo aquellas facturas o tickets emitidos por un responsable inscripto a otro responsable inscripto, identificados como "Factura A". Esta distinción nos permite eliminar del análisis las transacciones comerciales entre empresas.

Al observarse el gráfico 3, es relevante destacar que la mayor parte de las ventas de mercaderías (aproximadamente un 85%) se concentran en los supermercados, una tendencia que se ha mantenido estable desde el inicio de las encuestas. Esto refleja la preferencia del consumidor minorista al momento de efectuar sus compras.

Gráfico 3 Porcentaje de ventas totales a Precios Corrientes



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

A continuación, se realiza un diagnóstico de la situación del mercado, basándose principalmente en las Encuestas de Supermercado, por dos razones principales: 1) la empresa en estudio comparte características similares con las empresas relevadas dentro de esta clasificación; 2) más del 85% de las ventas minoristas se lleva a cabo a través de los puntos de venta de supermercados.

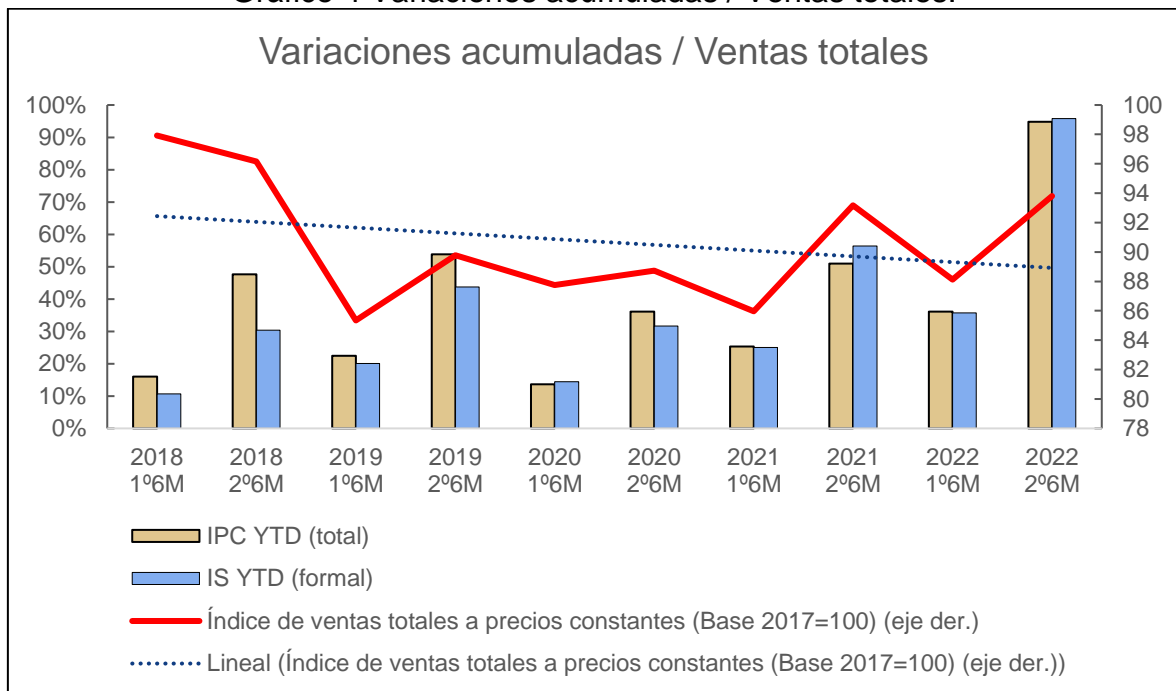
4.2 Diagnóstico de mercado: Encuesta de Supermercados

4.2.1 Índice de ventas a precios constantes

El objetivo de este apartado es conocer la evolución de las ventas a nivel país tomando la serie original con base 2017=100. De igual manera se agrega el Índice de Salarios (IS) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) con la finalidad de descubrir los motivos que influyen en las ventas. Cabe destacar que el alcance de los datos es a nivel nacional.

En el siguiente gráfico (Nº4) es posible apreciar las variaciones del índice de ventas de los supermercados (eje derecho) frente a los cambios de los índices salario (IS) e Índices de Precios al Consumidor (IPC).

Gráfico 4 Variaciones acumuladas / Ventas totales.



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

Notas:

- YTD: (Year to date) Periodo que comienza a principios del corriente año y finaliza en la fecha actual.

A primera vista, es posible observar que, durante los meses de alta inflación, las ventas experimentaron incrementos. En relación con esta observación, la consultora Ecolatina (2023) argumenta que una de las causas subyacentes de este fenómeno es la ausencia de opciones claras para destinar los pesos excedentes. Esto, a su vez, lleva a que estos se dirijan hacia el consumo de bienes y servicios, ya que esta elección se percibe como una vía de fácil realización y al mismo tiempo proporciona una forma de protección frente a la inflación.

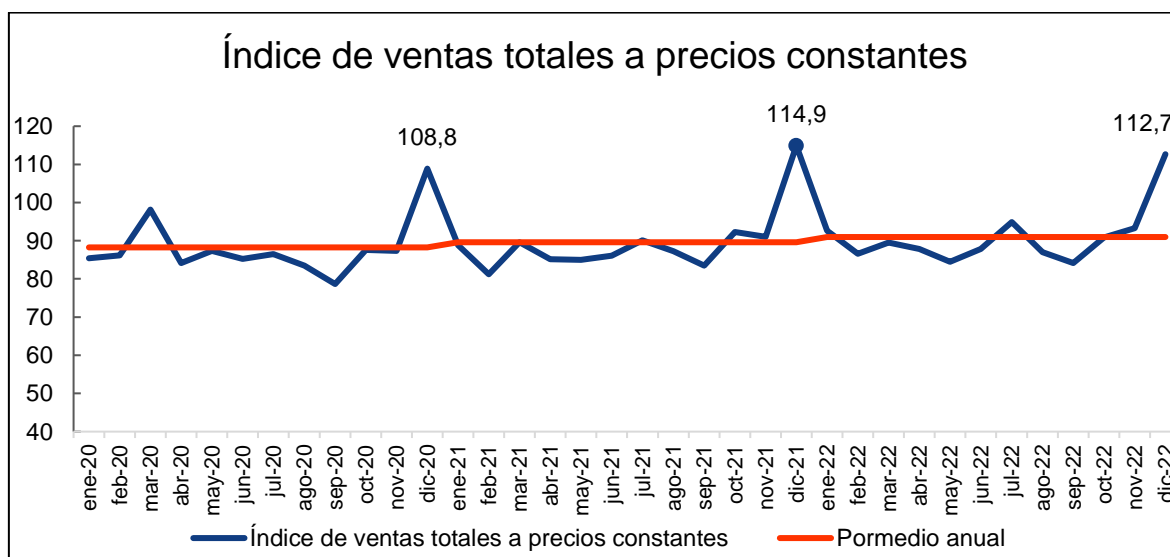
En lo que respecta a la relación entre el poder adquisitivo y los aumentos de precios, los datos muestran que en aquellos períodos en los que los salarios quedaron rezagados frente a la inflación, se produjo una disminución en el consumo. Debido a esto, el índice de ventas a precios constantes muestra una tendencia a la baja desde el inicio de la serie de datos. Al comparar las variaciones acumuladas desde enero de 2018, se observa que el IPC aumentó un 893%,

mientras que los salarios solo aumentaron un 746%, según los datos proporcionados por el INDEC.

Al analizar el desempeño de las ventas a precios constantes por semestre, se hace evidente que después de una fuerte caída en el primer semestre de 2019, hubo una leve recuperación en la segunda mitad del año manteniéndose estable hasta el segundo semestre de 2021, periodo en el cual se aprecia un leve aumento. El índice de ventas cierra el año 2022 un 6% por debajo de la base (base: enero 2017=100).

Por su parte, resulta relevante detenerse en la evolución de este indicador a lo largo de cada mes del año. Según se puede apreciar en el siguiente gráfico, se observa un incremento en las ventas durante los meses de diciembre, siendo los principales factores los festejos, las reuniones y el pago del aguinaldo (CAME, 2023). Es clave comprender este comportamiento al momento de programar compras, analizar flujos de fondos y proyecciones.

Gráfico 5 Índice de ventas totales a precios constantes

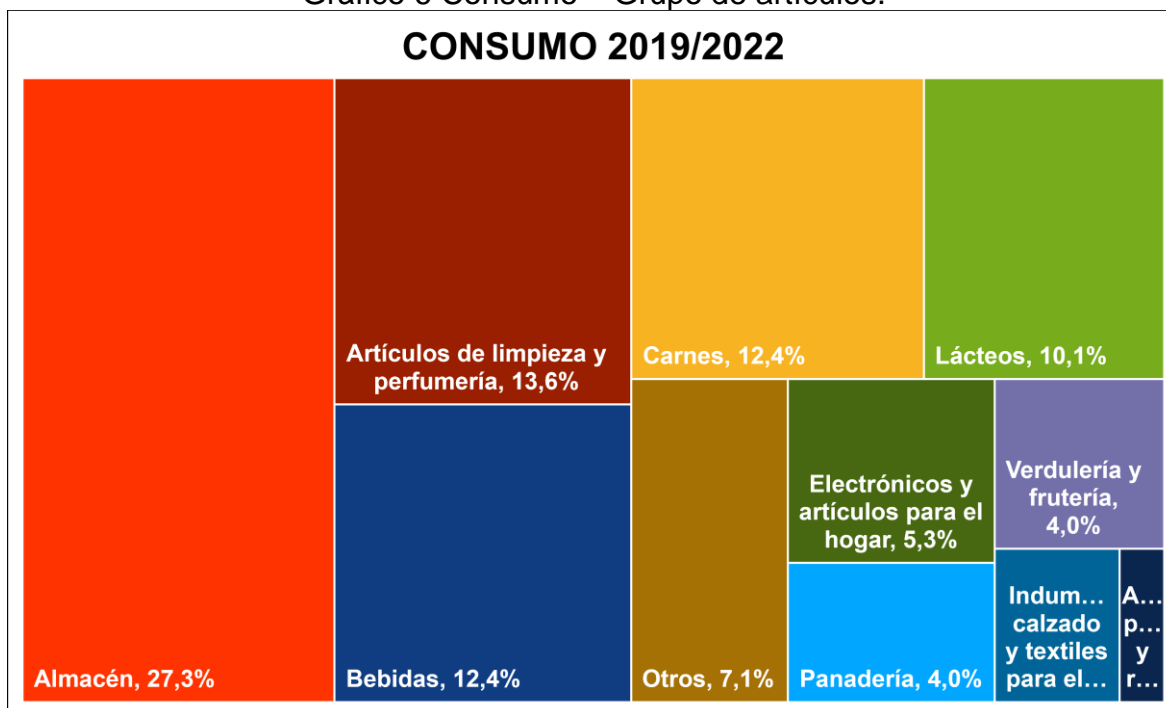


Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

4.2.2 Ventas por grupo de artículos SF

En este apartado se analizan las ventas por grupo de artículos en la provincia de Santa Fe en base a los datos recopilados por las Encuestas a Supermercados. El siguiente gráfico discrimina las ventas de mercadería a precios corrientes por grupo de artículo de los últimos cuatro años.

Gráfico 6 Consumo – Grupo de artículos.



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

Tabla 2 Consumo – Grupo de artículos

Año	2019	2020	2021	2022	Promedio 4 años	Participación Acumulada
Almacén	27,5%	27,5%	27,8%	27,2%	27,5%	
Artículos de limpieza y perfumería	14,5%	13,8%	13,8%	13,4%	13,9%	41,4%
Carnes	11,5%	12,4%	12,4%	12,1%	12,1%	53,5%
Bebidas	10,5%	11,5%	11,5%	13,2%	11,7%	65,2%
Lácteos	10,4%	10,3%	10,3%	9,9%	10,3%	75,4%
Otros	8,2%	7,4%	7,4%	6,7%	7,4%	82,8%
Electrónicos y artículos para el hogar	4,3%	5,3%	5,3%	5,6%	5,1%	88,0%
Panadería	4,5%	3,8%	3,8%	4,2%	4,1%	92,1%
Verdulería y frutería	4,0%	3,9%	3,9%	4,2%	4,0%	96,1%
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	3,2%	2,7%	2,9%	2,5%	2,8%	98,9%
Alimentos preparados y rotisería	1,4%	0,9%	0,9%	0,9%	1,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

Al observar la tabla, resulta interesante remarcar que más del 75% del total de las ventas se concentran en cinco clasificaciones: “Almacén”, “Artículos de limpieza y perfumería”, “Carnes”, “Bebidas¹⁷” y “Lácteos”. Los productos

¹⁷ Bebidas: En las Encuestas de supermercados incluye bebidas alcohólicas y no Alcohólicas, a diferencia de la canasta del INDEC la cual incluye Alimentos y Bebidas no alcohólicas.

pertencientes a estos grupos se encuentran dentro de la canasta “Alimentos y Bebidas no Alcohólicas” del INDEC. Como se mencionó en párrafos anteriores, esta canasta experimentó un aumento de precios superior al nivel general.

Los datos relevados muestran que, a nivel general, no hubo cambios significativos en los porcentajes de las ventas por grupo de artículos. Los productos que perdieron participación fueron: “Artículos de limpieza” (-0,9%), “Lácteos” (-0,5%), “otros” (-1,5%), “Indumentaria, calzado y textiles para el hogar” (-0,4%), por el contrario, los que aumentaron fueron: “Bebidas” (+2,7%), y “Electrónicos y artículos para el hogar” (+1,3%)¹⁸.

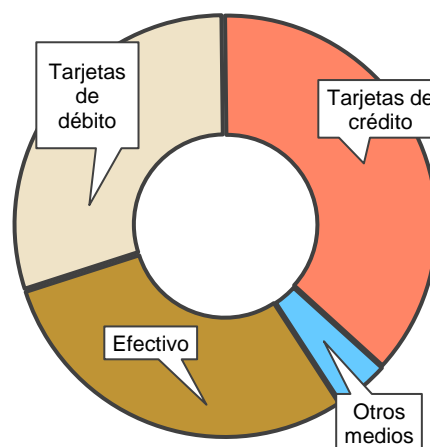
4.2.3 Medios de pago

En este apartado se analizan la preferencia de los consumidores frente a los medios de pago.

Tabla 3 Medios de pago

	2019	2020	2021	2022
Efectivo	33,8%	31,5%	30,9%	29,2%
Tarjetas de débito	26,7%	26,2%	28,1%	29,8%
Tarjetas de crédito	36,2%	37,2%	35,6%	36,9%
Otros medios	3,3%	5,1%	5,4%	4,1%

Gráfico 7 Medios de pago



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

El gráfico muestra la evolución de los medios de pago utilizados en los años 2019 a 2022. Durante este período, se observa una disminución constante en el uso de efectivo, que pasó de ser el 33,8% de las transacciones en 2019 al 29,2% en 2022. No obstante, las tarjetas de débito y crédito experimentaron un ligero aumento en su participación, con las tarjetas de crédito manteniendo una presencia

¹⁸ Porcentajes de ventas: Puesto que se está analizando la participación de cada grupo de artículo en el total de las ventas a precios corrientes, los aumentos o disminuciones de participación de cada grupo en el total puede ser causado por cambios en las cantidades y/o en los precios.

constante en torno al 36-37%. Respecto a “otros medios¹⁹” que, si bien tuvo un leve descenso en el último año, también se aprecia un leve aumento en la participación. Estos datos reflejan una tendencia hacia una menor dependencia del efectivo y un aumento gradual en el uso de tarjetas como forma de pago preferida. El principal motor de los cambios en los medios de pagos se debe al aumento del uso de las billeteras a través del código QR, el cual alcanzo, en Argentina, 26 millones de operaciones en noviembre de 2022, con un incremento de 43,9% interanual (Vía PAÍS, 2023). Según Di Pace (2022) el incremento de las transacciones digitales a nivel global durante año 2020 fue del 30% interanual, en adelante, se espera un aumento del 17% para el año 2025. El salto va de la mano del proceso de aceleración y transformación digital de las costumbres de las personas.

4.2.4 Canal de ventas

En los últimos años, el comercio minorista ha experimentado una transformación significativa con la incorporación de tecnologías digitales. Tradicionalmente, las compras se realizaban de manera presencial en el salón de ventas, donde los consumidores podían recorrer los pasillos y seleccionar personalmente los productos que deseaban adquirir. Sin embargo, con el auge de internet y las comunicaciones telefónicas, se ha abierto un nuevo canal para realizar compras: el canal *online*.

Para analizar el comportamiento de los consumidores frente a las nuevas tecnologías se toman en los datos relevados por el INDEC. El instituto divide a las ventas en dos canales: 1) Salón de ventas: aquellas que se realizan de forma presencial en el salón comercial y, 2) Ventas *online*: siendo aquellas operaciones concretadas a través de internet y telefónicamente (INDEC ESM, 2022).

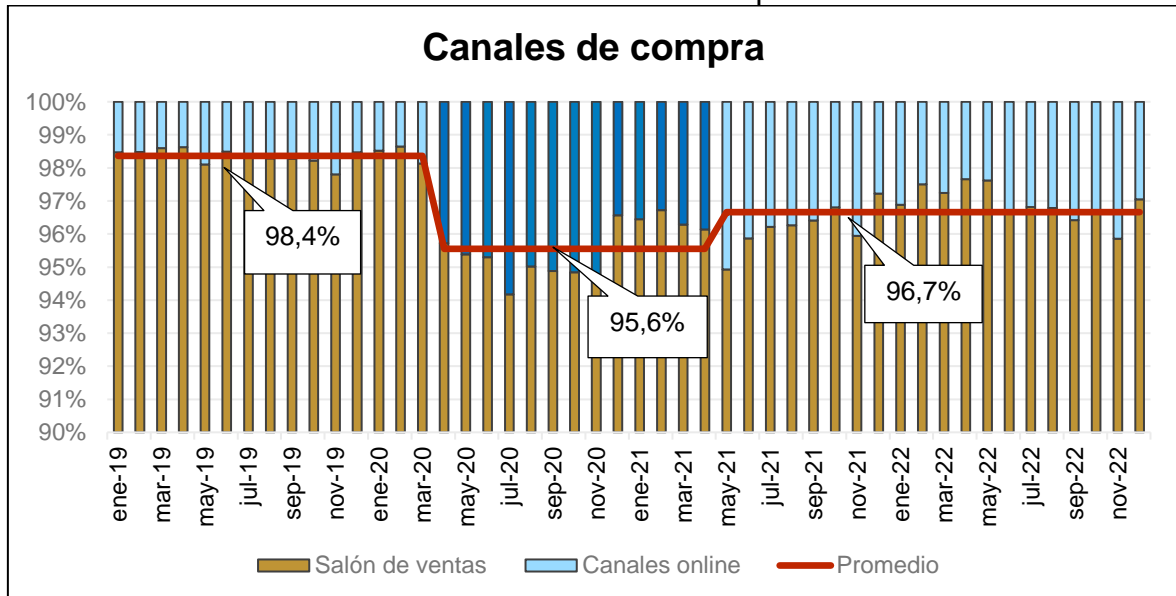
Si bien el avance de las tecnologías es el impulsor de los cambios en las preferencias de los consumidores a la hora de hacer las compras, debemos tener presente la influencia de la pandemia COVID-19²⁰, la cual, restringió las salidas de los hogares impactando en una reducción en las compras presenciales.

¹⁹ Otros medios: vales, cuponeras, ticket canasta, gift card, entre otros.

²⁰ La COVID-19: enfermedad causada por un coronavirus denominado SARS-CoV-2. La OMS tuvo conocimiento por primera vez de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, tras la notificación de un conglomerado de casos de la llamada neumonía viral, ocurridos en Wuhan (República Popular China) (OMS, 2023).

En el siguiente grafico se observan las ventas según el tipo de canal para los años 2019 a 2022. Los datos son de alcance nacional.

Gráfico 8 Canales de compra



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023.

El grafico nos permite dividir el comportamiento de los consumidores en tres etapas: Prepandemia, Pandemia, Postpandemia. Pevio a las disposiciones de aislamiento por parte del gobierno nacional, en promedio, el 1,6% de las ventas se hacían de forma no presencial, mientras que durante los meses de pandemia las ventas *online* representaron en promedio el 4,4% del total llegando a un máximo del 5,8% el mes de julio de 2020. En la última etapa (postpandemia) las ventas en los salones comerciales tuvieron una leve recuperación aumentando, en promedio, 1,1% llegando a representar el 96,7% del total.

