



Facultad de Ciencias Económicas Sede
Berazategui - Campus 099 **Carrera:**
Contador Público

Trabajo Final de Carrera:

***ESTRATEGIAS DE MODERNIZACIÓN: APLICACIÓN
DE E-COMMERCE EN CONCESIONARIA DE MOTOS
DE FLORENCIO VARELA, PROVINCIA DE BUENOS
AIRES.***

Alumno: Paula Heller - PaulaLuciana.Heller@alumnosUai.Edu.Ar

DNI: 44132625

Legajo: B00034264-C8

Tutor Metodológico: Edberto Ibarra

Modalidad: Propuesta de Intervención en el Campo Profesional

Agosto 2024



Agradecimientos

A mis padres, quienes me acompañaron en todo este proceso de formación y ayudaron a ser quién soy ahora.

A mi hermana, quien siempre me acompaña y me apoya.

A Juan, mi compañero, mi gran apoyo y quien siempre está a mi lado.

A todas aquellas personas que me acompañan y contribuyeron a mi formación académica y personal.

Índice

Introducción	5
Naturaleza del proyecto	6
Descripción	6
Justificación	7
Marco institucional	8
Propósito u objetivo general y objetivos específicos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Componentes o resultados	9
Acciones a realizar	10
Determinación de recursos necesarios (materiales y humanos).....	13
Factores externos condicionantes para el logro de los resultados.....	14
Evaluación del Proyecto	16
Capítulo I: Análisis económico-financiero de la concesionaria.....	16
Estado actual de la concesionaria.....	16
Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial	16
Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados	18
Análisis de indicadores financieros del Estado de Situación Patrimonial	19
Análisis de indicadores financieros del Estado de Resultados.....	21
Fortalezas de la concesionaria.....	21
Puntos débiles de la concesionaria.....	22
La estacionalidad de las ventas en la concesionaria: ¿Ocurre de verdad en “Center Motos”? ..	26
¿Que es necesario fortalecer en la concesionaria?	27
Capítulo II: ¿A través de que herramientas digitales se pueden gestionar las debilidades de la concesionaria?.....	27
E-commerce: canales a utilizar	27
¿Por qué un servicio de terceros y no una web propia?	29
¿Que se necesita para vender por internet?	29
¿Qué sucede con los medios de envío?	30
¿Qué sucede con los medios de pago?	30
¿Solo basta con aplicar el e-commerce?	31
Marketing Digital para potenciar los canales de venta	32
Herramientas que complementan el E-commerce.....	32
Otras formas de aplicar el Marketing en la concesionaria	33
Capítulo III: Determinación de las variables de ingresos y costos para realizar el proyecto.....	34
Crecimiento del E-commerce en Argentina.....	34
Aumento de las ventas por aplicación de Marketing Digital	35

Aumento de las ventas por aplicación de SEO	35
Otros datos alentadores	36
¿Cuánto se estima que podrían aumentar las motos vendidas en “Center Motos”?.....	37
Definición de la variable precios e ingresos	38
Determinación de costos fijos y variables.....	38
Variable Inflación	41
Capítulo IV: Análisis de resultados obtenidos.....	41
Conclusiones	44
Bibliografía	48
Anexos	52
Anexo I: Estado de Situación Patrimonial 2023 comparativo con 2022.....	52
Anexo II: Estado de Resultados 2023 comparativo con 2022	53
Anexo III: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial.....	54
Anexo IV: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.....	55
Anexo V: Ratios del Estado de Situación Patrimonial.....	56
Anexo VI: Ratios del Estado de Resultados	57
Anexo VII: Entrevista a los socios gerentes, Marcelo Heller y Laura Barba	58
Anexo VIII: Ventas 2021-2022-2023 gráficos estacionalidad.....	62
Anexo IX: Ingresos Mensuales 2023	63
Anexo X: Egresos Mensuales 2023	64
Anexo XI: Cuadros de Ventas, ingresos y costos análisis	65
Anexo XII: Costo de los Productos Vendidos 2023	72
Anexo XIII: Estado de Resultados Proyectado y Comparativo	73
Anexo XIV: Flujo de Fondos Mensual	73
Anexo XV: Procedimientos para garantizar los aspectos éticos de la investigación	74

Introducción

Existen en el mercado un sinnúmero de empresas que no supieron adaptarse a los cambios tecnológicos. Como es el caso de "Kodak", lideró el mercado de la fotografía, pero desaprovechó la oportunidad al no saber entender la potencia que tenía la fotografía digital. O como es el caso de "Xerox" que fue la primera empresa que desarrolló un ordenador, pero el equipo directivo creyó que volcarse en el mercado digital era muy costoso y no iban a sacarle beneficios.

Muchas empresas, a lo largo del tiempo, se negaron a evolucionar con el contexto, y esto provocó su eminente caída.

Los avances tecnológicos generan que sea inevitable el cambio, es por esto, que en el presente trabajo se plantea una propuesta de modernización y adaptación al contexto aplicada en la concesionaria de motos "Center Motos" ubicada en Florencio Varela. Esto, se llevará adelante a través de la aplicación del e-commerce, junto con estrategias de Marketing que complementen el proceso.

El desarrollo de este trabajo se podrá llevar adelante aprovechando el crecimiento exponencial que está teniendo el comercio electrónico a nivel regional.

Argentina, actualmente, se posicionó, en 2022, como el tercer mercado más rentable, con un valor de ventas de e-commerce cercano a los 2,9 billones de pesos. Se espera a su vez, que para el año 2027 la facturación del comercio electrónico B2C argentino registre un aumento del 67% en comparación con los valores de 2023.

Para llevar adelante el presente trabajo, en el primer capítulo del trabajo se realizará el análisis económico-financiero de la concesionaria, con el fin de conocer su estructura, sus fortalezas y debilidades.

En el segundo capítulo, se desarrollarán las herramientas, canales de venta y estrategias de Marketing que más se adapten a la concesionaria.

En el tercer capítulo, se establecerán los parámetros en cuanto a los ingresos y los costos para realizar el proyecto.

Por último, en el capítulo cuatro, se realizará el análisis de los datos obtenidos, mostrando cómo se modifican los ingresos y los costos con

aplicación del proyecto. Lo que se busca es cuantificar el impacto que tendrá la aplicación de las herramientas planteadas.

Por lo que el objetivo del trabajo es determinar si la implementación del e-commerce y expansión en el canal de ventas puede aumentar los ingresos de la concesionaria, y, por consiguiente, ver una mejora en sus utilidades.

Naturaleza del proyecto

Descripción

La presente intervención en el campo profesional se basa en la implementación del comercio electrónico y Marketing Digital en la PyME "Center Motos". La necesidad de modernizar a la empresa se justifica por el marco contextual en el que estamos situados actualmente. La creciente oferta de productos y servicios ha generado que los consumidores se vuelvan cada vez más exigentes y específicos en sus deseos y gustos; sabiendo que cada vez tienen más empresas en su entorno que compiten por la misma clientela. Estas nuevas exigencias de la demanda obligan a las empresas, pero en especial a las pequeñas y medianas empresa (PyME) a estar constantemente adaptando sus productos y servicios con el fin de no perder ventas ni quedar desplazados del mercado, actualmente más competitivo que nunca.

A su vez, el marco espacio-tiempo para llevar adelante la modernización de la PyME "Center Motos" es óptimo, pues en el contexto de nuestra actualidad en Argentina, se comenzó a ver el crecimiento del mercado de las motocicletas. Esto es así, pues en 2021 y 2022 se patentaron más motos que autos en la Argentina, situación que nunca había ocurrido en la historia del país. (Valleboni, 2023). A su vez, se debe a factores económicos, como es por ejemplo el aumento de la línea de crédito y financiamiento para comprar motos OKM.

Sin duda alguna, el principal factor de crecimiento del sector fue la pandemia, pues presentó un cambio en la dinámica de la movilidad en todo el mundo, de la mano con las dificultades económicas que convirtieron a las motos de baja cilindrada en una herramienta de trabajo y un medio de traslado mucho más conveniente. (Valleboni, C. 2023)

Justificación

El tema que se desarrollará en el presente trabajo es fundamental si queremos un futuro con pequeñas y medianas empresas adaptadas al nuevo contexto económico-social que nos rodea. Si bien se desarrollará en una PyME en particular, adecuarse al contexto actual es un compromiso que deben asumir todas las pequeñas empresas.

Con el fin de poder subsistir en el tiempo, lograr consolidarse en el mercado y proyectar una perspectiva a mediano y largo plazo de crecimiento, el trabajo del Contador Público es cada vez más amplio y a su vez esencial como sujeto proactivo, para fomentar el crecimiento de las PyMEs, que año a año van cobrando mayor peso en la economía argentina, otorgándole a la empresa un enfoque digital y renovador.

El Contador Público debe tener la capacidad de poder ayudar a las empresas además de nuestro rol como asesores impositivos y financieros, aportarles el valor agregado de detectar cuándo la vida de la empresa está corriendo riesgo y si la empresa en si está quedando obsoleta en el tiempo, y saber ver qué no se está pudiendo adaptar al contexto actual.

Es fundamental en este punto comprender que, para un correcto funcionamiento de las empresas, estas se tienen que nutrir del entorno, pues no viven en una realidad aislada del contexto global económico y actual, por lo que el valor que este trabajo aporta no solo a las empresas y pequeñas empresas, sino que es muy valioso y enriquecedor para mirar con otra perspectiva nuestra función como profesionales. Esto, se puede ver entre las funciones y responsabilidades que le competen al Contador Público según la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2020), pues el Contador público como auditor externo analiza la situación del ente para estimar su esperable continuidad como una empresa en marcha (en funcionamiento), procurando identificar si existen dudas sustanciales sobre la capacidad del ente para continuar durante el período antes citado como una empresa en marcha.

Podemos decir entonces, que este trabajo cumple una doble función social, pues ayuda a la subsistencia y perpetuidad en el tiempo de las empresas y además, aporta valor agregado a la carrera del Contador Público como tal.

Marco institucional

“Center Motos” es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, dedicada a la venta de motocicletas 0km de variadas marcas y modelos. La misma se encuentra ubicada en Florencio Varela, provincia de Buenos Aires; donde actualmente se encarga de la comercialización directa de empresa a persona (B2C) de motocicletas 0KM en la zona de influencia de Florencio Varela, y alrededores, tal como Berazategui, y Quilmes Oeste.

La concesionaria “Center Motos” comenzó en los años 90 como un pequeño taller de motos a cargo de Marcelo Heller. El pequeño taller, fue convirtiéndose con los años en un local de motos donde las personas iban a vender sus motos usadas. Marcelo, era quién se encargaba de tomar las motos usadas, repararlas y alistarlas para luego venderlas. Fue así, como con el paso de los años, el pequeño taller de motos pasó a ser una concesionaria oficial de variadas marcas 0KM, tales como “Motomel”, “Yamaha”, “Susuki”, “Zanella”, “Corven”, entre otras.

Debido al crecimiento que tuvo el pequeño taller y para ampliar su estructura y llegar a más clientes, en 2007 se convirtió en una S.R.L, donde Marcelo Heller y Laura Barba serían los gerentes y únicos socios. Quienes se encargan actualmente de la venta, negociación con proveedores, y buscando constantemente nuevas marcas y oportunidades para expandir sus unidades de negocios. Actualmente, su principal proveedor es “Motomel”, y esto se debe a que las líneas que esta marca ofrece se adaptan a lo que los clientes necesitan: motos económicas, de pequeñas cilindradas (110 CC, 150 CC) que sean útiles para trabajar y desplazarse. Otro de los proveedores destacables es el “Grupo Corven”, pues este ofrece variadas líneas de motocicletas, con una gama más amplia de productos, lo que hace que “Center Motos” pueda llegar a nichos de mercado más específicos, como es el caso de motocicletas de cilindradas más grandes (250CC, 260CC).

En cuanto a la distribución de la competencia en la zona de Florencio Varela y alrededores, “Center Motos” se encuentra favorecida, pues en la zona de Florencio Varela en la que se encuentra, solo se encargan de la venta de motos 0KM, la concesionaria “Center Motos” y el Grupo “Ciudad Moto”, convirtiéndose este en su competidor directo. La política de “Center Motos” al

respecto ha sido siempre estar a la par del servicio y calidad de producto de “Ciudad Moto”, lanzando políticas competitivas agresivas en cuanto a precios y financiación.

Propósito u objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

Aplicar estrategias de modernización en la concesionaria de motos "Center Motos", ubicada en Florencio Varela, Buenos Aires; a través de herramientas de E-commerce y Marketing Digital, para lograr conseguir una estructura más competitiva en el mercado de las motocicletas, aumentar el volumen de ventas y generar una mejora en las utilidades.

Objetivos específicos

- Indagar acerca de las falencias estructurales dentro de la concesionaria.
- Analizar el estado de resultados de la concesionaria sin la aplicación de las herramientas de Marketing.
- Desarrollar las herramientas de Marketing Digital que más se adecuen a la situación de la concesionaria en particular.
- Determinar la modificación de las ventas y utilidades con la aplicación de las herramientas de Marketing Digital y E-commerce.
- Comparar el estado de resultados inicial y el proyectado con la aplicación de herramientas de Marketing Digital y E-commerce.

Componentes o resultados

En primer lugar, se buscará detectar las falencias estructurales dentro de la concesionaria. El resultado que se busca es ver cómo está parada contablemente la empresa hoy, y en caso de que existan falencias estructurales y contables, detectarlas. A su vez, se busca tener una visión de cómo está posicionada la empresa previa a la aplicación del Marketing Digital y E-commerce.

En segundo lugar, interesa desarrollar las herramientas de Marketing Digital pertinentes que se aplicarán en la concesionaria. En este punto el resultado esperado es obtener las herramientas que más se adecúen a la PyME,

en base a su estructura y necesidades.

En tercer lugar, se cuantificará el impacto que tendrá la aplicación de las herramientas previamente explicadas. Lo que se espera de este punto es cuantificar y hacer tangible el impacto de las modificaciones planteadas.

Una vez hechas las comparaciones técnicas y analizados los resultados obtenidos y para finalizar el recorrido, se entregará el proyecto a la gerencia. Lo que se espera de este punto es que la gerencia aprecie los resultados obtenidos.

Acciones a realizar

Con el fin de definir cómo se encuentra la empresa estructuralmente en la actualidad, se recurrirá a la revisión de la literatura a través de datos documentales, tal como los Estados Contables de la concesionaria utilizando años comparativos; también se elaborarán Ratios Financieros de los mismos Estados Contables con el fin de medir en términos reales cómo es la estructura de la PyME en la actualidad y cómo lo fue en años anteriores. Esta revisión se hace con el propósito de definir dónde se encuentra posicionada la empresa hoy en día, su envergadura, y detectar si llegasen a existir las falencias estructurales dentro de la concesionaria. Este punto es más bien analítico y técnico, pues requerirá un arduo análisis de la estructura contable-financiera de la empresa.

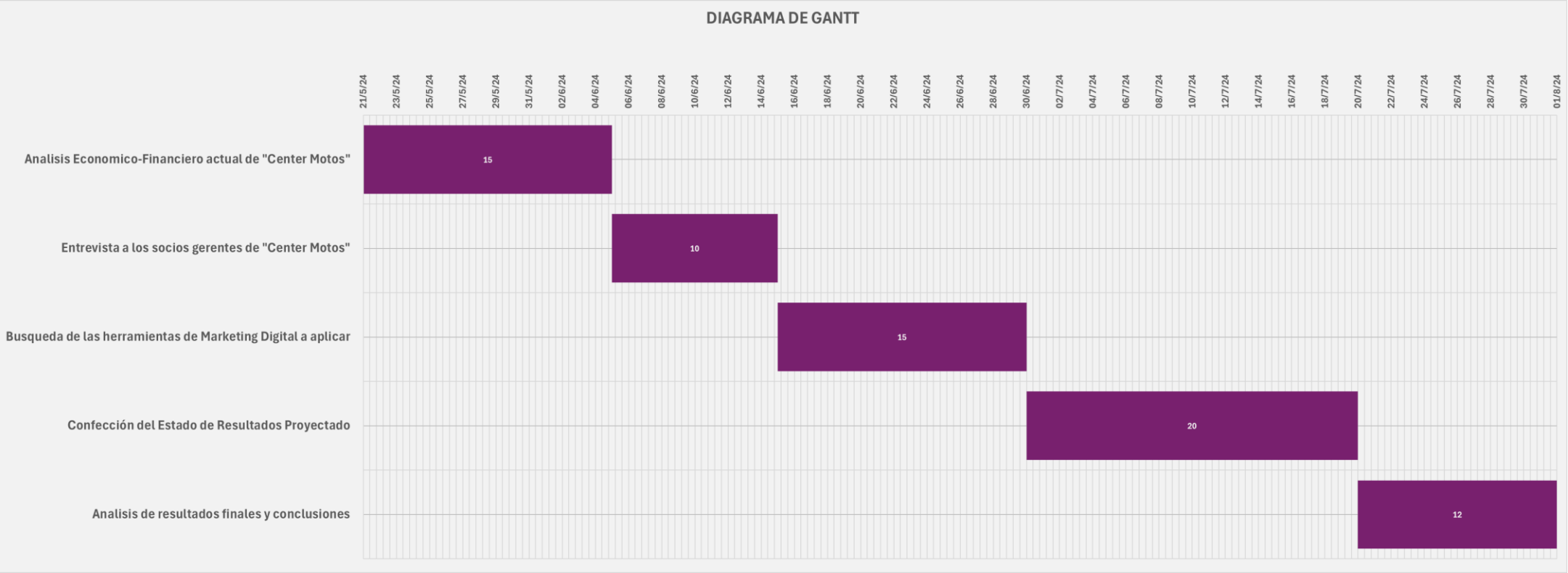
A su vez, para complementar la definición de la estructura actual, será enriquecedor obtener una perspectiva gerencial, por lo que se recurrirá también a herramientas del enfoque cualitativo, tales como entrevistas. Estas, son definidas por Hernández Sampieri y otros, como "[...] una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (2014).

Estas, se realizarán a los gerentes de la concesionaria, quienes son los que se encargan actualmente del manejo de la PyME, por lo que aportarán mucho valor personal y subjetivo, pues indagaremos sobre sus experiencias pasadas y sus expectativas en cuanto al desarrollo de herramientas de comercio electrónico. Estas se harán de forma semiestructurada. Las mismas son definidas por Hernández Sampieri y otros como "[...] una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información". (2014).

Con el objetivo de obtener las herramientas de Marketing Digital que se puedan implementar a la PyME y que más se adecuen su estructura actual, se recurrirá a la revisión de la literatura y bibliografía pertinente de la rama especificada. Este punto será más bien de desarrollo bibliográfico, fundamentando las razones de por qué es pertinente aplicar ciertas herramientas digitales, comentando sus ventajas teóricas y los resultados por aplicación en otras empresas. A su vez, se definirán las herramientas a aplicar.

Con el fin de cuantificar el impacto de las herramientas previamente elegidas en la concesionaria, se realizará un Estados de Resultados Proyectado y comparativo, comparando las ventas, costos y utilidades antes y después de la aplicación de las herramientas. A su vez, se realizará un Flujo de Fondos proyectado. Para llevar adelante este punto, se volverá a utilizar la revisión de datos documentales, utilizando nuevamente los Estados Contables, además de informes y reportes de ventas y compras de la concesionaria, comparándolo con la incorporación de las herramientas de Marketing y Marketing Digital previamente seleccionadas, con el fin de cuantificar las modificaciones planteadas, confirmando o refutando si existe efectivamente un aumento en las utilidades y en las ventas de la concesionaria. Este punto es más bien de desarrollo analítico y técnico, por lo que se recurrirá a herramientas de la contabilidad, finanzas, estadística y cálculos económicos con el fin de llevar adelante la comparación. Este punto será el puntapié para desarrollar los resultados finales, que formarán parte de la conclusión.

Una vez obtenidos los resultados esperados del análisis, se relevará el reporte a la gerencia de la concesionaria para que los mismos evalúen su conveniencia y posible aplicación.



Determinación de recursos necesarios (materiales y humanos).

La intervención que se realizará, generará un impacto enriquecedor e interesante para aquellas concesionarias, y pequeñas empresas en general, que requieran un proceso de digitalización y a la vez ampliación en sus canales de venta, a través de la aplicación del E-commerce, con el fin de obtener un mejor posicionamiento de la empresa. En este sentido, la propuesta de intervención planteada genera un valor agregado a las empresas del sector, y puede ser aplicado también para pequeñas y medianas empresas que posean una estructura similar a la de la concesionaria analizada, tanto de la zona como a nivel país. Por otro lado, genera un aporte favorecedor para aquellos Contadores Públicos que tengan como clientes a estas empresas en específico, o a PyMEs en general. Pues en su día a día, especialmente en la actualidad, tienen la tarea de enfrentarse a la constante problemática de adaptar las tecnologías y poder hacerlas aplicables en las empresas a las que asesora, y poder de esa forma potenciar el negocio, generando un valor agregado como profesional.

