



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA**

**Royal2you**

**Autor: Martín Dick**

**DNI: 31.058.467**

**Mentor del trabajo de graduación: Claudio Darin**

**Buenos Aires, 03/07/2020**

## I. Índice de contenidos

I. Índice de contenidos .....	2
II. Resumen ejecutivo.....	3
III. Oportunidad de negocio.....	4
Análisis de la Industria y del mercado .....	6
Análisis PESTLE .....	9
5 Fuerzas de Porter.....	12
IV. Propuesta de valor, el modelo de negocio, ventaja competitiva .....	15
Modelo CANVAS .....	15
V. Go to market plan.....	18
Análisis F.O.D.A. ....	18
Matriz de Ansoff.....	21
Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción.....	22
Customer Journey .....	25
VI. Equipo emprendedor .....	27
VII. Requerimientos de inversión y resultados esperados .....	29
Valuación.....	29
Contexto Micro y Macroeconómico .....	30
Modelo de Generación de Beneficios.....	31
Capital de Trabajo .....	31
Estados de Resultados Proyectoado .....	32
VIII. Plan operativo .....	38
IX. Condiciones para la viabilidad del negocio.....	41
X. Bibliografía .....	44
XI. ANEXOS .....	45

## II. Resumen ejecutivo

Al mismo tiempo que aparecieron los automóviles y las motocicletas surgen por consecuencia los concesionarios. Hace mas de 100 años que la única forma de adquirir una moto es a través de una red de concesionarios.

Con el paso del tiempo fueron apareciendo varias marcas de motos en el mercado argentino, generando una dura competencia entre los concesionarios de todas las marcas.

Entre las guerras de precios, los elevados costos, la gran inversión inicial que implica el armado de un concesionario y el creciente consumo por medios digitales, surge este proyecto. La comercialización directa de motos a clientes finales que viene a romper el paradigma y miedos de la compra online de bienes registrables.

En este trabajo describiré las estrategias comerciales necesarias para llevar a cabo este proyecto, desde un análisis de mercado explicando la situación actual del mercado de motos, el contexto país, utilizando herramientas de management, pasando por el detalle del go to market plan.

Por sobre todas las cosas, evaluaré la viabilidad económica y financiera del proyecto, así también como la operativa. Además describiré como lograr una experiencia única para el cliente y pudiendo recibir su moto en su hogar comprándola desde el sillón de su casa. Repasaremos también los riesgos y mitigantes para lograr un proyecto exitoso.

El gran desafío que enfrenta este trabajo es lograr que el cliente rompa el paradigma adoptando el e-commerce como un canal confiable, transparente y sencillo a la hora de realizar la compra de su moto.

¡Royal2you.....el viaje comienza en tu casa!

### III. Oportunidad de negocio

La comercialización de motocicletas en la actualidad se reduce a un solo canal tradicional: contratos de concesión con terceros. Generalmente el cliente cuando toma la decisión de adquirir un bien de un alto valor, generalmente quiere entrar en contacto con el mismo o ver el producto antes de comprarlo. Actualmente, no se ha encontrado una forma exitosa para que el cliente compre una moto sin haber estado con contacto directo con la unidad, es decir apreciarla en sus dimensiones, probarla y discutir acerca de sus prestaciones. Éste es el desafío, hoy.

Por otra parte los estándares requeridos por las terminales o los importadores a la hora de montar un concesionario son elevados. La inversión inicial y los costos operativos son elevados, lo que pueda causar que la rentabilidad y el retorno no son los esperados. Además de eso los concesionarios suelen ubicarse únicamente en áreas con alto volumen poblacional y patentamientos, donde se puede lograr un volumen de ventas que sostenga la estructura.

Por otro lado, algunas marcas de automóviles ya empiezan a este concepto<sup>1</sup>, dejando menos puntos de venta y más puntos de servicio.

Como resultado, surge la idea de un modelo alternativo de comercialización para ser aplicado en plazas donde actualmente no llegan los concesionarios pero sí existe un potencial volumen de ventas. Esta idea se implementará para la marca de motos ROYAL ENFIELD, donde para entender las raíces de la marca debemos remontarnos a la historia de la misma.

Royal Enfield es la compañía de motocicletas más antigua del mundo en producción continua. Sus operaciones comenzaron en Redditch - Inglaterra en el año de 1901, y desde entonces nunca se detuvo la producción de motos.

Después de la segunda guerra mundial, nuevos competidores – especialmente japoneses – ingresaron a rivalizar con las marcas europeas, y muchas de ellas tuvieron que re-inventarse.

---

<sup>1</sup> <https://autoblog.com.ar/2020/04/16/como-funciona-e-toyota-en-cuarentena-me-compre-una-hilux-dx-por-internet-y-paso-todo-esto/>

Parte de las operaciones se trasladaron a India en 1956, y a partir de 1970 - cuando la fábrica en Inglaterra cerró - la fabricación de las motocicletas Royal Enfield quedó dedicada 100% a India.

En 1994 el grupo Eicher Motor's Limited adquiere la marca, y desde le EL año 2014 LA marca ha tenido un crecimiento continuo superior al 50% año tras año. Actualmente la marca sólo produce motocicletas del segmento medio (entre 250 cc y 750 cc), y tiene una participación de mercado del +95% en dicho segmento en India. El objetivo de la marca es ser líder en el segmento medio en cada mercado en el que desembarca.

En 2017 la firma abrió un centro de diseño en Inglaterra, y centra allí todo el diseño y desarrollo de sus nuevos productos, sin embargo la fabricación continuará realizándose en India.<sup>2</sup>

La marca está estudiando la posibilidad de expandir la producción a otros países bajo la modalidad IKD, que será explicado más adelante. Argentina es uno de los candidatos para producir el portfolío completo.

ROYAL ENFIELD, en el mercado argentino de motos de media cilindrada representó en el año 2019 el 8,2% (ver cuadro p.7) del segmento. La marca está siendo comercializada a través de su importador que adquirió los derechos de importación desde el año 2018. Cuenta con 5 concesionarios oficiales a lo largo del territorio argentino. Estos realizan el 91,5% de sus ventas en el área de influencia de cada uno de ellos, el 8,5% restante (Ver ANEXO III, p.46) se llevan a cabo en territorios no cubiertos por los concesionarios. Estas ventas se efectúan a través de los concesionarios oficiales con las siguientes problemáticas:

- Traslado de gastos de adquisición (flete, formulario, gestoría) al cliente incrementando notoriamente el valor de la moto.
- Actualmente la estrategia de comercialización y ventas no está cubriendo de forma activa la demanda existente fuera del área de influencia.
- Al ser una venta realizada por el concesionario es difícil lograr la experiencia de compra deseada por la casa matriz.

---

<sup>2</sup> Fuente capacitación ROYAL ENFIELD LATAM.

Para solucionar los problemas anteriormente mencionados surge la idea de crear un modelo de distribución y comercialización no tradicional para satisfacer la demanda en las locaciones donde ROYAL ENFIELD no tiene presencia actualmente. Este canal de distribución se enfocará únicamente en productos nuevos y además buscará que la experiencia digital cubra todas las etapas del proceso de adquisición.

## **Análisis de la Industria y del mercado**

En los últimos años la industria de moto vehículos sufrió variaciones significativas en sus volúmenes de ventas el 2013 con 724.000 unidades patentadas mientras que en el 2019 con una sensible merma que llevó a tener solo 327.000 unidades patentadas.

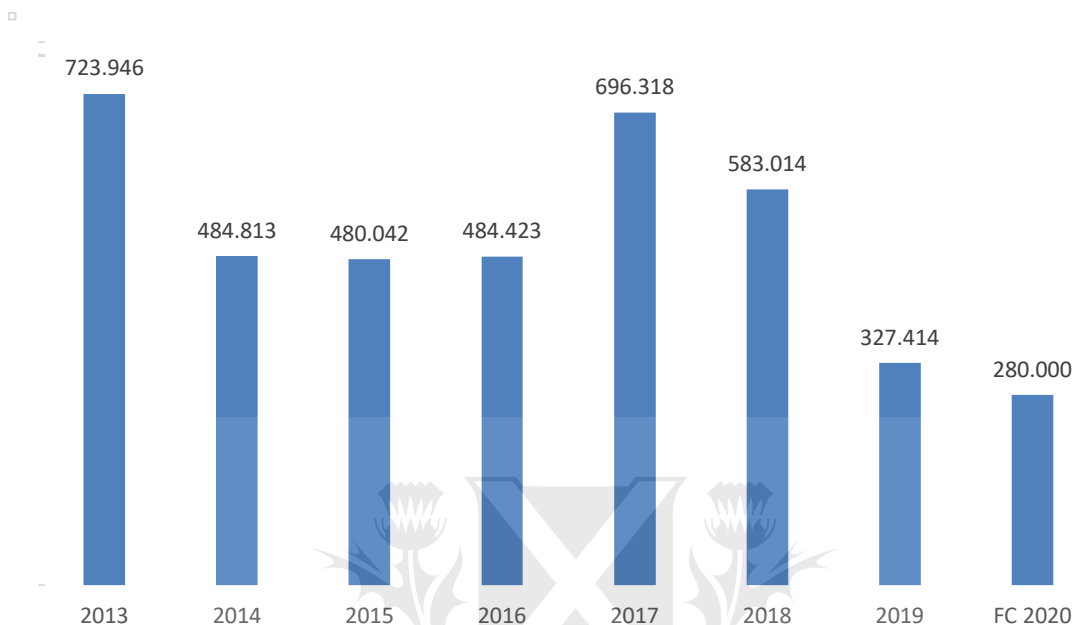
Estas variaciones se deben principalmente a los vaivenes de la economía del país y a las cambiantes normativas de inclusión de impuestos internos (ver ANEXO IV, p.47), variaciones en los aranceles de importación<sup>3</sup> y devaluaciones del dólar (Ver ANEXO V, p.50).

Universidad de  
**SanAndrés**

---

<sup>3</sup> <https://autoblog.com.ar/motoblog/2018/10/18/los-aranceles-de-importacion-a-las-motos-de-alta-cilindrada-bajan-del-35-al-20/>

El siguiente cuadro muestra la evolución de patentamientos en Argentina incluyendo todos los segmentos de motocicletas. El FC 2020 es pre pandemia y condice con los pronósticos de CAFAM.



Fuente CAFAM

En el cuadro de abajo se observa la evolución de industria por cilindrada desde el año 2013 hasta la actualidad.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	FC 2020
<b>TOTAL INDUSTRY</b>	723.946	484.813	480.042	484.423	696.318	583.014	327.414	280.000
Segment 0 to 249	667.439	445.312	445.334	449.220	647.754	530.533	297.303	259.033
Segment 250 to 750	53.237	38.220	33.634	31.860	42.738	48.533	26.876	18.200
Segment +751	3.270	1.281	1.074	3.343	5.826	3.948	3.235	2.767
SS 0 to 249	92,2%	91,9%	92,8%	92,7%	93,0%	91,0%	90,8%	92,5%
SS 250 to 750	7,4%	7,9%	7,0%	6,6%	6,1%	8,3%	8,2%	6,5%
SS +751	0,5%	0,3%	0,2%	0,7%	0,8%	0,7%	1,0%	1,0%
var total ind.		-33,0%	-1,0%	0,9%	43,7%	-16,3%	-43,8%	-14,5%
var 250 to 750		-33,3%	0,0%	0,9%	44,2%	-18,1%	-44,0%	-12,9%
var Scooter		-28,2%	-12,0%	-5,3%	34,1%	13,6%	-44,6%	-32,3%
Var +500cc		-60,8%	-16,2%	211,3%	74,3%	-32,2%	-18,1%	-14,5%

Fuente CAFAM

Para el caso estricto de ROYAL ENFIELD, que apunta a ser líder en el segmento de motos de más de 250cc donde el mercado potencial fue de 26.876 unidades para el año 2019. En este año RE representó el 2,5% del segmento medio con 5 concesionarios operativos, con una venta de 674 unidades.

El líder del segmento medio es HONDA que logró patentar 8.046 unidades seguido por Yamaha con 2.681 unidades.

## Volúmenes segmento medio 2019 FY

RANKING	Marca	VOLUMEN	Share
1	HONDA	8.046	29,9%
2	YAMAHA	2.681	10,0%
3	BENELLI	2.479	9,2%
4	ZANELLA	1.913	7,1%
5	MOTOMEL	1.796	6,7%
5	CORVEN	1.578	5,9%
6	BAJAJ	1.574	5,9%
7	KTM	936	3,5%
8	BETAMOTOR	713	2,7%
<b>9</b>	<b>ROYAL ENFIELD</b>	<b>674</b>	<b>2,5%</b>
10	OTROS	4.486	16,7%
<b>Total</b>		<b>26.876</b>	

Fuente CAFAM.


 Universidad de  
**SanAndrés**



## **Análisis PESTLE<sup>4</sup>**

Para apreciar la situación del mercado de motos actual, exponemos seguidamente seis tipos de análisis que abarcan el dominio de ocurrencia del caso en estudio. Ellos son:

### **Análisis Político:**

Dentro de la agenda del gobierno actual se encuentra la protección de la industria nacional. Por ese motivo, desde la asunción de esta administración (diciembre 2019) se tomaron medidas proteccionistas. Entre ellas, una que es clave, es que a partir del 2020 la importación de moto vehículos requiere aprobación del ministerio de comercio.

Otra disposición fue la modificación de las escalas de los impuestos internos lo cual incrementa el valor de venta de estos productos (ANEXO IV, p.47).

Otro aspecto importante a destacar, es que existe un gran incentivo para el ensamble local de motos con lo que se reducen los aranceles de importación que pueden variar del 35% para motos terminadas (CBU – Completely Build Up) de menos de 500cc, o 20% para más de 500cc. En el caso de las motos de menos de 500cc que sean ensambladas localmente (CKD – Completely Knocked Down) el arancel baja el 20%. Y por último para las motos que tienen integración de componentes locales (la legislación actual pide un 5% de componentes locales para el primer año, 7% para el segundo y 9% para el tercero) (KDX – Knock Down for Export) el arancel baja al 0%.<sup>5</sup>

Para el caso de la marca ROYAL ENFIELD se ve doblemente beneficiada por la decisión tomada de producir localmente sus productos (proteccionismo y quita de aranceles de importación) y por estar por debajo de la escala del mínimo imponible.