Estos datos nos brindan una visión clara de cómo la pandemia ha impactado en los patrones de compra de los consumidores, generando un aumento significativo en las ventas online durante ese período. Durante la etapa postpandemia el recupero de las ventas presenciales fue reducido, lo cual nos lleva a pensar que el uso de canales *online* va en aumento. Los desarrollos tecnológicos y la aceptación de estos por parte de los consumidores favorecen el crecimiento de las ventas por este medio.

4.3 Análisis interno de las Ventas - RM

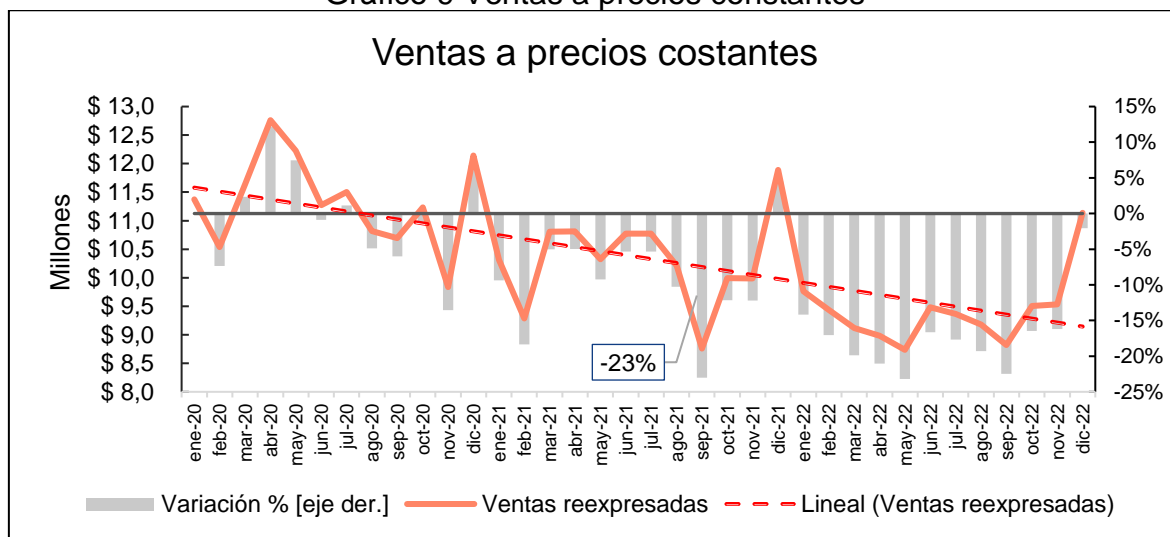
Esta fase del análisis, destinada a comprender la salud de la empresa, implica evaluar la performance y las características de las ventas durante los años mencionados.

Además, es esencial considerar la evolución del mercado argentino a través de las Encuestas de Supermercados. Esto permitirá determinar si las variaciones identificadas son específicas de la empresa en cuestión, o si siguen las tendencias generales observadas en los supermercados a nivel nacional.

4.3.1 Volumen de ventas

El cuadro siguiente presenta el desempeño de las ventas a precios constantes. Se ha realizado una reexpresión de las ventas²¹, ajustándolas al valor correspondiente a enero de 2020.

Gráfico 9 Ventas a precios constantes



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

El gráfico refleja una disminución en las ventas a precios constantes, indicando una tendencia descendente. Conforme a las expectativas, y en línea con el comportamiento del mercado a nivel nacional, se aprecian picos de ventas durante los meses de diciembre. Sin embargo, es relevante resaltar que el repunte registrado en diciembre de 2022 fue inferior al de años anteriores.

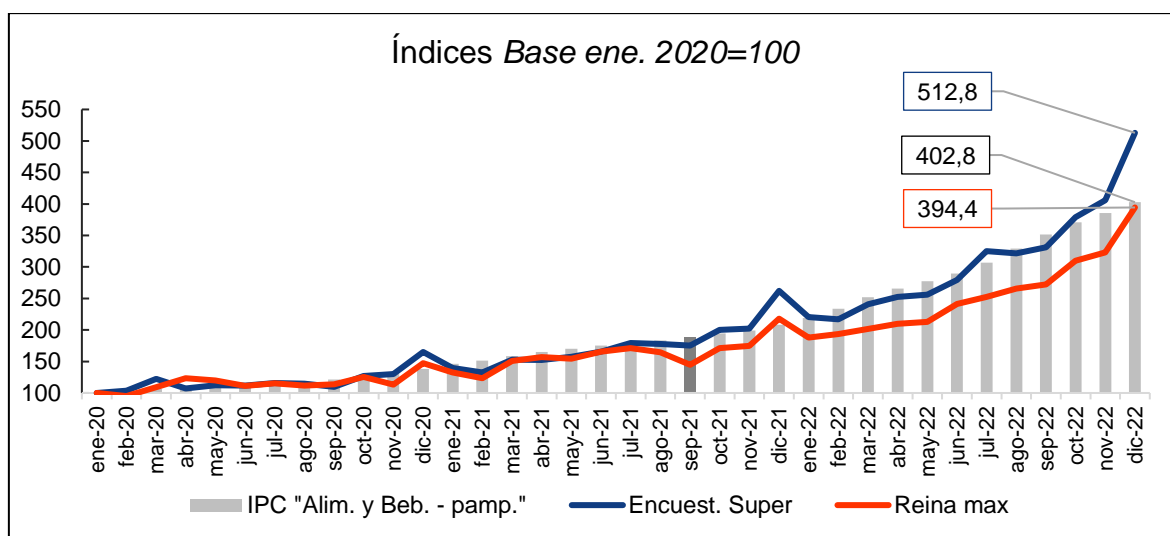
²¹ Se utiliza el IPC de la canasta "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" de la región Pampeana como un índice para realizar comparaciones y ajustar precios corrientes a precios constantes.

En cuanto al desempeño por estaciones, las caídas abruptas tienen lugar al término de la estación estival. Asimismo, se debe destacar que, a lo largo de 2022, las ventas continuaron en declive tras el verano, culminando el año con una recuperación en diciembre menor en comparación con años previos.

La mayor caída en la facturación por ventas (-23%) tuvo lugar en septiembre del 2021, momento en el cual el principal competidor cumplió 30 años. Este implementó estrategias agresivas que le permitieron ganar participación en el mercado²².

Al desplazarnos al ámbito nacional, se contrasta el rendimiento de la empresa en estudio RM (Reina Max) con los datos recabados de las Encuestas a Supermercados (ES). En esta instancia, se confeccionan índices en base a los precios corrientes para simplificar la interpretación de los resultados.

Gráfico 10 Índices: IPC - Ventas: RM-ES



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

El gráfico representa el aumento de las ventas a precios corrientes. En la línea azul se presentan los datos de ventas publicados en las Encuestas a Supermercados, mientras que en la línea roja se refleja el crecimiento de las ventas del supermercado en estudio. Las barras representan los incrementos en el IPC. El

²²Se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa en calidad de informantes claves que nos brindaron información para situar la problemática analizada.

análisis comienza en enero de 2020, momento en el cual todos los índices se fijan en 100.

Del gráfico se deduce que las ventas de RM siguieron la tendencia nacional hasta septiembre de 2021, fecha en la cual, como se menciona en el texto previo, el principal competidor logró un aumento en su cuota de mercado. A partir de ese momento, se produce un desacoplamiento respecto a las ventas nacionales. Por su parte, resulta interesante remarcar que al final del periodo estudiado (tres años), las ventas de los supermercados superaron a la inflación (512,8 vs 402,8), situación que no ocurrió con las ventas de RM ya que estas quedaron 8% debajo del IPC.

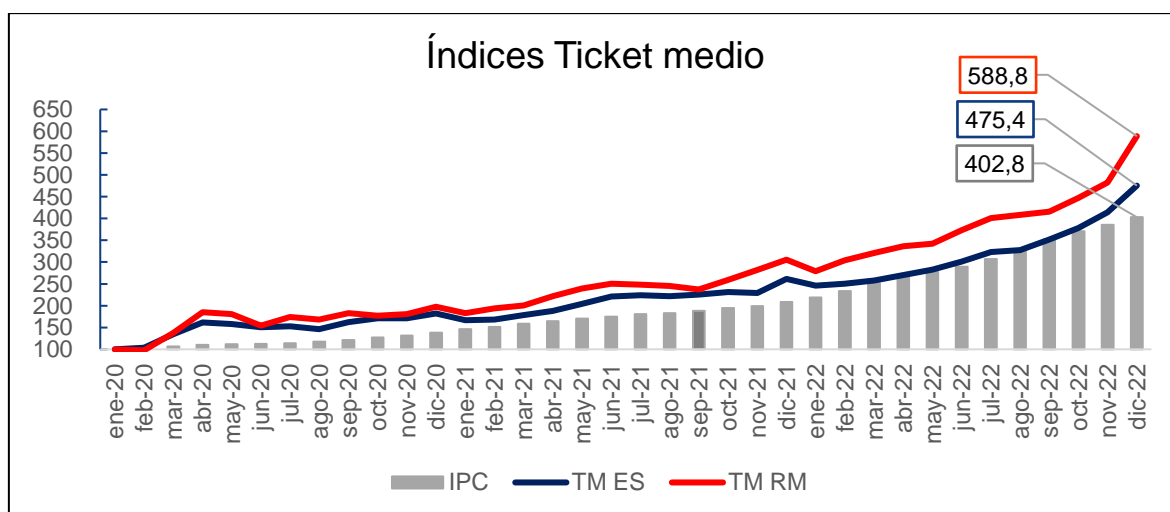
Basado en los dos gráficos analizados y en lo expuesto en el capítulo "Diagnostico de mercado", se puede afirmar que RM sufrió una pérdida superior a la media.

4.3.2 Ticket medio

En esta instancia, se analizará Ticket Medio (promedio de ventas por operación), el cual se calcula dividiendo la facturación total del mes entre la cantidad de ticket emitidos en ese mismo mes. Para enriquecer el estudio se llevará a cabo la comparación entre e RM y las Encuestas a Supermercados (ES).

Al igual que los cuadros anteriores, se utilizarán índices para analizar las variaciones, partiendo desde enero 2020, donde se fija la base 100.

Gráfico 11 índices: Tickets Promedio



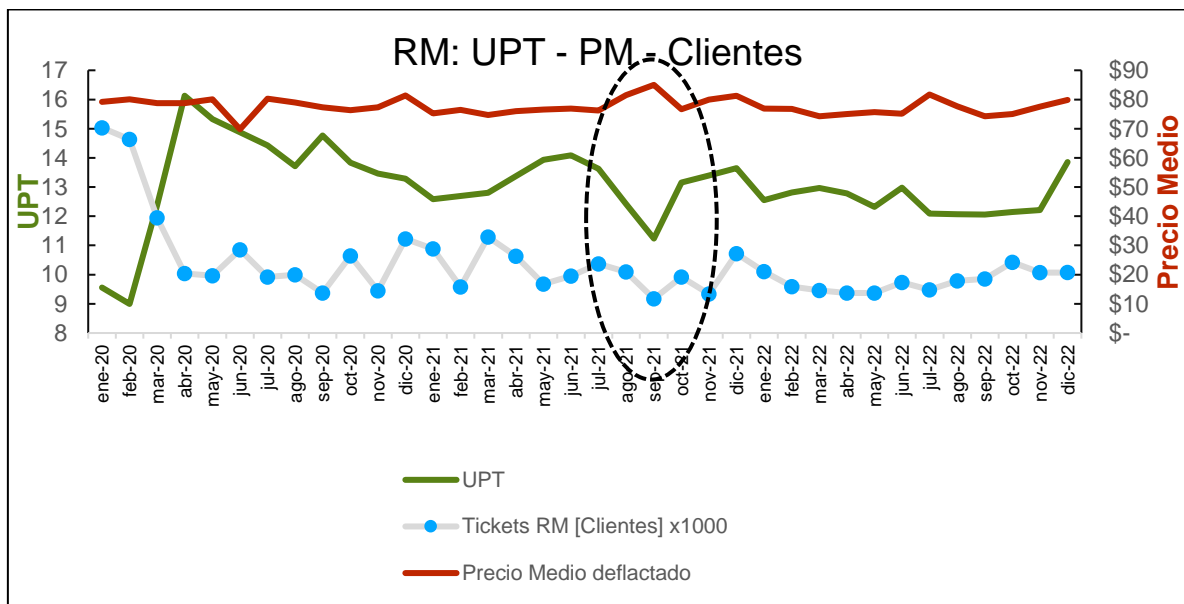
Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

El cuadro evidencia cambios en las preferencias de los consumidores argentinos, mostrando una tendencia hacia la realización de compras de mayor valor, con el mayor impacto registrado al comienzo de la pandemia COVID-19. Esto se refleja en los índices de ventas por operación tanto en RM (588,8) como en ES (475,4), los cuales superan al IPC (402,8). Cabe destacar que RM experimentó una mayor concentración de ventas en comparación con ES. Esto sugiere que RM ha transitado de ser un comercio de tipo "despensa de barrio", donde los consumidores buscan artículos particulares, a convertirse en un proveedor para compras de mayor envergadura, también conocidas como compras semanales.

4.3.3 Unidades Por Transacción – Precio Medio

En línea a lo desarrollado en el capítulo Marco Teórico, en la sección 2.7.2, a continuación, se estudian los cambios en el Número de Clientes, la cantidad de Unidades Por Transacción (UPT) y el Precio Medio (PM), centrándose en los datos propios del supermercado en estudio. Para facilitar la comprensión, los valores de precio medio, obtenidos mediante la división de las ventas totales entre el total de artículos vendidos, se expresan a precios constantes²³.

Gráfico 12 RM: UPT - PM – Clientes



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

²³ Se utiliza el IPC de la canasta "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" de la región Pampeana como un índice para realizar comparaciones y ajustar precios corrientes a precios constantes.

El gráfico muestra, en consonancia con lo observado en gráficos anteriores, el cambio disruptivo provocado por la pandemia COVID-19, evidenciando una disminución notable de clientes (visitas al supermercado) acompañada de un aumento en el UPT. Después de la pandemia, y con la normalización gradual del tránsito, se registra una disminución en el UPT, seguida de una estabilización con tendencia a la baja. En cuanto a los clientes (tickets emitidos), tras la abrupta disminución durante la pandemia, se observan fluctuaciones durante el año 2021, para luego estabilizarse en el año 2022.

El gráfico también destaca el impacto sufrido por el supermercado en septiembre de 2021, donde experimentó una disminución en clientes y en UPT, resultado de una campaña agresiva llevada a cabo por el principal competidor. En este mes, también se observa que los clientes que no optaron por la competencia, son aquellos que adquieren artículos de mayor valor, lo cual se explica por el aumento del precio medio durante ese período.

En lo que respecta al Precio Medio, este se mantiene estable durante el periodo analizado, lo que indica que los precios se ajustaron conforme a la inflación de los alimentos. Dado que la empresa es un supermercado, la flexibilización en cuanto al *mark-up* (margen de la mercadería) es baja, ya que los cambios en los precios tienen un gran impacto en las decisiones de los clientes.

Según Alvarez (2013), retomado lo estudiado en la sección 2.7.2, el Ticket Medio se puede entender a través de la siguiente ecuación:

Ecuación 9 Ticket Medio

$$Ticket\ medio = UPT * Precio\ medio$$

(Alvarez, 2013)

Dado que la empresa carece de flexibilidad en el *mark-up*, es necesario implementar estrategias para aumentar el Ticket Medio, como el desarrollo de la venta cruzada (*Cross Selling*), tal como se desarrolló en el marco teórico. Asimismo, si se busca incrementar la rentabilidad de la empresa, además de aumentar el Ticket Medio, se debe trabajar en incrementar la cantidad de clientes.

4.3.4 Medios de pago

En esta sección se abordan los medios de pago empleados por los clientes de la empresa RM. Con el objetivo de llevar a cabo un análisis, se aborda la cuestión a precios corrientes, prestando especial atención a la participación de cada uno de estos métodos en la facturación total y sus variaciones a lo largo del tiempo. Para ello, se procederá a definir los seis medios de pago que el supermercado pone a disposición de sus clientes.

Pago en Efectivo: Los pagos en efectivo se refieren a aquellos realizados en forma de monedas o papel moneda (billetes).

Pagos en Tarjetas: Esta categoría abarca los pagos realizados con tarjetas de crédito y tarjetas de débito, incluyendo tanto las tarjetas físicas (plásticas) como los pagos realizados a través de billeteras virtuales.

Plus Pagos: Se refiere a los pagos realizados a través de la billetera virtual que ofrece el gobierno de la provincia de Santa Fe. Los usuarios tienen la opción de realizar pagos con saldo a favor en su cuenta o con tarjetas de crédito o débito. La preferencia de estos, al momento de realizar el pago, no influye en nuestro análisis ya que el gobierno transfiere el total del dinero de las compras realizadas por la aplicación, independientemente del medio de pago elegido.

Bonificaciones²⁴: El supermercado ofrece una promoción en la cual bonifica el 10% de los pagos realizados en efectivo²⁵. La bonificación consiste en entregar bonos que luego puede ser usados como medio de pago en el supermercado. El reingreso de estos bonos se contabiliza como “bonificaciones”.

Ticket: Corresponde a las ventas que se realizan a empresas que tienen cuenta corriente, otorgándoles la posibilidad de realizar un único pago a fin de mes.

Bonos (sind.): Dentro de esta clasificación se encuentran las compras que son abonadas mediante bonos otorgados por los sindicatos. Para realizar el cobro de estos bonos, RM debe presentarlos ante cada institución correspondiente.

²⁴ Al inicio de esta investigación se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa en calidad de informantes claves que nos brindaron información para situar la situación analizada.

²⁵ La promoción está vigente los lunes, jueves y sábados. Los bonos no tienen vencimiento.

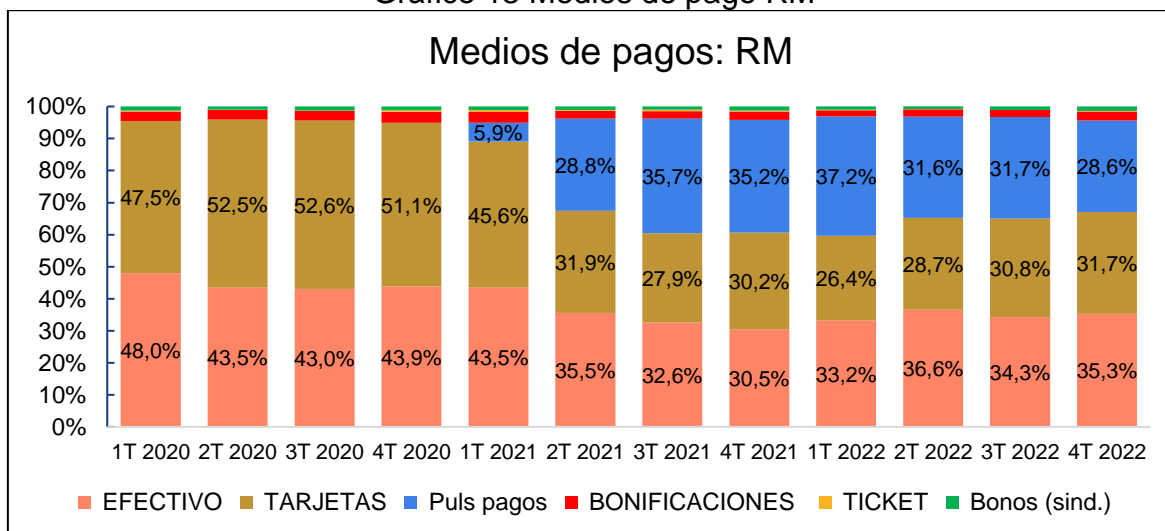
Respecto a los plazos de pagos, los únicos dos ingresos que no impactan en el momento en el cual se pasan los artículos por caja son “Ticket” y “Bonos (sind.)” debido a que estas instituciones efectúan pagos de manera mensual, utilizando la modalidad pago mes vencido.