Una vez mencionados los sujetos a los cuales les incumbe la intervención, estamos en condiciones de determinar qué recursos materiales y humanos son los necesarios para llevar adelante dicha intervención.

En primer lugar, se requiere como recurso material principal los Estados Contables de la concesionaria "Center Motos" pues este será el punto de partida de la evaluación del proyecto, junto con otra documentación complementaria que refleje los movimientos de la concesionaria, como son las ventas o las compras que se realizan. A su vez, se utilizará un Estado de Resultados comparativo, que, en complemento con el Flujo de Fondos Proyectado, serán herramientas materiales indispensables para el análisis de posibles resultados y evaluación del proyecto, que estará reflejado en los diferentes cuadros de ingresos y egresos proyectados, que también contribuirán y son recursos necesarios para la evaluación del proyecto.

Otro recurso material indispensable es la bibliografía y literatura que se utilizará para justificar y desarrollar aquellas herramientas de digitalización y Marketing Digital, que serán las más pertinentes a aplicar y a su vez, los estudios y reportes que se puedan obtener de experiencias de aplicación similares a las planteadas en otras empresas, y sus resultados, que sirvan como referencia e impulsor a generar el cambio.

Por otro lado, es indispensable llevar adelante dicha evaluación sin

la cooperación y la predisposición de los dos socios gerentes que posee "Center Motos" por lo que este será el recurso humano indispensable para llevar adelante la intervención, pues son ellos quien comentarán su percepción del estado actual de la concesionaria, sus expectativas y darán su opinión al respecto.

Factores externos condicionantes para el logro de los resultados.

En el contexto de la actualidad sumamente globalizada y competitiva, los estímulos externos son condicionantes para el logro de los resultados esperados del proyecto. Tal es así, que podemos mencionar como condicionantes, tanto factores endógenos como exógenos. Al hablar de condicionantes externos endógenos, nos estamos refiriendo a aquellos condicionantes que, si bien son externos a la PyME, se encuentran en su círculo cercano de influencia, como es el caso de nuevas competencias directas, relación con proveedores, o nuevas preferencias y deseos de los consumidores. En el caso de "Center Motos", debemos mencionar el cambio en las condiciones de negociación con sus principales proveedores. Este factor, si bien decimos que es endógeno, se debe a factores exógenos, como es el hecho de políticas económicas y financieras que obligan a dichos proveedores a restringir, por ejemplo, las condiciones de pago y de entrega de las motocicletas. En el caso de "Center Motos" ha comenzado a ocurrir que los proveedores habituales de la concesionaria han dejado de ofrecer condiciones atractivas para la compra de motocicletas 0km. Esta situación, ha dificultado la adquisición de grandes volúmenes de motocicletas para vender, lo que genera también un gran límite para poder generar mayores cantidades de stock, para hacer frente a la demanda. Este condicionante, no solo ocurre en "Center Motos", sino que ha comenzado a afectar el mercado de las motocicletas en general, puesto que los proveedores (que son quienes importan y ensamblan las motocicletas para su comercialización) reaccionan a los factores exógenos condicionantes, como es el caso de políticas económicas lanzadas por el gobierno.

Este condicionante que existe con los proveedores se debe en gran parte a la dificultad que tienen para conseguir los repuestos y las partes de las motocicletas para ensamble. Y este problema viene de la mano de las importaciones. Es aquí donde encontramos un factor exógeno condicionante, pues como menciona Roberto Boffelli, "el mayor problema que debió afrontar el sector en los últimos años fue en relación con los repuestos, pues con las políticas de

restricción de dólares, había mucha falta de repuestos, pero no por un tema de las terminales de las fábricas, sino no poder ingresar esos repuestos al país." (2024).

Otro factor condicionante exógeno, es la subida del dólar, donde en las motocicletas se genera un impacto directo y se traslada directamente a los precios de las motos. Por lo que podemos decir que las motocicletas se encuentran supeditadas al precio y fluctuaciones del dólar.

Como explica la concesionaria de motos "Vagner", "a eso deberíamos sumarle que tuvimos proveedores que no querían entregar mercadería que ya estaba paga o enviarnos precios para poder seguir produciendo." (2023).

Vemos en este punto cómo se relacionan las políticas económicas con los proveedores directos, y esto se debe a que, aunque los proveedores tengan stock para entregar motocicletas, si no pueden seguir importando, preferirán esperar y quedarse con el stock, en lugar de entregar las motocicletas. (Vagner, 2023).

A pesar de estos problemas preexistentes, la asunción del nuevo gobierno está enfocada en generar cambios en las políticas económicas con el fin de que las importaciones no se encuentren restringidas ni limitadas, lo que podría ser un panorama alentador para los proveedores. Como menciona Carlos Cristófalo, "el reemplazo de las importaciones SIRA por un sistema estadístico y de información de importaciones, generara la facilitación en el proceso de importaciones". (2023).

A su vez la sistematización y digitalización de Reposición de Existencias (Repostock), busca sistematizar y digitalizar el régimen de Reposición de Existencias, una variante que permite importar mercaderías destinadas a la reposición de aquellas que, previamente importadas, luego de ser objeto de los procesos industriales, hayan sido exportadas. Esta variante de la importación temporal es clave para sectores como el automotriz y autopartista. Lo que se busca es que disminuya el costo de las autopartes nacionales. (Ministerio de Economía, 2024)

Por último, el nuevo plan de financiamiento "Cuota Simple" lanzado por el gobierno en febrero de 2024, ha tenido como objetivo fomentar el consumo, financiando las compras en tres y seis cuotas fijas, quedando fuera del programa las 12, 18 y 24 cuotas que se ofrecía en el plan "Ahora 12" anterior. Esta política de consumo y financiamiento para PyMEs, ha generado un perjuicio en "Center

Motos", pues ya no pueden ofrecer la posibilidad de financiar las motocicletas 0km en 12 o hasta 24 cuotas, como lo hacían anteriormente, lo que resultaba sumamente atractivo para los clientes. Ahora, al existir solo 6 cuotas, las mismas se tornan muy costosas y elevadas, lo que no genera un incentivo al consumo para este rubro en particular. Es por esta razón, que esta política debe ser considerada como un factor exógeno que podría dificultar el proceso de ventas de la concesionaria.

Evaluación del Proyecto

Capítulo I: Análisis económico-financiero de la concesionaria

Estado actual de la concesionaria

Es importante definir y conocer cuál es la situación económico-financiera de la empresa en la actualidad, con el fin de poder comprender su estructura sin ningún tipo de intervención digital. Esto lo haremos a través del análisis técnico y teórico de los Estados Contables de la concesionaria "Center Motos" de sus últimos dos años, siendo 2022 y 2023 los periodos analizados, para poder tener bases comparables. Se hará a través del análisis de ratios financieros, análisis vertical y análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial (ver en anexo I) y el Estado de Resultados de la concesionaria. (Ver en anexo II)

Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial

El análisis vertical (ver en anexo III) es interesante llevarlo a cabo pues demuestra en términos porcentuales como es la composición de su activo, su pasivo y su patrimonio neto. Si analizamos verticalmente el año 2022 de "Center Motos", el 66% de su activo total corresponde a disponibilidades, es decir, dinero líquido y equivalentes. A su vez, los bienes de cambio (en este caso, motocicletas 0km) representan solo el 5% del activo total, lo que en términos porcentuales es muy bajo, debido a que podrían ser indicios de que no tiene más stock al cierre para hacer frente a la demanda del ejercicio siguiente. Mientras que los bienes de uso representan un 28% del activo total. Es interesante mencionar como los créditos por ventas (es decir, las cobranzas pendientes al cierre del ejercicio) corresponden al 1% del activo total, y esto tiene sentido, debido a que las ventas que hace "Center Motos" son a consumidores finales que abonan la motocicleta de contado, o financiado con entidades bancarias o financieras, pero la concesionaria recibe el

dinero en el momento. Esto es lo que justifica porque la concesionaria no tiene gran cantidad de cobranzas pendientes al cierre del ejercicio. Podemos decir entonces que para el año 2022, el activo de "center Motos" se encontraba compuesto por dinero líquido, y, en segundo lugar, por el bien de uso que tiene afectado a la actividad. En cuanto a su pasivo, si lo analizamos verticalmente, vemos que el 100% de su pasivo total corresponde a deudas comerciales, no presentando otras deudas como por ejemplo fiscales, financieras o bancarias. Esto se debe a que "Center Motos" abona las motocicletas que compra a plazo, lo que hace que al cierre del ejercicio tenga deuda con sus proveedores, y esto podría relacionarse con la poca cantidad de bienes de cambio o stock que posee al cierre, puesto que las motocicletas se entregan al cancelar la deuda, lo que explica tener deuda con proveedores, y no tener casi bienes de cambio disponible. Por otro lado, es interesante mencionar que no posee otro tipo de deudas, puesto que no cuenta con empleados, y en términos impositivos, la concesionaria demuestra abonar todo lo correspondiente a impuestos en termino.

Para el año 2023, si la analizamos verticalmente, podemos mencionar que la estructura de su activo total sigue los mismos lineamientos en términos porcentuales que el año 2022, es decir, el 68% de su activo total está compuesto por efectivo y equivalentes, es decir, dinero líquido, mientras que el 11% de su activo total está compuesto por bienes de cambio, lo que representa una variación del 153% en términos porcentuales con respecto a 2022, analizado horizontalmente (ver en anexo III), puesto que aumento en más del doble su stock de bienes de cambio. A su vez, créditos por venta en 2023 representaban un 2% con respecto al activo total, lo que demuestra un aumento en términos porcentuales del 177% con respecto al 2022, que era solamente del 1%. En cuanto al bien de uso, este sigue manteniéndose en el activo representando un 19% del mismo, y mostrando una disminución del 23% con respecto a 2022, debido a la amortización del periodo.

En cuanto al pasivo total de 2023, este, al igual que en 2022 sigue compuesto en un 100% de deudas comerciales, presentando una variación interanual del 2% con respecto al 2022.

Podemos decir entonces que, en términos generales, en el año 2023, la concesionaria muestra un activo un tanto más sólido, y esto se debe al aumento interanual de bienes de cambio del 153%, y el aumento interanual de

créditos por ventas del 177%. En términos de su pasivo total, la variación interanual no resulta relevante en términos porcentuales, lo que nos da el indicio de que las políticas y condiciones con sus proveedores no se modificó, pero hubo cambios en la forma de gestionar su stock, puesto que de un año al otro se incrementó.

Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados

Una vez conocida la estructura patrimonial de la concesionaria, podemos analizar horizontal y verticalmente el Estado de Resultados de la concesionaria (ver en anexo IV). Aquí veremos, en términos porcentuales las variaciones de los ingresos por ventas, el costo de las ventas y la variación de los gastos de la PyME.

En primer lugar, debemos analizar verticalmente el año 2022. El costo de las ventas representaba un 92% con respecto de las ventas totales. Mientras que los gastos de administración, de comercialización y resultados financieros poseen una representatividad irrelevante en relación con las ventas totales, siendo del 1%, 4% y 1%, respectivamente. El gran porcentaje que representa el costo de las ventas de las motocicletas vendidas es interesante de analizar, y un indicador de que la estructura de sus ingresos y egresos no está funcionando en óptimas condiciones, puesto que el costo de las ventas es sumamente alto con respecto a las ventas.

Con respecto al año 2023, en términos porcentuales se siguen manteniendo los mismos parámetros que para 2022, es decir, del total de las ventas, el 92% corresponde al costo de ventas, un 1% corresponde a gastos de administración, un 4% corresponde a gastos de comercialización y un 1% corresponde a resultados financieros. Para ambos años, la ganancia bruta o el margen de utilidad bruta corresponde a un 8%, es decir, que la empresa, al realizar sus ventas, obtiene solamente una rentabilidad del 8%, lo que es un indicador desalentador para la concesionaria, puesto que está teniendo una utilidad bruta muy insignificante. Si analizamos el margen de utilidad neta para ambos años, este representa únicamente un 2%, este es menor que el 8%, puesto que aquí se deben descontar todos los demás gastos necesarios para el funcionamiento de la concesionaria, lo que nos desnuda una falencia estructural muy importante; la concesionaria no tiene margen para aumentar sus gastos de estructura, pese a la alta carga que tiene el costo de las ventas, si no existe un incremento más que

proporcional en los ingresos.

Si analizamos horizontalmente las ventas de la concesionaria, podemos ver que para el año 2022, tuvo ingresos por ventas de \$15.247.375,90, mientras que para el año 2023, tuvo ingresos por \$32.165.289,53. Podemos ver que en términos monetarios las ventas interanuales se incrementaron en un 100%, lo que en principio resulta ser alentador, pero si analizamos el costo de las ventas para ambos años, en 2022 tuvo un costo de ventas de \$14.025.869,39 mientras que para 2023 tuvo costo de ventas por \$29.717.289,53. lo que representa en términos porcentuales una variación de más del 100% también para los costos de las ventas. Podemos ver entonces, como si bien de un año al otro las ventas se incrementaron en un 111%, el costo también acompañó ese incremento en un 112%, lo que explica por qué sigue manteniendo año tras año los mismos márgenes de rentabilidad tan bajos. Estos aumentos tanto en los ingresos como en los costos de ventas podrían haberse visto impulsados por otras variables, como es la inflación, por ejemplo, pero no demostrando un crecimiento real en las ventas. En cuanto a los gastos de administración, comercialización y financieros, estos también se incrementaron en 2023 con respecto a 2022, en un promedio del 100%.

Análisis de indicadores financieros del Estado de Situación Patrimonial

Una vez analizados los Estados de Resultados y Estados de Situación Patrimonial de forma horizontal y vertical, podemos pasar al análisis de ratios o indicadores financieros, que demostraran de forma más explícita aun la situación económica de la concesionaria.

Para comenzar con el análisis de los ratios patrimoniales (ver en anexo V), podemos mencionar el índice de solvencia de la concesionaria. Para el año 2023 fue de 1.08, este índice demuestra la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones sin importar su plazo. Mientras que para el 2022 fue de 0.83. Vemos como la solvencia ha mejorado para 2023 con respecto a 2022, siendo de 1.08, lo que significa que la concesionaria posee un peso con ocho centavos de patrimonio por cada peso de deuda, lo que es un buen indicador para el año 2023, mientras que para el 2022, poseía menos de un peso de patrimonio por cada peso de deuda, lo que demuestra una mejora en la solvencia patrimonial del ente interanualmente. Por otro lado, si analizamos el ratio de endeudamiento, este, para el año 2023 fue de 0.93, mientras que en 2022 fue de 1.21. Este índice,

muestra el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. Este índice también mejoró para el año 2023 con respecto al 2022, siendo que en 2022 poseía más de un peso de deuda por cada peso del patrimonio, es decir, su endeudamiento era mayor que lo que el patrimonio propio podía soportar. Mientras que para 2023, el índice fue de 0.93, presentando una mejora y disminuyendo con respecto al 2022, puesto que tenía menos de un peso de deuda por cada peso del patrimonio.

Siguiendo con el análisis, podemos evaluar la liquidez corriente de la concesionaria, siendo en 2023 de 1.69, y en 2022 de 1.32, indicador que interanualmente también mejoró, lo que significa que para el año 2023, la concesionaria tenía más de un peso de activo por cada peso de deuda del pasivo en ambos años, pero en 2023 el índice presentó una leve mejora. Si evaluamos su liquidez ácida, vemos que para el año 2023 presentaba un ratio de 0.28, mientras que para 2022 era de 0.11. Este índice también mejoró, pero aún sigue siendo bajo pues no tiene siquiera un peso de su activo líquido (caja, bancos y créditos) para cancelar un peso de deuda del pasivo. Si bien este índice mejoró en 2023 con respecto a 2022, nos demuestra que para ambos años la empresa depende de su stock para tener la máxima solvencia, y esto se relaciona con la representatividad que cobraron los bienes de cambio en el activo total del ente, de un año al otro. Por último, podemos analizar el endeudamiento del activo del ente, y este mide la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Para el año 2023 el coeficiente fue de 0.52, mientras que para el 2022 fue de 0.45. Lo que significa que la totalidad de su activo no es financiada con el patrimonio de la empresa, sino que gran parte de este es financiada con endeudamiento con terceros, y esto tiene sentido si consideramos que la concesionaria presenta gran endeudamiento con sus proveedores, en relación con el activo total. A pesar de que el índice mejoró interanualmente, este es menor que uno, lo que lo convierte en un indicador deficiente.

A su vez, podemos analizar a través de los ratios financieros cuál es el promedio de días de pago a proveedores que posee la concesionaria. Para el año 2022, posee un ratio de veintiocho días. Mientras que para 2023 disminuyó considerablemente a catorce días, lo que teniendo en cuenta el rubro y los montos que se requieren para comprar motocicletas 0km, es un número muy bajo para pagar a los proveedores. La concesionaria para hacer frente a esta obligación debe

mantener grandes cantidades de dinero líquido, lo que genera una situación crítica para la concesionaria, puesto que pone a la concesionaria en la obligación de cada catorce días para 2023 a desembolsar pagos a los proveedores, lo que demuestra malas condiciones de negociación con proveedores. Este ratio, si lo relacionamos con el ratio de rotación de inventarios, es decir, cada cuantos días se renueva el inventario de la concesionaria, podemos decir que para el año 2022 la rotación de inventarios completa se daba cada ciento trece días, mientras que para 2023 se daba cada noventa y cuatro días.

Análisis de indicadores financieros del Estado de Resultados

Como ya hemos mencionado en el análisis, y retomando con el análisis de los ratios del Estado de Resultados (ver en anexo VI) el margen de utilidad bruta, para el año 2022 y 2023 fue del 8%. Mientras que el margen de utilidad neta para ambos años fue del 2%.

En cuanto a la rotación de activos, este mide la eficiencia con que la empresa utiliza todos sus activos para generar ventas, siendo en 2023 de 11,44, mientras que para 2022 fue de 6.27, si bien vemos una mejora significativa año tras año, esto se debe a que las ventas se duplicaron, y su activo se mantuvo estático casi sin modificaciones, lo que demuestra que, a pesar del aumento de las ventas, no se vio reflejado en un aumento del activo total.

Fortalezas de la concesionaria

Marcelo Heller, socio gerente de la concesionaria, nos comentó en la entrevista que le realizamos (ver anexo VII) cuál es la situación actual de la concesionaria según su perspectiva, y él afirma que más allá de la situación económica actual, que según Marcelo, no ayuda al crecimiento, nos comentó que igualmente hay ventas, y la razón por la que considera que se prefieren las motos es por el contexto económico o como menciona Marcelo: "[...] las motos, son de bajo mantenimiento y bajo costo, porque una moto vale un millón y hoy con esa plata no te podes comprar un auto, mantenerlo es muy caro. La gente necesita un móvil para trabajar, hoy se usa mucho la moto para trabajar."

Por otra parte, Laura Barba, la mano derecha de Marcelo, le dio otra mirada a la pregunta, y se basó en la estructura de la concesionaria.

Afirmando que para la estructura que tienen, "Center Motos"

funciona bien a comparación a cómo está la economía del país. Como destaca ella: "[...] es una estructura pequeña, pero perduró tantos años en el rubro que considero funciona económicamente bien." Sin embargo, Laura tuvo una opinión más crítica hacia el funcionamiento de esta, y consideró que sí hay cosas para mejorar, si quisieran ver un crecimiento.

A su vez, es de destacar que la concesionaria solo cuenta con endeudamiento de sus proveedores, no teniendo otro tipo de compromisos que cancelar como es el hecho de compromiso de pago de sueldos, o préstamos con entidades bancarias.

Por otra parte, detectamos que posee buena liquidez corriente con respecto a su pasivo corriente.

Además, detectamos que la concesionaria no se encuentra endeudada a largo plazo, comprometiendo ingresos futuros de largo plazo para cancelar deudas.

Para el año 2023 consiguió mejorar la solvencia patrimonial con respecto al 2022, lo que les permitió cumplir con todas sus obligaciones en caso de tener que hacerlo, utilizando su patrimonio.