**Análisis Económico:** Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de 690 mil millones de AR\$ en el año 2019<sup>6</sup>, Argentina es una de las economías más

---

<sup>4</sup> PESTLE, por sus siglas Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental hace referencia al análisis del entorno en el que se desarrolla un negocio, impulsado por Francis J. Aguilar, profesor de Harvard Business School en 1964

<sup>5</sup> <https://autoblog.com.ar/motoblog/2019/01/25/las-motos-que-integren-5-del-valor-en-componente-nacional-pagaran-0-de-arancel-de-importacion/>

<sup>6</sup> [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)

activas de América Latina. Sin embargo, es un país donde el consumo se ve afectado fuertemente por la volatilidad del tipo de cambio y la creciente inflación año tras año. En 2019, Argentina estuvo en el tercer lugar<sup>7</sup> entre las naciones con mayor inflación en el mundo. Asimismo, el incremento de la brecha del dólar oficial y el dólar paralelo, genera una distorsión en el mercado suscitando una especulación cambiaria. Particularmente, en la industria de motos se patentaron un 44% menos unidades que en el año 2018, el nivel más bajo de los últimos cuatro años.

Como consecuencia de la alta inflación, la natural devaluación del peso y la caída del poder adquisitivo, se espera que la población elija cada vez más el transporte unipersonal por sus bajos costos operativos.

Por último, es importante mencionar que el nivel de patentamientos y la fluctuación que se percibe en los últimos años, se debe principalmente a la constante variación de las reglas de juego de los gobiernos de turno. Se puede citar la implementación del impuesto interno o impuesto al lujo decretado por el gobierno Kirchnerista en el año 2014, ocasionando el record histórico de ventas de unidades 0km, seguido por una devaluación del peso del 31%.

### **Análisis sociocultural:**

El valor de una moto de 250cc en adelante es generalmente elevado y la mayoría de los clientes exigen el contacto y asesoramiento a la hora de adoptar una decisión. Este es el desafío, el cambio de paradigma.

En Argentina hay un gran público motociclista que disfruta de los beneficios de andar en moto; no obstante, existe una limitación presupuestaria a la hora de poder adquirir un producto que cumpla con todas sus exigencias.

Otra barrera de entrada en relación a lo sociocultural es el uso y acceso a internet a la hora de poder ingresar y adquirir un producto. Según INDEC, al cierre del 2019 un 79,9%<sup>8</sup> de la población argentina tiene acceso a internet.

---

<sup>7</sup> <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/argentina-termino-2019-tercera-en-el-ranking-de-los-paises-con-mayor-inflacion-solo-la-superaron-venezuela-y-zimbabue/#:~:text=La%20Argentina%20fue%20en%202019,d%C3%ADgito%20en%20todo%20el%20a%C3%B1o.>

<sup>8</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>



### **Análisis tecnológico:**

A nivel mundial la tendencia en el uso del e-commerce para realizar compras diversas está ascendiendo a pasos agigantados, según un estudio realizado por la CACE<sup>9</sup>, en relación al 2018 la cantidad de productos comprados creció un 22% en el 2019. (Ver ANEXO VI, p.50).

Por otro lado, la evolución de herramientas de diseño 3D, de cálculo, de calidad, de difusión, de simulación y la realidad virtual favorecen a la experiencia en los sitios de internet sea cada vez más atractiva y satisfactoria para el cliente. La segmentación y categorización de las campañas de marketing digital son cada vez más precisas aumentando el ratio de conversión. Según el sitio similarweb<sup>10</sup>, al día de la fecha no hay prácticamente ningún e-commerce que haya desarrollado la experiencia de compra completa para un usuario. El 100% de los sitios son avisos clasificados de motos. Por otro lado, para lograr la meta aparecen trabas gubernamentales y una serie de desafíos tecnológicos insalvables que deben ser resueltos para poder lograr una experiencia completa.

### **Análisis Legales:**

En relación a la venta de un vehículo, existen ciertas etapas en la venta, como por ejemplo la registración de la unidad en el registro nacional de vehículos. Estos procesos limitan la experiencia de poder realizar esto 100% de forma digital. Puntualmente, se trata del caso de la firma digital, y donde es ineludible

<sup>9</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico

<sup>10</sup> <https://www.similarweb.com/ja/top-websites/category/vehicles/motorcycles/>

acudir personalmente al registro automotor para concretar la registración de la unidad.

## 5 Fuerzas de Porter<sup>11</sup>

“Porter plantea en un esquema la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar. El análisis necesario aquí compromete a la totalidad del sector: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, y los promedios de rentabilidad de cada uno de ellos. El pensamiento subyacente es que siempre es posible un nuevo equilibrio de fuerzas en el que los futuros competidores cobren importancia o donde los servicios o productos considerados sustitutos reemplacen al propio.

En el segundo eje del esquema, Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. En este caso el análisis se centra en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en un mercado.”<sup>12</sup>

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

**Actual: Neutro – Futuro: Alto**

Entre los competidores actuales, el principal es MercadoLibre y por otro lado y en menor escala los sitios propios de e-commerce de cada marca. Estos se consideran como competidores dado que son las alternativas que tiene el cliente que se encuentra lejos de alguna tienda física, su único contacto es a través de los medios digitales. Si bien, la plataforma dominante es MercadoLibre, no se está explorando aún la venta online de bienes registrables debido a la falta del proceso de digitalización de los diferentes actores para concretar una venta (registros y otros entes gubernamentales).

---

<sup>11</sup> Modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

<sup>12</sup> Roberto Dvoskin – Fundamentos de Marketing

### **Poder de Negociación con los proveedores:**

#### **Actual: Alto – Futuro: Alto**

Uno de los factores de éxito es contar con una plataforma de e-commerce que pueda satisfacer todas las etapas del customer journey, esto requiere una alta dedicación de desarrolladores de software. Existe una gran competencia en este rubro debido a la alta demanda de desarrolladores en Argentina y en el exterior.

Otro proveedor clave para el desarrollo de esta actividad, es la logística para la entrega de las motos puerta a puerta. Actualmente en la Argentina existe una gran cantidad de empresas logísticas, por lo cual esto no representa una amenaza significativa.

Por último y no menor, consideramos al fabricante ROYAL ENFIELD como uno de nuestros proveedores principales. Para el caso de este análisis podemos mencionar que el market share de RE en India en el 2019 fue del 3,8%<sup>13</sup> sobre un mercado de mas de 20 millones de motos, es por eso que el consumo del mercado argentino no representa un valor significativo a la hora de despachar unidades.

### **Amenaza de entrada de productos sustitutos:**

#### **Actual: Neutro – Futuro: Bajo**

Los únicos sustitutos a la plataforma son los esquemas físicos actuales de venta de motos, como por ejemplo concesionarios. Estos representan una baja amenaza en el futuro dado que no tienen las herramientas de ventas para ofrecer los productos más allá de su área de influencia.

### **Poder de Negociación de los clientes:**

#### **Actual: Neutro – Futuro: Alto**

El cliente es cualquier persona que esté dispuesta a comprar una moto por una plataforma online. Si bien existe una potencial demanda insatisfecha en algunos puntos en el país, existen dos desafíos, la adopción digital y por otro lado comprar un producto sin verlo. A pesar de estas limitaciones vemos que esto representa una oportunidad para la marca.

<sup>13</sup> <https://auto.economictimes.indiatimes.com/news/two-wheelers/motorcycles/top-10-two-wheeler-makers-in-fy19-bajaj-reports-double-digit-market-share/68808620>

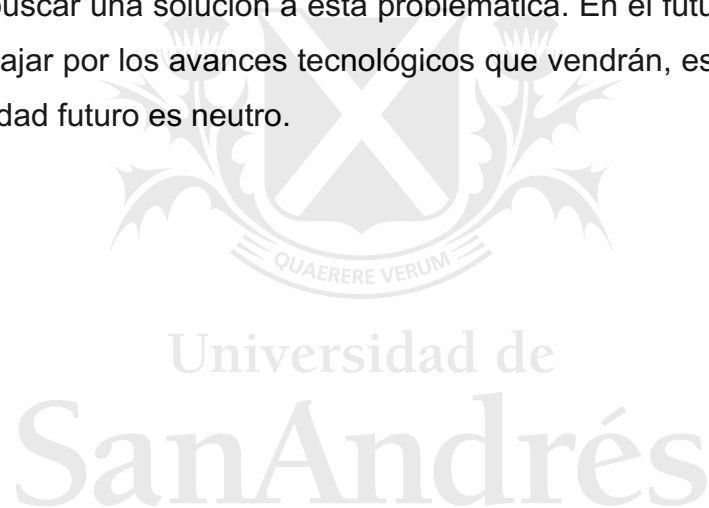
**Rivalidad entre los competidores:**

**Actual: Bajo – Futuro: Neutro**

Si bien existe otra plataforma que tiene una base de usuarios muy importante (MercadoLibre), existen ciertos factores que inclinarían la compra a través de la plataforma propuesta. Estos son:

- Los vendedores de MercadoLibre no siempre hacen entregas en todas las partes del país.
- En caso de hacerlo, el costo del servicio corre por cuenta del comprador.

Actualmente el grado de rivalidad es bajo porque existen importantes trabas legales que hacen engorroso el proceso de una compra online de un bien registrable. No hay muchos competidores en el mercado que tengan o estén dispuestos a buscar una solución a esta problemática. En el futuro estas trabas se deberán relajar por los avances tecnológicos que vendrán, es por eso que el grado de rivalidad futuro es neutro.



## IV. Propuesta de valor, el modelo de negocio, ventaja competitiva

### Modelo CANVAS<sup>14</sup>

El modelo CANVAS es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un chart dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. El citado modelo se utiliza para pasar de idea a proyecto y plasmar nuestra visión en un modelo empresarial.

### MODELO CANVAS



Fuente propia

### **Socios Clave:**

Actualmente los registros del automotor requieren una firma física para concluir el trámite de registración, buscaremos una alianza con los registros para lograr la digitalización de este trámite y de esta manera ofrecer una experiencia 100% online.

La definición de un proveedor logístico es clave para poder lograr un servicio puerta a puerta a la altura de las exigencias del cliente.

<sup>14</sup> Modelo diseñado por Alex Osterwalder en 2010. Recuperado de: <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>



Como parte de la estrategia de marketing, establecimos un modelo de promoción de producto a través de un embajador de marca en diferentes puntos del país.

Como socio clave debemos considerar a Royal Enfield quien nos proveerá el producto.

### **Actividad clave:**

Dentro de las actividades clave se encuentran el desarrollo continuo y la mejora de la plataforma de e-commerce. La otra actividad clave será la de marketing para promover el producto en lugares donde no tiene presencia la marca.

### **Recursos clave:**

Como mencionamos anteriormente uno de los principales recursos son los desarrolladores de software para la programación y mejora continua de la plataforma de e-commerce. En una primera instancia este servicio se terceriza. También es importante el capital inicial para el desarrollo de la plataforma que será provisto por ROYAL ENFIELD INDIA.

### **Propuesta de valor:**

Para ROYAL ENFIELD, la propuesta de valor será: acceso a nuevos mercados, digitalización, distribución, user experience y fácil implementación.

Para el cliente: acceso a la marca, experiencia de usuario, simplicidad y entrega puerta a puerta.

### **Relaciones con los clientes:**

El relacionamiento con el cliente se realizará a través de la plataforma de e-commerce y campañas digitales de marketing. Debido que la toma de decisión de comprar una moto de valor elevado. Es por eso que se le ayuda al cliente mediante diferentes acciones a elegir el producto que satisfaga sus necesidades.



**Canales de distribución:**

Por el tipo de modelo de negocio presentado que pretende lograr una alternativa a los canales tradicionales, el único canal sería mediante la plataforma de e-commerce anteriormente mencionada.

**Segmentos Clave:**

Para el caso de esta plataforma de e-commerce, el segmento clave es toda persona que muestre interés en comprar una moto del segmento target al que apunta ROYAL ENFIELD.

**Estructura de costos:**

La estructura de costos comprende los costos para el desarrollo, mantenimiento de la plataforma e infraestructura tecnológica. Se procura también ofrecer un servicio de puerta a puerta. Se contemplan también los salarios del personal clave, los intereses por el prestamos intercompany y gastos de marketing.

**Fuente de Ingresos:**

Al ser un proyecto in company la principal y única fuente de ingreso es el margen obtenido entre el precio venta a concesionario y la venta de la unidad al cliente final.

## V. Go to market plan

Para analizar la estrategia de entrada al mercado de la plataforma de e-commerce de ROYAL ENFIELD, se realizó un análisis de su entorno competitivo, utilizando la herramienta F.O.D.A.<sup>15</sup>, técnica de estudio diseñada por el ingeniero Albert S. Humphrey, válida para comprender la situación actual de una empresa, proyecto, institución o persona, teniendo en cuenta sus características internas (debilidades y fortalezas), y las externas (amenazas y oportunidades) y por último la matriz de ANSOFF<sup>16</sup>, creada por Igor Ansoff en el año 1957 cuyo principal objetivo es evaluar oportunidades de crecimiento relacionando productos y mercados de acuerdo a si éstos son actuales o nuevos.

Este mecanismo dejará comprender el potencial crecimiento y participación del producto que ofrecerá esta plataforma.

Estos análisis se han realizado planteando un lanzamiento a nivel Nacional, entendiendo que para un futuro en donde el servicio se expanda de manera internacional, será imprescindible volver a analizar cada una de las matrices y estrategias a seguir.

### Análisis F.O.D.A.

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, identificados en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa.

Su implementación en el proceso de planeamiento estratégico se considera funcional cuando las debilidades se ven reducidas y las fortalezas son incrementadas.

A continuación, se detallarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas estimadas de la plataforma y se le asigna una ponderación a cada una de ellas con el fin de evaluar la estrategia de la organización.

---

<sup>15</sup> F.O.D.A. o S.W.O.T., por sus siglas Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Standfor Research Institute

<sup>16</sup> <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>, consultada el 29 de junio de 2020.

## **Análisis Interno**

### **Fortalezas:**

- Los costos de estructura son bajos, comparando con los canales de distribución físicos.
- Acuerdos con proveedores logísticos que permiten ofrecer una entrega ágil y sencilla.
- Los márgenes obtenidos por las ventas de este canal son altos dado que es una venta directa.
- El proceso es simple comparado con los canales tradicionales.
- El uso de una plataforma de e-commerce promueve la transparencia en relación al precio de la moto y los gastos de patentamiento.
- Mediante la venta por e-commerce permite llegar a una mayor proporción del mercado.
- El producto ofrecido por ROYAL ENFIELD tiene una excelente relación precio calidad para el mercado.