Tabla 4 Medios de pago RM

	1T 2020	2T 2020	3T 2020	4T 2020	1T 2021	2T 2021	3T 2021	4T 2021	1T 2022	2T 2022	3T 2022	4T 2022
EFFECTIVO	48,0%	43,5%	43,0%	43,9%	43,5%	35,5%	32,6%	30,5%	33,2%	36,6%	34,3%	35,3%
TARJETAS	47,5%	52,5%	52,6%	51,1%	45,6%	31,9%	27,9%	30,2%	26,4%	28,7%	30,8%	31,7%
Puls Pagos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	28,8%	35,7%	35,2%	37,2%	31,6%	31,7%	28,6%
BONIF.	3,0%	3,0%	3,0%	3,4%	3,4%	2,4%	2,4%	2,6%	1,9%	2,3%	2,1%	2,8%
TICKET	0,3%	0,1%	0,2%	0,5%	0,5%	0,3%	0,4%	0,4%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
Bonos (sind.)	1,2%	0,9%	1,3%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	1,2%	1,0%	0,8%	1,1%	1,4%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Gráfico 13 Medios de pago RM



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Los datos presentados muestran la distribución de los medios de pago a lo largo de varios trimestres, desde el 1T 2020 hasta el 4T 2022.

La primera información que se obtiene al observar los datos es que, durante los años de estudio, los pagos a plazo (Ticket y Bonos (sind.)) representan solo alrededor del 2% del total facturado, lo que indica que la mayor parte de las compras se abonan en el momento en que los clientes las realizan.

Resulta interesante destacar la notable aceptación de la Billetera Santa Fe desde que se implementó en el 1T 2021. Este medio de pago experimentó un aumento constante, alcanzando el 35,7% en el 3T 2021, y se mantuvo relativamente estable en los trimestres siguientes, alrededor del 30%. Además, es relevante señalar que esta aplicación ha restado participación a los pagos en efectivo y a los pagos con tarjeta.

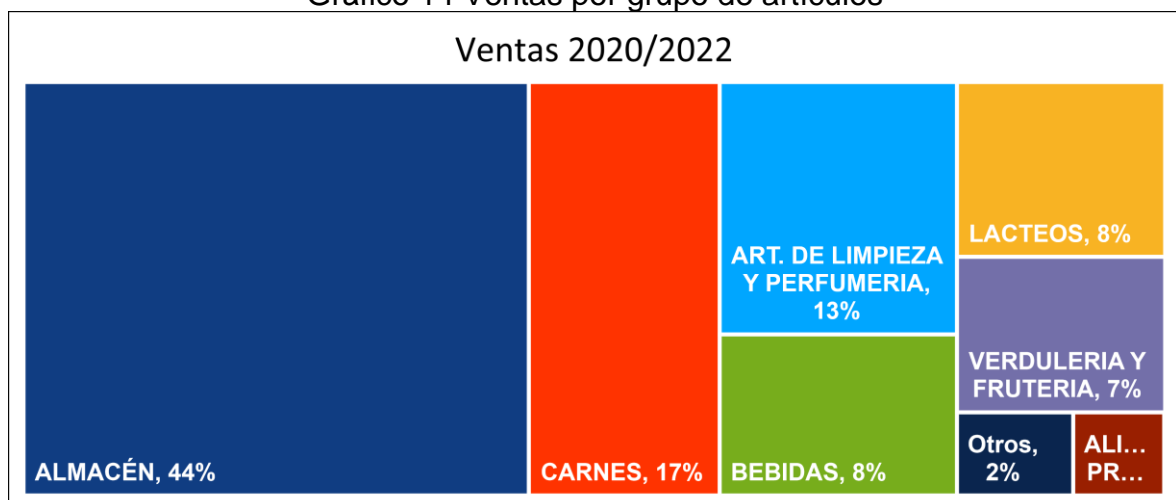
Los pagos con tarjeta han mostrado variaciones, alcanzando su punto máximo en el 3T 2020 con un 52,6%, pero posteriormente han experimentado una tendencia a la baja, llegando al 31,7% en el 4T 2022. Del mismo modo, la proporción de los pagos en efectivo ha fluctuado a lo largo de los trimestres, disminuyendo desde el 48% en el 1T 2020 hasta el 35,3% en el 4T 2022. Estos datos sugieren que la Billetera Santa Fe ha influido en los hábitos de pago de los clientes.

Desde una perspectiva financiera, es importante tener en cuenta que los pagos en efectivo son los únicos que ingresan a la empresa en el momento en que los clientes abonan sus compras, lo que puede tener implicaciones significativas en la gestión de los flujos de efectivo.

4.3.5 Ventas por grupo de artículos

A continuación, se realizará un análisis de las ventas por grupos de artículos con el fin de determinar los porcentajes de contribución de cada uno de estos a la facturación total. El análisis se llevará a cabo en moneda corriente.

Gráfico 14 Ventas por grupo de artículos



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Tabla 5 Ventas por grupo de artículos

Año	2020	2021	2022	Promedio 3 años	Participación Acumulada
ALMACÉN	44,3%	45,1%	43,0%	43,9%	43,9%
CARNES	16,7%	16,6%	16,4%	16,5%	60,4%
ART. DE LIMPIEZA Y PERFUMERIA	12,7%	10,6%	10,6%	11,0%	71,5%
BEBIDAS	8,1%	8,7%	8,0%	8,2%	79,7%
LACTEOS	7,7%	8,4%	8,3%	8,2%	87,9%
VERDULERIA Y FRUTERIA	6,8%	6,6%	7,6%	7,1%	95,0%
Otros	2,0%	2,7%	4,7%	3,5%	98,5%
ALIMENTOS PREP. Y ROTISERIA	1,6%	1,4%	1,4%	1,4%	100,0%
PANADERIA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

La tabla que presenta los porcentajes indica que, la distribución por grupo de artículos, en la facturación total, se mantiene estable durante los años de estudio. De mismo modo, resulta interesante remarcar que el 70% de las ventas se concentran en tres categorías (Almacén, Carnes y Art. de limpieza y perfumería).

Al enfocarse en los primeros tres grupos de artículos, se observa una coincidencia con la distribución de la facturación por ventas en la provincia de Santa Fe²⁶, aunque se invierte el orden en los segundos y terceros puestos. En el caso de RM, la facturación por ventas de carnes supera a la obtenida por la venta de Art. de limpieza y perfumería, lo que contrasta con el desempeño de las ventas en la provincia.

Este análisis resulta interesante porque pone de manifiesto que tres grupos de artículos acaparan la mayor parte de la facturación, lo que permite centrarse en estas categorías para mejorar la gestión de proveedores y establecer precios asertivos que impulsen la rentabilidad del negocio.

4.4 Análisis de los Egresos - RM

En esta sección se analizan los pagos efectuados a los proveedores, y en una segunda parte, los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio. Cabe necesario destacar que los análisis se realizan en precios corrientes.

²⁶ Ventas por grupo de artículos SF: ver apartado 5.2.2

4.4.1 Pagos a proveedores (costos)

La necesidad de identificar a los proveedores radica en la capacidad de reconocer aquellos que ejercen una influencia significativa en los costos de mercadería. Estos proveedores requieren una gestión crucial para impulsar la rentabilidad del negocio.

La empresa se abastece a través de 118 proveedores, acorde a la siguiente distribución:

Tabla 6 Proveedores RM

Proveedor	ALMACEN	CARNES	ART. DE LIMP. Y PERF.	BEBIDAS	LACTEOS	VERDULERIA Y FRUTERIA	PANADERIA
Cant.	48	14	16	7	8	23	2
% de part.	41%	12%	14%	6%	7%	19%	2%
% de part. Acum.	41%	53%	66%	72%	79%	98%	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Si bien es relevante tener conocimiento de la cantidad de proveedores por cada grupo de artículos, cobra mayor importancia analizar los pagos efectuados a estos por las mercaderías adquiridas. Tales desembolsos se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 7 Compras – Grupo de artículos

Año	2020	2021	2022	Promedio 3 años	Participación Acumulada
ALMACEN	43,4%	44,3%	42,2%	43,1%	43,1%
CARNES	18,8%	18,7%	18,4%	18,6%	61,7%
ARTICULOS DE LIMPIEZA Y PERFUMERIA	13,6%	11,2%	11,2%	11,7%	73,4%
BEBIDAS	8,0%	8,8%	8,4%	8,4%	81,8%
LACTEOS	7,8%	8,6%	8,6%	8,4%	90,2%
VERDULERIA Y FRUTERIA	6,2%	6,0%	7,0%	6,5%	96,8%
ALIMENTOS PREPARADOS Y ROTISERIA	1,6%	2,1%	3,7%	2,8%	99,6%
PANADERIA	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

La distribución de los pagos a los proveedores de mercadería no muestra variaciones significativas a lo largo de los años en estudio. Asimismo, el orden y los

porcentajes de las compras guardan concordancia con los ingresos por ventas. En ambos casos, el 70% de los flujos de dinero se distribuye en tres grupos de artículos: Almacén, Carnes y Artículos de limpieza y perfumería.

4.4.2 Pagos (gastos)

En este apartado se exponen los gastos necesarios para el funcionamiento del comercio, por sus características, los gastos son aquellos desembolsos que no se pueden imputar directamente a la mercadería vendida, pero si son necesarios para las funciones de administrar, vender y financiar, entre otros.

El primer paso para el estudio es discriminar los gastos según su aplicación y característica. Tal como se mencionó, la información es recolectada del software C que dispone la empresa.

Impuestos sobre ventas: Se hace referencia al pago del impuesto provincial, el cual establece una alícuota básica del 3,5% sobre los Ingresos Brutos²⁷. Dado que depende de las ventas realizadas, se considera un costo variable.

Gastos financieros: Estos gastos corresponden a los pagos por comisiones e intereses a los bancos. Cabe destacar que la empresa, durante el periodo de análisis, no ha obtenido préstamos por parte de entidades financieras, sino que la financiación se ha logrado a través de los proveedores. Los pagos por intereses se originan a raíz a los adelantos transitorios en la cuenta corriente bancaria (Giro en descubierto).²⁸

Gastos de operación: Los gastos de operación comprenden desembolsos esenciales para el funcionamiento de una empresa. Incluyen categorías como "Mantenimiento" y "Flete", así como "Servicios" (luz, gas), "Gastos en viáticos e indumentaria", "Combustible", "Gastos Varios" y "Sueldos y cargas sociales". Estos últimos abarcan los costos asociados con la remuneración del personal y las

²⁷ IBSF: Por toda actividad habitual onerosa que realicen las personas, asociaciones, organizaciones, se paga el Impuesto sobre los Ingresos Brutos. Se calcula el impuesto aplicando la alícuota que para cada actividad establece la Ley Impositiva Anual y de acuerdo al monto total facturado en el mes (IBSF, s.f.).

²⁸ Adelantos transitorios en cuenta corriente bancaria (Giro en descubierto): Son aquellos créditos sin plazo ni límites determinados con anticipación, o bien fijados en forma "interna", que solo se utilizan ocasionalmente y cuya cancelación se efectúa en periodos breves, nunca superiores a 30 días corridos. (BCRA, 2022).

contribuciones sociales siendo los de mayor peso dentro de la clasificación, ya que representan más del 65% de los costos operativos.

Estos desembolsos son cruciales para garantizar la eficiencia operativa en el día a día empresarial. La gestión adecuada de estos gastos contribuye a la salud financiera, la competitividad de la empresa, y la eficiencia del uso de los recursos, cumpliendo, a su vez, con las responsabilidades laborales y sociales.

Gastos de administración Los gastos de administración engloban desembolsos realizados por el área administrativa de la empresa. Incluyen honorarios de profesionales, mantenimiento de software, centrales de pago, telefonía e insumos de librería. Los honorarios de profesionales se destinan a expertos que aportan habilidades especializadas, mientras que el mantenimiento de software garantiza la operatividad de sistemas informáticos. El uso de centrales de pago y telefonía son cruciales para la eficiencia en los procesos y la comunicación interna/externa. Por último, los insumos de librería abarcan recursos esenciales para el funcionamiento de labores administrativas. La gestión prudente de estos gastos es clave para mantener la eficacia de los procesos administrativos y alcanzar los objetivos organizacionales.

4.5 Flujos de fondos de los estados de resultados – RM

4.5.1 *Análisis vertical*

En esta fase del análisis, se procede a la correlación de la información recopilada en las dos secciones previas, centradas en los Ingresos y Egresos. La meta de este proceso es la elaboración de una tabla que proporcione una visión integral de los movimientos financieros de la empresa, permitiendo así, una evaluación exhaustiva de la salud general del negocio. La tabla consolidada proporciona una visión integral de la gestión financiera a lo largo del tiempo, facilitando la identificación de patrones y áreas de mejora. Los valores representados en la tabla son a precios corrientes (No se ajustaron según IPC).

Tabla 8 Estado de resultados trimestral 2020				
Estado de resultados	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020
Ventas Netas	\$ 28.623.358	\$ 33.354.166	\$ 32.045.064	\$ 36.308.372
Imp. Sobre ventas (-3,5%)	-\$ 1.001.818	-\$ 1.167.396	-\$ 1.121.577	-\$ 1.270.793
Costo de ventas	-\$ 23.528.565	-\$ 26.848.994	-\$ 25.800.127	-\$ 26.235.654

Gastos Financieros	-\$ 183.464	-\$ 7.282	-\$ 31.563	-\$ 36.143
Total costos VARIABLES	-\$ 24.713.846	-\$ 28.023.671	-\$ 26.953.267	-\$ 27.542.590
Ganancia Bruta	\$ 3.909.511	\$ 5.330.495	\$ 5.091.796	\$ 8.765.781
% sobre ventas	14%	16%	16%	24%
Gastos Operación	-\$ 3.893.596	-\$ 4.743.187	-\$ 3.807.146	-\$ 4.432.713
Gastos administración	-\$ 218.455	-\$ 411.224	-\$ 449.773	-\$ 741.580
Total costos FIJOS	-\$ 4.112.051	-\$ 5.154.412	-\$ 4.256.920	-\$ 5.174.293
% sobre ventas	-14%	-15%	-13%	-14%
Ganancia Operativa	-\$ 202.540	\$ 176.083	\$ 834.877	\$ 3.591.488
	-1%	1%	3%	10%
Imp. a las ganancias (-35%)	\$ -	-\$ 61.629	-\$ 292.207	-\$ 1.257.021
Resultado del ejercicio	-\$ 202.540	\$ 114.454	\$ 542.670	\$ 2.334.467
Margen Final sobre Ventas	-0,7%	0,3%	1,7%	6,4%

Tabla 9 Estado de resultados trimestral 2021

Estado de resultados	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021
Ventas Netas	\$ 38.228.686	\$ 44.828.414	\$ 45.192.110	\$ 53.002.101
Imp. Sobre ventas (-3,5%)	-\$ 1.338.004	-\$ 1.568.994	-\$ 1.581.724	-\$ 1.855.074
Costo de ventas	-\$ 30.403.132	-\$ 35.477.392	-\$ 36.194.135	-\$ 38.404.271
Gastos Financieros	-\$ 37.582	-\$ 18.554	-\$ 33.545	-\$ 108.934
Total costos VARIABLES	-\$ 31.778.718	-\$ 37.064.941	-\$ 37.809.404	-\$ 40.368.278
Ganancia Bruta	\$ 6.449.968	\$ 7.763.473	\$ 7.382.706	\$ 12.633.823
% sobre ventas	17%	17%	16%	24%
Gastos Operación	-\$ 4.450.761	-\$ 6.483.527	-\$ 5.661.009	-\$ 6.052.083
Gastos administración	-\$ 634.914	-\$ 521.180	-\$ 483.175	-\$ 323.736
Total costos FIJOS	-\$ 5.085.675	-\$ 7.004.707	-\$ 6.144.185	-\$ 6.375.819
% sobre ventas	-13%	-16%	-14%	-12%
Ganancia Operativa	\$ 1.364.293	\$ 758.767	\$ 1.238.521	\$ 6.258.004
	4%	2%	3%	12%
Imp. a las ganancias (-35%)	-\$ 477.503	-\$ 265.568	-\$ 433.483	-\$ 2.190.301
Resultado del ejercicio	\$ 886.791	\$ 493.198	\$ 805.039	\$ 4.067.703
Margen Final sobre Ventas	2,3%	1,1%	1,8%	7,7%

Tabla 10 Estado de resultados trimestral 2022				
Estado de resultados	T1 2022	T2 2022	T3 2022	T4 2022
Ventas Netas	\$ 54.841.704	\$ 62.449.465	\$ 74.348.775	\$ 96.570.282
Imp. Sobre ventas (-3,5%)	-\$ 1.919.460	-\$ 2.185.731	-\$ 2.602.207	-\$ 3.379.960
Costo de ventas	-\$ 44.024.915	-\$ 47.667.658	-\$ 60.518.981	-\$ 70.392.702
Gastos Financieros	-\$ 263.605	-\$ 1.622.474	-\$ 21.847	-\$ 85.158
Total costos VARIABLES	-\$ 46.207.980	-\$ 51.475.864	-\$ 63.143.035	-\$ 73.857.820
Ganancia Bruta	\$ 8.633.724	\$ 10.973.601	\$ 11.205.740	\$ 22.712.462
% sobre ventas	16%	18%	15%	24%
Gastos Operación	-\$ 5.296.172	-\$ 7.705.405	-\$ 7.184.998	-\$ 11.888.536
Gastos administración	-\$ 296.320	-\$ 2.844.524	-\$ 700.180	-\$ 519.265
Total costos FIJOS	-\$ 5.592.492	-\$ 10.549.929	-\$ 7.885.178	-\$ 12.407.801
	-10%	-17%	-11%	-13%
Ganancia Operativa	\$ 3.041.231	\$ 423.673	\$ 3.320.561	\$ 10.304.661
% sobre ventas	6%	1%	4%	11%
Imp. a las ganancias (-35%)	-\$ 1.064.431	-\$ 148.285	-\$ 1.162.197	-\$ 3.606.631
Resultado del ejercicio	\$ 1.976.800	\$ 275.387	\$ 2.158.365	\$ 6.698.030
Margen Final sobre Ventas	3,6%	0,4%	2,9%	6,9%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

En relación con los resultados de los ejercicios, evaluados de forma trimestral, se destaca que la empresa ha mantenido una consistencia en la generación de ganancias, con una excepción en el primer trimestre de 2020, donde no se registraron utilidades. Este hecho podría atribuirse a circunstancias particulares de ese periodo en el cual se observó una caída significativa de las ventas, causadas, principalmente, por las restricciones de la pandemia COVID-19. Se observa que las mayores ganancias son consistentemente alcanzadas en los últimos trimestres de cada año, evidenciando una tendencia positiva en el rendimiento financiero de la empresa. En concreto, se ha obtenido un Margen Final sobre Ventas del orden del 3%, cifra que se alinea con los estándares de rendimiento observados en negocios similares a nivel nacional y global.

En cuanto a los costos fijos, se aprecia que estos representan, en promedio, el 14% de los ingresos generados por las ventas. Este indicador proporciona una medida útil para evaluar la eficiencia en la gestión de costos, mostrando una proporción razonable en relación con los ingresos. Además, es importante destacar que, durante el segundo y último trimestre de cada año, los gastos fijos aumentan, principalmente debido al pago de los aguinaldos, ya que los sueldos y cargas sociales representan el 65% de los gastos de operación. Por otro lado, último trimestre se caracteriza por un aumento en las ventas debido a los regalos de fin de año y por tratarse de una época festiva. Esta particularidad diluye, en términos porcentuales, los costos fijos, representando una menor proporción de las ventas en comparación con los segundos trimestres de cada año.

La siguiente tabla resume los resultados anualizados, en la cual se observa que el Margen Final sobre Ventas mostró una tendencia creciente.

Tabla 11 Estado de resultados anuales			
Estado de resultados	Total 2020	Total 2021	Total 2022
Ventas Netas	\$ 130.330.960	\$ 181.251.311	\$ 288.210.226
Imp. Sobre ventas (-35%)	-\$ 4.561.584	-\$ 6.343.796	-\$ 10.087.358
Costo de ventas	-\$ 102.413.339	-\$ 140.478.930	-\$ 222.604.257
Gastos Financieros	-\$ 258.453	-\$ 198.614	-\$ 1.993.085
Total costos VARIABLES	-\$ 107.233.376	-\$ 147.021.340	-\$ 234.684.700
Ganancia Bruta	\$ 23.097.584	\$ 34.229.970	\$ 53.525.526
Margen de contribución	18%	19%	19%
Gastos Operación	-\$ 16.876.643	-\$ 22.647.381	-\$ 32.075.111
Gastos administración	-\$ 1.821.033	-\$ 1.963.004	-\$ 4.360.289
Total costos FIJOS	-\$ 18.697.676	-\$ 24.610.385	-\$ 36.435.400
<i>% sobre ventas</i>	-14%	-14%	-13%
Ganancia Operativa	\$ 4.399.908	\$ 9.619.585	\$ 17.090.126
<i>% sobre ventas</i>	3%	5%	6%
Imp a las ganancias	-\$ 1.539.968	-\$ 3.366.855	-\$ 5.981.544
Resultado del ejercicio	\$ 2.859.940	\$ 6.252.730	\$ 11.108.582
Margen Final sobre Ventas	2,2%	3,4%	3,9%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Al analizar en profundidad los resultados, se observa un aumento en la rentabilidad (Margen final sobre ventas) de la empresa, logrado gracias al

incremento en el Margen de Contribución y una reducción de los Costos Fijos. Sin embargo, es importante destacar que el ingreso obtenido es menor debido a una disminución en el volumen de ventas, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 12 Resumen ventas - costos

Precios Corrientes	2021 (Vs 2020)	2022 (Vs 2020)
VENTAS	39%	121%
COSTOS VARIABLES	37%	119%
COSTOS FIJOS	32%	95%
IPC²⁹	51%	192%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Tomando como base el año 2020, que sirve como punto de partida para el estudio, se observa que las ventas aumentaron a un ritmo inferior al del IPC: en 2021 (39% frente al 51%) y en 2022 (121% frente al 192%). En cuanto a los costos fijos, tanto en 2021 como en 2022, los incrementos fueron del 37% y del 119% respectivamente, cifras que son inferiores al aumento de las ventas. Este fenómeno explica un aumento en la rentabilidad a pesar de que los ingresos por ventas netos son menores.