Resultó interesante saber qué es lo que los socios gerentes consideran como fortalezas de la concesionaria en la actualidad y tanto Marcelo como Laura encontraron puntos en común. Marcelo mencionó que su fortaleza es el servicio posventa, y el servicio de venta en general, destacó que es muy importante para el que la concesionaria esté atendida por sus propios dueños, y que cumplan con toda la documentación y los plazos a la hora de la entrega de la motocicleta. Mencionó también que las líneas de crédito personal que poseen para financiar las motos es fácil y accesible, destacó que pueden generar confianza y satisfacción en sus clientes, y por último mencionó que hace más de veinte años se encuentran en el rubro. Laura, en concordancia con Marcelo, considera que el servicio de venta y posventa son sus fortalezas.

Puntos débiles de la concesionaria

Tras el análisis de los indicadores financieros, el análisis horizontal y vertical de la concesionaria, se pudieron detectar las falencias estructurales de la concesionaria que son necesarias de fortalecer.

En primer lugar, debemos destacar que el costo de las ventas es

sumamente alto en relación con los ingresos por ventas. Sin embargo, Marcelo Heller y Laura Barba, los dos socios gerentes de la concesionaria, en su primera entrevista han mencionado este punto, argumentando que el rubro de la venta de motocicletas de por poseer muy acortado su margen de utilidad. Sin embargo, no es algo que debemos pasar por alto, sino que deben idearse herramientas para generar más ingresos y poder aumentar el margen de utilidad.

A su vez, al ser la utilidad bruta y la utilidad neta tan bajas, esto podría estar generando como consecuencia un desaliento para la inversión futura. A pesar de que los socios gerentes al hablar de inversión, consideran que la situación económica actual del país no genera un ambiente propicio para la inversión y la expansión.

En segundo lugar, pudimos detectar que la concesionaria posee grandes niveles de endeudamiento con sus proveedores, presentando un endeudamiento del activo en más del 50% con sus proveedores, y no con el patrimonio propio de la empresa. Agregándole además, que los días de pago son muy bajos, lo que da cuenta de una mala negociación con los proveedores. Esto, trae como consecuencia que la concesionaria tenga poca cantidad de stock de mercaderías para hacer frente a sus ventas. Marcelo Heller, nos ha comentado en la entrevista sobre esta situación, y menciona que esto es un problema por el que están pasando todas las concesionarias y todos los proveedores. O como el respondió: "[...] están entregando pocas motos y acortaron mucho la forma de pago. Con la inflación, el pago es muy corto. Pagas las motos y no las entregan." Y lo interesante es que lo comparó con periodos anteriores, donde aseguró que podía pedir las motos, se las entregaban en el momento y tenía plazo hasta de noventa días para abonarlas. Actualmente, nos comentó que las abona en efectivo adelantado y así y todo, no se las mandan. O como mencionó Marcelo: "[...] tenés mucha plata invertida y no tenés ni la moto ni la plata."

Marcelo comentó que el problema principal de esto es que las fábricas no tienen stock para entregar motos, atribuyendo esta problemática como algo global: "Todas las fábricas tienen el mismo problema, "Honda" no puede entregar ni a sus concesionarios oficiales, no le alcanzan las motos." Marcelo, al conocer esta situación, hizo un análisis de por qué considera que está pasando esta problemática, y le atribuye a que las fábricas no quieren expandir su capacidad, ni contratar más empleados, puesto que no es rentable. Marcelo afirma: "[...] la

fábrica mantiene su personal y no se expande más, "Honda" hace un año que no tiene stock porque no invierte".

A pesar de que la relación con los proveedores no es un problema que este atravesando únicamente la concesionaria, consideramos que, si la misma estuviese posicionada en el mercado de una forma más predominante, podrían existir mejores condiciones de negociación, lo que da cuenta de un deficiente posicionamiento de la marca en el mercado.

Por otra parte, Marcelo nos ha comentado que otro de los problemas que posee la concesionaria es un problema también estructural del rubro en sí, y es la estacionalidad que existe en el sector. O como el afirma "[...] de por si la venta de motos es un rubro estacional, cuando hace calor o en las fiestas se vende más, pero en invierno baja mucho la venta. Eso también complica mucho el panorama".

La estacionalidad propia del rubro le juega un papel en contra, puesto que no puede mantener un nivel de ventas constantes a lo largo del año. Marcelo, comentó que, a pesar de conocer la situación, no se realizan en la concesionaria políticas que puedan atenuar el impacto de la estacionalidad en las ventas, por lo que tampoco se están realizando políticas de Marketing o de precios para sacarle provecho a esta condición sectorial.

Para dar cuenta de la situación actual en la que se encuentra la concesionaria, se les ha preguntado a los socios si la misma funciona en las condiciones que a ellos les gustaría, o si consideran que hay cosas para mejorar. Ambos respondieron que saben que hay muchas cosas por hacer y por mejorar, pero no están en condiciones de tomar políticas de inversión o de expansión, por la incertidumbre que les genera la economía actual del país. Marcelo Heller, explicó lo que cambiaría: "Para que funcione hay que poner más cantidad de gente, pero si haces eso, te lleva la ganancia. Estamos en un momento de país donde mayor cantidad de empleados es igual a mayor gasto y la ganancia es tan reducida, que, si pones empleados para que funcione correctamente, tiene que aumentar mucho la venta y eso no pasa. Es un momento para tener poco costo operativo y la poca ganancia la aprovechas mejor."

Por su parte, Laura también reconoció que hay inversión por hacer, pero que, sin embargo, no están dadas las condiciones económicas para hacerlo. Pues, como ella mencionó, "[...] No sé si están dadas las condiciones económicas

del país como para hacer una reforma o una inversión grande que justifique y que garantice que vamos a tener ese crecimiento, entonces pienso es preferible esperar."

Decidimos profundizar más en esta respuesta, preguntándoles qué es lo que sienten que le falta a la concesionaria para que funcione como les gustaría, a lo que Marcelo respondió que incorporar empleados es una de las cosas que están pendientes, pero el contexto económico del país no genera las posibilidades de crecimiento como para sostenerlo. Mientras que la respuesta de Laura resultó interesante, dándole un papel importante a la mejora digital y tecnológica que le gustaría darle a la empresa. O como ella mencionó: "La parte de publicidad digital es lo que no estamos manejando, le falta tecnología, plataformas digitales [...]" . Ahora llevamos todo como se manejaba antes, y en ese sentido no nos actualizamos lo suficiente, o en la parte de redes sociales, no hacemos ese seguimiento."

Como podemos ver tras la entrevista, tanto Marcelo como Laura atribuyen gran parte de las deficiencias de la concesionaria al contexto económico en general, mostrando a lo largo de la entrevista un perfil reactivo en cuanto a su entorno externo, muy lejos de lo que se conoce como un perfil proactivo en cuanto al entorno, donde se deja en evidencia que no aprovechan las amenazas de su entorno para desarrollar más el negocio, sino que muestran un perfil más pasivo que depende fuertemente de las políticas económicas y cómo estas impactan en la concesionaria, y en base a eso llevar adelante políticas de negocio. Lo que en la actualidad no es el perfil que más destaca a las grandes empresas, sino que estas muestran un perfil más dinámico que va a adaptándose constantemente y no deja que las políticas económicas generales condigan en su totalidad el negocio.

Por último, y como nexo entre la propuesta y la deficiencia detectada por los gerentes, se ha reconocido la importancia y la necesidad actual que está teniendo la concesionaria de una modernización en cuanto a sus canales de ventas y políticas de Marketing. Lo que es muy importante pues no se mostraron reacios a esa idea, a pesar de que argumentaron que aún no consideran que sea el momento adecuado para hacerlo, ni consideran estar capacitados para hacerlo. Pero lo más relevante es que se dejó en claro que no se está utilizando actualmente ningún procedimiento de digitalización o aprovechamiento de la tecnología para generar eficiencia o potenciar el negocio, reconociendo que utilizan los métodos de

ventas que se usaban muchos años atrás, cuando la tecnología no tenía el peso que tiene en la actualidad.

La estacionalidad de las ventas en la concesionaria: ¿Ocurre de verdad en “Center Motos”?

Una característica que posee el rubro de las motocicletas en general es la estacionalidad que poseen las ventas, y esto se debe a que el volumen va a estar supeditado a los diferentes meses y estaciones del año. Para demostrar este hecho, se han analizado las ventas brutas de la concesionaria (sin contemplar el IVA) de los años 2021, 2022 y 2023, (ver en anexo VIII) con el fin de demostrar este repetitivo padrón. En los primeros meses del año, enero febrero y marzo, en los tres años, los volúmenes de ventas son constantes hasta que llegamos a los meses de mayo, junio y julio, donde la tendencia indica que las ventas sufren una caída muy importante, siendo estos los meses más difíciles de la concesionaria. Luego, en los meses de agosto septiembre y octubre, vemos una mejora en las ventas, para los tres años demostrando una corrección con respecto a los meses invernales. Su pico de ventas máximo se alcanza, para los tres años, en los periodos de noviembre y diciembre. Estas tendencias, sin duda no son casualidad, sino que responden a las características de un negocio estacional. Como lo define Jeannine Mancini (2024) "Un negocio estacional es una empresa única cuyas operaciones y ventas fluctúan significativamente según la época del año. Este tipo de negocio prospera durante temporadas o períodos específicos, atendiendo a demandas que a menudo están influenciadas por el clima, las vacaciones o los eventos culturales. "

En el caso de la concesionaria de motos, estos cambios en las ventas en los diferentes meses, responde a condiciones climáticas, como es el hecho de que en los periodos más invernales las ventas tienden a disminuir, mientras que cuando se aproximan los periodos más cálidos, como es el caso de noviembre y diciembre, las ventas tienden a aumentar, sumándole la condición de que se superpone con otro periodo específico; el de las fiestas.

Una de las formas de no dejar que la estacionalidad afecte a la concesionaria, es potenciar el negocio desde el comercio electrónico. Impulsando las ventas en línea durante las temporadas menos favorables, en las que se tenga la capacidad de nutrir e impulsar este canal extra de ventas. (Cabify, 2023).

¿Que es necesario fortalecer en la concesionaria?

Tras el análisis económico-financiero actual de la concesionaria, y la entrevista inicial con los socios gerentes, obtuvimos un panorama completo de la estructura de esta, y pudimos detectar aquellos puntos que son necesarios de fortalecer y aprovechar todo lo que el E-commerce, el Marketing Digital y las herramientas de posicionamiento de marca ofrecen con el fin de convertir estas debilidades en fortalezas.

Los socios gerentes han afirmado no tener presencia en otro mercado que no sea el local físico, por lo que es sumamente necesario comenzar el proceso de expansión de ventas con la introducción de diferentes canales de ventas, que permitan ampliar los clientes hacia otras jurisdicciones y otros mercados. Lo que se ve reflejado en los niveles de ventas, y utilidades, que desde 2022 no han presentado índices de crecimiento.

El problema de negociación con los proveedores dio la alerta de que la concesionaria no está fuertemente posicionada en el mercado, por lo que habrá que reforzar las políticas de posicionamiento en el mercado, a través del Marketing.

Un problema que presenta el rubro de las motocicletas en si es el de la estacionalidad que tienen sus ventas, y hemos detectado que la concesionaria no cuenta con políticas para hacer frente a esta condición a través de políticas de Marketing de Contenido.

Capítulo II: ¿A través de que herramientas digitales se pueden gestionar las debilidades de la concesionaria?

E-commerce: canales a utilizar

Hemos detectado, a través del análisis técnico y las entrevistas con los socios gerentes, que la concesionaria no posee presencia en los mercados digitales, limitando sus ventas únicamente a la tienda física. En el contexto de nuestra actualidad completamente conectada y digitalizada, poseer un único canal de ventas físicas es no sacar provecho de lo que sucede en nuestros alrededores. Es por esta razón que lo que se busca es incorporar diferentes canales de venta online, y a su vez consolidar a la concesionaria con un E-commerce utilizando una página web, con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa ampliando la cobertura a todo el país a través de medios digitales.

En primer lugar, es importante contar con "WhatsApp Business". Este medio, además de ofrecer la posibilidad de comprar, permite ver los precios, el catálogo, generando además un canal de comunicación más personalizado, y a su vez se pueden visualizar horarios en los que estás disponible, programar mensajes y respuestas rápidas a consultas. (Ministerio de Economía, 2024).

La concesionaria ya cuenta con este paso, pues Marcelo nos ha comentado: "Solo tenemos "WhatsApp empresa", que es donde los clientes nos mandan consultas cuando ven el número de teléfono en el cartel del local, pero es lo único que tenemos".

"WhatsApp Business", a pesar de ser un servicio gratuito y que no requiere costos mensuales, lleva tiempo de configuración, para realizar el armado de catalogo y precios o configurar las respuestas automáticas, por ejemplo. Es por esta razón, que la funcionalidad y provecho que le saquen a esta herramienta dependerá del tiempo que le dediquen a organizar este canal, sin la necesidad de tener erogaciones de dinero.

Una vez establecido el "WhatsApp Business" como medio de comunicación principal y primer canal de ventas, la concesionaria debe aprovechar los conocidos "Marketplace" para ofrecer sus productos. Estas páginas de compra y venta son una herramienta muy útil puesto que solo se deben publicar los artículos, a cambio de una comisión por las ventas. No requieren inversión en desarrollo y diseño web porque son plataformas que ya están desarrolladas, tienen integrados los servicios de empresas logísticas para ofrecer envíos y distintos medios de pago seguros. (Ministerio de Economía, 2024).

El "Marketplace" tal vez con más renombre en Argentina, que recomendamos a la concesionaria que publique sus motocicletas ahí, es en este caso, "Mercado Libre".

Luego de que se aprovecharon aquellos mercados que requieren el únicamente esfuerzo de publicar los artículos, solo resta por crear el canal de la tienda virtual para centralizar todos los productos, publicar información de la concesionaria, y dar a conocer allí las políticas de entregas y financiamiento. Para llevar esto adelante, se aprovecharán las plataformas que ya existen en el mercado de terceros, puesto que ya cuentan con una estructura predefinida, lo que ahorrará costos y tiempo. La mayoría de estas plataformas son pagas y ofrecen diferentes planes. Además, permiten ver estadísticas, analizar compartimientos de la

demanda, mirar cuántas compras se concretaron, cuántos carritos fueron abandonados, ver desde qué dispositivo compran más y controlar el stock. (Ministerio de Economía, 2024).

Esta última alternativa, es el canal que más flujo de ventas debería generar, puesto que es esta herramienta la que le brinda mayor presencia online a los negocios, y la hace más reconocible entre los potenciales clientes, permitiendo que el negocio este abierto las 24 horas, generando la posibilidad de apuntar a públicos de diferentes ciudades y provincias. (Mercado Aldana, 2024).

Este punto, al ser tan relevante, sí requerirá de una erogación de fondos mensual con el fin de tener un proveedor que brinde el servicio. La plataforma elegida para este canal será "Tienda Nube", esta plataforma, ofrece un ecosistema integral de soluciones y servicios relacionados con medios de pago, envío, sistemas de gestión, marketing, redes sociales y conexión con múltiples canales de venta. (Ministerio de Economía, 2021).

¿Por qué un servicio de terceros y no una web propia?

Es interesante mencionar que además de tener un canal de ventas a través de un servicio de terceros, este canal se puede implementar a través de la creación de una web propia. Si bien al realizar una web propia no se requieren costos mensuales, se requiere de una inversión mayor al momento de contratar a un especialista en desarrollo de páginas web, y además de eso, requiere conocimientos técnicos para llevar adelante un mantenimiento óptimo. En el caso de "Center Motos", lo que se busca es aumentar el flujo de ventas, pero sin caer en una inversión extremadamente alta, puesto que la estructura de la concesionaria es reducida. Es por esto, que la elección de una página web otorgada por terceros es la forma más rápida, y económica de comenzar a expandirse, teniendo como ventajas que es fácil de configurar. (Instituto Sarmiento, 2024).

¿Que se necesita para vender por internet?

La concesionaria "Center Motos", en este punto, tiene una ventaja en cuanto a los requisitos para poder abrir el canal de ventas a través de una página web. Esto se debe a que la concesionaria es una empresa en marcha, y cumple con todas las regulaciones legales e impositivas para funcionar.

Los requisitos necesarios para llevar adelante una página web son en primer lugar, tener constancia de inscripción en la AFIP. La figura legal en este

caso de la concesionaria es una Sociedad de Responsabilidad Limitada y la misma cuenta con CUIT habilitada, por lo que cuenta con constancia de AFIP. El segundo requisito es contar con el formulario 960/D también emitido por la AFIP. Este es un formulario interactivo compuesto por un código QR que permite conocer los datos fiscales de un comercio. Por ley, debe estar colocado en un lugar visible dentro la página principal de la tienda online en forma de URL (Mercado Aldana, 2024).

"Center Motos" al ser una empresa constituida hace ya más de veinte años, no posee impedimentos legales ni impositivos para poder aplicar el E-commerce en el mercado argentino.

¿Qué sucede con los medios de envío?

Una variable que no se debe ignorar es la de la diversificación de las formas de envío. La concesionaria, actualmente solo cuenta con entregas de forma física en el local comercial. Sin embargo, sería una limitación ofrecer solamente este tipo de envío si lo que se busca es llegar a potenciales clientes a lo largo del país. Es por esta razón, que es inevitable diversificar los medios de entrega a través de, por ejemplo, empresas de correo o camiones o fletes de mensajería privada. (Mercado Aldana, 2024).

En este punto es indispensable buscar una empresa de traslado de motocicletas que abarque todo el país, y, además, que cuente con seguridad a la hora del traslado. Es por esta razón que consideramos como opción, por ejemplo, los servicios que ofrecen la empresa logística "Transportes Leandro", puesto que esta empresa cuenta con vehículos y equipamiento especializado para el transporte de motocicletas, lo que nos permite garantizar un envío libre de riesgos y daños.

¿Qué sucede con los medios de pago?

Otra de las ventajas que posee la concesionaria, es que ofrecen una variedad amplia de medios de pago y formas financiación, lo que los vuelve más competitivos en el mercado. Esta fortaleza, es indispensable aprovecharla para poder atraer más clientes a través de los canales de comercio digital planteados.

Entre los medios de pago que ofrece la concesionaria, podemos mencionar; la forma de contado, efectivo o tarjeta de débito, la adhesión al plan "Cuota Simple" con todas las tarjetas de crédito en tres y seis cuotas; la línea de créditos personales que otorgan financiación hasta del cien por ciento de la moto,

en cuotas fijas y en pesos, y la reciente adquisición de la línea de créditos prendarios que otorgan las entidades bancarias, que permiten financiar las motocicletas hasta en sesenta cuotas.

Como vemos, la amplia gama de financiación que posee "Center Motos" resulta muy interesante y atractiva. Marcelo Heller, el socio gerente, nos comentó en la entrevista que las entidades financieras que otorgan créditos personales están dando la posibilidad de realizar créditos a distancia. Es decir, sin la necesidad de la presencialidad del cliente, lo que genera un ambiente propicio para lanzarse al comercio electrónico. Marcelo, a su vez nos comentó que la línea de créditos prendarios otorgados por las entidades bancarias también ofrece la posibilidad de gestionarlo de forma remota.

¿Solo basta con aplicar el e-commerce?

La sola aplicación de diversos canales de venta de forma digital generará una estructura para poder hacer frente al aumento de las ventas. Pero sin los esfuerzos del Marketing, sería muy ambicioso pretender que las ventas aumentasen solo por el hecho de tener una página web habilitada. Para que la cadena de ventas funcione y se expanda, se requieren muchos esfuerzos de Marketing para lograr atraer potenciales clientes. Una de las formas que permitirían lograr un posicionamiento de la marca de forma eficiente es el posicionamiento a través de los buscadores. Lo que se conoce también como "posicionamiento web".

Según la Jefatura de Gabinete de ministros de Innovación, "el posicionamiento web es una estrategia de Marketing Digital que sirve para situar tu página web en los primeros resultados de los buscadores de Internet y así, ganar más visibilidad y optimización del tráfico". (2024)

Esto se refiere a aparecer entre las primeras búsquedas en los buscadores y metabuscadores que existen en la red. Para llevar esto adelante, en el mercado existen un sinnúmero de empresas que se encargan de posicionar a las empresas en los buscadores. En este punto, la inversión que requiere el lanzamiento al mercado digital estaría incompleto si no se realizan esfuerzos para realmente atraer clientes, es por esta razón que se requerirá también la elección de una agencia SEO, que se encargue de potenciar la presencia online y alcanzar el éxito en el competitivo mundo del Marketing Digital. (Suarez Pablo, 2023).