### **Debilidades:**

- La ausencia de un Servicio de postventa en zonas donde no hay concesionarios.

## **Análisis Externo**

### **Oportunidades:**

- Expansión del mercado mas allá del mundo físico.
- Penetración en mercados fuera del área de influencia de los concesionarios.

### **Amenazas:**

- Volatilidad en las ventas en el mercado de motos (explicado en EL capítulo oportunidad de negocio).
- Cambio de las reglas de juego por parte del gobierno.
- Canibalización de los otros canales de distribución

- En el caso que se promueva la ley de la firma digital para trámites gubernamentales simplificaría en gran medida el proceso, lo cual implica que otras terminales o importadores adopten este canal de ventas.
- El cliente recurre a canales tradicionales por la falta de experiencia y confianza a la hora de comprar un producto de este tipo. Por esto existe una gran incertidumbre a la hora de comprar estos productos mediante un canal online.

**Análisis Interno**

FORTALEZAS	#	%	TOTAL
Los costos de estructura son bajos, comparando con los canales de distribución físicos.	5	20%	1,00
Acuerdos con proveedores logísticos que permiten ofrecer una entrega ágil y sencilla	4	15%	0,60
El producto ofrecido por ROYAL ENFIELD tiene una excelente relación precio calidad para el mercado	4	15%	0,60
Los márgenes obtenidos por las ventas de este canal son altos dado que es una venta directa	4	15%	0,60
El proceso es simple comparado con los canales tradicionales	3	15%	0,45
El uso de una plataforma de e-commerce promueve la transparencia en relación al precio de la moto y los gastos de patentamiento	2	5%	0,10
Mediante la venta por e-commerce permite llegar a una mayor proporción del mercado.	2	5%	0,10
DEBILIDADES	#	%	TOTAL
La ausencia de un Servicio de postventa en zonas donde no hay concesionarios	-5	30%	(1,50)
<b>TOTAL</b>			<b>2,0</b>

**Análisis Externo**

OPORTUNIDADES	#	%	TOTAL
Expansión del mercado mas alla del mundo fisico	5	35%	1,75
Penetración en mercados fuera del área de influencia de los concesionarios.	5	35%	1,75
AMENAZAS	#	%	TOTAL
Volatilidad en las ventas en el mercado de motos	-2	20%	(0,40)
Cambio de las reglas de juego por parte del gobierno	-2	15%	(0,30)
El cliente recurre a canales tradicionales por la falta de experiencia y confianza a la hora de comprar un producto de este tipo. Por esto existe una gran incertidumbre a la hora de comprar estos productos mediante un canal online.	-5	10%	(0,50)
Canibalización de los otros canales de distribución	-1	5%	(0,05)
En el caso que se promueva la ley de la firma digital para trámites gubernamentales simplificaría en gran medida el proceso, lo cual implica que otras terminales o importadores adopten este canal de ventas.	-1	5%	(0,05)
<b>TOTAL</b>			<b>2,2</b>

Esta herramienta nos ayuda a entender la realidad del producto dentro del mercado actual, por lo ya expuesto vemos que los pros superan a los contras. Las fortalezas son sólidas y las oportunidades superan en buen grado a las amenazas actuales y futuras como así a nuestras debilidades. Son estas últimas, que al exponerlas es importante tenerlas en cuenta en cada momento y monitorearlas mediante KPI's y reportes mensuales.

## Matriz de Ansoff

Con esta matriz buscamos identificar las oportunidades de crecimiento relacionando producto y mercados de acuerdo a si son existentes o nuevos.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Para el caso puntual del proyecto, podemos decir que está dentro del cuadrante de PENETRACIÓN DE MERCADO (productos existentes, en mercados existentes). El objetivo de esta estrategia consiste en el desarrollo de un nuevo canal de venta en un mercado existente dado que a pesar de ofrecer un valor diferencial de poder concretar la venta 100% a través del sitio, ya existen alternativas similares.

## **Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción<sup>17</sup>**

Siguiendo en línea con el análisis del Go To Market Plan a continuación se desarrollarán los cuatro pilares del MARKETING MIX: PRODUCTO - uno de los aspectos fundamentales del marketing y el primero en considerarse; PRECIO - entendiendo como tal a la estrategia de fijación de precios, teniendo en cuenta factores internos y externos, PLAZA - o distribución, analizando las principales alternativas de canal que dispone el e-commerce de ROYAL ENFIELD y cómo acompaña a la cadena de suministro, y PROMOCIÓN - desarrollando una comunicación integrada, con un mensaje claro hacia nuestros futuros clientes.

### **Producto**

Por un lado es importante detallar el tipo de producto ofrecido por la marca y por otro lado, la plataforma en sí. Las motos ROYAL ENFIELD son atemporales, atractivas, sencillas y accesibles para el cliente.<sup>18</sup>

El portfolio de productos de la marca consiste en 4 modelos muy diversos y para todos los gustos y necesidades (Ver ANEXO IX, p.54).

La propuesta de valor como mencionamos antes es que ROYAL ENFIELD se expanda a nuevos mercados mediante el uso de canales de distribución y comercialización no tradicionales en la industria de las motos a través de una plataforma de e-commerce sencilla de usar para el cliente. Para ver más detalles de la virtud de esta plataforma se puede ingresar al siguiente sitio a modo de demostración: <https://royaldealer.simplimotos-stg.com/>

Donde el cliente final obtiene:

- Una alternativa más de compra a la hora de adquirir su moto.
- Porfolio completo de la gama de productos y características de las motos.
- Medios de pago.

---

<sup>17</sup> Elementos básicos que utilizó E. Jerome McCarthy para definir "Marketing". Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

<sup>18</sup> Atributos de marca ROYAL ENFIELD, ver ANEXO VIII, p.52 y el detalle de los productos en ANEXO IX, p.54

- Cotización de seguro.
- Un servicio claro y transparente a la hora de cerrar el precio que incluyen los gastos de adquisición de la unidad.
- Entrega de la unidad en la puerta de la casa.
- Oferta de productos complementarios como tienda y accesorios.

## **Precio**

Como parte de la estrategia de precios de la casa matriz de fijar el mismo precio retail para todos sus canales de comercialización, esta plataforma se regirá bajo los mismos lineamientos. El precio retail del producto será el mismo obtenido en un concesionario con llave en mano, sin importar el lugar de entregue la unidad.

Los productos de ROYAL ENFIELD tienen los siguientes precios:

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| - Royal Enfield Classic 500     | Precio PVP: 7.000 USD |
| - Royal Enfield Himalayan       | Precio PVP: 6.700 USD |
| - Royal Enfield Interceptor 650 | Precio PVP: 8.400 USD |
| - Royal Enfield Continental 650 | Precio PVP: 8.600 USD |

Esto quiere decir, que los gastos de envío a cualquier locación, formularios y preparación de la unidad<sup>19</sup>, serán incluidos dentro en el precio final con impuestos.

Esto es logrado con una baja estructura de costos, de esta forma se evita la canibalización con la red de concesionarios.

## **Distribución**

La plataforma de e-commerce es un canal de distribución directo que requiere un partnership muy fuerte con una empresa logística con una alta capacidad de reacción para lograr la entrega puerta a puerta. Esta capacidad es uno de los principales pilares del producto.

---

<sup>19</sup> Gasto conocido como pre-entrega, procedimiento que consiste en el armado de los componentes accesorios que son parte de la unidad como batería, espejos, soporte, etc., activado de la unidad, revisión y ajuste de varias partes de la moto.



En la actualidad todas las unidades son despachadas a los respectivos concesionarios bajo la siguiente modalidad: los concesionarios localizados en AMBA reciben las unidades mediante logística propia. Para el caso de los concesionarios que se encuentran en el interior del país, los mismos contratan una empresa de transporte que, o puede retirar las unidades desde el centro logístico o reciben las mismas en el depósito de cada transporte.

Para el caso puntual del nuevo canal de distribución la unidad será entregada en el transporte logístico con el que se haga el acuerdo, pero con una salvedad. Como hemos mencionado la unidad debe ser recepcionada por el cliente en condiciones tales que la misma se pueda encender y disfrutar al instante. Es por eso que se considera abonar un fee logístico al importador en concepto de preparado de la unidad para des despachada. Este trabajo consiste en realizar la pre-entrega de la unidad, acondicionar el packaging ya provisto por la casa matriz e incluir los souvenirs correspondientes a las entregas estándar realizadas en los concesionarios.

### **Promoción**

El principal desafío que tenemos, es lograr que el cliente tome la decisión de compra sin ver o vivir la experiencia de interactuar con el producto.

Para lograr esto se trabajarán las siguientes acciones:

- Testimonios y pruebas periodísticas: Acercarle lo más posible el producto al cliente, lo que se logra mediante exhaustivos test de productos realizados periodistas especializados del rubro como motoblog, fuel universe, revista la moto, tv moto news y otros medios. Los test a realizar deben ser de largas distancias donde el periodista desarrolla en profundidad los detalles del producto, posturas de manejo, durabilidad, consumos, performance, confort de marcha y otros temas que solo se pueden apreciar en estos tipos de tests (en general realizan pruebas de 2000 km).
- Producto: Al cliente le surge siempre la misma duda, si el producto es adecuado para sus necesidades y sobre todo la comodidad.



No todas las motos tienen la talla adecuada para todos los consumidores, un usuario de baja estatura le dificultará mucho el uso de una moto tipo trail<sup>20</sup>. Otro ejemplo que se puede mencionar es la distancia entre el asiento y los pedalines de apoyo, si es muy corta las rodillas del usuario quedan en una posición desfavorable a la hora de hacer un recorrido de muchos kilómetros.

Es por eso que se hará hincapié en este tipo de acciones, informar y mostrar con el mayor nivel de detalle las particularidades de manejo de la moto.

- **Brand Ambassador:** Otra herramienta de marketing a utilizar es la figura de Brand ambassador o agente. Como parte del diagnóstico inicial se definirán los puntos donde se requieran embajadores de marca. Se les proveerá uno de cada modelo del portfolio de productos para que en el caso que ingrese un lead a la plataforma de las zonas de influencia, éste muestre la moto al cliente y promueva la misma en sus redes sociales. El embajador accederá a estas motos a un precio accesible y con financiación. Asimismo, recibirá una comisión por venta concretada en su área y dentro de la plataforma.

## **Customer Journey**

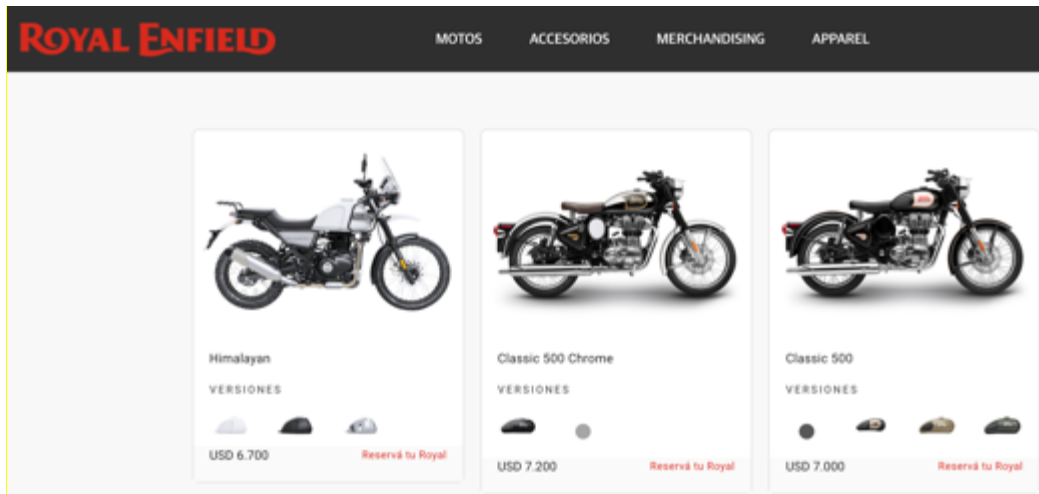
El customer journey comienza cuando el cliente entra en contacto con la marca a través de las campañas de awareness generadas por el importador como parte de la estrategia de marketing previamente validada con la casa matriz. Esta campaña estará dirigida exclusivamente a las zonas que se desean explotar. El tráfico generado es dirigido al sitio oficial de la marca, Y allí el cliente investiga sobre la moto buscada y sus atributos. El mismo sitio lo lleva a leer notas periodísticas, blogs de viajeros, videos de pruebas de manejo, testimonios de clientes, etc.

En caso de desearlo, el cliente puede solicitar la visita de un embajador de marca que se encuentre cerca de su ciudad para poder probar la unidad y que el mismo le detalle los atributos y características de la moto.

---

<sup>20</sup> segmento donde las motos destacan por su polivalencia y originariamente servían tanto para ir por asfalto como por tierra, se caracterizan por tener un gran despeje del suelo.

El siguiente paso es el ingreso al store o plataforma de e-commerce cuya interfaz es la siguiente.



Una vez seleccionada la moto deseada el cliente puede:

- Seleccionar el color deseado de su unidad
- Agregar accesorios a la moto elegida
- Elegir la modalidad de pago contado o financiada en 12 o 24 cuotas.
- Seleccionar un seguro
- Se le informa el precio final con todos los gastos incluidos
- Finalmente puede reservar o pagar la totalidad de la unidad.

El proceso en la plataforma se cierra notificando al cliente que concluyó su compra con éxito y recibe el número de chasis de la unidad. Posteriormente debe llenar los formularios correspondientes para avanzar con el envío de la documentación del patentamiento y los detalles de despacho de la moto.

Simultáneamente el departamento de logística pickea la unidad y comienza con el preparado de la misma para el posterior despacho al proveedor logístico.

Al llegar la moto a la puerta del cliente, como si fuese una encomienda tradicional, solamente debe atornillar la patente y la unidad ya se encuentra lista para ser prendida y disfrutada. En caso de dudas puede acudir a las FAQs del sitio.

En una primera etapa se utilizará esta modalidad de patentamiento. Una vez avanzadas las negociaciones con los diferentes entes gubernamentales para implementar la firma digital, se ajustará el customer journey.

## VI. Equipo emprendedor

En una primera instancia el proyecto está enfocado a realizarse dentro de la estructura actual con la que cuenta ROYAL ENFIELD. De todos modos, requiere una estructura aparte para la implementación. La misma debe estar compuesta mínimamente por.