4.5.2 Punto de equilibrio (Break-even)

El margen de contribución del mix de productos, que se define como la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta de la mercadería, se revela como un indicador clave para la determinación del punto de equilibrio (*Break-even*). Un análisis detallado de la tabla de estado de resultados demuestra que, durante los primeros tres trimestres, el margen de contribución se sitúa en torno al 16%, experimentando un aumento notable en el último trimestre hasta alcanzar valores del 24%. Este patrón de comportamiento podría explicarse por los cambios en el comportamiento de los consumidores, específicamente durante el mes de diciembre, cuando la demanda tiende a volverse más inelástica debido a las festividades de fin de año. Este fenómeno se observa de manera consistente a lo largo de los tres años de estudio.

²⁹ Se utiliza el IPC de la canasta "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" de la región Pampeana como un índice de precios al consumidor.

Determinar y comprender el punto de equilibrio (*Break-even*) se revela como una tarea crucial, ya que este indicador proporciona información esencial sobre el nivel de ventas a partir del cual la empresa comienza a generar utilidades. El punto de equilibrio representa el punto de inflexión en el cual los ingresos cubren exactamente los costos totales, indicando el umbral a partir del cual cada venta contribuye directamente a la rentabilidad. A continuación, en la tabla 13, se detalla un resumen de la performance de la empresa con relación al punto de equilibrio (*Break-even*).

Tabla 13 Punto de equilibrio

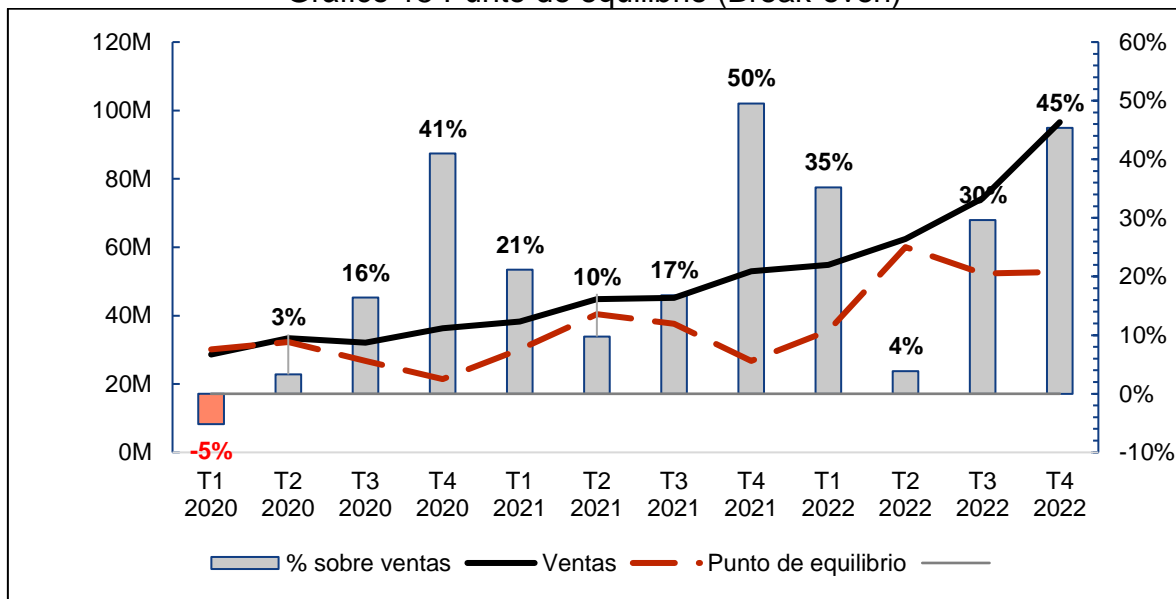
Período	Ventas [K\$]	Costo variable [K\$]	Mgc (Mix de pod.)	Costos fijos [K\$]	Pe [K\$]	Utilidad [K\$]	Utilidad [%V]
T1 20	\$ 28.623	-\$ 24.714	14%	-\$ 4.112	\$ 30.106	-\$ 1.483	-5%
T2 20	\$ 33.354	-\$ 28.024	16%	-\$ 5.154	\$ 32.252	\$ 1.102	3%
T3 20	\$ 32.045	-\$ 26.953	16%	-\$ 4.257	\$ 26.791	\$ 5.254	16%
T4 20	\$ 36.308	-\$ 27.543	24%	-\$ 5.174	\$ 21.432	\$ 14.876	41%
T1 21	\$ 38.229	-\$ 31.779	17%	-\$ 5.086	\$ 30.143	\$ 8.086	21%
T2 21	\$ 44.828	-\$ 37.065	17%	-\$ 7.005	\$ 40.447	\$ 4.381	10%
T3 21	\$ 45.192	-\$ 37.809	16%	-\$ 6.144	\$ 37.611	\$ 7.581	17%
T4 21	\$ 53.002	-\$ 40.368	24%	-\$ 6.376	\$ 26.748	\$ 26.254	50%
T1 22	\$ 54.842	-\$ 46.208	16%	-\$ 5.592	\$ 35.524	\$ 19.318	35%
T2 22	\$ 62.449	-\$ 51.476	18%	-\$ 10.550	\$ 60.038	\$ 2.411	4%
T3 22	\$ 74.349	-\$ 63.143	15%	-\$ 7.885	\$ 52.317	\$ 22.032	30%
T4 22	\$ 96.570	-\$ 73.858	24%	-\$ 12.408	\$ 52.756	\$ 43.814	45%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

La tabla muestra que la empresa no logró alcanzar un volumen de ventas superior al punto de equilibrio (*Break-even*) solamente durante el primer trimestre del 2020. Este fenómeno puede atribuirse, como se mencionó anteriormente, a la significativa disminución en las ventas provocada por los impactos negativos de la pandemia de COVID-19 en dicho periodo. En contraste, en los trimestres posteriores no se registran pérdidas, indicando una recuperación y estabilidad en el desempeño financiero de la empresa.

A continuación, en el grafico 15, se expone visualmente lo comentado en los párrafos anteriores.

Gráfico 15 Punto de equilibrio (Break-even)



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Las líneas muestran los valores monetarios, en pesos, a valores corrientes (eje izquierdo). La línea de color negro representa las ventas, mientras que la línea de trazos color roja indica el Punto de equilibrio (Pe) medido en pesos. El gráfico evidencia caídas en el punto de equilibrio en los últimos trimestres de cada año. Esto se explica por el aumento de la contribución marginal del mix de productos (ver tabla 13), lo cual, al tener un mayor margen sobre las ventas, se necesita vender menos para llegar al Pe.

Además, las columnas muestran en porcentaje (eje derecho) la relación entre el Pe y las ventas totales, mostrando, por ejemplo, que las ventas estuvieron un 5% por debajo del Pe en el primer trimestre del año 2020, y en esa misma línea, por tomar otro ejemplo, las ventas superaron en un 41% el valor monetario del Pe en el último trimestre de ese mismo año.

5. Selección de indicadores (KPI)

En este capítulo se establecen los indicadores claves (KPI), que facilitan un análisis rápido del desempeño del negocio y, al mismo tiempo, permiten tomar decisiones de manera ágil. La selección de estos indicadores, se basa en los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores y en la información disponible para el supermercado. Es importante recordar que, aunque todos los indicadores

son importantes, no todos son KPI. Por lo tanto, se debe elegir únicamente aquellos que proporcionen información crucial para la gestión de la empresa.

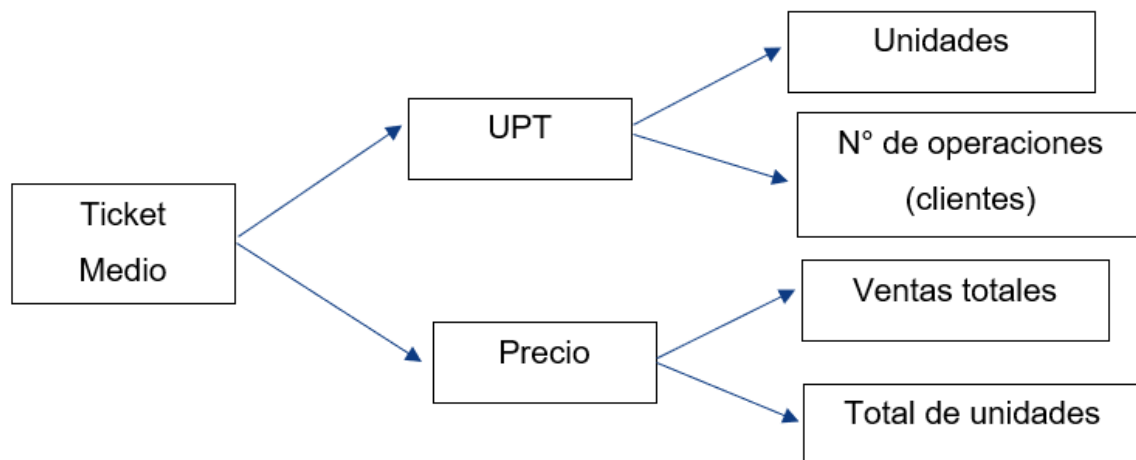
Para el análisis, se tomará la información disponible a partir del año 2021, dado que el año 2020 resultó ser atípico y marcado por grandes cambios en los modelos de consumo provocados por la pandemia COVID-19

Basándose en los criterios mencionados anteriormente, se seleccionan los siguientes KPIs:

5.1 Ventas - Ticket medio:

Las ventas representan el total facturado en pesos medidos en precios corrientes. Por su parte, el Ticket medio se define como el total de ventas de un periodo dividido por el total de ticket emitidos (Clientes) en ese mismo periodo. Con el fin de obtener mayor detalle, desglosamos la ecuación de la siguiente manera, conforme a lo desarrollado en la sección 2.7.2.

Cuadro 1 Ticket Medio



De esta forma llegamos a la ecuación que mejor describe a este indicador:

$$Ticket\ medio = UPT * Precio\ medio$$

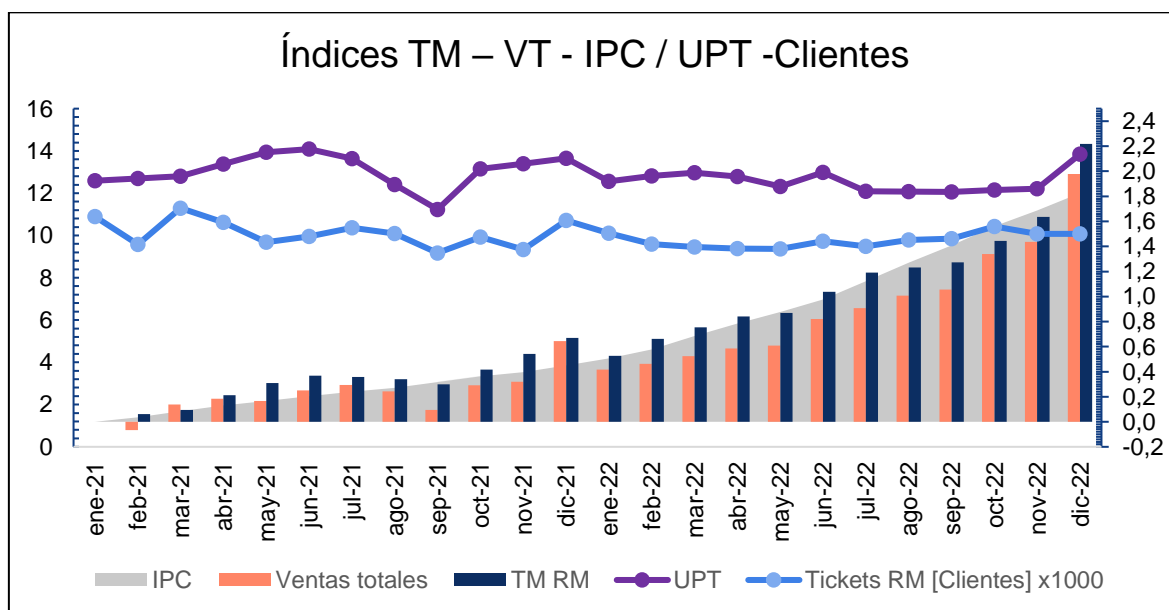
El UPT representa la cantidad de artículos promedio en cada ticket emitido, por ende, es crucial enfocarse en este aspecto para incrementar el ticket medio, lo cual se reflejará en un aumento en la facturación.

El número de operaciones representa la cantidad de tickets emitidos, es decir, la cantidad de clientes. Este también es un KPI relevante, ya que proporciona información sobre si la empresa gana o pierde participación en el mercado.

En cuanto al segundo término, el "Precio medio", no es un indicador que permita hacer grandes cambios, dado el alto nivel de competencia en este tipo de empresas. Los precios elevados pueden tener un gran impacto en la reducción de clientes.

En este caso el KPI informa sobre los cambios (crecimiento o decrecimiento) en las Ventas totales y el Ticket Medio, y, a su vez, los compara con las variaciones del IPC de la canasta "Alimentos y bebidas no alcohólicas" correspondiente a la región pampeana. El gráfico 16 expone los índices de los tres conceptos mencionados sobre el eje izquierdo y el número de clientes (x1000) junto con el valor UPT reflejados en el eje derecho.

Gráfico 16 Índices: TM – VT – IPC / UPT -Clientes



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

De este modo, las barras representan el índice de Ventas totales y el índice Ticket medio, mientras que el área sombreada muestra el comportamiento del IPC.

Esta información también se representa en la tabla 14, la cual, expone numéricamente los valores representados en el gráfico 16, y a su vez, permite comparar RM con las Encuestas de Supermercados (ES).

Tabla 14 IPC: VT -TM

Período	IPC	Ventas totales			Ticket Medio		
		RM	ES	RM vs ES	RM	ES	RM vs ES
ene-21	0,0%	0%	0%		0%	0%	
feb-21	3,6%	-7%	-5%	-2%	6%	1%	5%
mar-21	8,6%	14%	9%	4%	10%	7%	3%
abr-21	13,0%	18%	9%	9%	21%	13%	8%
may-21	16,7%	17%	13%	4%	31%	22%	9%
jun-21	20,4%	25%	19%	6%	37%	32%	5%
jul-21	24,1%	29%	28%	1%	36%	34%	2%
ago-21	27,1%	24%	27%	-3%	34%	33%	1%
sep-21	31,6%	9%	26%	-16%	30%	35%	-5%
oct-21	36,3%	29%	43%	-14%	42%	39%	3%
nov-21	39,7%	32%	45%	-13%	54%	37%	17%
dic-21	45,1%	64%	88%	-23%	67%	56%	11%
ene-22	50,7%	42%	58%	-16%	53%	47%	6%
feb-22	57,8%	46%	55%	-9%	66%	50%	16%
mar-22	68,4%	52%	72%	-20%	75%	54%	21%
abr-22	78,6%	58%	81%	-22%	84%	62%	22%
may-22	87,6%	61%	83%	-22%	87%	69%	18%
jun-22	97,5%	82%	100%	-18%	104%	80%	24%
jul-22	112,1%	91%	133%	-42%	119%	93%	26%
ago-22	126,9%	101%	130%	-29%	123%	96%	27%
sep-22	140,9%	106%	137%	-31%	127%	111%	17%
oct-22	156,2%	134%	171%	-37%	144%	126%	18%
nov-22	168,8%	144%	191%	-47%	164%	148%	16%
dic-22	182,6%	198%	267%	-69%	222%	184%	37%

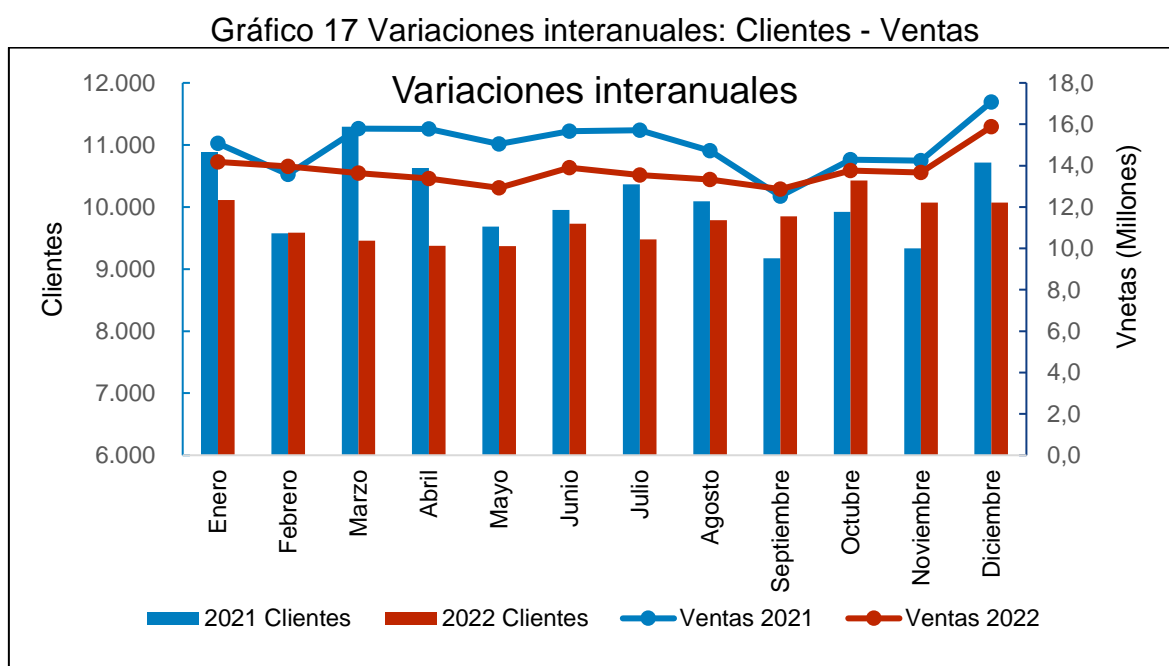
Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

En cuanto a las Ventas Totales, se utiliza el IPC como punto de referencia (Benchmark), ya que, si las ventas superan el IPC, indica un crecimiento de la empresa; de lo contrario, se estaría perdiendo volumen de ventas. Asimismo, es crucial comparar estos datos con el Índice de Ventas de las Encuestas de Supermercados (ES) publicado por el INDEC, como se detalló en el Capítulo 4.2, Diagnóstico de mercado. Esto se debe a que las ventas están influenciadas por la situación económica del país, especialmente por el Índice de Salarios (IS) y el aumento de los precios. En línea con lo expuesto en el Capítulo 4.3, se observa una disminución en las ventas de RM en comparación con el promedio de las ventas de los supermercados argentinos.

Del mismo modo, para el análisis del Ticket Medio, las referencias (Benchmark) son el IPC y las ES. En este sentido, se observa que RM superó a ES en cuanto al Ticket Medio.

Comparaciones Interanuales y definición de objetivos (Target):

El gráfico 17 se presentan las variaciones interanuales de la cantidad de clientes y las ventas a precios constantes³⁰.



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Este gráfico ilustra cómo las fluctuaciones en la cantidad de clientes impactan, directamente, en la facturación de la empresa, convirtiéndolo en un indicador clave para evaluar el desempeño del negocio.