SEO significa "Search Engine Optimization" y son un conjunto de

acciones que buscan optimizar y mejorar el posicionamiento en Google de una página web en la lista de resultados que ofrecen los buscadores. Esto ayudará a tener más tráfico de calidad, que llegue nuestro contenido a las personas que les interesa y conectar con ellos para futuras ventas. (Rodríguez Agustín. 2023).

El mercado SEO está repleto de agencias de alto nivel, que ofrecen una amplia gama de conocimientos especializados, y experiencia en la optimización para motores de búsqueda que pueden marcar la diferencia en la visibilidad y el crecimiento de cualquier negocio. La agencia SEO seleccionada en este caso es "SeoExit", pues esta empresa se destaca por aumentar significativamente la presencia en línea. Esto se traduce en más tráfico y, por ende, más oportunidades de venta, mejorando el posicionamiento en buscadores.

Lo interesante de esta agencia es que se especializan en SEO para E-commerce, adaptando estrategias que impulsan a los canales online hacia el éxito. La agencia posee un enfoque centrado en optimizar desde la estructura del sitio hasta las descripciones de productos, para maximizar la visibilidad y las conversiones. (SeoExit, 2024).

Marketing Digital para potenciar los canales de venta

Por otra parte, se deben aprovechar las plataformas masivas y la publicidad que ofrecen, como son por ejemplo Instagram o Facebook en sus portales de publicidad, a través de lo que se conoce como "Instagram Ads" y "Facebook Ads".

"Instagram Ads", se utiliza a través del Administrador de anuncios de "Facebook", que ofrece filtros de segmentación que ayudan a dividir a la audiencia según datos demográficos, intereses, comportamientos, etc. (Rodríguez, Agustín. 2023).

En el caso de "Facebook", la plataforma cuenta con una herramienta llamada "Facebook Ads" que permite crear anuncios de publicidad paga dentro de la red. (Rodríguez, Agustín. 2023).

Herramientas que complementan el E-commerce

Otra de las herramientas que se pueden utilizar como complemento podría ser "Google Analytics". Esta herramienta, es gratuita y proporciona métricas e indicadores para medir la eficiencia de las campañas publicitarias, así como analizar el tráfico y el rendimiento de la página web. (Factorial, 2023).

Esta herramienta es interesante de aprovechar, y además de que servirá para recopilar información e indicadores para confeccionar el tablero de comando, permitirá evaluar el rendimiento de la página web y facilitar la toma de decisiones futuras.

Un dashboard o tablero de comando es un panel que muestra indicadores de medición (KPIs) y que sirve para evaluar la eficacia de las decisiones implementadas con la finalidad de reconducir situaciones que se alejan de los objetivos marcados. (Edicom, 2024).

Podemos mencionar tres opciones de tableros de comandos interesantes de aplicar;

El Dashboard de conocimiento de marca, donde se pueden ver cantidad de seguidores en las diferentes redes sociales; interacciones o menciones en las redes sociales o tasa de menciones en medios de comunicación. (Edicom, 2024).

El Dashboard de primeras visitas al E-commerce, donde se podrá ver el número total de visitas, porcentaje de rebote, páginas vistas, tiempo de permanencia en la web y el origen de las visitas. (Edicom, 2024).

Por último, el dashboard de conversión, donde se puede ver la tasa de carritos abandonados, las ventas por segmento y las preferencias de productos. (Edicom, 2024).

Consideramos que en este punto no es necesario incurrir en gastos pues se pueden aprovechar las herramientas digitales gratuitas que hay en el mercado, como es por ejemplo hacerlo desde hojas de cálculo de "Excel" en la plataforma de "Google drive", es que gratuita.

Otras formas de aplicar el Marketing en la concesionaria

Con el fin de sacarle provecho a la estacionalidad, y aprovechando la diversificación de los canales de venta, es indispensable aplicar el Marketing Estacional. Esta estrategia pone una fecha de vencimiento a promociones o descuentos y estimula a los consumidores a aprovechar el momento antes de que expire. (Gómez, María Camila, 2023).

Entre algunos ejemplos de Marketing Estacional que puede aprovechar la concesionaria, podemos mencionar, aplicar descuentos en productos en fechas especiales, o temporadas de verano, por ejemplo. (Gómez, María

Camila, 2023).

Por otra parte, en lo que debe focalizarse la concesionaria es en crear Marketing de Contenido. Su objetivo principal es lograr que sus potenciales clientes vean a la concesionaria como un referente del rubro, y no solo como una marca que busca vender. Se trata, de contenido que no hace publicidad de venta directa, sino que ofrece contenido interesante para que esas personas se sientan atraídas por la marca y que, posteriormente, este proceso las conduzca hacia una venta “más natural”. Decimos entonces, que esta estrategia podría atraer clientes fieles. (Mercado Aldana, 2024).

Capítulo III: Determinación de las variables de ingresos y costos para realizar el proyecto

Luego de haber definido las herramientas y cursos de acción que se van a llevar adelante, queda por realizar un Flujo de Fondos Proyectado mensual que permita visualizar los cambios en los ingresos y los egresos de la concesionaria con la aplicación del proyecto. A su vez, el Estado de Resultados comparativo, permitirá ver en cuánto se modificarían los costos anuales, y en cuanto se verían incrementadas las ventas, y por ende la utilidad. Para dar cuenta de estos cambios, por último, se medirán los ratios e índices financieros del Estado de Resultados comparativo.

Se tomarán para realizar la comparación, el Estado de Resultados del último balance cerrado (anexo II), siendo 2023, y los ingresos (anexo IX) y las compras (anexo X) del periodo fiscal 2023, con el fin de poder obtener bases comparativas. En base a los datos del 2023, se estimarán las modificaciones en los ingresos y los egresos de todo el periodo fiscal 2023 proyectado, pero con la implementación del proyecto.

Crecimiento del E-commerce en Argentina

El canal de E-commerce, facturó en 2023 un total de \$7,8 billones, con un incremento del 175% contra los datos de 2022, según el reporte que publicó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en adelante, CACE. (Ámbito, 2024).

Según el mismo reporte, se observa que la industria de los negocios digitales continúa en crecimiento, esto se debe a que en dicho año hubo 234 millones de órdenes de compra, lo cual implica un incremento del 11% en comparación al año 2022, y 489 millones de productos vendidos, representando un

crecimiento del 16% contra 2022. Mientras que la facturación fue de más de siete billones de pesos, alcanzando un crecimiento del 175% contra 2022. (CACE, 2024).

A su vez, el reporte demuestra que, durante 2023, se sumaron al canal 1.419.784 de nuevos compradores, representando un incremento porcentual de 31% contra 2022. (CACE, 2024).

A nivel regional, Argentina se posiciona como el tercer mercado más rentable, con un valor de ventas de E-commerce cercano a los 2,9 billones de pesos argentinos en 2022. Además, se espera que para el año 2027 la facturación del comercio electrónico B2C argentino registre un aumento del 67% en comparación con los valores de 2023. (Statista Research Department, 2023).

Aumento de las ventas por aplicación de Marketing Digital

El aumento en las ventas debido al marketing digital puede variar considerablemente según varios factores como la industria, la estrategia empleada, el público objetivo, y la inversión realizada. Sin embargo, según un estudio de “Google” encontró que las empresas que integran estrategias de marketing digital efectivas pueden ver un aumento en las ventas de un 20% a 50%. (Lo Que Quieras Ya, 2024).

Otras investigaciones sugieren que las empresas que invierten en publicidad digital, como “Google Ads” y “Facebook Ads”, pueden experimentar un incremento en ventas de alrededor del 30% en promedio. (Lo Que Quieras Ya, 2024).

Las empresas que implementan marketing de contenidos experimentan tasas de crecimiento en ventas de hasta un 6 veces más que aquellas que no lo hacen. (Lo Que Quieras Ya, 2024).

Aumento de las ventas por aplicación de SEO

El 70% de los clics de búsqueda de “Google” van a los primeros cinco resultados, lo que significa que el posicionamiento adecuado puede marcar una gran diferencia en el éxito de una empresa. Además, el 61% de los consumidores realizan investigaciones en línea antes de realizar una compra, lo que hace aún más importante que un sitio web tenga una presencia sólida en los resultados de búsqueda. Al utilizar el SEO de manera efectiva, un e-commerce puede destacarse de la competencia.

el 72% de los propietarios de los e-commerce confirman que el SEO es una estrategia efectiva para aumentar el tráfico orgánico y las ventas. (Punto Rojo, 2023).

Las empresas que invierten en SEO pueden ver un crecimiento del tráfico orgánico y, por ende, de las ventas, entre un 14% y un 23%. (Lo Que Quieras Ya, 2024).

Otros datos alentadores

CACE afirma que las tarjetas de crédito continúan liderando la opción a la hora de realizar pagos online. Durante 2023, el 89% de las ventas declaradas por las empresas participantes de este estudio, fueron realizadas con distintas financiaciones siendo su tope las 6 cuotas, donde el 40% de las personas compra en 3 cuotas, el 27% en 1 cuota, el 22% en 6 cuotas, el 9% de 7 a 12 cuotas, y tan solo el 2% en más de 12 cuotas. (CACE, 2024).

El informe cuantitativo y cualitativo anual sobre el comercio electrónico de "Tienda Nube", reafirmó esta idea, la tarjeta de crédito se impuso nuevamente como el método de pago favorito de los consumidores, con un 57% de las compras realizadas bajo esta modalidad. La tarjeta de débito fue la siguiente, con el 11%. Le siguieron las transferencias bancarias con el 11%, que crecieron un 10% versus el año anterior, y los pagos con dinero en cuenta representaron el 7%. El 15% restante corresponde a otros medios de pago. (Mafud, Laura, 2024).

El envío a domicilio continúa manteniendo su liderazgo, el 60% de la distribución de los productos se realiza de esta forma. Le sigue el retiro en punto de venta con un 30%, y el retiro en sucursal de operador logístico con el 6%. Los plazos logísticos continúan registrando una mejor performance, en 2023, el 30% de las entregas se resolvieron en hasta 24hs. El 60% de los consumidores prefiere el envío a domicilio, el 30% retiro en punto de venta, y solo el 6% retiro en sucursal de operador logístico. (CACE, 2024).

Estas dos variables que son analizadas por la CACE, son las que se contemplan en el análisis como indispensables para acompañar el proceso de e-commerce, debido a que es lo que realmente atrae a los consumidores: la posibilidad de financiar en cuotas, y las diferentes alternativas de entrega, por lo que podemos afirmar que al realizar una inversión en estas dos variables, los incrementos en las ventas se verán realmente favorecidos, pues se está pensando

el proyecto desde un punto de vista estratégico.

¿Cuánto se estima que podrían aumentar las motos vendidas en “Center Motos”?

Como vimos en los reportes y los porcentajes del apartado anterior, la experiencia de las investigaciones de mercado que se realizan, las encuestas a empresas que aplicaron el comercio electrónico, y los incrementos en los indicadores de empresas que aplicaron estrategias de posicionamiento, sumado a las tendencias alcistas del mercado argentino, no dejan lugar a dudas de que el aumento de las ventas de las motocicletas es inminente. Pues, el crecimiento exponencial que está teniendo año tras año el mercado electrónico es un indicador altamente optimista, y se pudo demostrar a través de datos estadísticos que la aplicación de los canales de venta seleccionados, la implementación de una agencia SEO, y los esfuerzos de marketing efectivamente incrementan las ventas en las empresas.

Si bien la exactitud de esta variable depende de los esfuerzos que realice la concesionaria en cuanto a sus políticas de Marketing digital, tras todas las mejoras en los canales de ventas y un adecuado posicionamiento en la marca, podemos determinar de forma estimada en cuanto se incrementarían las ventas de la concesionaria.

Sin embargo, el crecimiento de las ventas siempre va a variar en cada empresa, pues hay muchos factores en juego, como es el caso del rubro, la demanda de ese rubro, el tiempo que se esté analizando la inversión o si existen índices de estacionalidad (como en este caso).

Para realizar el análisis, se tomará como base la cantidad de motocicletas vendidas mensualmente en el año 2023, y los ingresos mensuales de 2023 (según cuadro 1 anexo XI). Con el fin de determinar el aumento en la cantidad de motocicletas que se estima vender, se tomará como base la cantidad de motocicletas vendidas en enero de 2024 (siendo ocho unidades vendidas) y en base a ese dato, se multiplicará por la variación mensual de las ventas en 2023. (según cuadro 1 anexo XI). Esta técnica cuantitativa de proyección de ventas es también conocida como "análisis tendencial de proyección". En el caso de los meses con estacionalidad negativa, se apaciguará su efecto, puesto que se estima que, tras todos los esfuerzos de marketing, la estacionalidad no será tan notoria en los meses que menos se vende. Así y todo, se respetará el efecto estacional

mensual.

Con el fin de determinar el porcentaje que corresponden las nuevas ventas a los diferentes canales de venta (según cuadro 5 anexo XI), se tomará como base el porcentaje planteado en el reporte de la CACE de 2024, donde demostró que el 58% de las ventas totales de su análisis, corresponde a ventas a través de páginas web, el 34% corresponde a ventas por el canal "Marketplace". el otro 8%, se estimará que provienen del local físico. (CACE, 2024).

Por último, para determinar la opción logística de distribución de productos vendidos por medio de canales electrónicos, se tomará como base el total de las ventas por estos dos canales, tanto las del "Marketplace" como las de la página web. A ese total de motocicletas vendidas mensualmente, se estimará que un 60% corresponden a envíos a domicilio con flete, y el otro 40% corresponde a retiro en la sucursal (según cuadro 6 anexo XI). Estos porcentajes salen del reporte de la CACE, donde en su encuesta estableció que el 60% de los usuarios realizan la compra con envío a domicilio, mientras que el otro 40% corresponde a la otra opción logística que posee la concesionaria, retiro en la sucursal. (CACE, 2024).

Definición de la variable precios e ingresos

Para calcular los ingresos por ventas del proyecto, se multiplicará la cantidad de motocicletas vendidas con la aplicación del proyecto (según cuadro 3 anexo XI), por el ultimo precio de venta de enero 2024, siendo de \$1.450.000. Este incremento en los ingresos a causa del proyecto se sumará a los ingresos reales del año 2023 (Según cuadro 2 anexo XI).

Si tenemos en cuenta el precio seleccionado para realizar la proyección y el costo de ventas utilizado para la proyección (según cuadro 7 anexo XI) vemos que posee un margen de rentabilidad del 32%, lo que se condice con lo que nos comentó Marcelo en la entrevista, donde él le estima a las motocicletas una utilidad del 30%, aproximadamente.

Determinación de costos fijos y variables.

Una vez que definimos cuanto se estima que aumentarán las ventas, y el porcentaje de rentabilidad que se busca obtener en la variable precios, estamos en condiciones de definir los costos variables y fijos que incurrirá la concesionaria al realizar la aplicación de las herramientas de marketing y

diversificación de su canal de ventas.

Para calcular el incremento de los gastos proyectados, se ha partido del cuadro de gastos del último Estado Contable cerrado en 2023 (según anexo II), a lo que se le adicionarán todos los costos provenientes del proyecto.

En primer lugar, hemos determinado que la concesionaria requiere un "WhatsApp Business". Esta primera herramienta es totalmente gratuita, por lo que no es necesario incurrir en ningún tipo de costo

En segundo lugar, otro de los canales de ventas seleccionados es la publicación de los productos en "Marketplace", y el seleccionado en este caso fue la plataforma de "Mercado Libre". "Mercado Libre", para el caso de la venta de motocicletas, establece un costo por publicación desentendiendo el tipo de exposición que se busque en la página. En este caso utilizaremos la Publicación Oro, que tiene un costo para motos de \$13.524 por moto publicada, y ofrece una exposición en los listados alta, con una duración de la publicación de 30 días. (Mercado Libre, 2024).

Estableciendo que se ofrecerán a través de "Mercado Libre" alrededor de 8 modelos, el costo fijo mensual será de \$108.192. A este valor se lo multiplicará por doce meses para determinar su valor anual (cuadro 11 anexo XI).

Por otra parte, "Mercado Libre" cobra por cada venta de motocicleta un 8% de cargos por venta, por lo que, al total de las motocicletas vendidas por este canal, se lo multiplicará por el 8%. (cuadro 11 anexo XI)

En este caso, no se utilizarán las cuotas de "Mercado Libre" porque el 95% de las ventas de la concesionaria se realiza con crédito personal y el otro 5% de contado, según los datos que nos proporcionó Marcelo en su entrevista.

Para el caso de la tienda virtual que se propone incorporar, esta posee costos fijos y variables. En el caso de los costos fijos, es la mensualidad que debe abonarse por utilizar el servicio. La plataforma ofrece diferentes paquetes. Consideramos que por lo que ofrece, el más conveniente es el plan "impulso" con un costo mensual de \$34.999. (Tienda Nube, 2024).

El valor mensual se multiplicará por doce para determinar el costo anual. (cuadro 11 anexo XI)

El costo por transacción (variable) en este plan con pagos a través de "Pago Nube" es gratis, mientras que el costo por transacción con otros medios de pago posee el 1% de comisión. (Tienda Nube, 2024).

Por lo que se tomará el total de las ventas realizadas por este canal y se lo multiplicará por el 1%, puesto que la concesionaria posee sus propios medios de financiamiento. (cuadro 11 anexo XI)

En el caso de los costos por envío, para simplificar su análisis, se calculará un porcentaje del 10% con respecto a las motocicletas vendidas mensualmente de forma electrónica, y que requieren esta forma de envío. (cuadro 11 anexo XI)

En cuanto al costo de ventas, al aumentar la cantidad de motocicletas vendidas por mes, se debe calcular un incremento en los costos de ventas variable. Estos parten de la cantidad de motocicletas estimada a vender con la aplicación del proyecto (cuadro 9 anexo XI). A esa cantidad se la multiplicará por el costo promedio por motocicleta para el periodo de diciembre de 2023 (cuadro 7 anexo XI), que, relacionado con el precio de venta, genera una utilidad del 32%.

Luego de determinar los costos por ventas en los que se incurriría por la aplicación del proyecto, se le sumaran los costos por venta mensuales sin aplicación del proyecto (cuadro 8 anexo XI)

Para la determinación de la mercadería vendida, se tomará como existencia al inicio la correspondiente al inicio en el último Estado Contable cerrado el de 2023, que se desprende del cuadro del Costo de la Mercadería Vendida en 2023 (anexo XII) siendo de \$1.598.326,21 y la existencia final se calculará sobre un stock de quince motocicletas. (cuadro 10 anexo XI)

En cuanto al costo mensual de la agencia SEO, esta compañía elegida ofrece diferentes planes con pago mensual. En este caso, se optó por el plan básico de posicionamiento orgánico. Este plan ofrece estudio de palabras clave, análisis de la competencia con identificación de oportunidades, reportes y evaluación mensuales de campaña. (SEO EXIT, 2024).

Este plan tiene un costo mensual de \$300.000. Si lo multiplicamos por doce meses, nos dará el total del costo anual. (cuadro 11 anexo XI)

En cuanto al costo de publicidad que se destinara mensualmente a "Facebook Ads" e "Instagram Ads", este puede ser elegido por la concesionaria, pues estas plataformas no proponen una estructura de precios para sus publicidades, sino que el precio es elegido por la concesionaria dependiendo su estructura y el alcance al que quiera llegar. (META, 2024).

Destinaremos a esta herramienta un costo de \$100.000 mensuales.

Lo que multiplicado por doce meses nos determina el costo anual destinado a publicidad. (cuadro 11 anexo XI)

Por último, queda por definir el gasto correspondiente a los impuestos. En el caso de la concesionaria, solo se considera como gasto impositivo la tasa mensual de Seguridad e Higiene, y el impuesto mensual que se debe abonar en concepto de Ingresos Brutos. Ambos impuestos dependen de la cantidad bruta de facturación mensual, por lo que se calcularán como un porcentaje sobre la facturación mensual. En el caso de la alícuota de Seguridad e Higiene, se calculará un porcentaje del 1%, y para Ingresos Brutos, por la actividad de la concesionaria, se calculará un 4% en concepto de Ingresos Brutos. (cuadro 11 anexo XI)

Por último, las demás herramientas que se buscan aplicar poseen servicios gratuitos, como es el caso de “Google Analytics”, la aplicación del tablero de comando enfocado al e-commerce, y las estrategias de Marketing Estacional y Marketing de Contenido, además de depender de los esfuerzos de los socios gerentes, están respaldados por el servicio de la agencia SEO.