- Un gerente comercial para ese canal de ventas
- Un head de IT para el desarrollo de la plataforma.
- Un especialista de marketing para el análisis del mercado.
- Un administrativo para realizar las tareas de controlling y operaciones.

Las tareas que realizará cada integrante de equipo son las siguientes:

- **Gerente comercial del canal de ventas**
  - Desarrollo del canal en las diferentes plazas establecidas por el analista de mercado.
  - Selección de los embajadores de marca.
  - Generar acuerdos con bancos para lograr la mejor financiación
  - Componer acuerdos con aseguradoras de motos.
  - Negociaciones con entes gubernamentales tales como registros del automotor.
  - Acuerdos con diferentes plataformas de pago.
  - Acuerdo con proveedores logísticos.
  - Definir políticas del negocio.
- **Head IT**
  - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma
  - Integraciones con diferentes entes privados como bancos, proveedores logísticos, seguros, medios de pago, etc.
  - Negociación de contrato de hosting de la plataforma.
- **Especialista en marketing**
  - Generación, desarrollo y validación de estudios de mercado.
  - Creación de acciones de marketing para la promoción del canal.
  - Operador de agencia de marketing.

- Key User del CRM
  
- **Administrativo de controlling y operaciones**
  - Seguimiento de operaciones logísticas.
  - Análisis financiero del negocio
  - Reporting.

Aparte del personal, se deben subcontratar los siguientes servicios:

- Servicio de operaciones logísticas
- Hosteo de la plataforma.
- Agencia de marketing
- Plataforma de pago



## VII. Requerimientos de inversión y resultados esperados

Como se ha descrito en capítulos anteriores, esta plataforma de e-commerce es un proyecto que aumentará las ventas a través del canal digital no explotado en el día de hoy. Esto generará un incremento en los dividendos de la compañía. En esta sección se detallarán los principales ratios económicos y financieros, que fundamentan esta premisa.

### Valuación

El VAN<sup>21</sup> que arroja el proyecto es de USD 27,304 con una TIR<sup>22</sup> equivalente a 39%, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 20%, con un factor de crecimiento del PBI para el 2021 del 2.5%, según informe de Econviews del mes de enero 2020.

El Payback<sup>23</sup> que arroja el proyecto es de 3,72 años y el Payback descontado<sup>24</sup> de más de 5 años considerando el proyecto en dólares estadounidenses.

La inversión inicial requerida es de USD 57,000 que se utilizará para horas de desarrollo de la plataforma. Este proyecto no requiere inversión en activos fijos dado que no se requieren para el comienzo de la operación.

Al ser un proyecto in company, el presente proyecto será financiado por la casa matriz, como proyecto de expansión, a una tasa 3M LIBOR más un 3% tasa intercompany (total tasa 5,9%) que será devuelto en 5 años.

---

<sup>21</sup> Valor Actual Neto. Se refiere al valor presente de un determinado flujo de fondos futuros, originados por una inversión, descontado a una tasa determinada, al valor actual.

<sup>22</sup> Tasa Interna de Retorno. Se refiere a los rendimientos futuros esperados de una inversión, o la tasa de descuento cuando el VAN es igual a 0.

<sup>23</sup> Payback. Criterio de valoración que permite seleccionar un determinado proyecto sobre la base de cuánto tardará en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de fondos futuros.

<sup>24</sup> Payback Descontado. Método de evaluación de inversiones que determina el momento en que una inversión se recupera, teniendo en cuenta el costo del dinero, en función de los flujos futuros de caja descontados.

### VAN, TIR, Payback y Payback descontado

	Ap	1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
<b>Cash-flow Operativo</b>						
E.B.I.T.	\$ -	\$ -30.317	\$ 3.493	\$ 35.115	\$ 45.481	\$ 48.278
Depr/Amort.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. a las Gcias.	\$ -	\$ 10.611	\$ -1.223	\$ -12.290	\$ -15.918	\$ -16.897
	<b>\$ -</b>	<b>\$ -19.706</b>	<b>\$ 2.271</b>	<b>\$ 22.824</b>	<b>\$ 29.563</b>	<b>\$ 31.381</b>
<b>Variación C.T.N.</b>						
Inv. Inicial en C.T.N.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Var. C.T.N.	\$ -	\$ -10.209	\$ -17.604	\$ 1.632	\$ 35	\$ -18.489
	<b>\$ -</b>	<b>\$ -10.209</b>	<b>\$ -17.604</b>	<b>\$ 1.632</b>	<b>\$ 35</b>	<b>\$ -18.489</b>
<b>Inv. en Act. Fijos</b>						
Inv. Inicial en Act. Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Desembolsos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Dividendos distrib.</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -539	\$ -3.441
<b>Cash-flow de los Activos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -29.916</b>	<b>\$ -15.334</b>	<b>\$ 24.456</b>	<b>\$ 29.059</b>	<b>\$ 9.451</b>
Valor Terminal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55.353
<b>Cash-flow Activos (V.T.)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -29.916</b>	<b>\$ -15.334</b>	<b>\$ 24.456</b>	<b>\$ 29.059</b>	<b>\$ 64.804</b>
Factor de descuento	1,0000	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
<b>Cash-flow Activos (desc. \$)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -26.014</b>	<b>\$ -11.595</b>	<b>\$ 16.080</b>	<b>\$ 16.614</b>	<b>\$ 32.219</b>
CFA - (CF-CI)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0	\$ 0

VAN:	\$ 27.304
TIR:	39%
PAYBACK:	3,72 años
PAYBACK DESCONTADO:	+ de 5 años

### Contexto Micro y Macroeconómico

El proyecto en cuestión se llevará a cabo en Buenos Aires, Argentina, y para ello, se ha tomado como referencia el informe de escenarios financieros y económicos publicado mensualmente por ECONVIEWS (Ver Anexo I, p.45).

El crecimiento esperado del PBI es del 2.5% a partir del 2021, manteniéndose este mismo porcentaje en los próximos años; la inflación esperada para el 2021 es de 40%, disminuyendo a 32% en el 2022 y a 25% en el 2023, en línea a la política monetaria que actualmente está manejando el BCRA.

Debido a la inestabilidad económica de Argentina y la imposibilidad de proyectar un tipo de cambio para los 5 primeros años del proyecto, se ha decidido armar el proyecto en dólares estadounidenses.

En cuanto a la tasa libre de riesgo, se ha considerado la rentabilidad del bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años, que asciende a 1,926%<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-streaming-chart> consultado el 01/01/2020

## Modelo de Generación de Beneficios

El punto de Equilibrio Económico y Financiero de este proyecto es el siguiente:

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Gs. Oper. Variables	\$ 17.700	\$ 25.500	\$ 32.700	\$ 40.950	\$ 45.045
II.BB. (3%)	\$ 3.221	\$ 4.641	\$ 5.951	\$ 7.453	\$ 8.135
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 20.921</b>	<b>\$ 30.141</b>	<b>\$ 38.651</b>	<b>\$ 48.403</b>	<b>\$ 53.180</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Gastos Personal	\$ 68.445	\$ 71.369	\$ 73.510	\$ 98.611	\$ 108.472
Gs. Oper. Fijos (s/II.BB)	\$ 12.393	\$ 12.681	\$ 12.978	\$ 13.996	\$ 15.116
Gs. Adm. & Vtas.	\$ 35.938	\$ 37.016	\$ 38.127	\$ 41.939	\$ 46.133
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 116.776</b>	<b>\$ 121.066</b>	<b>\$ 124.614</b>	<b>\$ 154.546</b>	<b>\$ 169.721</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 137.697</b>	<b>\$ 151.207</b>	<b>\$ 163.265</b>	<b>\$ 202.949</b>	<b>\$ 222.902</b>
<b>P.E. ECONÓMICO</b>	<b>\$ 145.034</b>	<b>\$ 150.362</b>	<b>\$ 154.768</b>	<b>\$ 191.943</b>	<b>\$ 211.124</b>
<b>P.E. EFECTIVO</b>	<b>\$ 145.034</b>	<b>\$ 150.362</b>	<b>\$ 154.768</b>	<b>\$ 191.943</b>	<b>\$ 211.124</b>
<b>Exceso de Efectivo</b>	<b>\$ 9.731</b>	<b>\$ 10.089</b>	<b>\$ 10.385</b>	<b>\$ 12.879</b>	<b>\$ 14.143</b>

## Capital de Trabajo

El capital de trabajo a lo largo del proyecto es negativo. Lo cual significa que parte de la financiación del proyecto resulta de la utilización de dinero de terceros.

	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
<b>Activo Corriente</b>						
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Fiscal IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	\$ -	\$ 10.611	\$ 9.388	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.418	\$ 10.847
	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.611</b>	<b>\$ 9.388</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.418</b>	<b>\$ 10.847</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cargas Sociales por pagar	\$ -	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925
Gs. Operac. por pagar	\$ -	\$ 9.221	\$ 902	\$ 1.026	\$ 1.205	\$ 1.320
Préstamos Intercompany	\$ 57.000	\$ 45.600	\$ 34.200	\$ 22.800	\$ 11.400	\$ -
IVA por pagar	\$ -	\$ 655	\$ 1.548	\$ 2.165	\$ 2.823	\$ 3.069
Imp. Gcias. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.902	\$ 15.918	\$ 16.897
	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 57.402</b>	<b>\$ 38.575</b>	<b>\$ 30.818</b>	<b>\$ 33.271</b>	<b>\$ 23.211</b>
<b>CTN</b>	<b>\$ -57.000</b>	<b>\$ -46.791</b>	<b>\$ -29.186</b>	<b>\$ -30.818</b>	<b>\$ -30.853</b>	<b>\$ -12.364</b>
<b>VAR. CTN</b>		<b>\$ -10.209</b>	<b>\$ -17.604</b>	<b>\$ 1.632</b>	<b>\$ 35</b>	<b>\$ -18.489</b>



## Estados de Resultados Projectado

El EERR proyectado a 5 años es el siguiente:

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Ingresos x Ventas	\$ -	\$ 107.380	\$ 154.700	\$ 198.380	\$ 248.430	\$ 271.180
Gastos Operación	\$ -	\$ 15.614	\$ 17.322	\$ 18.929	\$ 21.449	\$ 23.252
Gastos Personal	\$ -	\$ 68.445	\$ 71.369	\$ 73.510	\$ 98.611	\$ 108.472
Gs. Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 53.638	\$ 62.516	\$ 70.827	\$ 82.889	\$ 91.178
Gastos Arranque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBITDA</b>	\$ -	\$ -30.317	\$ 3.493	\$ 35.115	\$ 45.481	\$ 48.278
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBIT</b>	\$ -	\$ -30.317	\$ 3.493	\$ 35.115	\$ 45.481	\$ 48.278
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ 10.611	\$ -1.223	\$ -12.290	\$ -15.918	\$ -16.897
<b>RDO. NETO</b>	\$ -	\$ -19.706	\$ 2.271	\$ 22.824	\$ 29.563	\$ 31.381

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 539
% de distribución	10%				3.441

### Ventas Netas:

Para ROYAL ENFIELD debemos considerar el siguiente análisis para la proyección de ventas, donde se ve la proyección de la industria para los próximos 5 años considerando una tasa de crecimiento del 3%. En la parte inferior del cuadro se muestran las proyecciones por canal (ventas tradicionales por salón y ventas Online).

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total Industria motovehículos	583.014	327.414	280.000	288.400	297.052	305.964	315.142	324.597
Seg. 250cc a 750cc	48.533	26.876	18.200	22.675	27.044	26.473	34.100	35.430
SS mid size	8,3%	8,2%	6,5%	7,9%	9,1%	8,7%	10,8%	10,9%
Ventas Royal Enfield	422	674	1.028	1.814	2.434	2.912	3.410	3.543
var YoY RE sales		60%	53%	76%	34%	20%	17%	4%
MS mid size segment		2,5%	5,6%	8,0%	9,0%	11,0%	10,0%	10,0%
MS Total Industria	0,07%	0,21%	0,37%	0,63%	0,82%	0,95%	1,08%	1,09%
Cantidad de concesionarios	1	4	5	10	11	11	11	11
Ventas tradicionales	422	674	1.028	1.696	2.264	2.694	3.137	3.245
Ventas ONLINE				118	170	218	273	298
% Ventas ONLINE				6,5%	7,0%	7,5%	8,0%	8,4%

El incremento de ventas de la marca a partir del 2021 se debe a la expansión de la red de concesionario debido al comienzo de la producción nacional de estos productos y la baja en arancel de importación posicionando la marca en términos de precios. Como fue mencionado, el objetivo de ROYAL ENFIELD es lograr ser el referente en el segmento medio de motos.



	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
<b>Servicios a Vender</b>					
Volumen	118	170	218	273	298
<b>Precio de Vta. Unit.</b>					
Margen	\$ 910	\$ 910	\$ 910	\$ 910	\$ 910
<b>Ventas (Brutas)</b>	<b>\$ 107.380</b>	<b>\$ 154.700</b>	<b>\$ 198.380</b>	<b>\$ 248.430</b>	<b>\$ 271.180</b>
IVA 21%	\$ 22.550	\$ 32.487	\$ 41.660	\$ 52.170	\$ 56.948
<b>Ventas (Netas)</b>	<b>\$ 129.930</b>	<b>\$ 187.187</b>	<b>\$ 240.040</b>	<b>\$ 300.600</b>	<b>\$ 328.128</b>
Vtas. al Ctdo.	\$ 129.930	\$ 187.187	\$ 240.040	\$ 300.600	\$ 328.128
Recupero de Cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ingresos Efectivos</b>	<b>\$ 129.930</b>	<b>\$ 187.187</b>	<b>\$ 240.040</b>	<b>\$ 300.600</b>	<b>\$ 328.128</b>
<b>Ctas. por Cobrar</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

**Gastos Operativos:** Se consideraron gastos de hosting para el sitio y mejoras de software de la plataforma, gastos de luz e internet para los empleados dado que los mismos trabajaran desde sus hogares. Para la parte logística se tomó un fee fijo para el armado y preparado de las motos antes del envío al cliente. Como fue mencionado antes se incluyó la devolución del capital a la casa matriz en los primeros 5 años.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Gastos de Hosting	\$ 3.600	\$ 3.708	\$ 3.819	\$ 4.201	\$ 4.621
Gastos internet y luz	\$ 2.400	\$ 2.472	\$ 2.546	\$ 2.801	\$ 3.081
Fee logistica prep. Motr	\$ 3.600	\$ 3.708	\$ 3.819	\$ 4.201	\$ 4.621
Interés Pmo Financierc	\$ 2.793	\$ 2.793	\$ 2.793	\$ 2.793	\$ 2.793
Il.BB.	\$ 3.221	\$ 4.641	\$ 5.951	\$ 7.453	\$ 8.135
<b>Gastos de Operación</b>	<b>\$ 15.614</b>	<b>\$ 17.322</b>	<b>\$ 18.929</b>	<b>\$ 21.449</b>	<b>\$ 23.252</b>
IVA	\$ 2.016	\$ 779	\$ 802	\$ 882	\$ 970
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gs. Operac. (c/IVA)</b>	<b>\$ 17.630</b>	<b>\$ 18.101</b>	<b>\$ 19.731</b>	<b>\$ 22.331</b>	<b>\$ 24.222</b>
Gs. Operac. Venc.	\$ 8.409	\$ 26.420	\$ 19.606	\$ 22.153	\$ 24.107
Gs. Operac. por pagar	\$ 9.221	\$ 902	\$ 1.026	\$ 1.205	\$ 1.320

**Gastos de personal:** Para los gastos de personal se tomaron como referencia las estadísticas de UNDAV<sup>26</sup> y la consultora Bumeran<sup>27</sup>.