³⁰ Se utiliza el IPC de la canasta "Alimentos y Bebidas no alcohólicas" de la región Pampeana como un índice para realizar comparaciones y ajustar precios corrientes a precios constantes

Tabla 15 Clientes 2021 vs 2022

	2021	2022	
CLIENTES			
Enero	10.888	10.111	-7,1%
Febrero	9.574	9.585	0,1%
Marzo	11.295	9.458	-16,3%
Abril	10.628	9.374	-11,8%
Mayo	9.683	9.368	-3,3%
Junio	9.952	9.729	-2,2%
Julio	10.367	9.480	-8,6%
Agosto	10.094	9.785	-3,1%
Sept.	9.174	9.849	7,4%
Octubre	9.920	10.425	5,1%
Nov.	9.334	10.070	7,9%
Dic.	10.717	10.070	-6,0%
Total	121.625	117.304	-3,6%

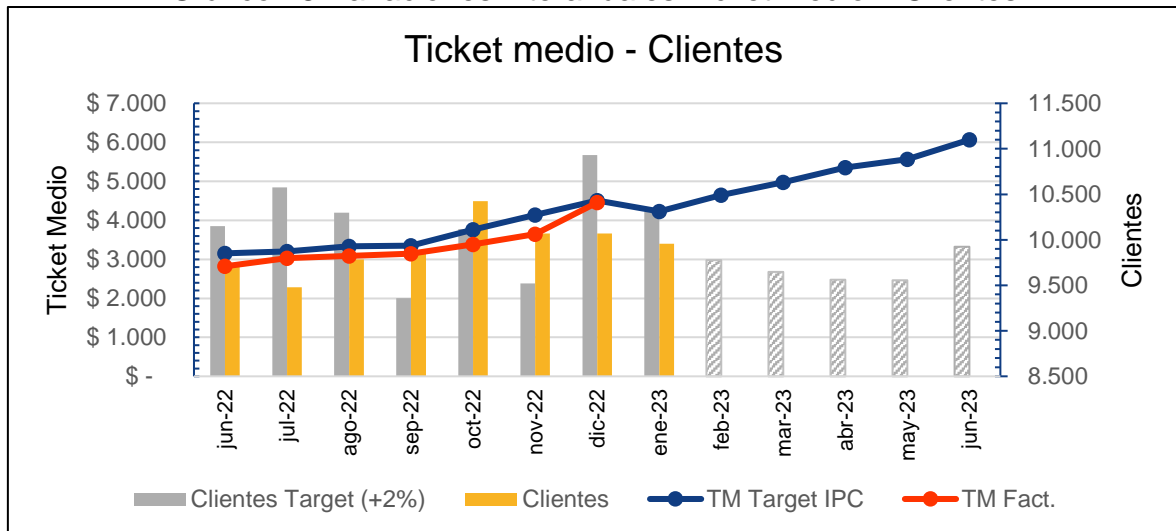
Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Basándose en el análisis del gráfico 17 y en la tabla 15, se ha establecido como objetivo (Target) aumentar el número de clientes en un 2% respecto a la cantidad registrada en el año 2022. A pesar de observarse una pérdida del 3,6% durante dicho año en comparación con el año 2021, se ha tomado este periodo como referencia.

Retomando la definición de Ticket medio, el cual se obtiene de la división del total de ventas sobre la cantidad de ticket emitidos (clientes), en el gráfico 18 se representa el número de clientes y el Precio Medio,

considerando que la multiplicación de estos da como resultado las ventas totales. Para fines prácticos, los datos están medidos en precios corrientes.

Gráfico 18 Variaciones interanuales Ticket medio – Clientes



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

Tabla 16 Variaciones interanuales: Ticket Medio – Clientes

Período	IPC Esperado	IPC Dato	Ticket Medio LY	TM Target IPC	TM Fact.	TM Fac. vs Target	TM RM (LY vs CY)	Cientes LY	Cientes Target (+2%)	Cientes
jun-22	66%	66%	\$ 1.895	\$ 3.154	\$ 2.821	-11% ●	49% ●	9.952	10.151	9.729 ●
jul-22	71%	71%	\$ 1.880	\$ 3.207	\$ 3.032	-5% ●	61% ●	10.367	10.574	9.480 ●
ago-22	80%	80%	\$ 1.853	\$ 3.336	\$ 3.090	-7% ●	67% ●	10.095	10.297	9.785 ●
sep-22	87%	87%	\$ 1.797	\$ 3.354	\$ 3.147	-6% ●	75% ●	9.174	9.357	9.849 ●
oct-22	92%	92%	\$ 1.962	\$ 3.758	\$ 3.381	-10% ●	72% ●	9.920	10.118	10.425 ●
nov-22	94%	94%	\$ 2.132	\$ 4.141	\$ 3.648	-12% ●	71% ●	9.334	9.521	10.070 ●
dic-22	95%	95%	\$ 2.311	\$ 4.507	\$ 4.456	-1% ●	93% ●	10.718	10.932	10.070 ●
ene-23	100%		\$ 2.113	\$ 4.227				10.111	10.313	9.956 ●
feb-23	102%		\$ 2.299	\$ 4.643				9.585	9.777	
mar-23	105%		\$ 2.428	\$ 4.977				9.458	9.647	
abr-23	110%		\$ 2.548	\$ 5.350				9.374	9.561	
may-23	115%		\$ 2.587	\$ 5.562				9.368	9.555	
jun-23	115%		\$ 2.821	\$ 6.066				9.729	9.924	

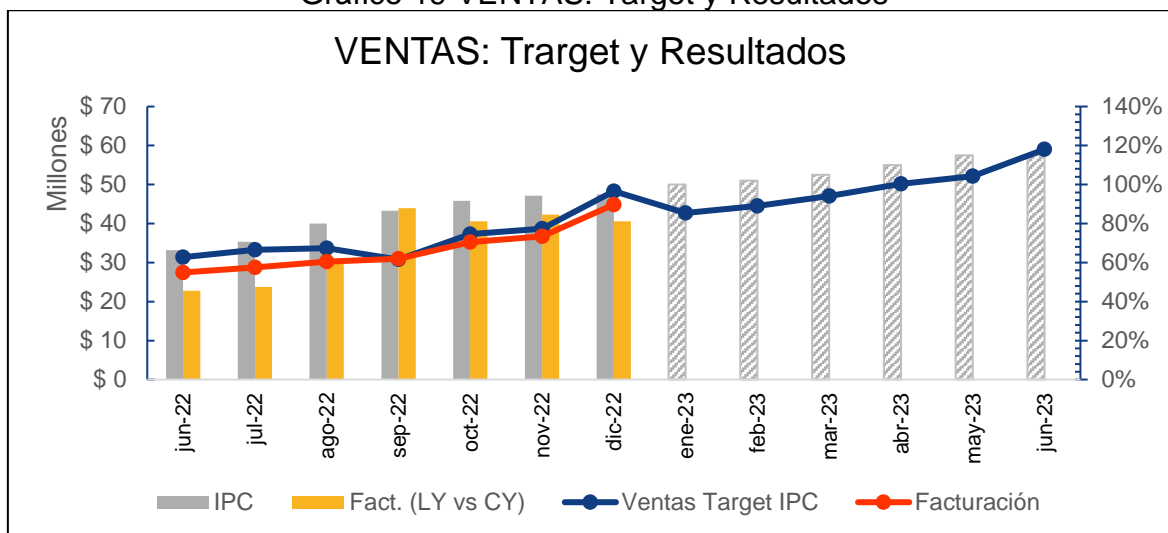
Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

Notas:

- LY: Last Year - Año pasado.
- CY: Current Year – Año corriente.

A continuación, se definen los objetivos (target) y se muestran los resultados de las ventas (facturación) de la empresa.

Gráfico 19 VENTAS: Target y Resultados



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

Tabla 17 VENTAS: Target y Resultados

Período	IPC Esperado	IPC Dato	Ventas LY	Ventas Target IPC	Facturación	Fact. vs Target	Fact. (LY vs CY)	Fact. ES
jun-22	66%	66%	\$ 18.859.603	\$ 31.382.379	\$ 27.446.246	-13% ●	46% ●	69%
jul-22	71%	71%	\$ 19.484.440	\$ 33.240.455	\$ 28.738.722	-14% ●	47% ●	82%
ago-22	80%	80%	\$ 18.709.330	\$ 33.676.794	\$ 30.233.113	-10% ●	62% ●	81%
sep-22	87%	87%	\$ 16.488.683	\$ 30.767.882	\$ 30.990.183	1% ●	88% ●	89%
oct-22	92%	92%	\$ 19.458.075	\$ 37.281.672	\$ 35.247.198	-5% ●	81% ●	89%
nov-22	94%	94%	\$ 19.902.437	\$ 38.650.533	\$ 36.734.665	-5% ●	85% ●	101%
dic-22	95%	95%	\$ 24.772.030	\$ 48.305.459	\$ 44.868.178	-7% ●	81% ●	96%
ene-23	100%		\$ 21.366.193	\$ 42.732.386				
feb-23	102%		\$ 22.031.492	\$ 44.503.614				
mar-23	105%		\$ 22.960.777	\$ 47.069.593				
abr-23	110%		\$ 23.881.476	\$ 50.151.100				
may-23	115%		\$ 24.236.131	\$ 52.107.682				
jun-23	115%		\$ 27.446.246	\$ 59.009.429				

Fuente: elaboración propia con datos de INDEC 2023 – Reina Max.

Notas:

- LY: Last Year - Año pasado.
- CY: Current Year – Año corriente.
- **Fac. (LY vs CY):** Refleja la comparación interanual de las ventas medidas en precios corrientes. El semáforo será de color verde cuando las ventas superen el IPC.
- **Fact. ES:** Refleja el incremento interanual de las ventas publicadas en las encuestas de supermercados (ES) medido en precios corrientes. Por ejemplo, si miramos junio 2022, los supermercados argentinos facturaron un 69%, lo cual es mayor que el IPC (66%) y mayor que el incremento en facturación de RM (46%).

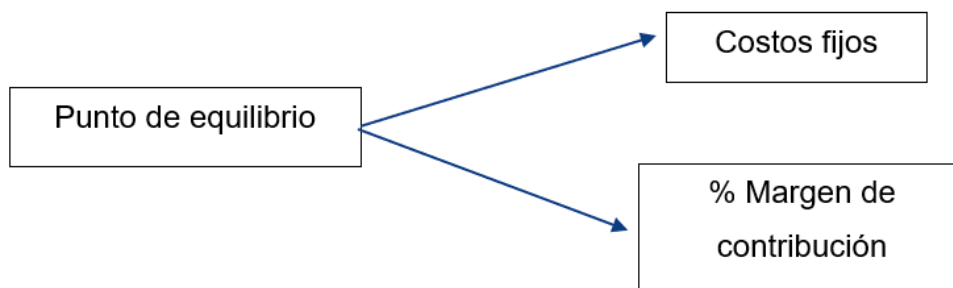
El propósito es lograr la misma facturación que el mismo mes del año anterior, actualizado por IPC. Este objetivo se basa en los pronósticos de recesión e índices de salarios en Argentina para el año siguiente. En línea con el target “clientes” definido, y debido a que se espera una disminución en el ticket medio, la pérdida de facturación debería compensarse con un aumento de clientes.

A sí mismo, es importante comparar los resultados obtenidos con las ES ya que, como mencionamos en el capítulo 4, las ventas pueden variar por temas coyunturales.

5.2 Punto de equilibrio monetario – Definición de Targets

El punto de equilibrio expresa el nivel de ventas necesario, a partir del cual la empresa comienza a obtener utilidades. En el caso de un supermercado, que ofrece una variedad de productos, se calcula el punto de Equilibrio Monetario dividiendo los Costos Fijos entre el porcentaje del Margen de Contribución. Si bien los Costos Fijos se mantienen estables a corto plazo, es probable que experimenten cambios a mediano y largo plazo, por lo que se deben recalcular para cada período, teniendo en cuenta esta característica.

Cuadro 2 Punto de equilibrio monetario

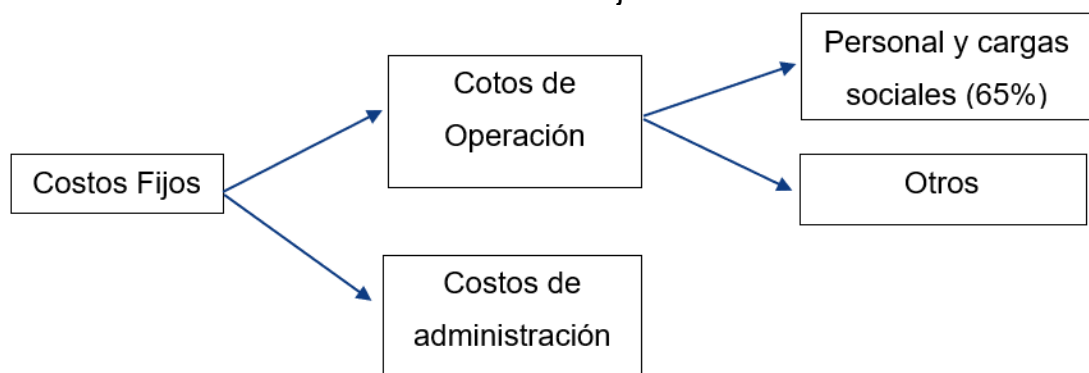


5.2.1 Costos fijos

Los costos fijos son indispensables para el funcionamiento del supermercado, lo que hace que resulte imposible prescindir de ellos.

Según el reordenamiento de la cuenta de resultados llevado a cabo en el capítulo 4, la estructura de los costos fijos se define de la siguiente manera:

Cuadro 3 Costos Fijos



Los Costos Fijos se componen de varios ítems (ver anexo N°7) lo cual complejiza el análisis en detalle de cada uno en particular. Además, se observa

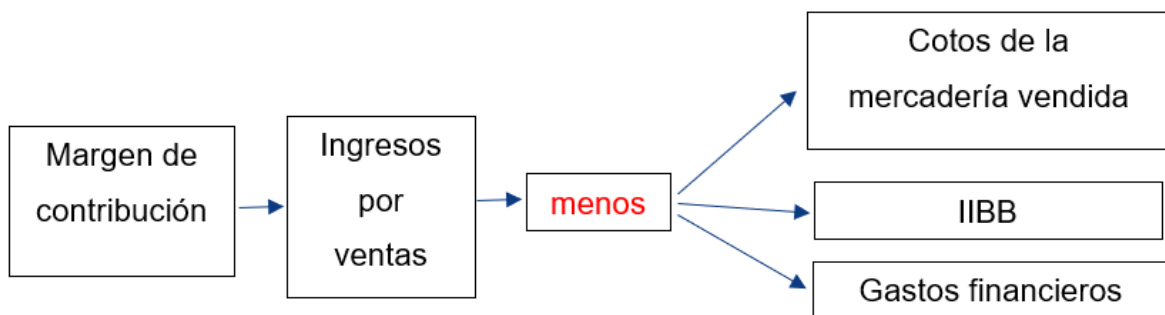
que, aproximadamente el 90% de los gastos se encuentran dentro de la clasificación de Costos de Operación, y dentro de este grupo, los sueldos del personal y las cargas sociales representan el 65% de éstos.

Dadas las características de este tipo de costo, los cuales suelen estar definidos por los gremios y el estado, se pueden monitorear, pero resulta difícil realizar reducciones significativas en ellos.

5.2.2 Margen de contribución del mix de productos (Ganancia bruta)

El Margen de Contribución o ganancia bruta se presenta como un porcentaje de las ventas. Para calcularlo, se resta al ingreso por ventas los costos de la mercadería vendida, el impuesto sobre ventas (IIBB) y los gastos financieros³¹, siendo estos últimos los intereses pagados por giros al descubierto, en este caso. La decisión de agruparlo de esta manera radica en que, en gran parte de las operaciones con los proveedores, se obtienen mejores descuentos por pago al contado.

Cuadro 4 Margen de contribución



La importancia de este indicador radica en que proporciona información, por un lado, sobre la capacidad de negociación con los proveedores, y, por otro lado, sobre la efectividad del margen (mark up) aplicado por la empresa.

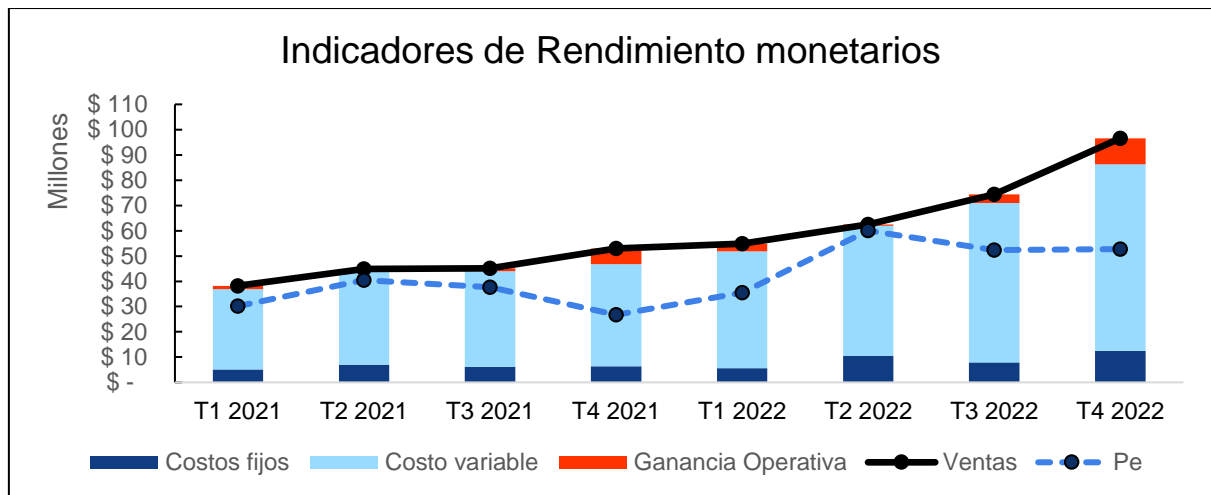
Los KPIs, Margen de Contribución y Ventas Totales, están directamente relacionados, ya que un aumento del margen (mark up) puede tener un impacto negativo en las ventas; de la misma manera, una disminución del margen (mark up)

³¹ Ver sección 4.4.2

puede tener un efecto positivo en el volumen de ventas, pero podría estar reduciendo la ganancia del negocio.

En línea con lo comentado en las secciones anteriores, 5.21 y 5.2.2 se exponen los valores en el gráfico 18.

Gráfico 20 Indicadores de Rendimiento monetarios



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Todos los indicadores expresados en el gráfico 20 están medidos a precios corrientes. Por un lado, las barras muestran la composición de los gastos discriminándolos entre los variables y los fijos, quedando expuesta, en color rojo, la ganancia de la empresa en pesos. Por su parte, las líneas indican el Punto de equilibrio y las ventas alcanzadas en cada trimestre.

A continuación, en la tabla 18, se expresan con más detallé los valores del gráfico 20.

Tabla 18 Indicadores de Rendimiento monetarios

Período	Ventas	Mgc (Mix de pod.)	Costo variable	Costos fijos	Pe	Ganancia Operativa
T1 2021	\$ 38.228.686	17%	\$ 31.778.718	\$ 5.085.675	\$ 30.142.578	\$ 1.364.293
T2 2021	\$ 44.828.414	17%	\$ 37.064.941	\$ 7.004.707	\$ 40.447.089	\$ 758.767
T3 2021	\$ 45.192.110	16%	\$ 37.809.404	\$ 6.144.185	\$ 37.610.689	\$ 1.238.521
T4 2021	\$ 53.002.101	24%	\$ 40.368.278	\$ 6.375.819	\$ 26.748.183	\$ 6.258.004
T1 2022	\$ 54.841.704	16%	\$ 46.207.980	\$ 5.592.492	\$ 35.523.700	\$ 3.041.231
T2 2022	\$ 62.449.465	18%	\$ 51.475.864	\$ 10.549.929	\$ 60.038.394	\$ 423.673
T3 2022	\$ 74.348.775	15%	\$ 63.143.035	\$ 7.885.178	\$ 52.317.238	\$ 3.320.561
T4 2022	\$ 96.570.282	24%	\$ 73.857.820	\$ 12.407.801	\$ 52.756.272	\$ 10.304.661

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Este análisis detallado permite definir los objetivos (Targets) para: 1) Margen de Contribución (Mgc); 2) Costos Fijos (CF); 3) Ganancia operativa (GO), expresados como porcentaje de las ventas alcanzadas.

El cumplimiento de estos objetivos resulta en un Punto de equilibrio (Pe) aceptable para cada período. En el capítulo siguiente se desarrollan, en detalle, cada uno de los indicadores mencionados.