Variable Inflación

Para simplificar la evaluación, no se contemplará el efecto inflacionario, para no generar efectos distorsivos en el análisis y teniendo en cuenta que el esfuerzo por estimar la inflación anual no justificaría una mayor precisión en el análisis. Es por eso, que no se contemplará para el análisis del Estado de Resultados comparativo, y se eliminará su efecto en el año 2023, pues el impacto de la inflación corresponde a un 0.5% con respecto a las ventas totales, lo que lo torna irrelevante para el análisis y el impacto que el mismo podría tener en la modificación de las utilidades esperadas.

Capítulo IV: Análisis de resultados obtenidos

Una vez realizada la proyección, estamos en condiciones de analizar los resultados obtenidos.

Los ingresos por ventas de la concesionaria en 2023 sin la aplicación del proyecto fueron de \$30.165.289.53 anuales, con un total de 77 motocicletas vendidas. (anexo XI cuadro 1)

Con la aplicación del proyecto, las ventas se incrementarían en un 222% de forma anual, planteando un incremento en 171 ventas por aplicación del

proyecto, lo que significaría ingresos por \$247.950.000 (Anexo XI cuadro 3), lo que significa un 774% más que sin la aplicación el proyecto. Lo que tiene lógica si tenemos en cuenta lo que plantea el estudio realizado por Forrester, que indica que un buen posicionamiento, puede mejorar hasta en un 400% las ventas. (Punto Rojo, 2023).

En total, sumando las ventas efectivamente realizadas en 2023, e incrementándole las ventas que podrían llegar a obtenerse por la realización del proyecto, llegamos a un total de 248 motocicletas que se estima vender, con unos ingresos totales de \$280.115.289,53. (anexo XI cuadro 2).

La diferencia en los ingresos proyectados es un indicador muy optimista, debido a que los ingresos se duplicarían en más del 200%. Esto se debe a que la expansión en los canales de venta permitiría llegar a más clientes sin restricciones físicas. Esto se puede ver reflejado si analizamos los porcentajes estimados de ventas en los diferentes canales, donde se ha estimado que del total de los ingresos por aplicación del proyecto, el 58% corresponde a nuevas ventas por aplicación de "Tienda Nube", el otro 34% corresponde a nuevas ventas generadas por el canal de "Mercado Libre", y el posicionamiento que se obtendría por la presencia en la web, generaría como consecuencia, que una parte de las ventas provenga del local físico, representando un 8% de las ventas nuevas. (cuadro 4 anexo XI).

De este porcentaje de nuevas ventas, podemos estimar que los nuevos ingresos por la aplicación de "Tienda Nube" podrían llegar a \$143.550.000, mientras que los ingresos por "Mercado Libre" podrían llegar a \$85.550.000. Y, por último, los ingresos por ventas en el local físico podrían llegar a ser \$18.850.000. (cuadro 5 anexo XI)

El total de las ventas por los dos nuevos canales podría ascender a 158 unidades, de las cuales se estima que el 60% de esas ventas, se haría con envío a domicilio, mientras que el otro 40%, se estima que se haría a través del retiro en la sucursal. (anexo XI cuadro 6).

En cuanto a los costos por venta, estos en 2023 sin el proyecto fueron de un total de \$30.019.103,93 (cuadro 7 anexo XI), mientras que los costos por venta incrementales por el proyecto ascenderían a un total de \$168.093.209,48. (cuadro 9 anexo XI). Podemos decir entonces, que el total del costo por venta estimado para 2023 con la implementación del proyecto, sumado a los costos

históricos de 2023, podría ser de \$198.112.313,41. (cuadro 8 anexo XI).

Si realizamos una comparación entre el Estado de Resultados sin proyecto que sale del último Estado Contable, y el proyectado (anexo XIII) podemos ver que el costo de las ventas, sin proyecto, corresponde a un 92% de los ingresos, si lo analizamos con la aplicación del proyecto, el costo de las ventas representa el 66% de los ingresos. Vemos que este índice mejoraría considerablemente con respecto a los valores orinales. En cuanto al resultado bruto, sin la implementación del proyecto este era de un 8% con respecto a las ventas, y con la aplicación del proyecto, ascendería a un 34%, y esto se debe al incremento más que proporcional que existiría en los ingresos.

En cuanto a la estructura de gastos, vemos que los gastos de administración siguen representando el 1%, tanto sin aplicación de proyecto, como con aplicación del proyecto, donde no vemos un cambio relevante. Donde sí debemos mencionar el cambio, es en cuanto a los gastos de comercialización, que sin la aplicación del proyecto representaba el 4% con respecto a los ingresos, mientras que, con la aplicación del proyecto, representaría un 15%, y esto tiene sentido si analizamos la estructura de los costos mensuales (anexo XI cuadro 11) donde la totalidad de los costos que se incrementarían, corresponden a comercialización, pues es donde se está haciendo foco. Entre los costos que se incrementarían podemos mencionar los costos fijos y variables que se deberían considerar para vender en "Mercado Libre" y "Tienda Nube", además, de los nuevos costos de transporte que antes no existían en la concesionaria. Y sumándole los nuevos costos mensuales destinados a Marketing y publicidad. Por otro lado, los resultados financieros, tanto con aplicación del proyecto como sin aplicación, corresponden al 1% de los ingresos, lo que no presento variaciones.

Si analizamos la utilidad del ejercicio, vemos que sin la implementación del proyecto este correspondía al 2% del total de los ingresos, mientras que, si se aplicaría el proyecto, las utilidades mejorarían a un 19%, lo que es un indicador muy alentador.

Podemos decir entonces, que el margen de utilidad bruta pasaría de un 8% a un 34%, mientras que el margen de utilidad neta pasaría de un 2%, a un 19%.

Por otra parte, en el flujo de fondos mensual (anexo XIV) podemos ver que, si bien la utilidad bruta y neta anual mejorarían, si analizamos las utilidades

mensuales, podemos ver que existen meses en los que existe utilidad negativa, como es el caso por ejemplo del mes de enero, con una utilidad sobre ventas del –30%, o el mes de marzo, con una utilidad sobre ventas del –3%, o en junio con un –16% de utilidad. Lo que demuestra que, a pesar de todos los esfuerzos, la estacionalidad y las variaciones negativas que podrían existir en los ingresos es una variable que debemos seguir teniéndola en cuenta para el análisis.

Conclusiones

El objetivo general planteado en el presente trabajo fue la aplicación de estrategias de modernización, utilizando el e-commerce y el Marketing Digital en la concesionaria "Center Motos", para conseguir así un mejor posicionamiento en el mercado y aumentar las ventas. Una vez realizadas todas las proyecciones y análisis de resultados pertinentes, estamos en condiciones de afirmar, que, tras la aplicación de la diversificación en los canales de venta de la concesionaria, incluyendo el e-commerce como el principal impulsor, y de la mano con estrategias solidas en cuanto a Marketing Digital y Marketing Estacional, el posicionamiento de la concesionaria sí se torna más competitiva, y esto impacta directamente en el aumento del volumen de las ventas.

Podemos decir entonces, que se cumple con el objetivo principal en la medida que los ingresos de la concesionaria aumenten más que proporcionalmente que los egresos. Y esto es así, debido a que la proyección de ventas, de ingresos y de costos, son meramente estimaciones estadísticas, lo que genera que estas variables, al aplicar el proyecto, puedan sufrir modificaciones, puesto a que las mismas responden a un sinnúmero de variables que tornarían extremadamente extensivo y complejo el presente trabajo.

Sin embargo, algunas de las variables exógenas fueron anteriormente analizadas, como es el caso de la dificultad que están teniendo las concesionarias en general para contar con un amplio stock. Por otra parte, otro de los factores exógenos condicionantes mencionados es el hecho del aumento de las divisas, lo que a niveles macroeconómicos, este aumento se traslada a los precios, no solo de las motocicletas sino a todos los bienes y servicios de la economía en general, por lo que los precios de las motocicletas varían constantemente, pues están supeditados a la divisa, al igual que los costos fijos que la concesionaria requiere para funcionar, que podría sufrir modificaciones y alteraciones a lo largo del tiempo. Es entonces, que debemos mencionar a esta situación como una de las

principales dificultades que se presentaron en el camino, y se debe a que, a pesar de haber basado los procedimientos técnicos y buscar parámetros comparables que se asemejen a la realidad, las proyecciones no dejan de ser cálculos meramente estadísticos y cuantitativos, y se debió a su vez, recurrir a simplificaciones en cuanto a reales estimaciones de costos y variables externas.

Otra de las dificultades que se presentó en el camino fue la indeterminación de las motocicletas compradas durante el año 2023, y esto se debe a que la concesionaria no lleva un control de stock, por lo que la gerencia no pudo otorgar datos precisos con respecto a esta variable.

Esta última dificultad, nos lleva a mencionar posibles intervenciones futuras, como es el caso de la aplicación de un efectivo control de stock en la concesionaria, o una intervención específica en el estudio y la gestión de los costos exclusivamente para la aplicación del e-commerce, que en este trabajo no se analizaron. Por otra parte, el presente análisis, podría hacerse extensivo a un periodo de análisis mayor, como podría ser, por ejemplo, una proyección a cinco años, lo que permitirá estimar otros datos interesantes, como es el recupero de la inversión, o la tasa de rendimiento que tiene que la misma, que, por cuestiones de tiempo y extensión, no se incluyeron en el trabajo.

Para dar cuenta del recorrido, podemos mencionar algunos hallazgos que descubrimos al realizar la preparación del proyecto, como es el caso de que el contexto actual favorece la implementación del proyecto, pues coexistimos en una sociedad más adaptada a la tecnología que nunca. Hay que aprovechar las innovaciones que están ocurriendo en cuanto a mercados digitales.

En cuanto al mercado de las motocicletas, hay que aprovechar el aumento que está ocurriendo de las motocicletas por haberse convertido en el vehículo más económico y accesible en la actualidad, lo que también genera un ambiente propicio para la aplicación del proyecto

Por otro lado, y ya adentrándonos en la concesionaria "Center Motos", pudimos ver que con respecto a 2022, en 2023, hubo mejoras a niveles generales en cuanto a su estructura patrimonial, como es la mejora en la solvencia de la concesionaria, la mejora en el índice de endeudamiento, el aumento en la liquidez corriente y acida, así como también la mejora en la rotación de activos. Pero detectamos que las utilidades, tanto brutas como netas, se mantienen igual que en 2022, sin presentar mejoras.

Pudimos destacar sus fortalezas, como es el hecho de que la concesionaria no se encuentra endeudada a largo plazo o la calidad que posee su servicio posventa, sumado a la amplia línea de crédito y financiamiento que posee la concesionaria.

Por otro lado, pudimos detectar algunos aspectos que son necesarios de mejorar, como es el hecho de que posee un alto costo de ventas con respecto a sus ingresos, representando el 92%, y a su vez el margen de utilidad bruta es muy reducido, correspondiendo a un 8%, mientras que el margen de utilidad neta para ambos años representaba únicamente un 2%.

A su vez, detectamos que, si bien de un año al otro las ventas se incrementaron en un 111%, el costo también acompañó ese incremento en un 112%, no demostrando un crecimiento real en las ventas en 2023 con respecto a 2022.

Por otra parte, detectamos una característica del rubro, como es la estacionalidad del sector.

También detectamos que la concesionaria no posee un buen posicionamiento en el mercado, lo que podría justificar en parte las deficientes negociaciones con los proveedores, que a su vez se ven condicionados por políticas económicas y financieras que obligan a dichos proveedores a restringir las condiciones de pago y de entrega de las motocicletas.

Por último, confirmamos que actualmente la concesionaria no está aprovechando la tecnología para potenciar su negocio, utilizando un único canal de ventas, el local físico.

El plan de mejora que planteamos para fortalecer los puntos débiles de la concesionaria es a través de la expansión de sus canales de venta y políticas de marketing. Por lo que se amplió el canal de ventas de un único canal físico, a un Marketplace, una tienda virtual, y la tienda de "WhatsApp Business". Para ayudar con el proceso de posicionamiento, se utilizarán los servicios de una agencia SEO que permita llegar a más clientes. Además, se busca complementar esto, con la publicidad a través de "Instagram Ads" y "Facebook Ads". Por último, se deberá complementar con estrategias de Marketing estacional, como es ofrecer descuentos en los meses invernales.

Con la aplicación del proyecto, las unidades vendidas se podrían incrementar hasta un 222% de forma anual, mientras que los ingresos se

duplicarían en más del 200%. Presentando mejoras en las utilidades, que aumentarían de un 8%, a un 34%, en el caso de la utilidad bruta, y de un 2% a 19% en el caso de la utilidad neta.

Como vimos, lo que se busca en el presente trabajo es alentar a que tanto las empresas del rubro como las PyMEs en general puedan readaptar sus modelos de negocios para no caer en un conservadurismo que condicione su fin. Por lo que es fundamental que todas las concesionarias, y PyMEs adopten esta mirada, para que las mismas puedan readaptarse y perdurar en el tiempo. Y esto es un compromiso que los Contadores Públicos deben asumir, sacándolo del exclusivo asesoramiento impositivo, para posicionarlo como un asesor integral, que sepa leer cuando es necesario readaptar a las empresas, saber aprovechar las herramientas digitales y el avance de la tecnología para facilitar el ejercicio de la profesión.

Bibliografía

- Acara (2023). *Patentamientos: en mayo se patentaron 21.015 vehículos*. <https://www.acara.org.ar/novedades-patentamientos-mayo-2020.php> el 21 de septiembre de 2023.
- Cabify. (2023). *Consejos para que tu negocio no se vea afectado por la estacionalidad*. <https://cabify.com/es/blog/consejos-combatir-estacionalidad-negocio>. 25 de junio de 2024.
- CACE. (2023). *Reporte de Prensa: Los argentinos y el eCommerce ¿Cómo compramos y vendemos online?* Kantar.
- CACE. (2024). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. <https://cace.org.ar/estadisticas/>. 24 de junio de 2024
- Cristófolo, Carlos. (2023). *Cómo afectará el plan del nuevo Gobierno al mercado automotor argentino*. Motor1.com. <https://ar.motor1.com/news/700502/anuncios-luis-caputo-automotrices/>. 22 de junio de 2024.
- Edicom (2024). *Analítica de datos: Tipos de dashboards y ejemplos de KPIs*. <https://edicom.com.ar/blog/tipos-dashboards-ejemplos-kpis>. 30 de junio de 2024.
- El Diario de la República. (2024). *Entra en vigencia Cuota Simple, programa que sustituirá al Ahora 12*. <https://www.eldiariodelarepublica.com/nota/2024-1-31-13-12-0-entra-en-vigencia-cuota-simple-programa-que-sustituira-al-ahora-12>. 22 de junio de 2024.
- Ferrer, Carlos; Bonsoms, Cruz (2019). *21 empresas que no supieron innovar frente a los avances tecnológicos y fracasaron estrepitosamente*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467>. 30 de junio de 2024
- Forbes Digital. (2023). *Agustín Viola de Mercado Pago: "La digitalización es una estrategia ganadora (y necesaria) para el comercio pyme"*. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/el-lado-b-ia-estas-son-5-maneras-potencia-ataques-informaticos-n55244>. 16 de junio de 2024
- Gomez, Maria Camila. (2023). *Qué es el marketing estacional, cómo aplicarlo y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-campana-marketing-de-temporada>. 25 de junio de 2024
- Gramaglia, N. (2024). *Un problema de todos: ¿Cómo afecta la crisis a las*

- concesionarias de motos? Diario Castellanos.
<https://www.diariocastellanos.com.ar/locales/un-problema-de-todos-como-afecta-la-crisis-a-las-concesionarias-de-motos.htm>. 22 de junio de 2024
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Pilar, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
<https://www.uncuyo.edu.ar/ices/upload/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
el 9 de septiembre de 2023.
- Instituto Sarmiento (2024). *Vivir de mi negocio: cómo vender por internet*.
<https://institutosarmiento.com.ar/mi-negocio-vender-por-internet/>. 27 de junio de 2024
- Iturbide, Agustina. (2024). *Pago Nube: costos a tener en cuenta al vender con esta solución de Tiendanube*. Tienda Nube.
<https://www.tiendanube.com/blog/pago-nube-costos/>. 15 de junio de 2024.
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2024). *Anuncios y posicionamiento web*.
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/servicios-y-pais-digital/pais-digital/estrategias-de-marketing-digital-0>. 22 de junio de 2024.
- Lo Que Quieras Ya. (2024). *¿Cuánto aumentan las ventas con marketing digital?*.
<https://www.loquequierasya.com/marketing/cuanto-aumentan-las-ventas-con-marketing-digital/>. 25 de junio de 2024.
- Mafud, Laura (2024). *Perspectivas y tendencias del e-commerce en Argentina, según el último informe de Tiendanube*. Forbes.
<https://www.forbesargentina.com/negocios/perspectivas-tendencias-e-commerce-argentina-ultimo-informe-tiendanube-n48519>. 25 de junio de 2024.
- Mancini, Jeannine. (2024). *¿Qué es un negocio estacional?*. Doola.
<https://www.doola.com/es/blog/seasonal-business/>. 25 de junio de 2024
- Mercado Libre. (2024). *Conocé los costos por vender*.
<https://www.mercadolibre.com.ar/landing/costos-de-venta>. 25 de junio de 2024.
- Mercado Libre. (2024). *Costos de vender un vehículo*.
https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costo-de-vender-vehiculos_868. 25 de junio de 2024
- Mercado, Aldana. (2024). *Cómo vender por internet: la guía más completa para 2024*. Tienda Nube <https://www.tiendanube.com/blog/como-vender-por->

- [internet-guia/](#). 27 de junio de 2024
- Meta. (2024). *Compra anuncios de Facebook sea cual sea tu presupuesto*.
<https://www.facebook.com/business/ads/pricing>. 25 de junio de 2024.
- Ministerio de Economía (2021). *Se lanzó la primera edición de “Crece tus ventas con Google”, el programa para ayudar a las PyMEs argentinas a vender online*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanzo-la-primera-edicion-de-crece-tus-ventas-con-google-el-programa-para-ayudar-las>. 15 de junio de 2024
- Ministerio de Economía (2021). *Se realizó el Taller de Oferta Digital en Comercio Electrónico orientado a impulsar las ventas de las PyMEs metalúrgicas*.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-realizo-el-taller-de-oferta-digital-en-comercio-electronico-orientado-impulsar-las>. 15 de junio de 2024
- Ministerio de Economía. (2024). *El Gobierno lanza un paquete de medidas para mejorar la competitividad del sector automotriz*.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanza-un-paquete-de-medidas-para-mejorar-la-competitividad-del-sector>. 20 de junio de 2024
- Punto Rojo (2023). *Cómo aumentar un 400% las ventas en ecommerce con SEO*.
<https://puntorojo.com/blog/como-aumentar-un-400-las-ventas-en-ecommerce-con-seo/#:~:text=Un%20estudio%20realizado%20por%20Forrester,la%20confianza%20del%20cliente%20incremente>. 30 de junio de 2024.
- Rodriguez, Agustín. (2023). *Posicionamiento en buscadores: ¿por qué es importante y para qué sirve?* <https://www.growketing.com/posicionamiento-en-buscadores/>. 27 de junio de 2024
- SeoExit (2024). *Transformá Tu Empresa con Nuestro Servicio de Posicionamiento Web*. <https://www.seoexit.com.ar/servicios-de-seo/>. 30 de junio de 2024.
- SeoExit. (2024). *Potencia tus Ventas con Campañas de Marketing Digital y SEO*.
<https://www.seoexit.com.ar/#inicio> 17 de junio de 2024
- Statista Research Department.(2023). *El sector de comercio electrónico en Argentina - Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/11615/e-commerce-en-argentina/#topFacts>. 30 de junio de 2024
- Suarez, Pablo M. (2023). *Las 10 mejores agencias de SEO en Argentina*. SeoNet.
<https://www.seonetdigital.com/es/blog/agencias-seo-en-argentina/>. 22 de junio de 2024.

Tienda Nube. (2024). *¿Cuánto cuesta tener una Tiendanube?*. <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>. 25 de junio de 2024.

Vagner. (2023). *¿Qué puede pasar con el precio de las motos si vuelve a aumentar el dólar?* <https://vagner.ar/noticias/2023/que-pasa-con-el-precio-de-las-motos-si-aumenta-el-dolar-de-nuevo/>. 20 de junio de 2024.

Valleboni, C. (2023) *Las razones detrás del crecimiento de los patentamientos de motos en la Argentina*. Forbes. <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-razones-detras-crecimiento-patentamientos-motos-argentina-n39684> el 26 de septiembre de 2023.