<sup>26</sup>[https://www.ambito.com/economia/salarios/ranking-como-es-el-salario-minimo-los-paises-la-region-n5082098#:~:text=Actualmente%20el%20salario%20argentino%20ocupa,Guatemala%20\(u%24s598\).](https://www.ambito.com/economia/salarios/ranking-como-es-el-salario-minimo-los-paises-la-region-n5082098#:~:text=Actualmente%20el%20salario%20argentino%20ocupa,Guatemala%20(u%24s598).)

<sup>27</sup>[https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial/gerentecomercial\\_101.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20p ara%20el.%24100.000%20y%20los%20%24100.000%20mensuales.](https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial/gerentecomercial_101.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20p ara%20el.%24100.000%20y%20los%20%24100.000%20mensuales.)

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Head IT	1	1	1	1	1
Especialista en marketing	1	1	1	1	2
Administrativo	1	1	1	2	2
<b>Sueldos Brutos</b>	<b>\$ 52.650</b>	<b>\$ 54.899</b>	<b>\$ 56.546</b>	<b>\$ 75.854</b>	<b>\$ 83.440</b>
Gerente Comercial	\$ 16.900	\$ 17.407	\$ 17.929	\$ 19.722	\$ 21.694
Head IT	\$ 12.350	\$ 12.721	\$ 13.102	\$ 14.412	\$ 15.854
Especialista en marketing	\$ 11.700	\$ 12.721	\$ 13.102	\$ 14.412	\$ 15.854
Administrativo	\$ 11.700	\$ 12.051	\$ 12.413	\$ 27.308	\$ 30.038
<b>Aportes</b>	<b>\$ 10.530</b>	<b>\$ 10.980</b>	<b>\$ 11.309</b>	<b>\$ 15.171</b>	<b>\$ 16.688</b>
<b>Contribuciones</b>	<b>\$ 15.795</b>	<b>\$ 16.470</b>	<b>\$ 16.964</b>	<b>\$ 22.756</b>	<b>\$ 25.032</b>
<b>Sueldo Neto</b>	<b>\$ 42.120</b>	<b>\$ 43.919</b>	<b>\$ 45.237</b>	<b>\$ 60.683</b>	<b>\$ 66.752</b>
Sueldo Neto Venc.	\$ 42.120	\$ 43.919	\$ 45.237	\$ 60.683	\$ 66.752
Sueldo Neto por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Cargas Sociales</b>	<b>\$ 26.325</b>	<b>\$ 27.450</b>	<b>\$ 28.273</b>	<b>\$ 37.927</b>	<b>\$ 41.720</b>
Cargas Soc. Vencidas	\$ 24.400	\$ 27.450	\$ 28.273	\$ 37.927	\$ 41.720
Cargas Soc. por pagar	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925

### Gastos de Administración y Comercialización:

Este tipo de modalidad de ventas adoptada se requiere una fuerte inversión en marketing. Aparte de esto se consideró el 1% de la facturación por las comisiones de los embajadores de marca. Por otro lado, la venta es directa y hay que considerar los gastos de gestoría y formularios para la confección de los mismos. Como hemos mencionado anteriormente uno de los principales atributos de esta modalidad de venta es la entrega en el domicilio del comprador, es por eso que consideramos 150 USD como costo de envío por unidad.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Gastos Marketing	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 25.462	\$ 28.008	\$ 30.809
Comisiones por venta	\$ 9.912	\$ 10.209	\$ 10.516	\$ 11.567	\$ 12.724
Gastos de gestoría	\$ 1.200	\$ 1.236	\$ 1.273	\$ 1.400	\$ 1.540
Gastos logísticos	\$ 17.700	\$ 25.500	\$ 32.700	\$ 40.950	\$ 45.045
Gastos de formularios	\$ 826	\$ 851	\$ 876	\$ 964	\$ 1.060
<b>Gastos de Adm. &amp; Vtas.</b>	<b>\$ 53.638</b>	<b>\$ 62.516</b>	<b>\$ 70.827</b>	<b>\$ 82.889</b>	<b>\$ 91.178</b>
IVA	\$ 11.264	\$ 13.128	\$ 14.874	\$ 17.407	\$ 19.147
<b>Gs. de Adm. &amp; Vtas. (c/IVA)</b>	<b>\$ 64.902</b>	<b>\$ 75.645</b>	<b>\$ 85.700</b>	<b>\$ 100.296</b>	<b>\$ 110.326</b>
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	\$ 64.902	\$ 75.645	\$ 85.700	\$ 100.296	\$ 110.326
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**Impuesto a las ganancias:** Considerando una alícuota del 35%, con anticipos a partir del 2do año, desembolsando en el mes de mayo un 25% y el restante 75% en 9 cuotas consecutivas e iguales.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Imp. Gcias. Del período	\$ -	\$ 10.611	\$ -1.223	\$ -12.290	\$ -15.918
CF x Quebr. Imp. Gcias. Per. Ant.	\$ -	\$ -	\$ 10.611	\$ 9.388	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.902
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Saldo DDJJ Gcias. A FAVOR</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Saldo DDJJ Gcias. A PAGAR</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.902	\$ 13.017

**Dividendos:** se define una política de distribución de Dividendos del 10% sobre los resultados acumulados del período anterior. A partir del cuarto año, los accionistas comienzas a cobrar dividendos.

### Estado de Situación Patrimonial Projectado

El Estado de Situación Patrimonial de DH, proyectado a 5 años, es el siguiente:

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
<b>ACTIVO</b>						
Disponibilidades	\$ 57.000	\$ 27.084	\$ 11.751	\$ 36.207	\$ 65.265	\$ 74.716
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Fiscal IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	\$ -	\$ 10.611	\$ 9.388	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.418	\$ 10.847
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 37.696</b>	<b>\$ 21.139</b>	<b>\$ 36.207</b>	<b>\$ 67.683</b>	<b>\$ 85.563</b>
Activos Fijos (netos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 37.696</b>	<b>\$ 21.139</b>	<b>\$ 36.207</b>	<b>\$ 67.683</b>	<b>\$ 85.563</b>
<b>PASIVO</b>						
Cargas Sociales por pagar	\$ -	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925
Gs. Operac. por pagar	\$ -	\$ 9.221	\$ 902	\$ 1.026	\$ 1.205	\$ 1.320
Préstamos Intercompany	\$ 57.000	\$ 45.600	\$ 34.200	\$ 22.800	\$ 11.400	\$ -
IVA por pagar	\$ -	\$ 655	\$ 1.548	\$ 2.165	\$ 2.823	\$ 3.069
Imp. Gcias. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.902	\$ 15.918	\$ 16.897
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 57.402</b>	<b>\$ 38.575</b>	<b>\$ 30.818</b>	<b>\$ 33.271</b>	<b>\$ 23.211</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 57.402</b>	<b>\$ 38.575</b>	<b>\$ 30.818</b>	<b>\$ 33.271</b>	<b>\$ 23.211</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rdos. Acum.	\$ -	\$ -19.706	\$ -17.436	\$ 5.389	\$ 34.413	\$ 62.352
<b>Total PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -19.706</b>	<b>\$ -17.436</b>	<b>\$ 5.389</b>	<b>\$ 34.413</b>	<b>\$ 62.352</b>

### Activos Corrientes:

Derechos realizables en un plazo inferior a 12 meses. Estamos considerando las disponibilidades en caja y bancos correspondientes a las cobranzas por las ventas realizadas en cada periodo con la particularidad de que no son financiadas, permitiendo que el capital neto de trabajo sea favorable en todo el proyecto.

Los primeros 2 años del proyecto tendremos créditos fiscales por quebrantos positivos que serán utilizados para compensar el pago del impuesto a las ganancias del tercer año. En el cuarto año se realizarán los anticipos de ganancias correspondientes a ese año que serán utilizados como crédito para pago del impuesto en el quinto año.

### Pasivos Corrientes:

Obligaciones realizables en un plazo inferior a 12 meses.

- Se incluyen las cargas sociales de los empleados.
- Pago a proveedores
- Préstamo casa matriz

### Patrimonio Neto:

- No se considera capital social ya que es un proyecto in Company.
- Resultados acumulados: resultados de periodos anteriores no distribuidos entre los accionistas.

**Flujo de Caja Projectado:** El flujo de caja proyectado para los primeros 12 meses de actividad es el siguiente, sin generar quiebre en ningún período:

	Ap	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
SDD. INICIAL CAJA	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 58.633	\$ 57.404	\$ 55.366	\$ 53.468	\$ 51.570	\$ 49.672	\$ 48.584	\$ 46.546	\$ 43.029	\$ 40.693	\$ 38.036	\$ 57.000
(+) Aportes Socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ -	\$ 12.112	\$ 12.112	\$ 11.011	\$ 11.011	\$ 11.011	\$ 11.011	\$ 12.112	\$ 11.011	\$ 8.809	\$ 9.910	\$ 9.910	\$ 9.910	\$ 120.930
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 12.112	\$ 12.112	\$ 11.011	\$ 11.011	\$ 11.011	\$ 11.011	\$ 12.112	\$ 11.011	\$ 8.809	\$ 9.910	\$ 9.910	\$ 9.910	\$ 120.930
(-) Gastos Avanzados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 36.960
Cargas Sociales	\$ -	\$ -	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 1.925	\$ 21.175
Gastos Operación	\$ -	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 701	\$ 8.409
Prmo Intercompany	\$ -	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 950	\$ 11.400
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 5.749	\$ 5.749	\$ 5.457	\$ 5.457	\$ 5.457	\$ 5.457	\$ 5.749	\$ 5.457	\$ 4.874	\$ 5.165	\$ 5.165	\$ 5.165	\$ 64.902
DDJJ IVA	\$ -	\$ -	\$ 936	\$ 936	\$ 796	\$ 796	\$ 796	\$ 796	\$ 936	\$ 796	\$ 515	\$ 655	\$ 655	\$ 8.614
DDJJ Imp. Gcías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcías. Pagos a Cla.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ -	\$ 16.479	\$ 13.341	\$ 13.049	\$ 12.969	\$ 12.969	\$ 12.969	\$ 13.200	\$ 13.649	\$ 12.326	\$ 12.336	\$ 12.477	\$ 12.477	\$ 151.460
SDD. FINAL CAJA	\$ 57.000	\$ 58.633	\$ 57.404	\$ 55.366	\$ 53.468	\$ 51.570	\$ 49.672	\$ 48.584	\$ 46.546	\$ 43.029	\$ 40.693	\$ 38.036	\$ 35.469	\$ 35.469

Para los siguientes 5 años esta sería la proyección de caja.

	Ap	1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
<b>SDO. INICIAL CAJA</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 27.084</b>	<b>\$ 11.751</b>	<b>\$ 36.207</b>	<b>\$ 65.265</b>
(+) Aportes Socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ -	\$ 129.930	\$ 187.187	\$ 240.040	\$ 300.600	\$ 328.128
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 129.930</b>	<b>\$ 187.187</b>	<b>\$ 240.040</b>	<b>\$ 300.600</b>	<b>\$ 328.128</b>
(-) Gastos Arranque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ 42.120	\$ 43.919	\$ 45.237	\$ 60.683	\$ 66.752
Cargas Sociales	\$ -	\$ 24.400	\$ 27.450	\$ 28.273	\$ 37.927	\$ 41.720
Gastos Operaciór	\$ -	\$ 8.409	\$ 26.420	\$ 19.606	\$ 22.153	\$ 24.107
Pmo Intercompan	\$ -	\$ 11.400	\$ 11.400	\$ 11.400	\$ 11.400	\$ 11.400
Gastos Adm. & Vi	\$ -	\$ 64.902	\$ 75.645	\$ 85.700	\$ 100.296	\$ 110.326
DDJJ IVA	\$ -	\$ 8.614	\$ 17.687	\$ 25.367	\$ 33.223	\$ 36.584
DD.JJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.902	\$ 13.017
Imp. Gcias. Pago:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.418	\$ 11.331
Dividendos Distrib	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 539	\$ 3.441
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 159.845</b>	<b>\$ 202.521</b>	<b>\$ 215.584</b>	<b>\$ 271.542</b>	<b>\$ 318.677</b>
<b>SDO. FINAL CAJA</b>	<b>\$ 57.000</b>	<b>\$ 27.084</b>	<b>\$ 11.751</b>	<b>\$ 36.207</b>	<b>\$ 65.265</b>	<b>\$ 74.716</b>



Universidad de  
**SanAndrés**



## VIII. Plan operativo

A continuación detallaré el plan operativo en 4 fases y el go live.

**Fase I**, contempla análisis de mercado factibilidad de negocio y análisis financiero (detallado en este trabajo). Se considera también la aprobación de la propuesta financiera por parte de la casa matriz. Como hemos mencionado la inversión inicial es de 57,000 USD.

**Fase II**, creación de los planes de marketing, ventas y operaciones para el desarrollo del proyecto. Es importante destacar que el plan de marketing estará alineado con la estrategia de la casa matriz; el mismo tendrá acciones para el canal tradicional como así también para el canal digital como hemos mencionado anteriormente.