5.3 Márgenes sobre las ventas

5.3.1 Margen de contribución del mix de productos sobre ventas

El target para la Mgc. se obtiene a partir de los datos históricos de la empresa, representados en la tabla 18. Para los primeros nueve meses del año, se establece en 17%, mientras que para el último trimestre el objetivo es del 24%. Este aumento se justifica debido a que, durante este período, un incremento en el mark ap tiene un impacto insignificante en el total de ventas, ya que la demanda se vuelve menos elástica en los últimos meses del año.

5.3.2 Ganancia operativa sobre ventas 2.6.2

El concepto de Ganancia operativa, desarrollado en la sección 2.6.2, representa el margen de ganancia sobre las ventas considerando el total de los gastos, ya sean fijos o variables. Al igual que en la sección anterior (5.3.1), los targets se definen basándose en datos históricos.

5.3.3 Costo fijo sobre ventas

Representa un porcentaje de gasto fijo en relación con las ventas del periodo analizado. Al igual que en la sección anterior (5.3.1), los targets se definen basándose en datos históricos. La particularidad de este indicador radica en que, en los trimestres que incluye pagos de aguinaldos, los costos fijos aumentan ya que, los sueldos y las cargas sociales representan el 65% de estos, como se mencionó en la sección 5.2.1.

Comparaciones Interanuales y definición de objetivos (Target):

Tabla 19 Comparaciones interanuales – Target (%)

Período	Mgc 2021	Mgc 2022	Mgc 2023	Target
T1	17% ✓	16% ⚠		17%
T2	17% ✓	18% ✓		17%
T3	16% ✓	15% ⚠		17%
T4	24% ✓	24% ⚠		24%

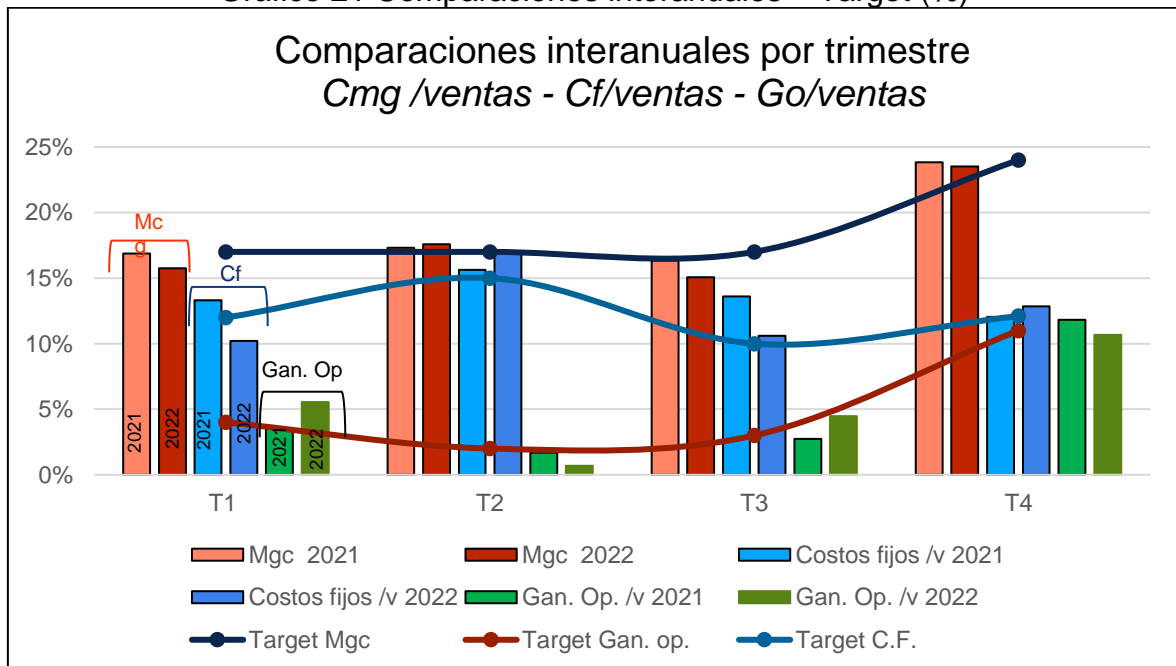
Período	Gan. Op. /v 2021	Gan. Op. /v 2022	Gan. Op. /v 2023	Target
T1	3,6% ⚠	5,5% ✓		4%
T2	1,7% ⚠	0,7% ⚠		2%
T3	2,7% ⚠	4,5% ✓		3%
T4	11,8% ✓	10,7% ⚠		11%

Período	Costos fijos /v 2021	Costos fijos /v 2022	Costos fijos /v 2023	Target
T1	13,3% ⚠	10,2% ✓		12%
T2	15,6% ⚠	16,9% ⚠		15%
T3	13,6% ⚠	10,6% ⚠		10%
T4	12,0% ✓	12,8% ⚠		12%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

* Los porcentajes representan el total sobre las ventas del periodo.

Gráfico 21 Comparaciones interanuales – Target (%)



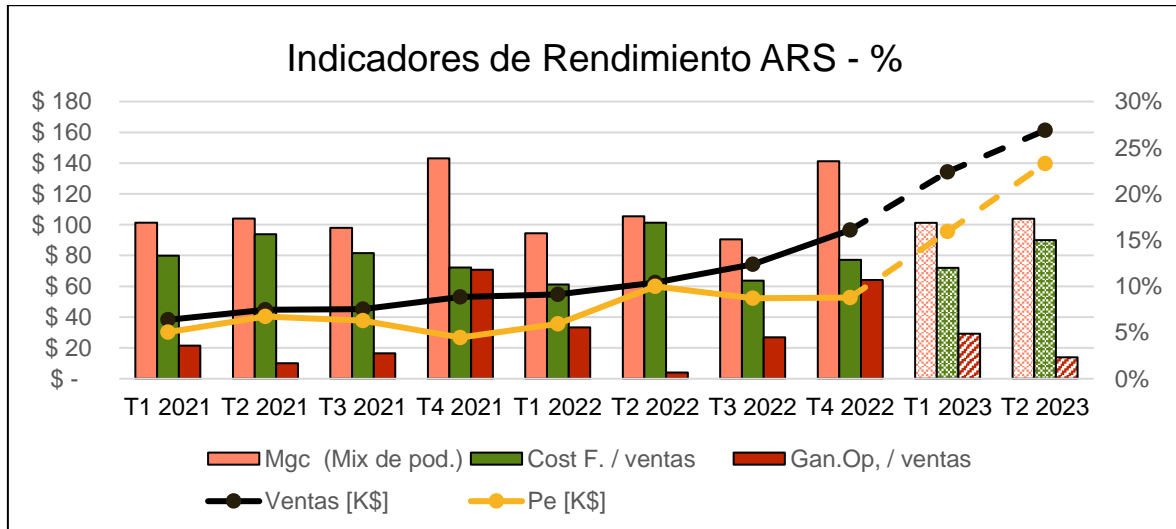
Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Tabla 20 Resumen: ARS - %

Período	Ventas [K\$]	Mgc (Mix de pod.)	Costo variable [K\$]	Costos fijos [K\$]	Cost F. / ventas	Pe [K\$]	Gan. Op. [K\$]	Gan.Op. / ventas
T1 2021	\$ 38.229	17%	\$ 31.779	\$ 5.086	13%	\$ 30.143	\$ 1.364	4%
T2 2021	\$ 44.828	17%	\$ 37.065	\$ 7.005	16%	\$ 40.447	\$ 759	2%
T3 2021	\$ 45.192	16%	\$ 37.809	\$ 6.144	14%	\$ 37.611	\$ 1.239	3%
T4 2021	\$ 53.002	24%	\$ 40.368	\$ 6.376	12%	\$ 26.748	\$ 6.258	12%
T1 2022	\$ 54.842	16%	\$ 46.208	\$ 5.592	10%	\$ 35.524	\$ 3.041	6%
T2 2022	\$ 62.449	18%	\$ 51.476	\$ 10.550	17%	\$ 60.038	\$ 424	1%
T3 2022	\$ 74.349	15%	\$ 63.143	\$ 7.885	11%	\$ 52.317	\$ 3.321	4%
T4 2022	\$ 96.570	23%	\$ 73.858	\$ 12.408	13%	\$ 52.756	\$ 10.305	11%
T1 2023	\$ 134.306							
T2 2023	\$ 161.268							

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

Gráfico 22 Indicadores de Rendimiento: ARS - %



Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

5.4 Margen Final sobre Ventas

El margen final sobre ventas, desarrollado en la sección 2.6.2, el cual se obtiene de la cuenta de resultados, muestra la ganancia como un porcentaje de las ventas en ese período. En este cálculo se incluyen los impuestos. Sin embargo, debido a la simplificación del indicador, no se consideran los créditos y débitos devengados por el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Debido a las características del pago al gravamen sobre las ganancias, los KPI y las comparaciones deben realizarse entre cierres de ejercicios.

Cuadro 5 Margen final sobre ventas

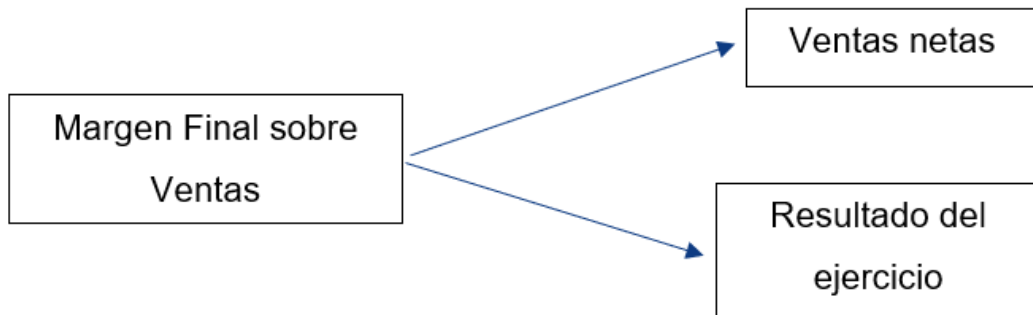


Tabla 21 Ganancia final sobre ventas

Ganancia FINAL / ventas 2020		Ganancia FINAL / ventas 2021		Ganancia FINAL / ventas 2022		Benchmark
2,2%	⚠	3,4%	⚠	3,9%	✅	3,5%

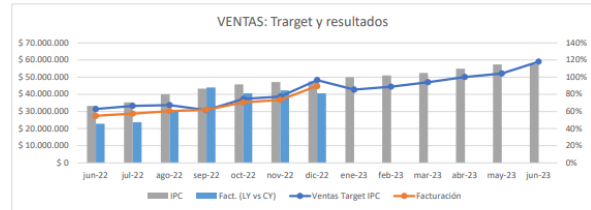
Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max

El Benchmark de la empresa se estableció en torno al 3,5% de las ventas, considerando que se trata de una empresa madura. Los objetivos de la empresa se centran en mantener el volumen de ventas sin realizar inversiones significativas. Los márgenes de ganancia están vinculados, principalmente, con la capacidad de negociación en las compras, y, en segundo lugar, con el mark-up aceptado por el mercado.

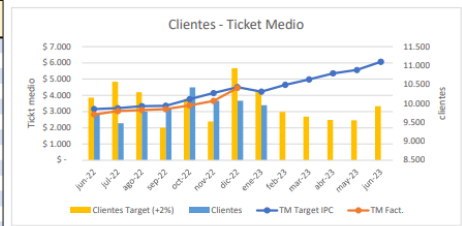
5.5 Tablero de comando

Una vez definido los KPI, se agrupan en un tablero de comando que nos permitan visualizar de forma ágil el desempeño del supermercado.

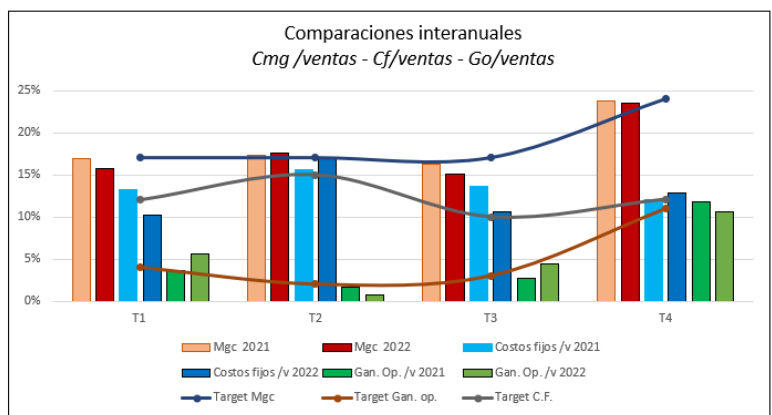
Periodo	IPC Esperado	IPC Data	Ventas LY	Ventas Target IPC	Facturación	Fact. vs Target	Fact. (LY vs CY)	Fact. ES
jun-22	66%	66%	\$ 18.859.603	\$ 31.382.379	\$ 27.446.246	-13%	46%	69%
jul-22	71%	71%	\$ 19.484.440	\$ 33.240.455	\$ 28.738.722	-14%	47%	82%
ago-22	80%	80%	\$ 18.709.330	\$ 33.676.794	\$ 30.233.113	-10%	62%	81%
sep-22	87%	87%	\$ 15.488.683	\$ 30.767.882	\$ 30.990.183	1%	88%	89%
oct-22	92%	92%	\$ 19.458.075	\$ 37.281.672	\$ 35.247.198	-5%	81%	89%
nov-22	94%	94%	\$ 19.902.437	\$ 38.650.533	\$ 36.734.665	-5%	85%	101%
dic-22	95%	95%	\$ 24.772.030	\$ 48.305.459	\$ 44.868.178	-7%	81%	96%
ene-23	100%		\$ 21.366.193	\$ 42.732.386				
feb-23	102%		\$ 22.031.492	\$ 44.503.614				
mar-23	105%		\$ 22.960.777	\$ 47.069.593				
abr-23	110%		\$ 23.881.476	\$ 50.151.100				
may-23	115%		\$ 24.236.131	\$ 52.107.682				
jun-23	115%		\$ 27.446.246	\$ 59.009.429				



Periodo	IPC Esperado	IPC Data	Ticket Medio LY	TM Target IPC	TM Fac.	TM Fac. vs Target	TM RM (LY vs CY)	Ciudadanos LY	Ciudadanos Target (%25)	Ciudadanos
jun-22	66%	66%	\$ 1.895	\$ 3.154	\$ 2.821	-11%	49%	9.952	9.729	9.729
jul-22	71%	71%	\$ 1.880	\$ 3.207	\$ 3.032	-5%	61%	10.367	10.574	9.480
ago-22	80%	80%	\$ 1.853	\$ 3.336	\$ 3.090	-7%	67%	10.095	10.297	9.785
sep-22	87%	87%	\$ 1.797	\$ 3.354	\$ 3.147	-6%	75%	9.174	9.357	9.849
oct-22	92%	92%	\$ 1.962	\$ 3.758	\$ 3.381	-10%	72%	9.920	10.118	10.425
nov-22	94%	94%	\$ 2.132	\$ 4.141	\$ 3.648	-12%	71%	9.334	9.521	10.070
dic-22	95%	95%	\$ 2.311	\$ 4.507	\$ 4.456	-1%	93%	10.718	10.932	10.070
ene-23	100%		\$ 2.113	\$ 4.227				10.111	10.313	9.956
feb-23	102%		\$ 2.299	\$ 4.643				9.585	9.777	
mar-23	105%		\$ 2.428	\$ 4.977				9.458	9.647	
abr-23	110%		\$ 2.548	\$ 5.350				9.374	9.561	
may-23	115%		\$ 2.587	\$ 5.562				9.368	9.555	
jun-23	115%		\$ 2.821	\$ 6.066				9.729	9.924	



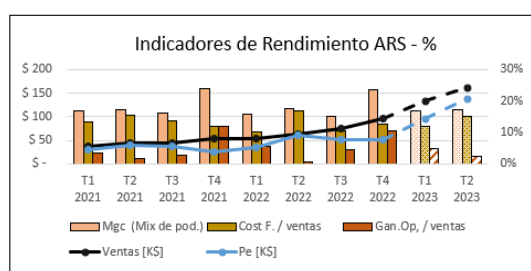
Periodo	Mgc 2021	Mgc 2022	Mgc 2023	Target
T1	17%	16%		17%
T2	17%	18%		17%
T3	16%	15%		17%
T4	24%			24%



Periodo	Gan. Op. /v 2021	Gan. Op. /v 2022	Gan. Op. /v 2023	Target
T1	3,6%	5,5%		4%
T2	1,7%	0,7%		2%
T3	2,7%	4,5%		3%
T4	11,8%	10,7%		11%

Periodo	Costos fijos /v 2021	Costos fijos /v 2022	Costos fijos /v 2023	Target
T1	13,3%	10,2%		12%
T2	15,6%	16,9%		15%
T3	13,6%	10,6%		10%
T4	12,0%	12,8%		12%

Periodo	Ventas [KS]	Mgc (Mix de)	Costo variable [KS]	Costos fijos [KS]	Cost F. / ventas	Pe [KS]	Gan. Op. [KS]	Gan.Op. / ventas
T1 2021	\$ 38.229	17%	\$ 31.779	\$ 5.086	13%	\$ 30.143	\$ 1.364	4%
T2 2021	\$ 44.828	17%	\$ 37.065	\$ 7.005	16%	\$ 40.447	\$ 759	2%
T3 2021	\$ 45.192	16%	\$ 37.809	\$ 6.144	14%	\$ 37.611	\$ 1.239	3%
T4 2021	\$ 53.002	24%	\$ 40.368	\$ 6.376	12%	\$ 26.748	\$ 6.258	12%
T1 2022	\$ 54.842	16%	\$ 46.208	\$ 5.592	10%	\$ 35.524	\$ 3.041	6%
T2 2022	\$ 62.449	18%	\$ 51.476	\$ 10.550	17%	\$ 60.038	\$ 424	1%
T3 2022	\$ 74.349	15%	\$ 63.143	\$ 7.885	11%	\$ 52.317	\$ 3.321	4%
T4 2022	\$ 96.570	23%	\$ 73.858	\$ 12.408	13%	\$ 52.756	\$ 10.305	11%
T1 2023	\$ 134.306	17%	\$ 111.645	\$ 16.117	12%	\$ 95.523	\$ 6.543	5%
T2 2023	\$ 161.268	17%	\$ 133.339	\$ 24.190	15%	\$ 139.681	\$ 3.739	2%



6. CONCLUSIONES

El trabajo de intervención comenzó con una búsqueda, revisión y selección de trabajos previos y teorías que dieron origen al armado del marco teórico. Una vez establecidas las bases teóricas, se procedió a realizar un diagnóstico del mercado de consumo masivo en la República Argentina, abarcando los años 2018 hasta 2022. Los datos fueron obtenidos del INDEC, principalmente de las Encuestas a Supermercados realizadas por la entidad con periodicidad mensual.

Los resultados del diagnóstico resaltan la gran incidencia del poder adquisitivo (índice de salarios) y la inflación en las ventas de los supermercados. A pesar de que durante los meses de alta inflación se registraron aumentos reales en las ventas, explicados por la falta de alternativas efectivas para ahorrar dinero, el consumo total de los argentinos se redujo un 6%, en términos reales, durante el periodo analizado. Este fenómeno se atribuye principalmente a la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, que disminuyeron un 150% en comparación con la inflación (893% vs. 746%). En cuanto a la estacionalidad, se observó que, durante los meses de diciembre, se registraron los picos de ventas en todas las bocas de expendio de los supermercados encuestados, causado por los pagos de los aguinaldos y las festividades de fin de año.

En relación con las preferencias de los consumidores, se observó que la canasta de compras se concentra en cinco grupos de artículos³² que representan el 75% de las ventas, sin presentar grandes variaciones durante el periodo analizado, esta característica ocurre tanto en ES como en RM.

En cuanto a los medios de pago, a nivel nacional, se evidenció una disminución constante en el uso de efectivo, como consecuencia de una migración hacia las tarjetas de débito y crédito, siendo esta última la opción de pago que más creció, representando el 36,9% de las operaciones durante el año 2022 (Efectivo: 29,2%; Tarjetas de débito: 29,8%; Otros: 4,1%).