Zorrero, D. (2023). *Motos en Argentina: el crecimiento de ventas y la preocupante contracara de accidentes y robos*. Infobae. <https://www.infobae.com/autos/2023/04/17/motos-en-argentina-el-crecimiento-de-ventas-y-la-preocupante-contracara-de-accidentes-y-robos/> el 23 de septiembre de 2023.

Zorrero, Diego. (2024). *Ley Bases: tras la sanción de la ley, los importadores de autos reclaman una carga impositiva “equitativa”*. Infobae. <https://www.infobae.com/autos/2024/06/15/ley-bases-tras-la-sancion-de-la-ley-los-importadores-de-autos-reclaman-una-carga-impositiva-equitativa/>. 22 de junio

Anexos

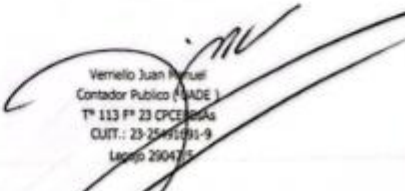
Anexo I: Estado de Situación Patrimonial 2023 comparativo con 2022

DENOMINACIÓN DE LA SOCIEDAD:		Center Fox S.R.L.	
NO. DE REGISTRO.:		Legajo Nº 151.904 Matrícula 84.726	
DOMICILIO LEGAL:		Av. H. Yrigoyen Nº 818. Fco. Varela; Pcia. de Buenos Aires.	
BALANCE GENERAL AL:		31 de Diciembre de 2023	

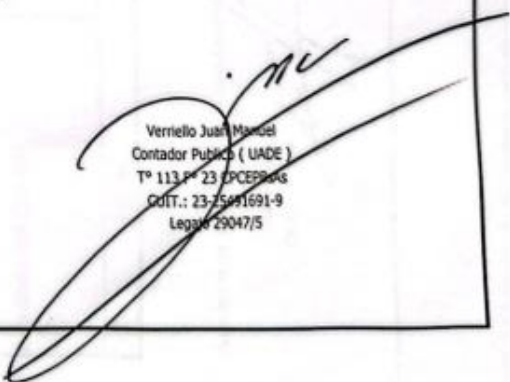
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023			
Ejercicio comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de 2023			
ACTIVO		31-12-2023	31-12-2022
ACTIVO CORRIENTE			
Disponibilidades	(Nota 1)	315.659,24	124.659,21
Créditos	(Nota 2)	70.119,32	25.349,82
Bienes de Cambio	(Nota 3)	1.900.325,21	1.598.326,21
Total del Activo Corriente		2.286.103,77	1.748.335,24
ACTIVO NO CORRIENTE			
Bienes de Uso	(Nota 4)	526.550,61	581.706,16
Total del Activo no Corriente		526.550,61	581.706,16
TOTAL ACTIVO		2.812.654,38	2.430.041,40
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas Comerciales	(Nota 5)	1.355.191,07	1.329.487,70
Deudas Bancarias y Financieras	(Nota 6)	0,00	0,00
Deudas Fiscales	(Nota 7)	0,00	0,00
Total del Pasivo Corriente		1.355.191,07	1.329.487,70
PASIVO NO CORRIENTE			
Total del Pasivo no Corriente		0,00	0,00
Total del Pasivo y Subtotal		1.355.191,07	1.329.487,70
PATRIMONIO NETO			
(Según Estado correspondiente)		1.457.463,31	1.100.553,70
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		2.812.654,38	2.430.041,40

Las notas y cuadros anexos forman parte integrante de este estado

Firmado por mi el solo Efecto de la Identificación. Con informe de fecha 14-02-2024.

 Paula Heller Propietaria	 Verriello Juan Manuel Contador Público (BADE I) Tº 113 Fº 23 CPCE BAs CUIT.: 23-25416901-9 Legajo 290475
--	--

Anexo II: Estado de Resultados 2023 comparativo con 2022

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD: Center Fox S.R.L. NO. DE REGISTRO.: Legajo N° 151.904 Matricula 84.726 DOMICILIO LEGAL: Av. H. Yrigoyen N° 818. Fcio. Varela; Pcia. de Buenos Aires.- BALANCE GENERAL AL: 31 de Diciembre de 2023		
ESTADO DE RESULTADOS Ejercicio comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de 2023		
	31-12-2023	31-12-2022
Ingresos		
Ingresos Por Servicios	32.165.289,53	15.247.375,90
Costo de Ventas	(29.717.104,93)	(14.025.869,39)
Resultado Bruto	2.448.184,60	1.221.506,51
Gastos:		
Gastos de Administración (Anexo 3)	332.396,93	126.076,10
Gastos de Comercialización (Anexo 3)	1.283.052,29	604.416,87
Resultados Financieros (Anexo 3)	275.303,43	180.325,25
Total de Gastos:	1.890.752,65	910.818,21
Otros Ingresos/ Egresos		
RECPAM	170.325,20	60.159,25
Resultado del Ejercicio -Utilidad-	727.757,16	370.847,55
Las notas y cuadros anexos forman parte integrante de este estado		
Firmado por mi al solo Efecto de su Identificación. Con Informe de Fecha 14-02-2024.-		
 Heller Marcelo Socio Administrante	 Vernello Juan Manuel Contador Público (UADE) T° 113 F° 23 EXCEP. 645 Cdt. 23-25091691-9 Legajo 29047/5	



Anexo III: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial.

Center Motos SRLComparativo ESP

	Análisis Vertical		Análisis Vertical		Analisis Horizontal	
	31/12/2022		31/12/2023		Var. 2023-2022	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Disponibilidades	\$ 1.598.326,21	66%	\$ 1.900.325,21	68%	\$ 301.999	19%
Creditos por ventas	\$ 25.349,82	1%	\$ 70.119,32	2%	\$ 44.770	177%
Bienes de cambio	\$ 124.659,21	5%	\$ 315.659,24	11%	\$ 191.000	153%
Total	\$ 1.748.335,24	72%	\$ 2.286.103,77	81%	\$ 537.769	31%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Bienes de uso	\$ 681.706,16	28%	\$ 526.550,61	19%	\$ -155.156	-23%
Total	\$ 681.706,16	28%	\$ 526.550,61	19%	\$ -155.156	-23%
Total ACTIVO	\$ 2.430.041,40	100%	\$ 2.812.654,38	100%	\$ 382.613	16%
PASIVO CORRIENTE						
		0%			\$ -	
Deudas comerciales	\$ 1.329.487,70	100%	\$ 1.355.191,07	100%	\$ 25.703	2%
Deudas financieras y bancarias	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	
Deudas fiscales	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	
Total	\$ 1.329.487,70	100%	\$ 1.355.191,07	100%	\$ 25.703	2%
PASIVO NO CORRIENTE						
Total	\$ -		\$ -	0%	\$ -	
TOTAL PASIVO	\$ 1.329.487,70	100%	\$ 1.355.191,07	100%	\$ 25.703	2%
PATRIMONIO NETO						
Total	\$ 1.100.553,70	100%	\$ 1.457.463,31	100%	\$ 356.910	32%
TOTAL PASIVO + PN	\$ 2.430.041,40		\$ 2.812.654,38		\$ 382.613	16%



Anexo IV: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

Center Motos SRL**Estado de Resultados**

	<u>Análisis Vertical</u>			<u>Análisis Vertical</u>			<u>Analisis Horizontal</u>	
	31/12/2022			31/12/2023			Var. 2023-2022	%
Ingresos por ventas	\$ 15.247.375,90	100%	\$	32.165.289,53	100%	\$	16.917.913,63	111%
Costo de ventas	\$ -14.025.869,39	-92%	\$	-29.717.104,93	-92%	\$	-15.691.235,54	112%
Ganancia Bruta	\$ 1.221.506,51	8%	\$	2.448.184,60	8%	\$	1.226.678,09	100%
Gastos de administración	\$ -126.076,10	-1%	\$	-332.396,93	-1%	\$	-206.320,83	164%
gastos de comercializacion	\$ -604.416,87	-4%	\$	-1.283.052,29	-4%	\$	-678.635,42	112%
resultados financieros	\$ -180.325,25	-1%	\$	-275.303,43	-1%	\$	-94.978,18	53%
Resultado Operativo	\$ -910.818,22	-6%	\$	-1.890.752,65	-6%	\$	-979.934,43	108%
Recpam	\$ 60.159,25	0%	\$	170.325,20	1%	\$	110.165,95	183%
 Resultado antes de impuestos	 \$ 370.847,54	 2%	 \$	 727.757,15	 2%	 \$	 356.909,61	 96%
 Resultado neto	 \$ 370.847,54	 2%	 \$	 727.757,15	 2%	 \$	 356.909,61	 96%



Anexo V: Ratios del Estado de Situación Patrimonial

Center Motos SRL

RATIOS ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL	31/12/2022	31/12/2023	Var. 2023-2022	%
Liquidez (Activo corriente/Pasivo Corriente)	1,32	1,69	0,37	28%
Liquidez Seca (AC - Inventario)/PC	1,22	1,45	0,23	19%
Liquidez Ácida: (Caja+Bancos+Creditos)/Pasivo Corrient	0,11	0,28	0,17	155%
Solvencia (PN/Pasivo)	0,83	1,08	0,25	30%
Solvencia (Activo/Pasivo)	1,83	2,08	0,25	14%
Endeudamiento (Pasivo/PN)	1,21	0,93	-0,28	-23%
Endeudamiento del Activo (PN/ Activo Total)	0,45	0,52	0,07	16%
Ratio Dias de Pago	27,80	13,62	-14,19	-51%
Rotación Inventarios	112,51	94,14	-18,37	-566%
Rotacion cuentas por pagar	1,36	22,14	20,78	1530%



Anexo VI: Ratios del Estado de Resultados

Center Motos SRL

RATIOS DE RESULTADOS	31/12/2022	31/12/2023	Var. 2023-2022	%
Margen Bruto (Resultado Bruto / Ventas)	8%	8%	-0,0040	-5,0%
Costo Mercadería Vendida/Ingresos	-92%	-92%	0,0000	0,0%
Margen Neto (Resultado Neto / Ventas)	2%	2%	-0,0017	-7,0%

Anexo VII: Entrevista a los socios gerentes, Marcelo Heller y Laura Barba

1. ¿Qué piensan los socios gerentes de la actualidad de "Center Motos"?

Marcelo Heller: "Bueno eso va a depender con qué año lo comparemos. Por ejemplo, si lo comparamos con la pandemia, está mucho mejor, la venta había bajado mucho ahí, en estos últimos años se está vendiendo, poco, pero se vende. En pandemia hubo meses que no vendimos nada. Ahora, más allá de la situación económica actual que la verdad no ayuda mucho, hay ventas. Pero que haya ventas es también por lo caro que está todo, la moto al final termina siendo lo más barato de mantener. Tiene bajo mantenimiento y costo mensual, porque una moto vale un millón de pesos y hoy con esa plata no te podés comprar un auto. La gente necesita un móvil para trasladarse y trabajar, hoy se usa mucho para eso".

Laura Barba: "Por la estructura chica que tenemos, funciona bien para mí, a comparación a cómo está la economía del país, no nos podemos quejar. Es una estructura pequeña, pero perduró tantos años en el rubro que me parece que funciona económicamente bien. Obvio que siempre hay cosas que mejorar, si quisiéramos aumentar más las ventas, podríamos hacer un montón de cosas, hacer publicidad, comprar más motos, darle prioridad a la parte estética."

2. ¿Funciona como te gustaría?

Marcelo Heller: "Para que funcione bien, hay que poner más cantidad de gente, pero si haces eso la gente te lleva toda la ganancia. Estamos en un momento de país donde mayor empleados mayor gasto y la ganancia hoy está tan reducida, que, si pones empleados para que funcione correctamente, tiene que aumentar mucho la venta para que se justifique, y eso no pasa. Es un momento para tener poco costo operativo y la poca ganancia la aprovechas mejor. Siempre uno quiere que vayan las cosas mejor y que mejore, a nivel general y que el país crezca también."

Laura Barba: "Siempre se espera una mejora, pero también uno sabe que quizás ese crecimiento requiera de grandes inversiones importantes, y no sé si están dadas las condiciones económicas del país como para hacer una reforma o una inversión grande que justifique y que garantice que vamos a tener ese crecimiento. Entonces pienso es preferible esperar a ver las expectativas económicas del país, y en base a eso ir viendo la posibilidad de nuevas inversiones, en la cantidad de motos, en la parte de publicidad, estética, incluso hasta tomar empleados nuevos."

3. ¿Qué consideras que le falta a la concesionaria para que funcione como te gusta?

Marcelo Heller: “El contexto económico está complicado, no es un momento para hacer inversiones. Podemos contratar muchos empujados, comprar trescientas motos, pero la moto tiene poco margen de rentabilidad y los impuestos son muy altos, a mayor cantidad de motos mayor gasto. Terminas teniendo más ganancia vendiendo poca cantidad con poco costo operativo. Con mucho costo operativo tiene que aumentar mucho la venta para que sea rentable, y no sucede, porque ahí necesitaríamos una recuperación económica impórtate.”

Laura Barba: “Me parece que nos está faltando la parte de publicidad digital. Le falta tecnología, plataformas digitales, llevar un control más tecnológico. Ahora llevamos todo cómo se manejaba antes, y en ese sentido no nos actualizamos lo suficiente. O en la parte de redes sociales, no hacemos ese seguimiento. Reconozco que en la parte comercial eso nos está faltando

4. ¿Cuánto es la rentabilidad que se puede obtener por moto vendida?

Marcelo Heller: “Y siempre le ponemos un porcentaje sobre el costo, para cubrir los costos y tener algo de ganancia. Ahora le estamos poniendo un 30% de margen a cada moto.”

5. ¿Podrías considerarla "estancada"?

Marcelo Heller: “Sí, en este país cada 6 meses tienes que reinventarte porque te cambia la economía. Sumándole que de por sí la venta de motos es un rubro estacional, cuando hace calor o en las fiestas se vende más, pero en invierno baja mucho la venta. Eso también complica mucho el panorama.”

Laura Barba: “Quizás sí, pero la pequeña estructura que tenemos, está teniendo buen funcionamiento, por la aceptación de nuestros clientes, se van muy conformes con los servicios y las ventas, las garantías, y por eso la gente vuelve. Pero está estancada en el sentido de que no está teniendo un pico de crecimiento importante, pero estoy conforme con la pequeña estructura que tenemos.”

6. ¿Realizan algún tipo de política desde la gerencia para poder atenuar el impacto de la estacionalidad?

Marcelo Heller: “Si bien es algo que sabemos que pasa, la verdad es que no aplicamos promociones o algún tipo de política que incentive, por ejemplo, las ventas en temporada baja, podríamos hacerlo eso sí.”

7. ¿Cuál es su relación con los proveedores?

Marcelo Heller: “Buena, un poco complicado porque están

entregando pocas motos y acortaron mucho la forma de pago, con la inflación el pago es muy corto y es tan corto que pagas las motos y no las entregan y se complica. Antes comprabas financiando a 90 días. Hoy las pagas ahora en efectivo adelantado y no te las mandan. Tienes mucha plata invertida y no tenés ni la moto ni la plata.”

8. ¿Están conformes con las formas y los plazos de pago que les dan?

Marcelo Heller: “No, es muy corto. Las financieras sí pagan rápido, pero las motos se entregan muy lento y las fábricas no tienen stock para entregar.”

9. ¿Es una consecuencia global?

Marcelo Heller: “Todas las fábricas tienen el mismo problema, “Honda” no puede entregar ni a sus concesionarios oficiales por más que tengan la plata, no le alcanzan las motos. No quieren hacer eso de contratar empleados porque no es rentable, la fábrica mantiene su personal y no se expande más, “Honda hace un año que no tiene stock porque no invierte.

10. ¿Cuáles son las fortalezas para vos que tiene la concesionaria hoy en día?

Marcelo Heller: “Que esta atendida por sus propios dueños, que entregamos las motos en el momento y cumplimos con la documentación y hay buena posventa, brindamos un buen servicio, además del crédito para financiar la moto es fácil y accesible, generamos confianza en los que nos compran, estamos hace muchos años en el rubro y con los años vas aprendiendo de las demás concesionarias y de cómo funciona el mercado en general.”

11. ¿Qué canales de venta tienen actualmente?

Marcelo Heller: “Actualmente solo vendemos de forma física en el local. En un momento usamos “Mercado Libre” para vender otras partes del país, pero era muy difícil con los créditos personales y las entregas de las motos, y por eso lo dejamos de hacer.”

12. ¿Como es la forma de venta que más eligen los clientes?

Marcelo Heller: “Crédito personal en primer lugar y en segundo lugar de contado por el precio especial que les hacemos de contado. Podría decirte que la gran mayoría es con crédito personal porque te ofrece hasta cuarenta cuotas, no se hace tan pesado pagar la moto así, no se vende mucho con tarjeta a pesar de que lo ofrecemos porque si pagas una moto que vale un millón de pesos en nueve cuotas son muy altas. Te podría decir que más del 95% de las ventas son con crédito personal y el otro 5% está entre efectivo y transferencia.”

13. ¿Realizan alguna forma de publicidad o Marketing Digital?

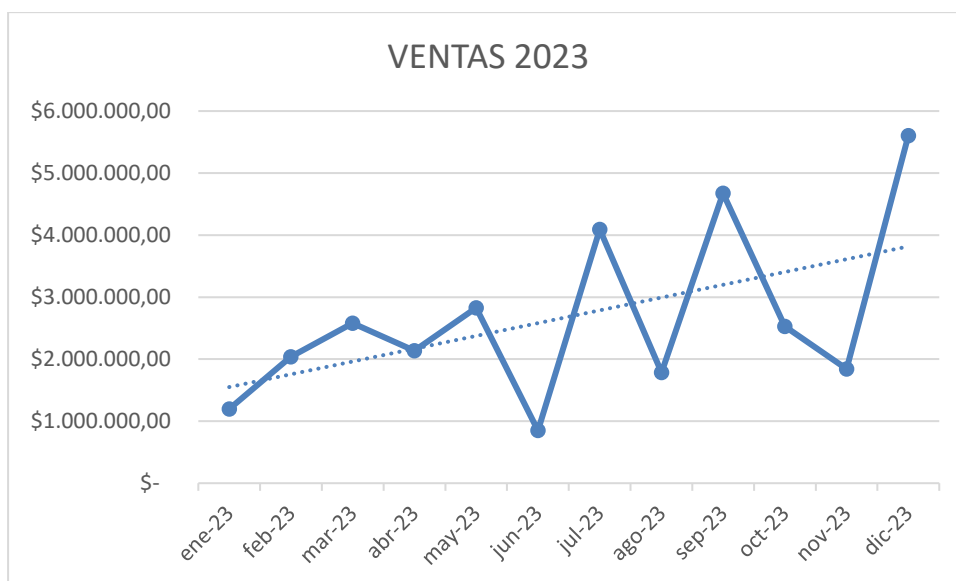
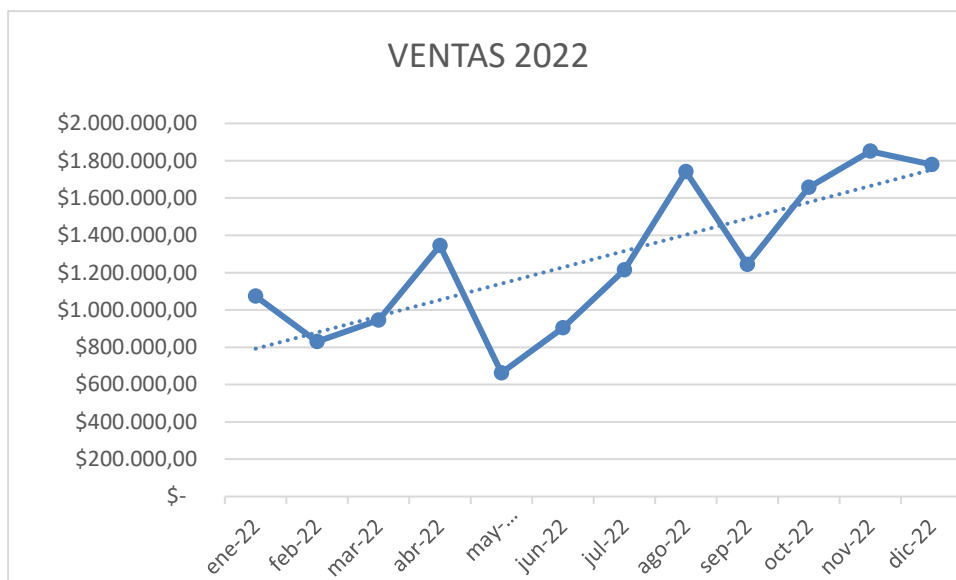
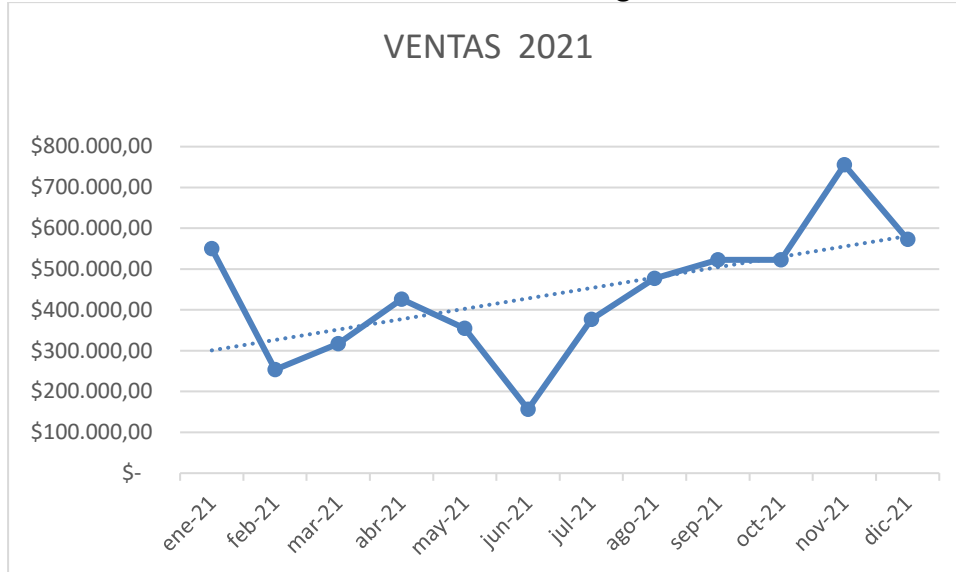
Marcelo Heller: “Solo tenemos WhatsApp Business que es donde los clientes nos mandan consultas cuando ven el número de teléfono en el cartel del local, pero es lo único que tenemos, sé que se puede pagar para salir en los anuncios, pero como no sabemos cómo se hace, no lo aplicamos.”