En relación al plan operativo, como mencione en el plan financiero y el detalle del equipo emprendedor, para el caso de la operación logística interna, la operación de despacho del canal tradicional se mantiene tal cual sin cambios. La operatoria de este nuevo canal, requiere que la unidad sea preparada para el envío. La preparación consiste en la activación de la unidad para que pueda ser usada apenas sea recibida por el cliente. Es por eso que se abona un fee fijo al departamento de logística a modo de servicio por el preparado. Luego de este procedimiento, la moto sigue el mismo curso que el resto de las unidades que son despachadas por el transporte propio a los diferentes transportes.

Por otro lado está la gestión administrativa, dentro del equipo de emprendedores se incluyó un perfil administrativo para hacer la gestión del preparado de la documentación, esto es:

- Facturación de la unidad
- Impresión de los formularios 01 y 12
- Envío por correo de la documentación (factura y formularios firmados) al registro indicado por el cliente

Por otro lado debe realizar también el seguimiento de los pedidos en el sistema y hacer la consolidación contable de la cuenta.

**Fase III**, punto estratégico para el proyecto, acuerdo con todos los stakeholders. Negociación de tasas de créditos prendarios, actualmente existe

un acuerdo con una entidad financiera con tasas preferenciales, el mismo debe ser extendido para este canal de ventas. Negociación con brokers de seguros, la intención de este punto es darle al cliente la mayor variedad posible de opciones de seguros para el área en el que vive. Definición de KPI's y SLA's con el proveedor logístico.

Otro punto clave en esta fase, es la determinación del medio de pago, ya que ésta tiene que tener la posibilidad de que se pueda pagar la totalidad de la unidad desde la plataforma.

**FASE IV**, fase de desarrollo de la plataforma, interfaces con entidades financieras, el desafío en esta fase es lograr la pre aprobación del crédito prendario dentro de la plataforma. Esto requiere un desarrollo en conjunto con la entidad bancaria de un API<sup>28</sup> para lograr la comunicación entre ambas partes. Mismo caso para las aseguradoras, el desafío en este punto es lograr que el cliente pueda concluir la compra con su unidad asegurada. Finalmente esta fase se da por concluida con el testeo de todas las interfaces.

Es importante mencionar que la plataforma cuenta con una lógica de gestión de stock. Del stock total que maneja el importador se asigna un porcentaje a las ventas del canal online. Es por eso que se realizará una integración con el sistema de gestión para asignar los números de chasis correspondientes a la plataforma. El fin de esta integración es facilitar los procesos internos y darle transparencia al cliente final. Lograr que al cierre de la compra o reserva de la unidad el cliente tenga el número de chasis de su unidad es uno de los desafíos más grandes en términos de desarrollo de la plataforma.

**Go Live:** por último el lanzamiento de la plataforma que estará integrada al sitio de la marca.

---

<sup>28</sup> Una API es un conjunto de definiciones y protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones. API significa interfaz de programación de aplicaciones.

## Trabajo de graduación final MBA San Andrés

A los efectos de ilustrar el plan operativo de esta plataforma de e-commerce a continuación se presenta el cronograma de implementación en semanas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
<b>Fase I - Iniciación y estrategia</b>																														
Analisis de necesidad	■																													
analisis de mercado		■																												
definición de objetivo			■																											
estudio de factibilidad				■																										
Definición de stakeholders					■																									
Caso Financiero						■																								
Aprobación de inversión							■																							
<b>FASE II - Planificación</b>																														
Plan de IT y operaciones										■																				
Plan de marketing											■																			
Plan de ventas												■																		
<b>FASE III - negociación con proveedores</b>																														
Negociación con entidades financieras											■																			
Negociación con brokers de seguros												■																		
definición de medio de pago													■																	
Negociación con proveedor logístico														■																
Selección de embajadores de marca															■															
contratación del personal clave																■														
<b>FASE IV - Desarrollo Plataforma</b>																														
Desarrollo del sitio																														
Armado de interfaces y API's																														
Testing																														
<b>Go Live</b>																														
Desarrollo del sitio																														■



Universidad de  
**SanAndrés**



## IX. Condiciones para la viabilidad del negocio

A continuación se presentan los principales riesgos identificados en relación al proyecto y las estrategias propuestas para mitigarlos:

- **Financiero**

- Como principal riesgo financiero debemos considerar la posibilidad de que el proyecto no cumpla con las expectativas de rentabilidad y retorno de la inversión.
- Todos los productos de ROYAL ENFIELD están publicados en dólares estadounidenses, en el posible caso de una devaluación muy abrupta puede causar una parada de ventas por el traslado a precio de la devaluación.

**Plan de mitigación:** Para ambos casos se puede negociar precios o plazos con el proveedor de motos o en el peor de los casos adoptar una financiación más agresiva.

- **Tecnológico**

- Estabilidad de la plataforma en línea para poder continuar con las ventas y la experiencia del cliente.

**Plan de mitigación:** La mejor alternativa para esta problemática es la contratación de un servicio de hosteo “cloud based” con servicio de back up y recovery para mitigar el riesgo. Anualmente se harán testeos de recuperación del servicio.

- **Político y Operacional**

- Es posible que dada la historia del país, exista la posibilidad de un constante cambio de las reglas de juego por parte del gobierno nacional, como ser, restricción a las importaciones por falta de pago de divisas, no llegar a acuerdos de paritarias, etc.
- Por una mala confección del contrato con el proveedor logístico puede incurrir en una deficiente prestación de servicio al cliente final.

**Plan de mitigación:** Por un lado es importante definir y determinar los SLA's con el proveedor. Por el otro se pueden contratar dos proveedores logísticos, uno para transporte interno y otro para larga distancia, y ambos pueden suplirse entre ellos. Para el caso del cambio de reglas de juego por parte del gobierno nacional, es importante mantener un contacto fluido con los diferentes entes gubernamentales para debatir las diferentes opciones de promoción de la industria nacional.

- **Reputacional**

- Es posible que las motos de ROYAL ENFIELD tengan problemas de calidad o muchas llamadas de corrección de producto.
- Una mala experiencia de compra por parte del cliente, en el caso que le llegue el producto dañado o tenga un problema con la postventa.

**Plan de mitigación:** Se realizará un amplio monitoreo de redes sociales para medir las repercusiones y testimonios del cliente. Se desarrollará un grupo de influencers o Brand ambassadors como parte de la contención al cliente y promoción constante del producto.

Dada la sensibilidad y velocidad con la que se difunde la información, es importante contar con un sistema riguroso de control de campañas de mantenimiento y recall de producto con el fabricante para poder atender lo más rápido posible estos temas.

Finalmente se tendrá una excelente atención al cliente para contener al cliente ante alguna problemática.

- **Estratégico**

- Por falta de adopción por parte del comprador.
- La plataforma de e-commerce puede crear la percepción con la red de concesionarios que atenta contra su volumen de venta.
- **Plan de mitigación:** Los contratos actuales con la red de concesionarios serán modificados para que los mismo solamente

pueden vender motos en su área de influencia, como ejemplo se puede mencionar el caso de un concesionario que opera en AMBA y vende motos en la provincia de Mendoza y San Juan, el mismo se encuentra en la zona con mayor densidad poblacional y no está maximizando el share de su zona.

Para el caso de la baja adopción en el uso de la plataforma, se incrementará el gasto en publicidad y se adoptará un modelo de descuentos o beneficios para el cliente que opte por esta vía.

### **Aspectos legales y regulatorios**

En la actualidad no existen regulaciones sobre el manejo de las plataformas de e-commerce. Para el caso puntual, esto contaría como un canal más de ventas adicional para el importador, como si fuese un concesionario más.



## X. Bibliografía

### **Sitios consultados**

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/BoletinEstadistico/boldat202006.pdf>

[https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial/gerente-comercial\\_101.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20para%20el,%24100.000%20y%20los%20%24100.000%20mensuales.](https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial/gerente-comercial_101.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20para%20el,%24100.000%20y%20los%20%24100.000%20mensuales.)

[https://www.ambito.com/economia/salarios/ranking-como-es-el-salario-minimo-los-paises-la-region-n5082098#:~:text=Actualmente%20el%20salario%20argentino%20ocupa,Guatemala%20\(u%24s598\).](https://www.ambito.com/economia/salarios/ranking-como-es-el-salario-minimo-los-paises-la-region-n5082098#:~:text=Actualmente%20el%20salario%20argentino%20ocupa,Guatemala%20(u%24s598).)

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

<https://www.similarweb.com/ja/top-websites/category/vehicles/motorcycles/>

<https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/argentina-termino-2019-tercera-en-el-ranking-de-los-paises-con-mayor-inflacion-solo-la-superaron-venezuela-y-zimbabue/#:~:text=La%20Argentina%20fue%20en%202019,d%C3%ADgito%20en%20todo%20el%20a%C3%B1o.>

<https://www.iprofesional.com/actualidad/308971-desde-peron-hasta-macri-asi-evoluciono-la-inflacion-en-la-argentina>

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/En-2019-se-patentaronun-44-menos-de-motos-que-en-2018-20200102-0004.html>

## XI. ANEXOS

### ANEXO I – Indicadores macro económicos, fuente ECONVIEWS

#### ESCENARIO BASE

	2018	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E
Inflación Nacional <sup>1</sup> (variación anual, dic.)	47.6%	53.8%	45.0%	40.0%	32.0%	25.0%
Inflación <sup>1</sup> (variación anual, promedio)	34.3%	53.5%	48.8%	43.0%	35.9%	28.1%
Tipo de cambio \$/US\$ (fin dic)	37.8	59.9	80.0	109.0	138.0	166.0
Tipo de cambio \$/US\$ (promedio anual)	28.1	48.3	67.4	93.7	122.8	152.2
Variación del tipo de cambio nominal (dic/dic)	101.4%	58.4%	33.6%	36.2%	26.6%	20.3%
Tipo de cambio informal	40.25	76.75	112.00	141.70	165.60	190.89
Brecha con oficial	6.5%	28.1%	40.0%	30.0%	20.0%	15.0%
Tipo de cambio real <sup>2</sup> bilateral \$/US\$ (dic-2001=100)	143.5	150.8	141.7	140.7	137.7	135.1
Variación del tipo de cambio real bilateral (dic/dic)	-28.4%	-4.8%	6.4%	0.7%	2.2%	1.9%
Tipo de cambio real <sup>3</sup> multilateral \$/US\$ (dic-2001=100)	169.9	176.5	168.0	169.4	165.3	162.5
Tipo de cambio US\$/EUR (fin dic)	1.15	1.12	1.14	1.16	1.14	1.14
Tipo de cambio BRL/US\$ (fin dic)	3.88	4.02	4.02	4.00	4.03	4.08
Tasa política monetaria (dic.)	59.3%	55.0%	40.0%	32.0%	24.0%	20.0%
Tasa Badlar bancos privados (dic.)	48.6%	42.1%	33.0%	25.8%	19.4%	16.2%
<b>Actividad y empleo</b>						
PBI real (variación anual)	-2.5%	-2.6%	-0.4%	2.5%	2.2%	2.9%
Consumo privado (variación anual)	-2.4%	-6.5%	0.0%	2.3%	2.0%	3.2%
Inversión (variación anual)	-5.7%	-15.0%	-4.5%	1.0%	4.5%	4.5%
Inversión (como % del PBI, a precios corrientes)	14.4%	12.7%	12.2%	12.0%	12.3%	12.4%
Exportaciones de bienes y servicios (variación anual)	-0.7%	8.5%	2.1%	4.0%	3.8%	3.5%
Importaciones de bienes y servicios (variación anual)	-4.7%	-16.5%	-0.6%	5.5%	5.0%	4.1%
PBI (en miles de millones de AR\$)	14,606	21,916	32,422	47,480	66,227	87,864
PBI (en miles de millones de US\$)	519.9	453.3	481.0	506.6	539.3	577.2
Desempleo (en %)	9.2%	10.3%	10.6%	10.5%	10.3%	10.1%
Salarios formales, RIPTTE (% , dic.)	30.6%	49.0%	44.5%	45.0%	33.5%	31.0%
Salarios formales reales, RIPTTE (% , prom. anual)	-4.7%	-8.5%	-0.5%	0.8%	1.8%	2.4%

ANEXO II - TASAS DE INTERES POR PRESTAMOS AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO

TASAS DE INTERES POR PRESTAMOS AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO, serie mensual (%), en % nominal anual															
Año	Mes	Préstamos a tasa de interés fija o respectables de moneda extranjera - Sector privado no financiero - Sector privado - Total (2)													
		Adelantos en cuenta corriente en moneda extranjera						Otros adelantos en moneda extranjera						Documentos a sola firma	
		A tasa de interés distinta de cero			A tasa de interés distinta de cero			A tasa de interés distinta de cero			Hasta 90 días de plazo			De 90 y más días de plazo	
Total		Sin acuerdo		Con acuerdo		Total		Sin acuerdo		Con acuerdo		Total	A tasa de interés distinta de cero	Total	A tasa de interés distinta de cero
2017	Ene.	-	-	-	-	8.94	8.94	5.22	9.22	2.73	2.73	2.08	2.08	2.93	2.93
2017	Feb.	-	-	-	-	4.83	4.83	4.61	4.85	2.32	2.32	2.11	2.11	2.34	2.34
2017	Mar.	-	-	-	-	4.41	4.41	2.92	4.73	2.32	2.32	2.17	2.17	2.33	2.34
2017	Abr.	-	-	-	-	4.28	4.28	2.77	4.64	2.21	2.22	1.88	1.88	2.32	2.32
2017	May.	-	-	-	-	4.31	4.31	2.82	4.66	2.65	2.65	2.23	2.23	2.68	2.68
2017	Jun.	-	-	-	-	4.32	4.32	2.83	4.65	2.84	2.84	1.92	1.92	3.05	3.05
2017	Jul.	-	-	-	-	4.31	4.31	2.92	4.62	2.78	2.78	2.64	2.64	2.79	2.80
2017	Ago.	-	-	-	-	4.38	4.38	3.10	4.67	2.88	2.88	2.20	2.20	3.08	3.08
2017	Sep.	-	-	-	-	4.45	4.45	3.15	4.79	2.89	2.89	2.20	2.20	2.84	2.84
2017	Oct.	-	-	-	-	4.50	4.50	3.09	4.86	3.03	3.03	2.45	2.45	3.10	3.10
2017	Nov.	-	-	-	-	4.41	4.41	2.89	4.85	3.13	3.13	2.85	2.85	3.19	3.20
2017	Dic.	-	-	-	-	4.51	4.51	3.16	4.78	3.18	3.18	3.05	3.05	3.19	3.19
2018	Ene.	-	-	-	-	4.67	4.67	4.11	4.70	2.89	2.89	2.20	2.20	3.22	3.22
2018	Feb.	-	-	-	-	4.62	4.62	3.95	4.65	2.95	2.95	2.52	2.52	3.10	3.10
2018	Mar.	-	-	-	-	4.80	4.80	3.88	4.83	3.34	3.25	2.89	2.89	3.39	3.39
2018	Abr.	-	-	-	-	4.79	4.79	4.14	4.80	3.07	3.07	2.68	2.68	3.12	3.12
2018	May.	-	-	-	-	4.94	4.94	5.04	4.93	4.22	4.23	3.93	3.93	4.26	4.27
2018	Jun.	-	-	-	-	5.21	5.21	5.61	5.17	4.73	4.73	3.20	3.20	4.66	4.66
2018	Jul.	-	-	-	-	5.81	5.81	6.18	5.54	5.13	5.13	3.78	3.78	5.32	5.32
2018	Ago.	-	-	-	-	5.79	5.79	6.50	5.67	4.80	4.81	4.00	4.00	4.83	4.84
2018	Sep.	-	-	-	-	6.17	6.17	6.62	6.07	5.84	5.85	5.30	5.34	5.82	5.82
2018	Oct.	-	-	-	-	6.13	6.13	6.77	5.95	6.35	6.35	5.59	5.59	6.45	6.45
2018	Nov.	-	-	-	-	6.09	6.09	7.01	5.79	6.24	6.25	5.58	5.58	6.40	6.40
2018	Dic.	-	-	-	-	6.19	6.19	7.19	5.85	6.17	6.18	4.86	4.86	6.38	6.39
2019	Ene.	-	-	-	-	6.22	6.22	7.23	6.68	5.75	5.75	4.10	4.10	6.36	6.37
2019	Feb.	-	-	-	-	6.38	6.38	7.52	6.50	5.47	5.47	4.06	4.06	5.78	5.78
2019	Mar.	-	-	-	-	6.64	6.64	7.70	6.26	5.18	5.18	3.63	3.63	5.68	5.68
2019	Abr.	-	-	-	-	6.72	6.73	7.83	6.40	5.28	5.28	4.15	4.15	5.63	5.64
2019	May.	-	-	-	-	6.59	6.59	7.75	6.28	5.51	5.53	5.03	5.03	5.66	5.68
2019	Jun.	-	-	-	-	6.42	6.44	7.52	6.15	5.81	5.82	4.19	4.19	6.26	6.26
2019	Jul.	-	-	-	-	6.40	6.44	7.28	6.13	5.55	5.57	4.10	4.10	6.01	6.04
2019	Ago.	-	-	-	-	6.50	6.54	7.53	6.22	6.01	6.02	4.77	4.77	6.42	6.45
2019	Sep.	-	-	-	-	6.80	6.85	7.83	6.32	7.32	7.37	9.87	9.87	6.99	7.05
2019	Oct.	-	-	-	-	6.53	6.59	7.90	6.29	6.45	6.51	7.15	7.15	6.74	6.82
2019	Nov.	-	-	-	-	6.50	6.54	7.71	6.30	7.56	7.56	4.29	4.29	6.26	6.29
2019	Dic.	-	-	-	-	6.53	6.54	7.67	6.31	6.94	6.95	4.81	4.81	6.13	6.15
2020	Ene.	-	-	-	-	6.57	6.58	6.42	6.28	6.74	6.75	5.03	5.03	7.48	7.48
2020	Feb.	-	-	-	-	6.46	6.47	6.04	6.23	6.79	6.79	5.10	5.10	7.69	7.69
2020	Mar.	-	-	-	-	6.52	6.53	7.31	6.37	6.83	6.85	5.88	5.88	7.27	7.29
2020	Abr.	-	-	-	-	6.40	6.50	7.73	6.33	6.43	6.45	4.91	4.91	7.29	7.30
2020	May.	-	-	-	-	6.39	6.40	7.75	6.21	6.02	6.02	4.60	4.60	6.90	6.90

ANEXO III – Patentamientos de ROYAL ENFIELD por provincia del año 2019, en gris se marcan las provincias donde la marca tiene presencia.

Provincia	2019
BUENOS AIRES	314
CAPITAL FEDERAL	157
CORDOBA	89
SANTA FE	57
NEUQUEN	18
MENDOZA	8
TUCUMAN	7
ENTRE RIOS	5
SAN LUIS	4
CORRIENTES	3
CHUBUT	3
SAN JUAN	3
CHACO	1
SALTA	1
LA RIOJA	1
RIO NEGRO	1
LA PAMPA	1
CATAMARCA	1
<b>Total</b>	<b>674</b>

Ventas en Area de Influencia	617
Ventas fuera del area de inf.	57
<b>Porcentaje</b>	<b>8,5%</b>

ANEXO IV – Circular ACARA informando las nuevas escalas del impuesto interno.



**CIRCULAR INSTITUCIONAL**  
COVID-19

CIRCULAR N° **182/20**

**IMPUESTOS INTERNOS**  
**VALORES JUNIO A AGOSTO 2020**

socios@acara.org.ar

Buenos Aires 29 de mayo de 2020

Estimados Socios:

Por la presente le informamos a Ud. la publicación de la AFIP en su página web sobre los nuevos valores vigentes durante el trimestre JUNIO – AGOSTO 2020, realizada en cumplimiento de la R.G. 4257 y sus modificaciones.

El coeficiente de actualización aplicado es 1,049. Adjuntamos copia del Cuadro publicado por AFIP con [vigencia a partir del 1º JUNIO y hasta el 31 DE AGOSTO de 2020.](#)

Quedan afectados por las disposiciones de las normas:

**Vehículos Automóviles y Motores-Ley 24674, Capítulo IX-** respecto de los siguientes bienes comprendidos en el artículo 38 de dicha Ley, los incisos:

- a) Los vehículos automotores terrestres concebidos para el transporte de personas, excluidos los autobuses, colectivos, trolebuses, autocares, coches ambulancia y coches celulares;
- b) Los vehículos automotores terrestres preparados para acampar (camping);
- c) Los motociclos y velocípedos con motor;
- d) Los chasis con motor y motores de los vehículos alcanzados por los incisos precedentes;
- e) Las embarcaciones concebidas para recreo o deportes y los motores fuera de borda;


Respecto de los bienes comprendidos en los incisos:

- ✓ Los **vehículos automotores (incisos a, b, d)**; en las operaciones cuyo precio de venta, sin considerar impuestos, incluidos los opcionales, sea superior a **\$1.363.742,59** (antes \$ 1.300.000,00) e inferior a **\$ 2.517.678,63** (antes 2.400.000) deberán tributar el impuesto que resulte por aplicación de la tasa del 20%. Y aquellos cuyo valor sea igual o superior a **\$ 2.517.678,63** (antes \$ 2.400.000,00) la tasa del 35%.

Miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores – ALADDA

Página 1





# CIRCULAR INSTITUCIONAL

## COVID-19

CIRCULAR N° 182/20

## IMPUESTOS INTERNOS

### VALORES JUNIO A AGOSTO 2020

socios@acara.org.ar

Detallamos el precio a público de acuerdo con los nuevos importes

Margen Comisional	Precio Fábrica a Concesionario sin IVA	Precio al Público sin IVA	L.V.A. 21%	Precio al Público sin Imp. Internos	Impuesto Interno	Alicuota Impuesto Interno	Precio Público	Nuevo Margen Comisional
14%	1.363.742,59	1.585.747,20	333.006,91	1.918.754,11	-	-	1.918.754	14,00%
14%	1.363.744,00	1.585.748,84	333.007,26	1.918.756,09	340.936,00	20%	2.259.692,09	11,52%
14%	2.517.678,63	2.927.533,29	614.781,99	3.542.316,28	629.419,66	20%	4.171.734,94	11,52%
14%	2.517.680,00	2.927.534,88	614.782,33	3.542.317,21	1.355.770,68	35%	4.898.087,89	9,57%

Aclaración: La tasa nominal del 20%, equivale a una tasa efectiva del 25%, y la del 35% a una tasa efectiva del 53,85%.

- ✓ **Embarcaciones (inciso e)** concebidas para recreo o deportes y los motores fuera de borda y en las operaciones cuyo precio de venta, sin considerar impuestos, incluidos los opcionales, supere los \$ **1.764.708,87** (antes \$1.700.000) estarán gravadas con una tasa del 20%


Aclaración: La tasa nominal del 20%, equivale a una tasa efectiva del 25%.

Respecto del inciso c)

- ✓ **Motociclos y Velocípedos con Motor (inciso c);** aquellas operaciones con precio de venta, sin considerar impuestos, incluidos los opcionales, sea superior a \$ **394.395,84** (antes \$ 390.000) e inferior a \$ **505.635,70** (antes \$ 500.000) estarán gravadas con una tasa del 20%. . Aquellos cuyo precio sea igual o superior a \$ **505.635,70** tendrán una tasa del 30%.

Miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores – ALADDA

Página 2



# CIRCULAR INSTITUCIONAL

## COVID-19

CIRCULAR Nº 182/20

## IMPUESTOS INTERNOS

### VALORES JUNIO A AGOSTO 2020

socios@acara.org.ar

Margen Comisional	Precio Fábrica a Concesionario sin IVA	Precio al Público sin IVA	LVA. 21%	Precio al Público sin Imp. Internos	Impuesto Interno	Alicuota Impuesto Interno	Precio Público	Nuevo Margen Comisional
20%	394.395,84	492.994,80	103.528,91	596.523,71	-	-	596.523,71	20%
20%	394.397,00	492.996,25	103.529,21	596.525,46	98.599,25	20%	695.124,71	16,67%
20%	505.635,70	632.044,63	132.729,37	764.774,00	126.408,93	20%	891.182,92	17%
20%	505.637,00	632.046,25	132.729,71	764.775,96	216.716,02	30%	981.491,98	14,89%

Adaración: La tasa nominal del 20%, equivale a una tasa efectiva del 25%, y la del 30% a una tasa efectiva del 42,86%.

Adjuntamos [cuadro](http://www.afip.gov.ar) publicado en [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)

**“Nos reinventamos, vamos a estar sanos, vamos a ganar la batalla. Ya hemos recorrido juntos un largo camino, no bajemos los brazos y esto nos tiene que dejar en claro que solamente juntos podemos.”**

Lo saludamos Atte.

Carlos Movio  
Gerente Institucional

Estela Ricardo  
Responsable Impuestos

Rubén Beato  
Secretario General

Ricardo Salomé  
Presidente

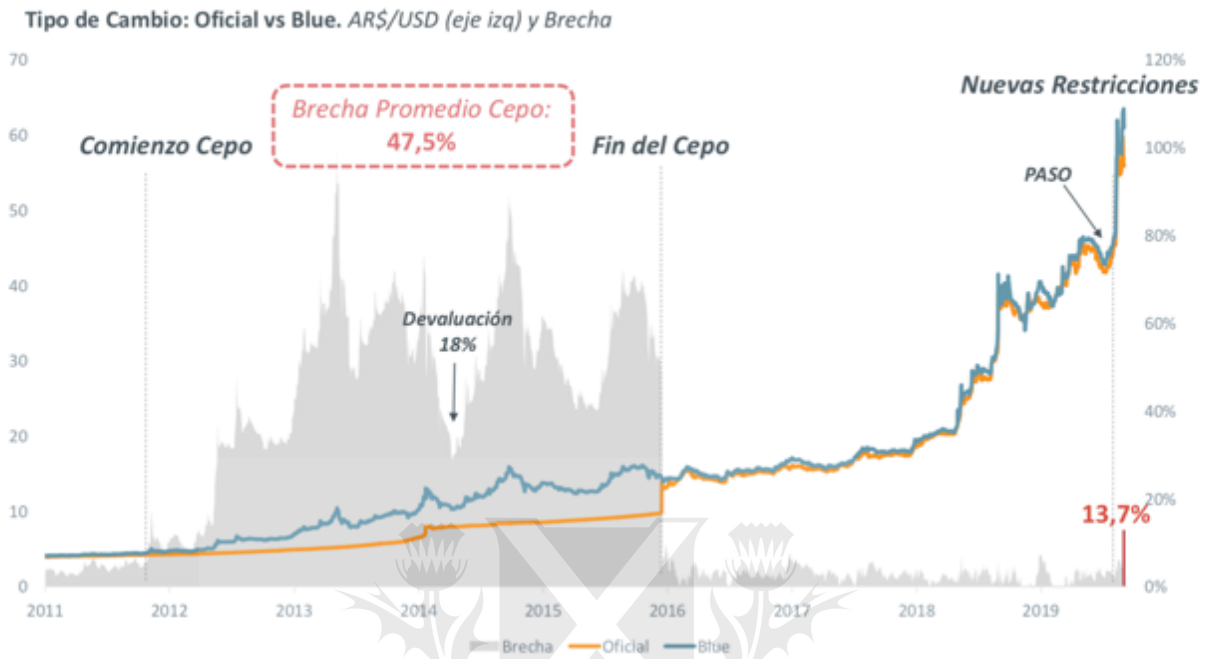
**Miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores – ALADDA**