Por otro lado, los canales de compra pueden ser presenciales (salón comercial) u online. La pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en la

³² Grupo de artículos: Almacén, Artículos de limpieza y perfumería, Carnes, Bebidas, Lácteos.

modalidad de compra de los clientes. Antes de la pandemia, el 98,4% de las ventas se realizaban a través del salón comercial, mientras que durante el período de cuarentena este porcentaje disminuyó al 95,6% (promedio), alcanzando su punto mínimo histórico del 94,2% en julio de 2020. Posteriormente, con la apertura y el libre tránsito, hubo una leve recuperación de las ventas en los salones comerciales, llegando a un promedio del 96.7%. Aunque las ventas online tienden a aumentar debido al avance de las nuevas tecnologías, el volumen de ventas todavía es bajo.

En esta misma línea, se pasa a resumir los resultados propios del supermercado en estudio (RM), correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022. Para los análisis a precios constantes, se utilizó el IPC de la canasta "alimentos y bebidas no alcohólicas" de la región Pampeana.

En primer lugar, se analizaron las ventas a precios constantes, observándose una disminución en las ventas y una pendiente negativa en la línea de tendencia³³.

Posteriormente, para enriquecer el estudio, se compararon los índices de ventas de RM, las encuestas a los supermercados (ES) y el IPC. El resultado obtenido mostró que, en el período analizado (2020-2022), las ventas de los supermercados argentinos superaron el IPC (512.8 vs 402.8), mientras que RM quedó por debajo del IPC, evidenciando un aumento en las ventas del 394,4, lo que representa una caída del orden del 8% en términos reales³⁴.

En lo que respecta al ticket medio, calculado dividiendo el total de ventas por la cantidad de operaciones (tickets emitidos) en un mismo período, se encontró que tanto en RM como en ES, el ticket medio superó al IPC, lo que indica una tendencia a compras de mayor valor en términos reales (IPC: 402,8; ES: 475,4; RM: 588,8). Además, se observó que RM superó a ES, lo que significa que experimentó una mayor concentración de ventas, en comparación con los supermercados a nivel nacional³⁵. Esto sugiere que RM ha evolucionado de ser un comercio de tipo "despensa de barrio", donde los consumidores buscan artículos particulares, a

³³ Sección 4.3.1. Gráfico 9

³⁴ Sección 4.1.1. Gráfico 10

³⁵ Sección 4.1.2. Gráfico 11

convertirse en un proveedor para compras de mayor envergadura, también conocidas como compras semanales.

Al enfocarse en el desempeño del supermercado RM, para mostrar los resultados obtenidos en base al ticket medio, es posible desglosar este valor en dos términos: Unidades Por Transacción (UPT) y Precio Medio (PM). La multiplicación de estos dos factores da como resultado el ticket medio. La pandemia COVID-19 marcó un hito en la modalidad de compra, ya que antes de la epidemia, el promedio era de 9 artículos por compra, durante la cuarentena alcanzó un máximo de 16 artículos, para luego estabilizarse en un promedio de 13 productos por compra. En cuanto al Precio Medio, medido a precios constantes, no experimentó grandes cambios, ya que los precios siguieron la tendencia de la inflación³⁶. Por su parte, la relevancia de la cantidad de tickets emitidos (Clientes), radica en que sugiere si la empresa está ganando o perdiendo mercado.

En la sección 4.3.4 se examinaron los medios de pago preferidos por los clientes de RM. Principalmente, se observó una preferencia por el efectivo, seguido de las tarjetas de crédito y débito. Durante los años 2021 y 2022, también estuvo disponible la opción de pago a través de una billetera virtual (Plus Pagos), gestionada por el gobierno de Santa Fe. En el año 2021, los pagos en efectivo superaron ligeramente a los pagos con tarjeta, siendo las opciones más populares entre los clientes. Sin embargo, a partir del 2021, con la introducción de "Plus Pagos" y sus descuentos significativos, se observó una disminución en los pagos en efectivo y con tarjeta, lo que resultó en una distribución aproximadamente equitativa entre las tres opciones. Aunque la aparición de "Plus Pagos" representó un hito en los métodos de pago, es importante destacar la tendencia de los consumidores hacia una mayor utilización de las tarjetas en detrimento del efectivo.

Una vez completado el análisis de los ingresos de RM, y comparado con otros supermercados argentinos, se procedió a examinar los egresos de la empresa con el fin de evaluar gastos, costos y márgenes. Es importante destacar que la empresa no recurre a la deuda, lo cual se debe a las características del negocio y a su condición de empresa madura. Dado que RM opera principalmente con

³⁶ Sección 4.1.2. Gráfico 12

transacciones a corto plazo, no requiere financiamiento para la adquisición de los artículos destinados a la venta. Los gastos financieros registrados se atribuyen a los giros en descubierto otorgados por los bancos para cubrir pagos con cheques diferidos, teniendo un peso que va desde los 0.5% a 0.1% de los ingresos por ventas.

Los costos y gastos se discriminaron entre los variables y los fijos. Los costos variables están formados por el costo de la mercadería vendida (con mayor peso), el impuesto provincial Ingresos Brutos y los gastos financieros, siendo estos últimos un porcentaje imperceptible, como se definió en el párrafo anterior. En cuanto a los gastos fijos, se dividieron en dos grandes grupos: Gastos de Operación y Gastos de Administración. Los Gastos de Operación representaron, en promedio, el 90% del total de gastos fijos, donde el 67% de estos corresponde a los pagos de sueldos y cargas sociales.

Seguido del ordenamiento y agrupación de los egresos e ingresos, se procedió al armado del Estado de resultado³⁷, lo cual permitió conocer la Ganancia bruta, la Ganancia operativa y el Resultado del ejercicio para cada trimestre. Posteriormente, esta información se presentó anualizada en la tabla 11. Los datos recopilados se reflejaron en la tabla 12, la cual permitió realizar comparaciones interanuales entre las ventas, los costos variables, costos fijos y el IPC.

Tabla 12 Resumen ventas - costos

Precios Corrientes	2021 (Vs 2020)	2022 (Vs 2020)
VENTAS	39%	121%
COSTOS VARIABLES	37%	119%
COSTOS FIJOS	32%	95%
IPC²⁸	51%	192%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

Este análisis reveló que las ventas del supermercado aumentaron a un ritmo inferior al del IPC en 2021 (39% frente al 51%) y en 2022 (121% frente al 192%). En cuanto a los costos fijos, tanto en 2021 como en 2022, los incrementos fueron del 37% y del 119% respectivamente, cifras que son inferiores al aumento de las

³⁷ Sección 4.5.1.

ventas. Este fenómeno explica un aumento en la rentabilidad a pesar de que los ingresos netos por ventas sean menores.

Después de llevar a cabo el análisis económico de la empresa y comprender los datos estudiados, se procedió al cálculo del Punto de Equilibrio (Break-even) histórico. Los resultados evidenciaron que la empresa no alcanzó el volumen de ventas Break-even únicamente en el primer trimestre del año 2020, un período marcado por una notable caída en las ventas debido al inicio de la pandemia de COVID-19 y la consiguiente recesión económica.

La interpretación del cálculo y los resultados del Break-even³⁸ muestran que, en períodos de demanda con tendencia inelástica, el Break-even monetario disminuye, lo que se explica por el aumento del Margen de Contribución del mix de productos (Mark-up). En este contexto, el Break-even emerge como un indicador clave para evaluar el desempeño del negocio.

El aporte de este trabajo de intervención es la realización de un análisis del mercado, mostrando las principales variables que afectan la microeconomía, seguido de un análisis interno del supermercado RM que permite conocer el manejo de la empresa, los costos, las rentabilidades, entre otros.

Finalmente, de la comprensión y del análisis de la información histórica, se han desarrollado herramientas que describen la situación económica del supermercado y permiten compararla con la situación de otros comercios del país. En esta misma línea, basándose en el trabajo realizado, es posible definir puntos de referencia (Benchmark) y objetivos (Target) saludables para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Este desarrollo ha facilitado la creación de un tablero de mando donde se exponen los KPI, los cuales proporcionan una visión rápida de la situación de la empresa, la comunican a los mandos medios y permiten realizar correcciones en tiempo y forma en caso de ser necesario.

6.1 Aportes a futuras líneas de investigación

- La presente investigación revela las preferencias de los clientes en supermercados, destacando que las compras se concentran en cinco categorías

³⁸ Sección 4.5.1.

de productos (Almacén, Artículos de Limpieza y perfumería, Carnes, Bebidas, Lácteos), las cuales representan el 75% de la facturación y manutuvieron este porcentaje durante los años analizados. Estos hallazgos sugieren nuevas áreas de investigación para explorar: rotaciones de productos, márgenes de ganancia, eficiencia operativa, posicionamiento en góndola, entre otros, con el objetivo de mejorar la rentabilidad empresarial.

- Otra línea de investigación emergente se centra en el comercio electrónico: *e-commerce*. La pandemia COVID-19 y la adopción de tecnologías digitales, como Internet y las comunicaciones a través de teléfonos inteligentes, han abierto un nuevo canal para realizar compras: el canal *online*. Esta nueva modalidad presenta ventajas significativas para los supermercados, principalmente por dos razones claves: 1) Amplía el radio de cobertura, alcanzando a residentes de localidades vecinas, 2) Facilita la oferta de descuentos a los clientes que realizan compras *online*, lo que a mediano plazo puede reducir la necesidad de incorporaciones de personal y, por ende, disminuir los costos fijos, considerando que los sueldos y cargas sociales representan en promedio el 65% de estos costos.

Anexos

ANEXO 1: Encuesta de Supermercados. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes. IPC – Índice de Salarios.

Encuesta de Supermercados. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes , en millones de pesos y variaciones porcentuales. Enero de 2017 – Diciembre 2022									
Período	Ventas totales			Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior		IPC		Índice de Salarios	
	a precios corrientes	a precios constantes		a precios corrientes	a precios constantes	IPC Vi.a.	IPC YTD	V i.a. (formal)	YTD (formal)
Millones de pesos			%						
2017	ene-17	27.858,9	27.477,3		1,6%		2,2%
	feb-17	25.994,2	25.223,4		3,7%		3,2%
	mar-17	27.780,0	26.334,3		6,1%		5,7%
	abr-17	29.134,3	27.045,9		9,0%		9,2%
	may-17	27.969,0	25.631,9		10,5%		11,1%
	jun-17	29.132,7	26.365,4		11,8%		13,4%
	jul-17	31.182,3	27.819,4		13,8%		18,0%
	ago-17	31.154,9	27.394,1		15,4%		20,2%
	sep-17	30.521,5	26.404,3		17,6%		21,9%
	oct-17	32.446,0	27.766,7		19,4%		24,1%
	nov-17	33.629,0	28.425,3		21,0%		25,6%
	dic-17	40.766,3	34.084,5		24,8%		26,5%
2018	ene-18	32.479,2	26.736,7	16,6	-2,7	25,0%	1,8%	25,2%	1,2%
	feb-18	31.736,8	25.650,7	22,1	1,7	25,4%	4,2%	25,0%	2,0%
	mar-18	36.531,3	28.846,7	31,5	9,5	25,4%	6,7%	24,4%	4,0%
	abr-18	34.113,7	26.429,5	17,1	-2,3	25,5%	9,6%	23,7%	6,9%
	may-18	35.133,1	26.430,5	25,6	3,1	26,3%	11,9%	24,2%	9,1%
	jun-18	38.338,2	27.465,9	31,6	4,2	29,5%	16,0%	23,3%	10,6%
	jul-18	39.278,4	27.033,4	26,0	-2,8	31,2%	19,6%	21,6%	13,5%
	ago-18	39.491,9	26.267,3	26,8	-4,1	34,4%	24,3%	22,8%	16,7%
	sep-18	39.925,5	24.310,8	30,8	-7,9	40,5%	32,4%	24,4%	20,0%
	oct-18	43.420,3	25.010,5	33,8	-9,9	45,9%	39,5%	27,3%	24,9%
	nov-18	44.849,4	24.891,7	33,4	-12,4	48,5%	43,9%	28,7%	27,9%
	dic-18	57.204,0	31.136,1	40,3	-8,7	47,6%	47,6%	30,4%	30,4%
2019	ene-19	45.433,6	23.888,7	39,9	-10,7	49,3%	2,9%	32,9%	3,2%
	feb-19	44.592,1	22.542,0	40,5	-12,1	51,3%	6,8%	35,4%	6,0%
	mar-19	51.065,7	24.647,7	39,8	-14,6	54,7%	11,8%	38,5%	10,5%
	abr-19	49.621,4	23.073,8	45,5	-12,7	55,8%	15,6%	38,1%	13,2%
	may-19	50.778,3	22.852,1	44,5	-13,5	57,3%	19,2%	40,1%	17,3%
	jun-19	54.413,4	23.803,4	41,9	-13,3	55,8%	22,4%	41,5%	20,1%
	jul-19	55.044,5	23.580,1	40,1	-12,8	54,4%	25,1%	44,9%	26,1%
	ago-19	59.672,1	24.329,9	51,1	-7,4	54,5%	30,0%	44,2%	29,1%
	sep-19	57.885,3	22.144,7	45,0	-8,9	53,5%	37,7%	44,5%	33,0%
	oct-19	66.325,6	24.652,7	52,8	-1,4	50,5%	42,2%	43,6%	37,6%
	nov-19	67.943,7	24.270,7	51,5	-2,5	52,1%	48,3%	43,7%	40,9%
	dic-19	83.524,6	29.147,9	46,0	-6,4	53,8%	53,8%	43,8%	43,8%
2020	ene-20	70.145,0	23.483,3	54,4	-1,7	52,9%	2,3%	48,3%	6,4%
	feb-20	72.494,4	23.702,0	62,6	5,1	50,3%	4,3%	50,2%	10,7%

	mar-20	85.778,0	26.996,7	68,0	9,5	48,4%	7,8%	48,3%	13,9%
	abr-20	75.009,6	23.142,7	51,2	0,3	45,6%	9,4%	44,8%	14,0%
	may-20	78.594,5	24.012,7	54,8	5,1	43,4%	11,1%	39,8%	14,0%
	jun-20	78.232,9	23.449,5	43,8	-1,5	42,8%	13,6%	37,0%	14,5%
	jul-20	81.140,7	23.791,4	47,4	0,9	42,4%	15,8%	32,1%	15,9%
	ago-20	80.412,0	22.953,0	34,8	-5,7	40,7%	18,9%	31,1%	17,7%
	sep-20	77.055,8	21.628,0	33,1	-2,3	36,6%	22,3%	30,5%	20,7%
	oct-20	89.224,3	24.095,3	34,5	-2,3	37,2%	26,9%	31,9%	26,2%
	nov-20	91.093,5	24.010,7	34,1	-1,1	35,8%	30,9%	31,8%	29,2%
	dic-20	115.806,1	29.931,1	38,6	2,7	36,1%	36,1%	31,6%	31,6%
2021	ene-21	98.007,6	24.420,0	39,7	4,0	38,5%	4,0%	28,0%	3,5%
	feb-21	92.954,2	22.322,6	28,2	-5,8	40,7%	7,8%	28,8%	8,3%
	mar-21	107.225,9	24.627,6	25,0	-8,8	42,6%	13,0%	31,6%	13,9%
	abr-21	106.870,2	23.407,5	42,5	1,1	46,3%	17,6%	36,3%	18,1%
	may-21	110.604,7	23.368,4	40,7	-2,7	48,8%	21,5%	40,7%	21,9%
	jun-21	116.287,9	23.678,0	48,6	1,0	50,2%	25,3%	43,8%	25,0%
	jul-21	125.658,6	24.779,5	54,9	4,2	51,8%	29,1%	49,8%	31,9%
	ago-21	124.840,3	23.990,1	55,3	4,5	51,4%	32,3%	52,3%	36,2%
	sep-21	123.002,3	22.962,0	59,6	6,2	52,5%	37,0%	55,4%	42,6%
	oct-21	140.487,5	25.386,7	57,5	5,4	52,1%	41,8%	54,2%	47,9%
	nov-21	141.702,0	25.026,6	55,6	4,2	51,2%	45,4%	56,5%	53,6%
	dic-21	183.983,2	31.596,6	58,9	5,6	50,9%	50,9%	56,5%	56,5%
2022	ene-22	154.517,1	25.464,1	57,7	4,3	50,7%	3,9%	57,3%	4,0%
	feb-22	152.202,6	23.803,2	63,7	6,6	52,3%	8,8%	55,3%	7,5%
	mar-22	168.982,5	24.612,9	57,6	-0,1	55,1%	16,1%	59,1%	15,8%
	abr-22	177.159,1	24.143,1	65,8	3,1	58,0%	23,1%	60,5%	21,1%
	may-22	179.641,6	23.234,8	62,4	-0,6	60,7%	29,3%	66,0%	29,4%
	jun-22	196.114,5	24.144,4	68,6	2,0	64,0%	36,2%	69,8%	35,7%
	jul-22	228.215,3	26.090,3	81,6	5,3	71,0%	46,2%	70,8%	44,0%
	ago-22	225.508,1	23.930,7	80,6	-0,2	78,5%	56,4%	76,5%	53,7%
	sep-22	232.153,2	23.136,7	88,7	0,8	83,0%	66,1%	79,5%	63,6%
	oct-22	265.665,7				88,0%	76,6%	82,7%	72,7%
	nov-22	284.813,7				92,4%	85,3%	87,8%	84,4%
	dic-22	359.733,1				94,8%	94,8%	95,8%	95,8%

Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

ANEXO 2: Encuesta de Supermercados. Índice de ventas totales a precios constantes. Serie original, año 2017=100, en números índice y variación porcentual. Enero 2017- Diciembre 2022

Encuesta de Supermercados. Índice de ventas totales a precios constantes . Serie original, año 2017=100, en números índice y variación porcentual. Enero 2017- Diciembre 2022				
Período	Serie original			
	Índice de ventas totales a precios constantes	Variación porcentual		
		Números índice	respecto al mismo mes del año anterior	acumulada del año respecto a igual acumulado del año anterior
			%	
2017	ene-17	99,9

	feb-17	91,7		
	mar-17	95,8		
	abr-17	98,4		
	may-17	93,2		
	jun-17	95,9		
	jul-17	101,2		
	ago-17	99,6		
	sep-17	96,0		
	oct-17	101,0		
	nov-17	103,4		
	dic-17	124,0	100,0	
2018	ene-18	97,2	97,0		-2,7	-2,7
	feb-18	93,3	97,0		1,7	-0,6
	mar-18	104,9	97,0		9,5	2,8
	abr-18	96,1	97,0		-2,3	1,5
	may-18	96,1	97,0		3,1	1,8
	jun-18	99,9	97,0	97,9	4,2	2,2
	jul-18	98,3	97,0		-2,8	1,5
	ago-18	95,5	97,0		-4,1	0,7
	sep-18	88,4	97,0		-7,9	-0,2
	oct-18	91,0	97,0		-9,9	-1,2
	nov-18	90,5	97,0		-12,4	-2,3
	dic-18	113,2	97,0	96,2	-8,7	-3,0
2019	ene-19	86,9	87,6		-10,7	-10,7
	feb-19	82,0	87,6		-12,1	-11,4
	mar-19	89,6	87,6		-14,6	-12,5
	abr-19	83,9	87,6		-12,7	-12,5
	may-19	83,1	87,6		-13,5	-12,7
	jun-19	86,6	87,6	85,3	-13,3	-12,8
	jul-19	85,8	87,6		-12,8	-12,8
	ago-19	88,5	87,6		-7,4	-12,2
	sep-19	80,5	87,6		-8,9	-11,8
	oct-19	89,7	87,6		-1,4	-10,9
	nov-19	88,3	87,6		-2,5	-10,1
	dic-19	106,0	87,6	89,8	-6,4	-9,8
2020	ene-20	85,4	88,2		-1,7	-1,7
	feb-20	86,2	88,2		5,1	1,6
	mar-20	98,2	88,2		9,5	4,4
	abr-20	84,2	88,2		0,3	3,4
	may-20	87,3	88,2		5,1	3,7
	jun-20	85,3	88,2	87,8	-1,5	2,8
	jul-20	86,5	88,2		0,9	2,5
	ago-20	83,5	88,2		-5,7	1,5
	sep-20	78,7	88,2		-2,3	1,1
	oct-20	87,6	88,2		-2,3	0,7
	nov-20	87,3	88,2		-1,1	0,6
	dic-20	108,8	88,2	88,7	2,7	0,8
2021	ene-21	88,8	89,6		4,0	4,0
	feb-21	81,2	89,6		-5,8	-0,9
	mar-21	89,6	89,6		-8,8	-3,8
	abr-21	85,1	89,6		1,1	-2,6
	may-21	85,0	89,6		-2,7	-2,6
	jun-21	86,1	89,6	86,0	1,0	-2,0
	jul-21	90,1	89,6		4,2	-1,2
	ago-21	87,2	89,6		4,5	-0,5
	sep-21	83,5	89,6		6,2	0,2
	oct-21	92,3	89,6		5,4	0,7
	nov-21	91,0	89,6		4,2	1,0
	dic-21	114,9	89,6	93,2	5,6	1,5
2022	ene-22	92,6	91,0		4,3	4,3

feb-22	86,6	91,0		6,6	5,4
mar-22	89,5	91,0		-0,1	3,5
abr-22	87,8	91,0		3,2	3,4
may-22	84,5	91,0		-0,6	2,6
jun-22	87,8	91,0	88,1	2,0	2,5
jul-22	94,9	91,0		5,3	2,9
ago-22	87,0	91,0		-0,2	2,5
sep-22	84,1	91,0		0,8	2,3
oct-22	90,9	91,0		-1,6	1,9
nov-22	93,2	91,0		2,5	2,0
dic-22	112,7	91,0	93,8	-2,0	1,6

Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

ANEXO 3 Ventas Supermercado - IPC Alimentos (R. Pampeana.)