14. ¿Han considerado llevar adelante una modernización tecnológica en el canal de ventas?

Marcelo Heller: “Mejoraría un poco, porque tampoco es una herramienta mágica. La financiera puso créditos a distancia, eso podría ayudar al proceso. Los créditos prendarios también ya se pueden hacer a distancia. Se ve que hay muchas concesionarias que lo están haciendo así.”

Laura Barba: “Si bien considero que eso sería algo muy importante para crear una reforma, no tenemos la capacitación suficiente como para hacerlo o requerir de personal idóneo para que lo realice ya que nuestro conocimiento al respecto es escaso.”

Anexo VIII: Ventas 2021-2022-2023 gráficos estacionalidad





Anexo IX: Ingresos Mensuales 2023

Mis Comprobantes Emitidos - CUIT 30710198949							
Fecha	Tipo	Punto de Venta	Número Desde	Tipo Doc. Receptor	Nro. Doc. Receptor	Denominación Receptor	Imp. Neto Gravado
03/01/2023	6 - Factura B		4	754 CUIT	20174454133	GODOY JUAN CARLOS	\$ 264.462,81
05/01/2023	6 - Factura B		4	755 DNI	21726682	MAGALANES JULIO EDUARDO	\$ 223.140,48
09/01/2023	6 - Factura B		4	756 DNI	44868624	CAÑETE CESAR DAVID	\$ 272.727,29
13/01/2023	6 - Factura B		4	757 DNI	30761963	GONZALEZ CARLOS GABRIEL	\$ 231.404,95
20/01/2023	6 - Factura B		4	758 DNI	42417512	PAEZ CRISTIAN EZEQUIEL	\$ 206.611,57
							\$ 1.198.347,10
09/02/2023	6 - Factura B		4	759 DNI	42627862	BLANCO EDGAR ESTEBAN	\$ 202.479,33
13/02/2023	6 - Factura B		4	760 DNI	95445276	PINTO CABRERA PABLO DIOSNEL	\$ 228.925,62
13/02/2023	6 - Factura B		4	761 DNI	32508974	QUINQUINTO VALERIA PALMIRA	\$ 214.876,05
13/02/2023	6 - Factura B		4	762 DNI	41898939	OLIVETTI ELIANA MAGALI	\$ 247.933,90
15/02/2023	6 - Factura B		4	763 DNI	29228598	GONZALEZ ORELLA SERGIO ADRIAN	\$ 247.933,90
15/02/2023	6 - Factura B		4	764 DNI	43326951	FLORES EZEQUIEL AGUSTIN	\$ 219.008,29
22/02/2023	6 - Factura B		4	765 DNI	38968202	MORENO SANTIAGO RUBEN	\$ 299.173,57
28/02/2023	6 - Factura B		4	766 CUIT	20186003331	ZAVALA MARCELO ADRIAN	\$ 380.165,29
							\$ 2.040.495,95
02/03/2023	6 - Factura B		4	767 DNI	10180291	GEIER RODOLFO MANUEL	\$ 269.421,48
03/03/2023	6 - Factura B		4	769 DNI	28240427	MARQUEZ DIEGO OSMAR	\$ 314.876,05
03/03/2023	6 - Factura B		4	768 DNI	39161070	GALVAN OSCAR MAXIMILIANO	\$ 354.545,48
06/03/2023	6 - Factura B		4	770 DNI	45682689	MEGA SANCHEZ BRISA FLORENCIA	\$ 285.123,95
10/03/2023	6 - Factura B		4	771 DNI	40758297	ALVAREZ ANTONELLA BEATRIZ	\$ 264.462,81
20/03/2023	6 - Factura B		4	772 DNI	43784612	ANDERSON FACUNDO THOMAS	\$ 305.785,14
29/03/2023	6 - Factura B		4	773 DNI	34931912	FERNANDEZ JUAN RAMON	\$ 264.462,81
31/03/2023	6 - Factura B		4	774 DNI	30710363	ACEVEY NATALIA ELISABET	\$ 285.950,43
31/03/2023	6 - Factura B		4	775 DNI	37354734	CORDOBA FEDERICO NICOLAS	\$ 235.537,19
							\$ 2.580.165,34
04/04/2023	6 - Factura B		4	776 DNI	34857036	ALONSO MARCELO DANIEL	\$ 305.785,14
12/04/2023	6 - Factura B		4	777 DNI	39468673	VAZQUEZ CRISTIAN HERNAN	\$ 256.198,33
12/04/2023	6 - Factura B		4	778 DNI	44460870	AGUILERA LIONEL URIEL	\$ 322.314,05
18/04/2023	6 - Factura B		4	779 DNI	37197740	GOMEZ NESTOR OMAR	\$ 322.314,05
19/04/2023	6 - Factura B		4	780 DNI	37861185	BORBA ESPINOLA EVER HONORATO	\$ 320.661,14
19/04/2023	6 - Factura B		4	781 DNI	36807842	MARCIAL MARCELO NAHUEL	\$ 264.462,81
28/04/2023	6 - Factura B		4	782 DNI	44488725	AYALA TOMAS GABRIEL	\$ 346.281,00
							\$ 2.138.016,52
02/05/2023	6 - Factura B		4	783 DNI	8575428	MOSQUEDA RICARDO	\$ 346.281,00
04/05/2023	6 - Factura B		4	784 DNI	32180618	CARRIZO CARRANZA MAXIMILIANO DA	\$ 425.619,86
04/05/2023	6 - Factura B		4	785 DNI	41998229	SALTO CRISTIAN GABRIEL	\$ 297.520,67
05/05/2023	6 - Factura B		4	786 DNI	26826442	RIZZO FACUNDO EZEQUIEL	\$ 495.867,76
09/05/2023	6 - Factura B		4	787 DNI	50075599	ARGUELLO ESTEBAN NICOLAS	\$ 318.181,81
09/05/2023	6 - Factura B		4	788 DNI	39924985	MONTIEL WALTER JUAN MAURICIO	\$ 487.603,29
11/05/2023	6 - Factura B		4	789 DNI	35324038	CALDERON SERGIO DAMIAN	\$ 446.281,00
17/05/2023	1 - Factura A		4	9 CUIT	30708085207	TNGROUP SA	\$ 9.091,00
							\$ 2.826.446,39
16/06/2023	6 - Factura B		4	791 DNI	39294055	GONZALEZ ARIEL ALEJANDRO	\$ 519.834,71
16/06/2023	6 - Factura B		4	790 DNI	40879216	MELITA NATASHA AYLEN	\$ 328.925,62
							\$ 848.760,33
05/07/2023	6 - Factura B		4	792 DNI	18554183	PANA AURORA TOMASA	\$ 328.925,62
05/07/2023	6 - Factura B		4	793 DNI	43968582	LOCATELLI KEVIN	\$ 297.520,67
11/07/2023	6 - Factura B		4	794 DNI	45494986	SBATELLA THIAGO ARIEL	\$ 337.190,10
14/07/2023	6 - Factura B		4	795 DNI	36899498	PALERMO FEDERICO ADRIAN	\$ 314.049,57
17/07/2023	6 - Factura B		4	796 DNI	25467070	FERNANDEZ JUAN EDUARDO	\$ 677.685,95
19/07/2023	6 - Factura B		4	797 DNI	46830258	MENDOZA SANTIAGO TOMAS	\$ 314.049,57
21/07/2023	6 - Factura B		4	798 DNI	41916663	SANTILLAN DAIANA ELIZABETH	\$ 314.049,57
21/07/2023	6 - Factura B		4	799 DNI	46893725	LOPEZ SEBASTIAN GONZALO	\$ 359.504,14
25/07/2023	6 - Factura B		4	800 DNI	14603672	RODRIGUEZ MABEL BEATRIZ	\$ 314.049,57
27/07/2023	6 - Factura B		4	801 DNI	37923605	MAROTE JONATHAN ALAN	\$ 446.281,00
28/07/2023	6 - Factura B		4	802 DNI	33405449	MARIC ARIAS ANA MARIEL	\$ 388.429,76
							\$ 4.091.735,52
02/08/2023	6 - Factura B		4	803 DNI	96053044	ESPIN BRITO JOAQUIN RAFAEL	\$ 452.892,57
08/08/2023	6 - Factura B		4	804 CUIT	20388421577	AGOSTINELLI ANGEL ALFREDO	\$ 452.892,57
22/08/2023	6 - Factura B		4	805 DNI	17798561	FLORES CARLOS MIGUEL	\$ 392.562,00
22/08/2023	6 - Factura B		4	806 DNI	26364620	PRIETO GABRIEL REYNALDO	\$ 489.256,19
							\$ 1.787.603,33
11/09/2023	6 - Factura B		4	807 DNI	43184076	CARVALLEDA ALAN EZEQUIEL	\$ 541.322,33
15/09/2023	6 - Factura B		4	808 DNI	39747344	LUGO MARIANELA MAGALI	\$ 414.876,05
18/09/2023	6 - Factura B		4	809 DNI	19071266	FRANCO OSMAR	\$ 392.562,00
19/09/2023	6 - Factura B		4	810 DNI	30535596	VILLEGAS LUCAS MARTIN	\$ 414.876,05
20/09/2023	6 - Factura B		4	811 DNI	41898567	OLMO JONATHAN NAHUEL	\$ 392.562,00
28/09/2023	6 - Factura B		4	812 CUIT	20370098000	AYALA CRISTIAN DAVID	\$ 667.768,57
28/09/2023	6 - Factura B		4	813 CUIT	20946126544	VERA VICENTE	\$ 541.322,33
29/09/2023	6 - Factura B		4	814 DNI	40651527	VELIZ CRISTIAN MAXIMILIANO	\$ 895.867,76
29/09/2023	6 - Factura B		4	815 DNI	31925305	INSUA MARIA PAZ	\$ 414.876,05
							\$ 4.676.033,14
02/10/2023	6 - Factura B		4	816 DNI	44830519	ROMERO LAUTARO ARIEL	\$ 404.958,67
12/10/2023	6 - Factura B		4	817 DNI	29591797	ALVAREZ SERGIO ANIBAL	\$ 607.438,00
18/10/2023	6 - Factura B		4	818 DNI	46343101	DIAZ PATRICIO RUBEN	\$ 475.206,62
30/10/2023	6 - Factura B		4	819 DNI	29946553	RAMIREZ FABIAN GONZALO	\$ 545.454,52
31/10/2023	6 - Factura B		4	820 DNI	22434859	BATTISTA RODOLFO FRANCO	\$ 495.867,76
							\$ 2.528.925,57
07/11/2023	6 - Factura B		4	821 DNI	28930286	GRECO WALTER DAVID	\$ 578.512,38
13/11/2023	6 - Factura B		4	822 DNI	33197427	BILCA MAXIMILIANO EZEQUIEL	\$ 694.214,86
30/11/2023	6 - Factura B		4	823 DNI	40929394	PORTILLO IVAN EZEQUIEL	\$ 570.247,95
							\$ 1.842.975,19
01/12/2023	6 - Factura B		4	824 DNI	39811890	CORTEZ NICOLAS GABRIEL	\$ 833.057,86
06/12/2023	6 - Factura B		4	825 DNI	44300728	GOMEZ NICOLAS ANDRES	\$ 652.892,57
19/12/2023	6 - Factura B		4	826 DNI	42961958	PAZ MATIAS NICOLAS	\$ 785.123,95
19/12/2023	6 - Factura B		4	827 DNI	32994468	ROLON MAGDALENA MABEL	\$ 915.702,48
20/12/2023	6 - Factura B		4	828 DNI	44832643	PIANETTI SERGIO ALEXIS	\$ 1.261.983,48
26/12/2023	6 - Factura B		4	829 DNI	38959292	VARELA JAVIER ARIEL	\$ 1.157.024,81
							\$ 5.605.785,15



Paula Heller

Anexo X: Egresos Mensuales 2023

Mis Comprobantes Recibidos - CUIT 30710198949							
Fecha	Tipo	Punto de Venta	Número Desde	Tipo Doc. Emisor	Nro. Doc. Emisor	Denominación Emisor	
06/01/2023	1- Factura A	13	192054	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 483.749,88
08/01/2023	1- Factura A	23	199385	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.156,20
10/01/2023	1- Factura A	3	1282	CUIT	30679377945	ANTONIO ENRIQUE BALDINO Y GUSTAVO BALDINO SH	\$ 9.090,95
11/01/2023	1- Factura A	13	192321	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 160.553,28
13/01/2023	1- Factura A	4	1943	CUIT	30716024896	MAQUINAS Y HERRAMIENTAS CAIRO S.A.S.	\$ 5.636,36
16/01/2023	1- Factura A	2	26	CUIT	20258488823	RIVIERE MATIAS	\$ 18.710,76
18/01/2023	2- Nota de Débito A	46	444	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 1.652,89
23/01/2023	1- Factura A	15	18287	CUIT	30708927933	NIJAR S.A.	\$ 13.636,36
31/01/2023	1- Factura A	3	262	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 331.000,00
							\$ 1.025.186,68
							\$ 1.321.364,26
03/02/2023	1- Factura A	23	200847	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.156,20
23/02/2023	1- Factura A	10	1352	CUIT	30708358599	COPYLINE SRL	\$ 7.438,02
28/02/2023	1- Factura A	3	268	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 335.000,00
							\$ 343.594,22
07/03/2023	1- Factura A	23	204083	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.156,20
09/03/2023	1- Factura A	4	2073	CUIT	30716024896	MAQUINAS Y HERRAMIENTAS CAIRO S.A.S.	\$ 12.727,27
14/03/2023	1- Factura A	13	384748	CUIT	30688322274	MERCOMAX S A	\$ 31.865,40
16/03/2023	1- Factura A	10	7447	CUIT	27208929416	FIGARO CARLA SILVINA	\$ 7.371,90
28/03/2023	51- Factura M	1	7	CUIT	20220327133	SCHESLER GASTON ALBERTO	\$ 22.314,05
29/03/2023	1- Factura A	13	197278	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 376.213,10
29/03/2023	1- Factura A	13	197279	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 564.319,65
29/03/2023	1- Factura A	13	197280	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 376.213,10
29/03/2023	1- Factura A	13	197281	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 324.455,87
29/03/2023	1- Factura A	13	197282	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 285.193,54
29/03/2023	1- Factura A	13	197283	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 285.193,54
29/03/2023	1- Factura A	13	197284	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 222.877,76
29/03/2023	1- Factura A	13	197285	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 285.193,54
29/03/2023	1- Factura A	13	197286	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 203.768,59
29/03/2023	1- Factura A	13	197287	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 222.877,76
29/03/2023	1- Factura A	13	197288	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 222.877,76
							\$ 3.444.619,03
04/04/2023	1- Factura A	24	1991	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.461,98
							\$ -
04/05/2023	1- Factura A	13	199687	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 203.768,59
04/05/2023	1- Factura A	13	199688	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 324.455,87
04/05/2023	1- Factura A	13	199689	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 199.587,92
04/05/2023	1- Factura A	13	199690	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 399.175,84
04/05/2023	1- Factura A	13	199691	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 399.175,84
07/05/2023	1- Factura A	23	206529	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.461,98
10/05/2023	1- Factura A	11	3323	CUIT	20278061281	NOZIGLIA MAURICIO NICOLAS	\$ 2.842,98
12/05/2023	1- Factura A	2	1124	CUIT	20120121988	MARTINS CARLOS ALBERTO	\$ 17.917,33
16/05/2023	1- Factura A	6	14624	CUIT	30689355753	GALLUCCI SA	\$ 2.974,85
29/05/2023	1- Factura A	13	201367	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 379.940,99
29/05/2023	1- Factura A	13	201368	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 379.940,99
30/05/2023	1- Factura A	3	292	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 415.000,00
							\$ 2.726.243,18
03/06/2023	1- Factura A	23	208779	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.461,98
06/06/2023	1- Factura A	13	202000	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 253.646,28
07/06/2023	1- Factura A	5	20185	CUIT	30714034584	XT COMUNICACIONES SOCIEDAD ANONIMA	\$ 21.718,55
29/06/2023	1- Factura A	3	301	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 415.000,00
							\$ 691.826,81
07/07/2023	1- Factura A	11	3615	CUIT	20278061281	NOZIGLIA MAURICIO NICOLAS	\$ 5.305,79
07/07/2023	1- Factura A	13	204041	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 305.753,25
07/07/2023	1- Factura A	13	204042	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 611.506,51
07/07/2023	1- Factura A	13	204043	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 507.292,56
07/07/2023	1- Factura A	13	204044	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 305.753,25
07/07/2023	1- Factura A	13	204045	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 512.576,86
07/07/2023	1- Factura A	23	211291	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.858,68
25/07/2023	1- Factura A	42	6969	CUIT	30662533072	ULTRALIGHT SRL	\$ 181.899,55
26/07/2023	1- Factura A	13	205100	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 305.753,25
26/07/2023	1- Factura A	13	205101	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 248.057,85
26/07/2023	1- Factura A	13	205102	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 410.008,27
26/07/2023	1- Factura A	13	205103	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 410.008,27
26/07/2023	1- Factura A	13	205104	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 248.057,85
							\$ 4.053.831,94
02/08/2023	1- Factura A	13	205515	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 832.276,87
08/08/2023	1- Factura A	23	213623	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 1.858,68
15/08/2023	1- Factura A	13	206512	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 318.958,68
15/08/2023	1- Factura A	13	206510	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 273.719,01
15/08/2023	1- Factura A	13	206511	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 318.958,68
							\$ 1.745.771,92
01/09/2023	1- Factura A	3	314	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 200.000,00
01/09/2023	1- Factura A	3	315	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 100.000,00
04/09/2023	1- Factura A	13	207661	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 364.901,66
04/09/2023	1- Factura A	13	207662	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 364.901,66
04/09/2023	1- Factura A	13	207663	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 761.090,91
04/09/2023	1- Factura A	13	207664	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 380.545,45
11/09/2023	1- Factura A	13	208175	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 3.335.653,88
11/09/2023	1- Factura A	23	215976	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 2.073,55
17/09/2023	1- Factura A	1030	300	CUIT	30715393251	OMNICHANNEL S.A.	\$ 70.247,11
21/09/2023	1- Factura A	11	4025	CUIT	20278061281	NOZIGLIA MAURICIO NICOLAS	\$ 8.181,82
21/09/2023	1- Factura A	13	209006	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 273.719,01
27/09/2023	1- Factura A	4	1402	CUIT	20160448467	AMATO CLAUDIO ALBERTO	\$ 154.500,00
27/09/2023	1- Factura A	4	1403	CUIT	20160448467	AMATO CLAUDIO ALBERTO	\$ 165.880,00
							\$ 6.181.695,05
03/10/2023	1- Factura A	3	4504	CUIT	27222138553	MARTINEZ MARCIA MARIEL	\$ 6.942,14
05/10/2023	1- Factura A	23	218071	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 2.073,55
11/10/2023	1- Factura A	1	15371	CUIT	3071734015	DIGITAL SALES	\$ 17.355,37
20/10/2023	1- Factura A	13	210706	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 393.319,01
31/10/2023	1- Factura A	3	325	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 795.000,00
							\$ 1.214.690,07
07/11/2023	1- Factura A	23	220651	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 2.602,48
14/11/2023	1- Factura A	4	943	CUIT	27331033710	MOSQUERA MARICEL VERONICA	\$ 13.070,00
21/11/2023	1- Factura A	4	953	CUIT	27331033710	MOSQUERA MARICEL VERONICA	\$ 11.270,00
22/11/2023	1- Factura A	13	212783	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 773.809,36
22/11/2023	1- Factura A	13	212784	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 695.246,28
30/11/2023	1- Factura A	3	331	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 900.000,00
							\$ 2.395.998,12
06/12/2023	1- Factura A	13	417462	CUIT	30688322274	MERCOMAX S A	\$ 45.104,40
07/12/2023	1- Factura A	23	222846	CUIT	30700896621	ITURAN DE ARGENTINA S A	\$ 2.891,74
12/12/2023	1- Factura A	13	214207	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 891.594,05
13/12/2023	1- Factura A	13	214208	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 842.932,90
13/12/2023	1- Factura A	13	214209	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 842.932,90
13/12/2023	1- Factura A	13	214210	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 891.594,05
13/12/2023	1- Factura A	13	214211	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 397.331,77
13/12/2023	1- Factura A	13	214212	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 591.812,77
13/12/2023	1- Factura A	13	214213	CUIT	30639169088	LA EMILIA S A	\$ 591.812,77
29/12/2023	1- Factura A	3	335	CUIT	23315746663	JAILI MARIANO EMANUEL	\$ 800.000,00
							\$ 5.898.007,35