Página 3

ANEXO V – Evolución del tipo de cambio en Argentina

**Brecha cambiaria**

Los mercados alternativos han empezado a rearmarse, por ahora la brecha es baja



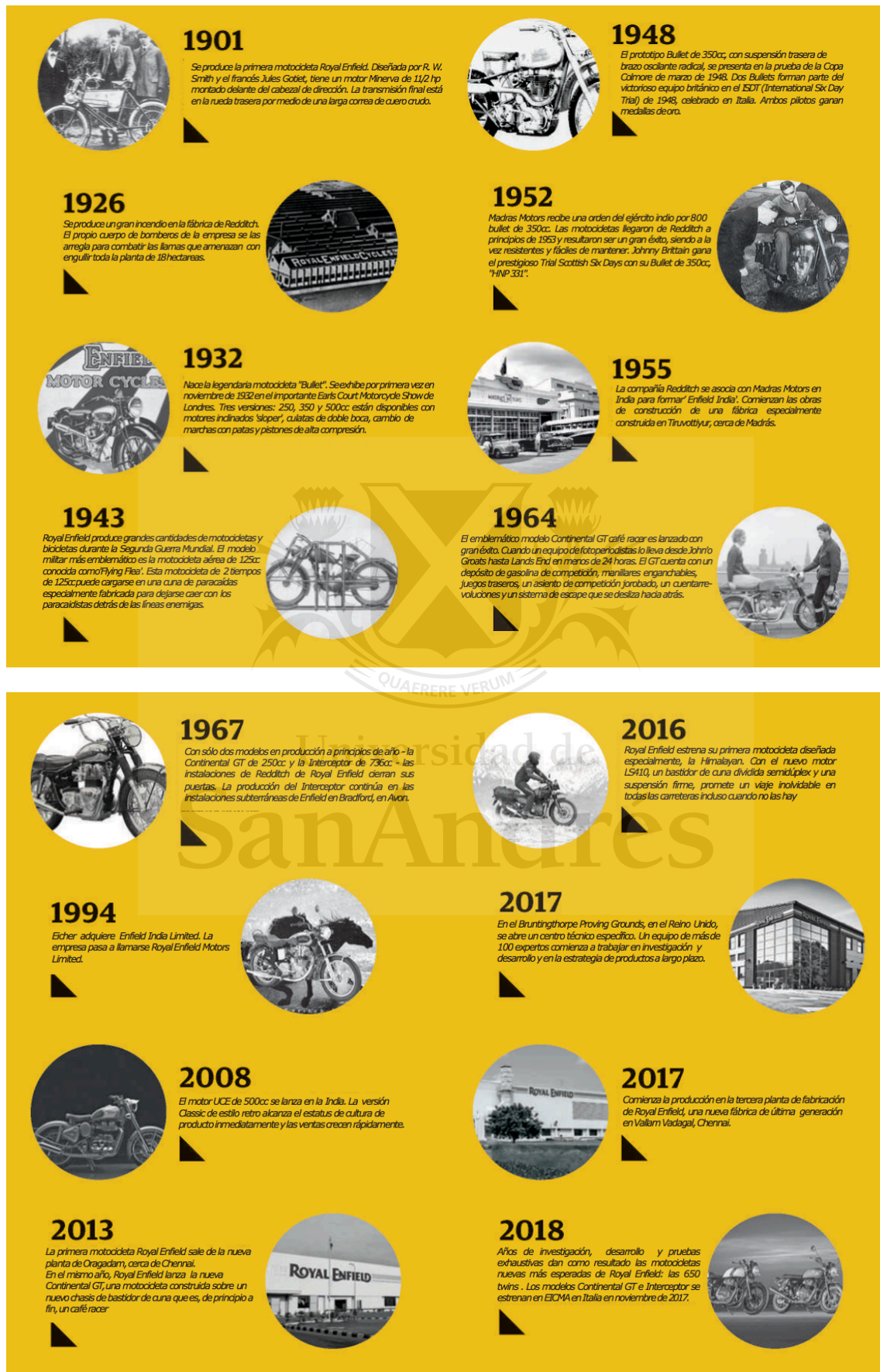
Fuente: Consultora ABECEB

ANEXO VI – Estudio anual de comercio electrónico, fuente CACE

En cantidad de productos...



ANEXO VII – Resumen de la historia de ROYAL ENFIELD



**1901**  
Se produce la primera motocicleta Royal Enfield. Diseñada por R. W. Smith y el francés Jules Gobiet, tiene un motor Minerva de 11/2 hp montado delante del cabezal de dirección. La transmisión final está en la rueda trasera por medio de una larga correa de cuero crudo.

**1926**  
Se produce un gran incendio en la fábrica de Redditch. El propio cuerpo de bomberos de la empresa se las arregla para combatir las llamas que amenazan con engullir toda la planta de 18 hectáreas.

**1932**  
Nace la legendaria motocicleta "Bullet". Se exhibe por primera vez en noviembre de 1932 en el importante Earls Court Motorcycle Show de Londres. Tres versiones: 250, 350 y 500cc están disponibles con motores inclinados 'sloper', culatas de doble boca, cambio de marchas con palas y pistones de alta compresión.

**1943**  
Royal Enfield produce grandes cantidades de motocicletas y biciletas durante la Segunda Guerra Mundial. El modelo militar más emblemático es la motocicleta aérea de 125cc conocida como 'Flying Flea'. Esta motocicleta de 2 tiempos de 125cc puede cargarse en una cuna de paracaidas especialmente fabricada para dejarse caer con los paracaidistas detrás de las líneas enemigas.

**1948**  
El prototipo Bullet de 350cc, con suspensión trasera de brazo oscilante radical, se presenta en la prueba de la Copa Calmore de marzo de 1948. Dos Bullets forman parte del victorioso equipo británico en el ISDT (International Six Day Trial) de 1948, celebrado en Italia. Ambos pilotos ganan medallas de oro.

**1952**  
Madras Motors recibe una orden del ejército indio por 800 bullet de 350cc. Las motocicletas llegaron de Redditch a principios de 1953 y resultaron ser un gran éxito, siendo a la vez resistentes y fáciles de mantener. Johnny Brittain gana el prestigioso Trial Scottish Six Days con su Bullet de 350cc, "HNP 331".

**1955**  
La compañía Redditch se asocia con Madras Motors en India para formar 'Enfield India'. Comienzan las obras de construcción de una fábrica especialmente construida en Tiruvottiyar, cerca de Madras.

**1964**  
El emblemático modelo Continental GT café racer es lanzado con gran éxito. Cuando un equipo de fotoperiodistas lo lleva desde John Groat hasta Lands End en menos de 24 horas. El GT cuenta con un depósito de gasolina de competición, manillares anchables, juegos traseros, un asiento de competición jorobado, un cuentarevoluciones y un sistema de escape que se desliza hacia atrás.

**1967**  
Con sólo dos modelos en producción a principios de año – la Continental GT de 250cc y la Interceptor de 750cc – las instalaciones de Redditch de Royal Enfield cierran sus puertas. La producción del Interceptor continúa en las instalaciones subterráneas de Enfield en Bradford, en Avon.

**1994**  
Eicher adquiere Enfield India Limited. La empresa pasa a llamarse Royal Enfield Motors Limited.

**2008**  
El motor UCE de 500cc se lanza en la India. La versión Classic de estilo retro alcanza el estatus de cultura de producto inmediatamente y las ventas crecen rápidamente.

**2013**  
La primera motocicleta Royal Enfield sale de la nueva planta de Oragadam, cerca de Chennai. En el mismo año, Royal Enfield lanza la nueva Continental GT, una motocicleta construida sobre un nuevo chasis de bastidor de cuna que, de principio a fin, un café racer.

**2016**  
Royal Enfield estrena su primera motocicleta diseñada especialmente, la Himalayan. Con el nuevo motor LS410, un bastidor de cuna dividida semidúplex y una suspensión firme, promete un viaje inolvidable en todas las carreteras incluso cuando no las hay.

**2017**  
En el Bruntingthorpe Proving Grounds, en el Reino Unido, se abre un centro técnico específico. Un equipo de más de 100 expertos comienza a trabajar en investigación y desarrollo y en la estrategia de productos a largo plazo.

**2017**  
Comienza la producción en la tercera planta de fabricación de Royal Enfield, una nueva fábrica de última generación en Vallam Vadogai, Chennai.

**2018**  
Años de investigación, desarrollo y pruebas exhaustivas dan como resultado las motocicletas nuevas más esperadas de Royal Enfield: las 650 twins. Los modelos Continental GT e Interceptor se estrenan en EICMA en Italia en noviembre de 2017.



ANEXO VIII – Atributos y proposito de ROYAL ENFIELD



— NUESTROS ATRIBUTOS PRINCIPALES —

**R** **P** **I** **D** **E**  
**P** **U** **R** **E**

PEDIGREE UNCOMPLICATED RESILIENT ENGAGING

Nuestras motos y experiencias siempre hacen referencia a nuestro auténtico legado.

Creemos en el motociclismo simple, de la vieja escuela, accesible y divertido.

Nuestro carácter viene de la resolución de soportar la prueba del tiempo. Esta útil longevidad no sólo de nuestras motocicletas, sino también de nuestra experiencia a lo largo de décadas. Eso es lo que nos hace eternos..

No se trata sólo de máquinas, sino de la armonía entre el hombre, la máquina y el terreno.

Nuestras motocicletas  
siempre serán atemporales,  
sencillas, atractivas y accesibles.

Son para ciudad y ruta.

Estan hechas para disfrutar el  
camino, no para correr.



Universidad de  
SanAndrés

ANEXO IX – Catalogo de productos ROYAL ENFIELD

# CLASSIC 500



Motor monocilindrico, 4 tiempos, refrigerado por aire. Encendido de chispa, OHV 499cc  
Potencia máxima: 27,2 bhp @5250 RPM  
Torque máximo: 41,3 Nm @ 4000 RPM  
Alimentado por inyección electrónica Keihin  
Sistema de frenos ABS de doble canal



SISTEMA ANTIBLOQUEO DE FRENOS

EFI Inyección electrónica de combustible



Motor monocilindrico, 4 tiempos, refrigerado por aire. Encendido de chispa, OHV 346cc  
Potencia máxima: 19,8 bhp @5250 RPM  
Torque máximo: 28 Nm @ 4000 RPM  
Sistema de frenos ABS  
Alimentado por carburador



SISTEMA ANTIBLOQUEO DE FRENOS

## CONOCE LA ROYAL ENFIELD CLASSIC

Algunos de los componentes mostrados y/o descritos en la ilustración pueden ser accesorios adicionales, y no hacen parte de la versión estándar de este modelo.

### COMODIDAD

Sillín independiente tanto para conductor y acompañante. La del conductor cuenta con resortes para mayor comodidad y la del pasajero es removible para un look más clásico.

### MANIOBRABILIDAD

Máximo empuje desde bajas revoluciones, para un menor esfuerzo en las subidas, sobrepesos o durante el manejo en el tráfico urbano.

### ESTILO

Detalles auténticos de la post-guerra, un estilo clásico británico que marcó una época y que simplemente se niega a desaparecer. Más que una moto es una obra de arte.



Para mayor información visita [www.royalenfield.com.pe](http://www.royalenfield.com.pe)

# CONTINENTAL GT 650



Motor bicilindrico, 4 tiempos, refrigerado por aire. Encendido digital, TCI, 648 cc  
Potencia máxima: 47 Hp @7250 RPM  
Torque máximo: 52 Nm @5250 RPM  
Alimentado por inyección electrónica  
Sistema de frenos ABS de doble canal



SISTEMA ANTIBLOQUEO DE FRENOS

EFI Inyección electrónica de combustible

## CONOCE LA ROYAL ENFIELD CONTINENTAL GT 650cc

Algunos de los componentes mostrados y/o descritos en la ilustración pueden ser accesorios adicionales, y no hacen parte de la versión estándar de este modelo.

### SEGURA

Frenos de disco Brembo (Bybre) para una mayor potencia de frenado. Neumáticos Pirelli Phantom SportComp, toma esos giros en las curvas con mayor tranquilidad.

### DETALLES

Una Café Racer en cada gramo, reposapiés, tanque y manubrio, diseñados para una posición aerodinámica. Relojes del velocímetro a la vista resaltando la estética hasta para los más puristas.

### ESTILO

Recorre las calles sobre un icono que marcó la época dorada del motociclismo británico. Una Café Racer legendaria con la última tecnología.





# INTERCEPTOR 650



Motor bicilíndrico 648 cc, 4T, refrigerado por aire. Encendido digital - TCI. Potencia máxima: 47 Hp @7250 RPM. Torque máximo: 52 Nm @5250 RPM. Alimentado por inyección electrónica. Embrague anti-rebote. Sistema de frenos ABS de doble canal.



SISTEMA ANTIBLOQUEO DE FRENOS

EFI

Inyección electrónica de combustible

## CONOCE LA ROYAL ENFIELD INTERCEPTOR 650cc

Algunos de los componentes mostrados y/o descritos en la ilustración pueden ser accesorios adicionales, y no hacen parte de la versión estándar de este modelo.

### TECNOLOGÍA

Con un motor bicilíndrico de 648 cc, tienes la potencia suficiente para disfrutar cada segundo sobre tu moto, y un gran empuje desde bajas RPM. Además la Interceptor cuenta con inyección electrónica de última generación, 6 marchas, frenos ABS de doble canal, embrague anti-rebote y cumple con la norma Euro 4. Toda una joya clásica con gran tecnología.

### MANIOBRABILIDAD

Gracias a su bajo centro de gravedad, es una moto muy fácil para maniobrar, incluso en el tráfico urbano. Además te ofrece una posición de conducción erguida para que tus viajes sean más cómodos.

### ESTILO

Gracias a su icónico diseño clásico te vas robar todas las miradas. Su poderoso y suave motor te sacará tu mejor sonrisa en cada viaje. Una leyenda de los años 1960 está de regreso y lista para cautivarte.



# HIMALAYAN

## HIMALAYAN 411cc EURO4

Motor monocilíndrico 4T, SOHC, 411 cc Refrigerado por aire. Alimentado por inyección electrónica Keihin. Sistema de frenos ABS de doble canal ByBre (By Brembo). Potencia máx: 24.5 bhp @6.500 RPM. Torque máx: 32 N.m @4.000 RPM.



SISTEMA ANTIBLOQUEO DE FRENOS

EFI

Inyección electrónica de combustible

## CONOCE LA ROYAL ENFIELD HIMALAYAN 411cc

Algunos de los componentes mostrados y/o descritos en la ilustración pueden ser accesorios adicionales, y no hacen parte de la versión estándar de este modelo.

### MANIOBRABILIDAD

Gracias a su bajo centro de gravedad, es una moto que ofrece una gran agilidad y maniobrabilidad, incluso en el tráfico urbano. Además gracias a su gran torque a bajas RPM, puedes hacer sobrepasos con gran facilidad, incluso en subidas.

### ERGONOMÍA

La gran suavidad de su asiento, combinada con una posición de manejo erguida te aseguran una gran comodidad incluso en los viajes más largos. ¡Si viajas con acompañante, no te preocupes, el confort en esta motocicleta es para ambos!

### TURISMO

6 puntos de anclaje para equipaje. Tablero de instrumentos con toda la información necesaria para tu viaje. Rueda frontal de 21" y 200 mm de recorrido en la suspensión delantera, para pasar cualquier obstáculo con gran facilidad. Los 220 mm de altura al piso evitan que golpees rocas, y si lo haces, el protector de cárter está para proteger tu motor. ¿Cuál es tu próximo destino?



**HIMALAYAN 411cc EURO4**