VENTAS SUPERMERCADO.				IPC Pamp.		
Fechas	a precios corrientes	Ventas	Ventas	Indice Base ene. 2020	Ventas Re expresadas	Variación %
		V i.m.	V i. a			
ene-20	\$ 11.375.537			100	\$ 11.375.537	
feb-20	\$ 10.813.933	-4,9%		102,61	\$ 10.538.646	-7,36%
mar-20	\$ 12.444.793	15,1%		106,89	\$ 11.642.075	2,34%
abr-20	\$ 14.064.361	13,0%		110,21	\$ 12.761.401	12,18%
may-20	\$ 13.630.666	-3,1%		111,49	\$ 12.225.539	7,47%
jun-20	\$ 12.663.514	-7,1%		112,34	\$ 11.272.529	-0,91%
jul-20	\$ 13.086.453	3,3%		113,77	\$ 11.502.250	1,11%
ago-20	\$ 12.727.115	-2,7%		117,65	\$ 10.817.944	-4,90%
sep-20	\$ 12.960.959	1,8%		121,21	\$ 10.693.192	-6,00%
oct-20	\$ 14.250.809	10,0%		126,87	\$ 11.232.694	-1,26%
nov-20	\$ 12.908.718	-9,4%		131,25	\$ 9.834.871	-13,54%
dic-20	\$ 16.773.603	29,9%		138,15	\$ 12.141.213	6,73%
ene-21	\$ 15.069.470	-10,2%	32,5%	146,13	\$ 10.312.143	-9,35%
feb-21	\$ 14.055.551	-6,7%	30,0%	151,34	\$ 9.287.296	-18,36%
mar-21	\$ 17.131.689	21,9%	37,7%	158,54	\$ 10.805.601	-5,01%
abr-21	\$ 17.825.070	4,0%	26,7%	164,87	\$ 10.811.663	-4,96%
may-21	\$ 17.557.708	-1,5%	28,8%	170,06	\$ 10.324.366	-9,24%
jun-21	\$ 18.859.603	7,4%	48,9%	175,10	\$ 10.770.575	-5,32%
jul-21	\$ 19.484.440	3,3%	48,9%	180,89	\$ 10.771.333	-5,31%
ago-21	\$ 18.709.330	-4,0%	47,0%	183,26	\$ 10.209.360	-10,25%
sep-21	\$ 16.488.683	-11,9%	27,2%	188,23	\$ 8.759.722	-23,00%
oct-21	\$ 19.458.075	18,0%	36,5%	194,70	\$ 9.993.879	-12,15%
nov-21	\$ 19.902.437	2,3%	54,2%	199,26	\$ 9.988.404	-12,19%
dic-21	\$ 24.772.030	24,5%	47,7%	208,35	\$ 11.889.579	4,52%
ene-22	\$ 21.366.193	-13,7%	41,8%	218,85	\$ 9.762.821	-14,18%
feb-22	\$ 22.031.492	3,1%	56,7%	233,50	\$ 9.435.425	-17,06%
mar-22	\$ 22.960.777	4,2%	34,0%	251,89	\$ 9.115.402	-19,87%
abr-22	\$ 23.881.476	4,0%	34,0%	265,84	\$ 8.983.553	-21,03%

may-22	\$	24.236.131	1,5%	38,0%	277,43	\$	8.735.939	-23,20%
jun-22	\$	27.446.246	13,2%	45,5%	289,37	\$	9.484.895	-16,62%
jul-22	\$	28.738.722	4,7%	47,5%	306,88	\$	9.364.820	-17,68%
ago-22	\$	30.233.113	5,2%	61,6%	329,38	\$	9.178.854	-19,31%
sep-22	\$	30.990.183	2,5%	87,9%	351,36	\$	8.820.179	-22,46%
oct-22	\$	35.247.198	13,7%	81,1%	370,91	\$	9.502.985	-16,46%
nov-22	\$	36.734.665	4,2%	84,6%	385,35	\$	9.532.925	-16,20%
dic-22	\$	44.868.178	22,1%	81,1%	402,78	\$	11.139.591	-2,07%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

ANEXO 4: Ventas Supermercado - Tickets / Productos

VENTAS SUPERMERCADO.							
		Ventas totales					
INDICE		a precios corrientes	Tickets RM	Productos RM	UPT	Precio medio	Precio Medio
IPC		deflactado					
ene-20	100,00	\$ 11.375.537	15032	143595	9,6	\$ 79,22	\$ 79,22
feb-20	102,61	\$ 10.813.933	14635	131644	9	\$ 82,15	\$ 80,05
mar-20	106,89	\$ 12.444.793	11948	147856	12	\$ 84,17	\$ 78,74
abr-20	110,21	\$ 14.064.361	10040	161949	16	\$ 86,84	\$ 78,80
may-20	111,49	\$ 13.630.666	9962	152701	15	\$ 89,26	\$ 80,06
jun-20	112,34	\$ 12.663.514	10853	161480	15	\$ 78,42	\$ 69,81
jul-20	113,77	\$ 13.086.453	9925	143228	14	\$ 91,37	\$ 80,31
ago-20	117,65	\$ 12.727.115	9994	137041	14	\$ 92,87	\$ 78,94
sep-20	121,21	\$ 12.960.959	9370	138346	15	\$ 93,69	\$ 77,29
oct-20	126,87	\$ 14.250.809	10644	147209	14	\$ 96,81	\$ 76,30
nov-20	131,25	\$ 12.908.718	9450	127190	13	\$ 101,49	\$ 77,32
dic-20	138,15	\$ 16.773.603	11224	149145	13	\$ 112,47	\$ 81,41
ene-21	146,13	\$ 15.069.470	10888	137022	13	\$ 109,98	\$ 75,26
feb-21	151,34	\$ 14.055.551	9574	121539	13	\$ 115,65	\$ 76,41
mar-21	158,54	\$ 17.131.689	11295	144667	13	\$ 118,42	\$ 74,69
abr-21	164,87	\$ 17.825.070	10628	142194	13	\$ 125,36	\$ 76,03
may-21	170,06	\$ 17.557.708	9683	134896	14	\$ 130,16	\$ 76,54
jun-21	175,10	\$ 18.859.603	9952	140164	14	\$ 134,55	\$ 76,84
jul-21	180,89	\$ 19.484.440	10367	141314	14	\$ 137,88	\$ 76,22
ago-21	183,26	\$ 18.709.330	10094	125319	12	\$ 149,29	\$ 81,47
sep-21	188,23	\$ 16.488.683	9174	103038	11	\$ 160,03	\$ 85,01
oct-21	194,70	\$ 19.458.075	9920	130447	13	\$ 149,16	\$ 76,61
nov-21	199,26	\$ 19.902.437	9334	124987	13	\$ 159,24	\$ 79,92
dic-21	208,35	\$ 24.772.030	10717	146217	14	\$ 169,42	\$ 81,31
ene-22	218,85	\$ 21.366.193	10110	126918	13	\$ 168,35	\$ 76,92
feb-22	233,50	\$ 22.031.492	9585	122832	13	\$ 179,36	\$ 76,82
mar-22	251,89	\$ 22.960.777	9458	122702	13	\$ 187,13	\$ 74,29

abr-22	265,84	\$ 23.881.476	9374	119834	13	\$ 199,29	\$ 74,97
may-22	277,43	\$ 24.236.131	9368	115460	12	\$ 209,91	\$ 75,66
jun-22	289,37	\$ 27.446.246	9728	126317	13	\$ 217,28	\$ 75,09
jul-22	306,88	\$ 28.738.722	9479	114602	12	\$ 250,77	\$ 81,72
ago-22	329,38	\$ 30.233.113	9785	118139	12	\$ 255,91	\$ 77,70
sep-22	351,36	\$ 30.990.183	9849	118764	12	\$ 260,94	\$ 74,27
oct-22	370,91	\$ 35.247.198	10424	126630	12	\$ 278,35	\$ 75,05
nov-22	385,35	\$ 36.734.665	10069	122990	12	\$ 298,68	\$ 77,51
dic-22	402,78	\$ 44.868.178	10069	139472	14	\$ 321,70	\$ 79,87

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

ANEXO 5 Medios de pago supermercado

Período	Ventas a precios corr. (K ARS)	EFECTIVO (K ARS)		BONIFICACIONES (K ARS)		TICKET (K ARS)		TARJETAS (K ARS)		Puls pagos (K ARS)		Bonos (sind.) (K ARS)	
1T 2020	34.634	16.615	48%	1.053	3%	106	0%	16.436	47%	-	0%	425	1%
2T 2020	40.359	17.554	43%	1.207	3%	42	0%	21.180	52%	-	0%	378	1%
3T 2020	38.775	16.691	43%	1.155	3%	61	0%	20.379	53%	-	0%	486	1%
4T 2020	43.933	19.268	44%	1.493	3%	204	0%	22.436	51%	-	0%	531	1%
1T 2021	46.257	20.117	43%	1.563	3%	251	1%	21.084	46%	2.725	6%	518	1%
2T 2021	54.242	19.283	36%	1.311	2%	169	0%	17.303	32%	15.603	29%	574	1%
3T 2021	54.682	17.803	33%	1.306	2%	223	0%	15.256	28%	19.541	36%	559	1%
4T 2021	64.133	19.561	31%	1.650	3%	227	0%	19.353	30%	22.552	35%	790	1%
1T 2022	66.358	22.059	33%	1.265	2%	134	0%	17.541	26%	24.693	37%	669	1%
2T 2022	75.564	27.647	37%	1.737	2%	111	0%	21.665	29%	23.848	32%	600	1%
3T 2022	89.962	30.841	34%	1.924	2%	66	0%	27.711	31%	28.481	32%	959	1%
4T 2022	116.850	41.277	35%	3.219	3%	255	0%	37.072	32%	33.417	29%	1.618	1%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

ANEXO 6 Ventas discriminadas supermercado

Ventas SIN IVA		ALMACEN		CARNES		ARTI.DE LIMP. Y PERF.		BEBIDAS		LACTEOS		VERD. Y FRUT.	
K ARS	Ventas totales												
1T 2020	28.623	2.202	8%	4.958	17%	11.822	41%	4.007	14%	2.074	7%	5	0%
2T 2020	33.354	2.506	8%	5.385	16%	15.846	48%	4.138	12%	2.512	8%	6	0%
3T 2020	32.045	2.416	8%	5.353	17%	14.374	45%	3.984	12%	2.708	8%	3	0%
4T 2020	36.308	3.443	9%	6.076	17%	15.674	43%	4.412	12%	2.743	8%	6	0%
1T 2021	38.229	3.202	8%	6.622	17%	16.178	42%	4.482	12%	3.053	8%	10	0%
2T 2021	44.828	3.234	7%	7.556	17%	20.929	47%	4.566	10%	3.747	8%	18	0%
3T 2021	45.192	3.816	8%	7.508	17%	20.845	46%	4.498	10%	4.124	9%	12	0%

4T														
2021	53.002		5.499	10%	8.323	16%	23.803	45%	5.625	11%	4.244	8%	12	0%
1T														
2022	54.842		5.046	9%	9.492	17%	22.712	41%	5.900	11%	4.463	8%	7	0%
2T														
2022	62.449		4.368	7%	11.955	19%	26.761	43%	6.001	10%	5.499	9%	6	0%
3T														
2022	74.349		5.499	7%	12.478	17%	32.266	43%	7.846	11%	6.083	8%	7	0%
4T														
2022	96.570		8.172	8%	13.362	14%	42.089	44%	10.748	11%	7.813	8%	22	0%
TOTAL	599.792		49.401	8%	99.070	17%	263.301	44%	66.207	11%	49.062	8%	116	0%

ALIM. PREP. Y ROTISERIA		PANADERIA		Otros	
481	2%	2.097	7%	976	3%
533	2%	2.063	6%	367	1%
535	2%	2.095	7%	576	2%
535	1%	2.671	7%	749	2%
539	1%	3.097	8%	1.046	3%
589	1%	3.123	7%	1.067	2%
620	1%	2.644	6%	1.124	2%
742	1%	3.084	6%	1.670	3%
638	1%	4.341	8%	2.242	4%
813	1%	4.283	7%	2.764	4%
1.366	2%	5.089	7%	3.714	5%
1.277	1%	8.237	9%	4.849	5%
8.666	1%	42.824	7%	21.146	4%

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

ANEXO 7 Gastos discriminados supermercado

K ARS	G. Operación total	Mantenimiento		Flete		GAS-LUZ		Alquiler		Viáticos e indumentaria		VARIOS		Sueldos y cargas sociales	
1T 2020	3.842	161	4%	107	3%	348	9%	108	3%	226	6%	5	0%	2.887	75%
2T 2020	4.692	147	3%	228	5%	298	6%	-	0%	379	8%	2	0%	3.638	78%
3T 2020	3.753	117	3%	100	3%	287	8%	-	0%	190	5%	21	6%	2.846	76%
4T 2020	4.371	81	2%	300	7%	320	7%	-	0%	355	8%	-	0%	3.314	76%
1T 2021	4.377	158	4%	166	4%	318	7%	51	1%	227	5%	81	2%	3.377	77%
2T 2021	6.397	401	6%	251	4%	348	5%	51	1%	667	10%	11	2%	4.568	71%
3T 2021	5.603	541	10%	292	5%	378	7%	52	1%	306	5%	12	0%	4.022	72%
4T 2021	5.964	508	9%	293	5%	434	7%	52	1%	951	16%	16	0%	3.710	62%
1T 2022	5.204	314	6%	376	7%	361	7%	94	2%	380	7%	-	0%	3.678	71%
2T 2022	7.588	170	2%	256	3%	616	8%	78	1%	1.014	13%	3	0%	5.450	72%
3T 2022	7.028	467	7%	1.242	18%	455	6%	79	1%	1.028	15%	26	0%	3.731	53%
4T 2022	11.714	1.038	9%	708	6%	852	7%	750	6%	1.501	13%	43	0%	6.822	58%
TOTAL	70.534	4.103	6%	4.320	6%	5.017	7%	1.315	2%	7.225	10%	51	1%	48.04	68%

K ARS	G. Administrativos total	Honorarios / Oficina
1T 2020	218.455	218
2T 2020	411.224	411
3T 2020	449.773	450
4T 2020	741.580	742
1T 2021	634.914	635
2T 2021	521.180	521
3T 2021	483.175	483
4T 2021	323.736	324
1T 2022	296.320	296
2T 2022	2.844.524	2.845
3T 2022	700.180	700
4T 2022	519.265	519
TOTAL	8.144.327	8.144

Fuente: elaboración propia con datos de Reina Max.

BIBLOGRAFÍA

- ADIRAS. (21 de julio de 2021). *ADIRAS Consultora*. Obtenido de Asociación de Directores Asociados.: <https://www.adiras.org/sucesion-empresaria-solo-una-de-cada-tres-pymes-tiene-disenado-un-plan/>
- Afip. (29 de octubre de 2019). *Afip IVA - Consumidor final*. Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/noticias/20191029-IVA%E2%80%93Consumidor-final.asp#:~:text=En%20el%20Decreto%20692%2F98,su%20uso%20o%20consumo%20privado.>
- Alvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail*. Barcelona: PROFIT.
- BCRA. (2022). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de [bcra.gob.ar: https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Preg-Frec-Qu%C3%A9-son-los-adelantos-transitorios-en-cuenta-corriente-bancaria-Giro-en-descubierto.asp#:~:text=Cuenta%20Corriente,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20adelantos%20transitorios%20en%20cuenta%20corriente%20bancaria%](https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Preg-Frec-Qu%C3%A9-son-los-adelantos-transitorios-en-cuenta-corriente-bancaria-Giro-en-descubierto.asp#:~:text=Cuenta%20Corriente,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20adelantos%20transitorios%20en%20cuenta%20corriente%20bancaria%20)
- Cabia Lopez, D. (21 de mayo de 2019). *Supermercados, un negocio de márgenes reducidos*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/actual/supermercados-un-negocio-de-margenes-reducidos.html>
- CAME. (08 de 01 de 2023). *Confederación Argentina de la Mediana Empresa*. Obtenido de Came - Estadísticas PyME: <https://www.redcame.org.ar/novedades/12839/las-ventas-minoristas-pyme-subieron-27-anual-en-diciembre#:~:text=En%20diciembre%20de%202022%2C%20las,cinco%20meses%20consecutivos%20en%20baja.>
- Chiliquina Jaramillo, M. P., & Vallejos Orbe, H. M. (2017). *COSTOS - Modalidad de órdenes de producción*. Editorial UTN 2017.
- Di Pace, D. (2022). *El futuro del comercio que se viene*. Buenos Aires: Empresa Activa.

- Ecolatina. (19 de 03 de 2023). *Appvisor by Ecolatina*. Obtenido de Salarios y consumo privado: ¿el último bastión de la actividad económica?: <https://ecolatina-2018.appspot.com/salarios-y-consumo-privado-el-ultimo-bastion-de-la-actividad-economica/>
- F.M.I. (2021). *Food Marketing Institute*. Obtenido de Datos sobre supermercados: <https://www.fmi.org/our-research/supermarket-facts/grocery-store-chains-net-profit>
- Fornero, R. A. (2017). *Fundamentos del análisis financiero*. Universiada Nacional de Cuyo - Ciencias económicas.
- Gallo, D. N. (2015). *ANÁLISIS DE BALANCES*. Rosario: FOJA CERO.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- IBSF. (s.f.). *SANTA FE PROVINCIA Impuestos*. Obtenido de SANTA FE PROVINCIA Impuestos: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/102284>
- INDEC ESM. (2022). *Encuesta de Supermercado*. Buena Aires, Argentina: INDEC.
- INDEC Met CVS_1. (2002). *Índice de salarios y coeficiente de variación salarial*. Buenos Aires, Argentina: INDEC.
- INDEC Met CVS_2. (abril de 2023). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>
- INDEC Met. E.S. (2018). *Metodología de la Encuesta de Supermercados y la Encuesta de Autoservicios Mayoristas*. Buenos Aires, Argentina: INDEC.
- INDEC Met. IPC. (2019). *Metodología del Índice de precios al consumidor*. Buenos Aires, Argentina: INDEC.
- INDEC. ClaNae. (2017). *Clasificador Nacional de Actividades Económicas (Revision 2017)*. Buenos Aires, Argentina: INDEC.

- Iprofesional. (12 de septiembre de 2021). *Iprofesional negocios*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/347063-cuanto-cuesta-la-franquicia-de-un-supermercado-y-cuanto-se-gana>
- Ministerio de Economía, A. (2019). *Argentina: Ministerio de Economía*. Obtenido de Argentina: Ministerio de Economía. - Industria y Desarrollo Productivo.: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>
- Mondino, D., & Pendás, E. (2023). *FINANZAS PARA EMPRESAS COMPETITIVAS*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S.A.
- OMS, O. M. (28 de 03 de 2023). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de [https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=La%20COVID%2D19%20es%20la,Wuhan%20\(Rep%C3%BAblica%20Popular%20China\).](https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=La%20COVID%2D19%20es%20la,Wuhan%20(Rep%C3%BAblica%20Popular%20China).)
- Quiroga, M., & Moreno, A. (02 de Junio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia, Globalización: <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Vía PAÍS. (10 de enero de 2023). *Vía PAÍS*. Obtenido de <https://viapais.com.ar/economia/fintech-en-2022-hubo-un-crecimiento-en-el-uso-de-billeteras-virtuales-en-argentina/>
- Westreicher, G. (25 de abril de 2020). *Rentabilidad económica (ROA)*. *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-economica.html>