Anexo XI: Cuadros de Ventas, ingresos y costos análisis

Cuadro 1: Ingresos sin proyecto. Variación mensual en las ventas

	cantidad motos vendidas	ingresos por ventas sin proyecto		variacion mensual
ene-23	5	\$	1.198.347,10	0%
feb-23	8	\$	2.040.495,95	60%
mar-23	9	\$	2.580.165,34	13%
abr-23	7	\$	2.138.016,52	-22%
may-23	8	\$	2.826.446,39	14%
jun-23	2	\$	848.760,33	-75%
jul-23	11	\$	4.091.735,52	450%
ago-23	4	\$	1.787.603,33	-64%
sep-23	9	\$	4.676.033,14	125%
oct-23	5	\$	2.528.925,57	-44%
nov-23	3	\$	1.842.975,19	-40%
dic-23	6	\$	5.605.785,15	100%
TOTAL	77	\$	32.165.289,53	

Cuadro 2: Ingresos por ventas proyectadas. Incluyendo el proyecto y las ventas reales 2023

	cantidad de motos estimada a vender proyectada	ingresos por ventas con proyecto	
ene-23	8	\$	5.548.347,10
feb-23	13	\$	9.290.495,95
mar-23	14	\$	9.830.165,34
abr-23	13	\$	10.838.016,52
may-23	15	\$	12.976.446,39
jun-23	6	\$	6.648.760,33
jul-23	34	\$	37.441.735,52
ago-23	17	\$	20.637.603,33
sep-23	39	\$	48.176.033,14
oct-23	27	\$	34.428.925,57
nov-23	21	\$	27.942.975,19
dic-23	41	\$	56.355.785,15
TOTAL	248	\$	280.115.289,53

Cuadro 3: ingresos por venta incrementales solo con aplicación del proyecto

	Diferencia de ventas por aplicación del proyecto estimada	Incremento en ingresos solo contemplado proyecto	variacion mensual
ene-23	3	\$ 4.350.000,00	0%
feb-23	5	\$ 7.250.000,00	67%
mar-23	5	\$ 7.250.000,00	0%
abr-23	6	\$ 8.700.000,00	20%
may-23	7	\$ 10.150.000,00	17%
jun-23	4	\$ 5.800.000,00	-43%
jul-23	23	\$ 33.350.000,00	475%
ago-23	13	\$ 18.850.000,00	-43%
sep-23	30	\$ 43.500.000,00	131%
oct-23	22	\$ 31.900.000,00	-27%
nov-23	18	\$ 26.100.000,00	-18%
dic-23	35	\$ 50.750.000,00	94%
	171	\$ 247.950.000,00	

Cuadro 4: Unidades vendidas por Canal

	Ventas con aplicación del proyecto	VENTAS POR PAGINA WEB ESTIMADAS: 58%	VENTAS POR MERCADO LIBRE ESTIMADAS: 34%	VENTAS POR LOCAL FISICO ESTIMADAS: 8%
ene-23	3	2	1	0
feb-23	5	3	2	0
mar-23	5	3	2	0
abr-23	6	4	2	1
may-23	7	4	2	1
jun-23	4	2	1	0
jul-23	23	13	8	2
ago-23	13	8	5	1
sep-23	30	17	10	2
oct-23	22	13	8	2
nov-23	18	10	6	1
dic-23	35	20	12	3
TOTAL VENTAS POR CANAL	171	99	59	13



Cuadro 5: Ingresos por Venta por Canal

	INGRESOS POR PAGINA WEB	INGRESOS POR MERCADO LIBRE	INGRESOS POR LOCAL FISICO
ene-23	\$ 2.900.000,00	\$ 1.450.000,00	\$ -
feb-23	\$ 4.350.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ -
mar-23	\$ 4.350.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ -
abr-23	\$ 5.800.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 1.450.000,00
may-23	\$ 5.800.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 1.450.000,00
jun-23	\$ 2.900.000,00	\$ 1.450.000,00	\$ -
jul-23	\$ 18.850.000,00	\$ 11.600.000,00	\$ 2.900.000,00
ago-23	\$ 11.600.000,00	\$ 7.250.000,00	\$ 1.450.000,00
sep-23	\$ 24.650.000,00	\$ 14.500.000,00	\$ 2.900.000,00
oct-23	\$ 18.850.000,00	\$ 11.600.000,00	\$ 2.900.000,00
nov-23	\$ 14.500.000,00	\$ 8.700.000,00	\$ 1.450.000,00
dic-23	\$ 29.000.000,00	\$ 17.400.000,00	\$ 4.350.000,00
TOTAL	\$ 143.550.000,00	\$ 85.550.000,00	\$ 18.850.000,00

Cuadro 6: Cantidad de ventas e ingresos con servicio de flete

	TOTAL DE VENTAS POR INTERNET: MERCADO LIBRE Y PAGINA WEB	ENVIO A DOMICILIO CON FLETE: 60%	INGRESOS POR VENTAS QUE FUERON ENVIADAS POR SERVICIO DE FLETE	RETIRO EN SUCURSAL: 40%
ene-23	3	2	\$ 2.900.000,00	1
feb-23	5	3	\$ 4.350.000,00	2
mar-23	5	3	\$ 4.350.000,00	2
abr-23	6	4	\$ 5.800.000,00	2
may-23	6	4	\$ 5.800.000,00	2
jun-23	3	2	\$ 2.900.000,00	1
jul-23	21	13	\$ 18.850.000,00	8
ago-23	13	8	\$ 11.600.000,00	5
sep-23	27	16	\$ 23.200.000,00	11
oct-23	21	13	\$ 18.850.000,00	8
nov-23	16	10	\$ 14.500.000,00	6
dic-23	32	19	\$ 27.550.000,00	13
TOTAL	158	97	\$ 140.650.000,00	61

Cuadro 7: Compras mensuales 2023, cantidad de motocicletas vendidas y costo promedio de motocicleta

	total compras mensuales	cantidad motos vendidas sin proyecto
ene-23	\$ 1.321.364,26	5
feb-23	\$ 343.594,22	8
mar-23	\$ 3.444.619,03	9
abr-23	\$ 1.461,98	7
may-23	\$ 2.726.243,18	8
jun-23	\$ 691.826,81	2
jul-23	\$ 4.053.831,94	11
ago-23	\$ 1.745.771,92	4
sep-23	\$ 6.181.695,05	9
oct-23	\$ 1.214.690,07	5
nov-23	\$ 2.395.998,12	3
dic-23	\$ 5.898.007,35	6
TOTAL	\$ 30.019.103,93	77

Costo promedio de motocicleta: compras de diciembre dividido la cantidad de motocicletas vendidas en el mes. (5898007,35/6: \$983001,23)

Cuadro 8: Costos de venta totales proyectados

	cantidad de motos estimada a vender proyectada	costo total con proyecto
ene-23	8	\$ 4.270.367,94
feb-23	13	\$ 5.258.600,35
mar-23	14	\$ 8.359.625,16
abr-23	13	\$ 5.899.469,33
may-23	15	\$ 9.607.251,76
jun-23	6	\$ 4.623.831,71
jul-23	34	\$ 26.662.860,12
ago-23	17	\$ 14.524.787,85
sep-23	39	\$ 35.671.731,80
oct-23	27	\$ 22.840.717,02
nov-23	21	\$ 20.090.020,17
dic-23	41	\$ 40.303.050,23
total	248	\$ 198.112.313,41

Cuadro 9: Costos de venta por aplicación del proyecto

	diferencia por aplicación del proyecto estimada	aumento de costos por venta por proyecto
ene-23	3	\$ 2.949.003,68
feb-23	5	\$ 4.915.006,13
mar-23	5	\$ 4.915.006,13
abr-23	6	\$ 5.898.007,35
may-23	7	\$ 6.881.008,58
jun-23	4	\$ 3.932.004,90
jul-23	23	\$ 22.609.028,18
ago-23	13	\$ 12.779.015,93
sep-23	30	\$ 29.490.036,75
oct-23	22	\$ 21.626.026,95
nov-23	18	\$ 17.694.022,05
dic-23	35	\$ 34.405.042,88
Total	171	\$ 168.093.209,48



Cuadro 10: Costo de la Mercadería Vendida

existencia al comienzo	\$ 1.598.326,21
compras	\$ 30.019.103,93
existencia al final	\$ 1.900.325,21
CMV	\$ 29.717.104,93
existencia al comienzo	\$ 1.598.326,21
compras	\$ 198.112.313,41
existencia al final	\$ 14.745.018,38
CMV	\$ 184.965.621,24



Cuadro 11: Costos incrementales del Proyecto

	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
MERCADO LIBRE POR PUBLICACION DE 8 MOTOS POR MES	\$ 1.298.304,00	\$ 6.844.000,00
TIENDA NUBE	\$ 419.988,00	\$ 1.435.500,00
COSTO DE FLETE		\$ 14.065.000,00
AGENCIA SEO	\$ 3.600.000,00	
PUBLICIDAD EN META ADS	\$ 1.200.000,00	
GASTOS SEGURIDEAD E HIGIENE		\$ 2.479.500,00
INGRESOS BRUTOS		\$ 9.918.000,00

	GASTOS DE TELEFONO	INGRESOS BRUTOS	GASTOS VARIOS	SEGURIDAD E HIGIENE	GASTOS DE LUZ	GASTOS BANCARIOS	MANTENIMIENTO PAGINA WEB	GASTOS DE PUBLICIDAD	COSTO DE FLETE	COMISIONES POR VENTA
TOTAL ANUAL SIN PROYECTO	\$ 93.403,53	\$ 1.125.785,13	\$ 10.509,69	\$ 304.024,62	\$ 81.726,25	\$ 275.303,43				
INCREMENTO ANUAL POR PROTECTO	\$ -	\$ 9.918.000,00		\$ 2.479.500,00			\$ 1.718.292,00	\$ 4.800.000,00	\$ 14.065.000,00	\$ 8.279.500,00
TOTAL ANUAL	\$ 93.403,53	\$ 11.043.785,13	\$ 10.509,69	\$ 2.783.524,62	\$ 81.726,25	\$ 275.303,43	\$ 1.718.292,00	\$ 4.800.000,00	\$ 14.065.000,00	\$ 8.279.500,00



Anexo XII: Costo de los Productos Vendidos 2023

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD: Center Fox S.R.L.
NO. DE REGISTRO.: Legajo N° 151.904 Matricula 84.726
DOMICILIO LEGAL: Av. H. Yrigoyen N° 818, Fcio. Varela; Pcia. de Buenos Aires.-
BALANCE GENERAL AL: 31 de Diciembre de 2023

Anexo 1

Costo de los Productos Vendidos

Concepto	31-12-2023	31-12-2022
Existencia al comienzo del Ejercicio	1.598.326,21	1.200.659,87
Compras	30.019.103,93	14.423.535,73
Gastos Imputables al Costo (Anexo 3)	0,00	0,00
Existencia al Final del Ejercicio	1.900.325,21	1.598.326,21
Costo de la Mercadería Vendida	29.717.104,93	14.025.869,39

Firmado por mí al solo Efecto de su Identificación. Con informe de Fecha 14-02-2024.-

Heller Marcelo
Socio - Gerente

Verniello Juan Manuel
Contador Público (UBADE)
T° 113 F° 23 C.F.C.E.P.BsAs
C.U.I.T.: 25-45491691-9
Legajo 29047/5



Anexo XIII: Estado de Resultados Proyectado y Comparativo

31/12/2023				
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	RATIOS SIN PROYECTO	RATIOS CON PROYECTO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 32.165.289,53	\$ 280.115.289,53	100%	100%
COSTO DE VENTAS	-\$ 29.717.104,93	-\$ 184.965.621,24	-92%	-66%
RESULTADO BRUTO	\$ 2.448.184,60	\$ 95.149.668,29	8%	34%
			0%	0%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-\$ 332.396,93	-\$ 1.572.146,94	-1%	-1%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	-\$ 1.283.052,29	-\$ 41.303.594,29	-4%	-15%
RESULTADOS FINANCIEROS	-\$ 275.303,43	-\$ 275.303,43	-1%	0%
TOTAL DE GASTOS	-\$ 1.890.752,65	-\$ 43.151.044,65	-6%	-15%
			0%	0%
RESULTADO DEL EJERCICIO UTILIDAD	\$ 557.431,95	\$ 51.998.623,64	2%	19%

Anexo XIV: Flujo de Fondos Mensual

	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	Totales
Ingresos													
Ingresos por ventas en Mercado Libre	\$ 1.450.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 1.450.000,00	\$ 11.600.000,00	\$ 7.250.000,00	\$ 14.500.000,00	\$ 11.600.000,00	\$ 8.700.000,00	\$ 17.400.000,00	\$ 85.550.000,00
Ingresos por ventas en Tienda Nube	\$ 2.900.000,00	\$ 4.350.000,00	\$ 4.350.000,00	\$ 5.800.000,00	\$ 5.800.000,00	\$ 2.900.000,00	\$ 18.850.000,00	\$ 11.600.000,00	\$ 24.650.000,00	\$ 18.850.000,00	\$ 14.500.000,00	\$ 29.000.000,00	\$ 143.550.000,00
Ingresos por ventas en local físico	\$ 1.198.347,10	\$ 2.040.495,95	\$ 2.580.165,34	\$ 3.588.016,52	\$ 4.276.446,39	\$ 848.760,33	\$ 6.991.735,52	\$ 3.237.603,33	\$ 7.576.033,14	\$ 5.428.925,57	\$ 3.292.975,19	\$ 9.955.785,15	\$ 51.015.289,53
Ingresos Totales	\$ 5.548.347,10	\$ 9.290.495,95	\$ 9.830.165,34	\$ 12.288.016,52	\$ 12.976.446,39	\$ 5.198.760,33	\$ 37.441.735,52	\$ 22.087.603,33	\$ 46.726.033,14	\$ 35.878.925,57	\$ 26.492.975,19	\$ 56.355.785,15	\$ 280.115.289,53
Costos Fijos													
Mercado Libre costo fijo mensual por publicacion	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 108.192,00	\$ 1.298.304,00
Tienda Nube costo fijo mensual	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 34.999,00	\$ 419.988,00
Publicidad mensual Meta ADS	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
Gastos de Telefono	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 7.783,63	\$ 93.403,53
Gastos Varios de Administracion	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 875,81	\$ 10.509,69
Gastos de Luz	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 6.810,52	\$ 81.726,25
Gastos Bancarios	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 22.941,95	\$ 275.303,43
Costo mensual agencia SEO	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
Total costos Fijos Totales	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 581.602,91	\$ 6.979.234,90
Costos Variables													
Costo de Motocicletas vendidas	\$ 5.868.694,15	\$ 5.258.600,35	\$ 8.359.625,16	\$ 5.899.469,33	\$ 9.607.251,76	\$ 4.623.831,71	\$ 26.662.860,12	\$ 14.524.787,85	\$ 35.671.731,80	\$ 22.840.717,02	\$ 20.090.020,17	\$ 25.558.031,85	\$ 184.965.621,24
Seguridad e Higiene	\$ 68.835,39	\$ 97.835,39	\$ 97.835,39	\$ 112.335,39	\$ 126.835,39	\$ 83.335,39	\$ 358.835,39	\$ 213.835,39	\$ 460.335,39	\$ 344.335,39	\$ 286.335,39	\$ 532.835,39	\$ 2.783.524,62
Ingresos Brutos	\$ 267.815,43	\$ 383.815,43	\$ 383.815,43	\$ 441.815,43	\$ 499.815,43	\$ 325.815,43	\$ 1.427.815,43	\$ 847.815,43	\$ 1.833.815,43	\$ 1.369.815,43	\$ 1.137.815,43	\$ 2.123.815,43	\$ 11.043.785,13
Mercado Libre comision por motocicletas vendidas	\$ 116.000,00	\$ 232.000,00	\$ 232.000,00	\$ 232.000,00	\$ 232.000,00	\$ 116.000,00	\$ 928.000,00	\$ 580.000,00	\$ 1.160.000,00	\$ 928.000,00	\$ 696.000,00	\$ 1.392.000,00	\$ 6.844.000,00
Tienda Nube comision por motocicleta vendida	\$ 29.000,00	\$ 43.500,00	\$ 43.500,00	\$ 58.000,00	\$ 58.000,00	\$ 29.000,00	\$ 188.500,00	\$ 116.000,00	\$ 246.500,00	\$ 188.500,00	\$ 145.000,00	\$ 290.000,00	\$ 1.435.500,00
Costo de envios	\$ 290.000,00	\$ 435.000,00	\$ 435.000,00	\$ 580.000,00	\$ 580.000,00	\$ 290.000,00	\$ 1.885.000,00	\$ 1.160.000,00	\$ 2.320.000,00	\$ 1.885.000,00	\$ 1.450.000,00	\$ 2.755.000,00	\$ 14.065.000,00
Costos Variables Totales	\$ 6.640.344,96	\$ 6.450.751,16	\$ 9.551.775,97	\$ 7.323.620,14	\$ 11.103.902,57	\$ 5.467.982,52	\$ 31.451.010,93	\$ 17.442.438,66	\$ 41.692.382,61	\$ 27.556.367,83	\$ 23.805.170,98	\$ 32.651.682,66	\$ 221.137.430,99
Utilidad mensual	-\$ 1.673.600,77	\$ 2.258.141,88	-\$ 303.213,54	\$ 4.382.793,47	\$ 1.290.940,91	-\$ 850.825,10	\$ 5.409.121,68	\$ 4.063.561,76	\$ 4.452.047,62	\$ 7.740.954,83	\$ 2.106.201,30	\$ 23.122.499,58	\$ 51.998.623,64
%COSTOS FIJOS	10%	6%	6%	5%	4%	11%	2%	3%	1%	2%	1%	2%	2%
% COSTOS VARIABLES	120%	69%	97%	60%	86%	105%	84%	79%	89%	77%	90%	58%	79%
% DE UTILIDAD	-30%	24%	-3%	36%	10%	-16%	14%	18%	10%	22%	8%	41%	19%



Anexo XV: Procedimientos para garantizar los aspectos éticos de la investigación

este trabajo implica el uso de datos personales y Estados Contable y reportes de compras y ventas, por lo que previo a la realización de la encuesta, se ha garantizado el consentimiento informado, en cuanto al acceso de la misma; se ha aceptado que no se recibirá ninguna contraprestación por la misma; se garantiza a su vez la confidencialidad y el exclusivo fin académico de la misma.



Paula Heller