Revelis

Trama Hogar

Informe de gestión económico-financiera

Agosto de 2026

Una visión integrada de los resultados, la operación y el patrimonio para comprender la evolución del negocio.



Resultados de agosto y acumulado enero–agosto de 2026

Comparación con igual período de 2025

Historia operativa: septiembre de 2024 a agosto de 2026

Demostración comercial con empresa y datos ficticios

Índice

Dos recorridos de lectura: síntesis para dirección y detalle técnico de consulta.

Lectura para dirección

03 Resumen ejecutivo
04 Ventas, tickets y mix
09 Qué explica el crecimiento
10 Demanda comparable y precio
11 Resultados y rentabilidad
12 Estructura y punto de equilibrio
13 Evolución mensual
14 Ventas y margen por categoría
15 Promociones y productividad
16 Sucursales y canales
17 Inventario
18 Rendimiento del inventario
19 Capital de trabajo y proveedores
20 Cuentas por cobrar y liquidaciones
21 Flujo de caja histórico
22 Del resultado a la caja
23 Posición financiera
24 Conclusiones integradas
25 Prioridades de gestión

Anexos de consulta

26 A. P&L gerencial bimoneda
27–29 B. Evolución mensual y apertura por cuenta
30 C. Categorías y canales
31 D. Balance por cuenta
32 E. Historia del ticket
33 F. Políticas de cálculo
34 G. Integridad y conciliaciones
35 H. Conversión a USD
36 I. Métodos de gestión

Resumen ejecutivo

Lectura gerencial al cierre de agosto de 2026

Trama Hogar amplía su escala, pero el crecimiento todavía no se convierte en rentabilidad sostenida. El desafío no es conseguir financiación para sostener ventas sin más: es mejorar la productividad de la red, proteger la contribución y liberar capital de trabajo.

Indicador	YTD 2025 USD	YTD 2026 USD	Cambio
Ventas netas	177,5 mil	240,0 mil	+35,2 %
Margen de mercadería	45,4 %	46,9 %	+1,5 p.p.
EBITDA de gestión	(7,8 mil)	(0,3 mil)	+7,5 mil
Resultado neto	(19,4 mil)	(12,1 mil)	+7,3 mil

La mejora tiene alcance operativo. La contribución marginal adicional de USD 27,9 mil absorbe el aumento de estructura y operación semifija de USD 20,4 mil. El EBITDA mejora USD 7,5 mil, aunque el acumulado sigue apenas por debajo del equilibrio.

El desempeño no es uniforme. Todas las unidades aportan resultado directo positivo. Después de distribuir los gastos centrales, sólo Centro y online siguen en positivo. Esta apertura distingue el aporte controlable de cada unidad de la carga de la organización.

La expansión y el precio sostienen el crecimiento. Sur explica 56,0% del incremento en ARS; en las tiendas comparables los tickets sólo crecen 0,6% y el precio neto por producto explica el 95,8% del aumento nominal. La demanda de la red madura merece una agenda comercial propia.

La caja da tiempo para corregir, pero se consume. Cierra en ARS 115,2 M y cae ARS 18,8 M: la operación absorbe 5,4 M antes de deuda, principalmente por stock y obligaciones del período. La prioridad es convertir margen en caja antes de sumar capacidad.

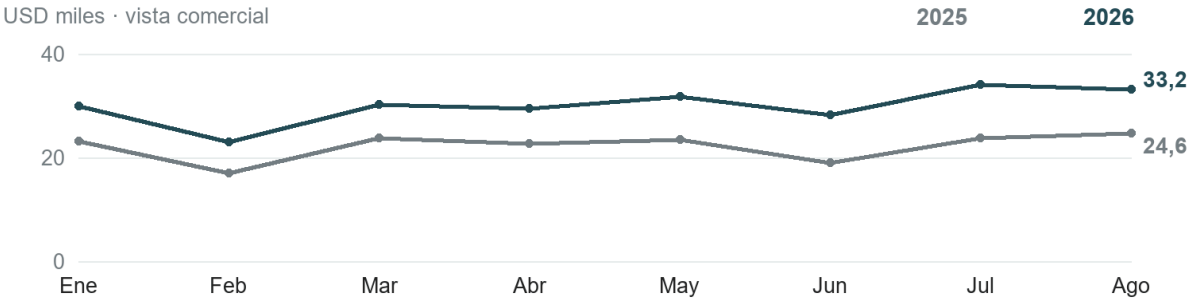
Ventas, tickets y mix

YTD 2026 frente a igual período de 2025. Demanda, ticket y margen.

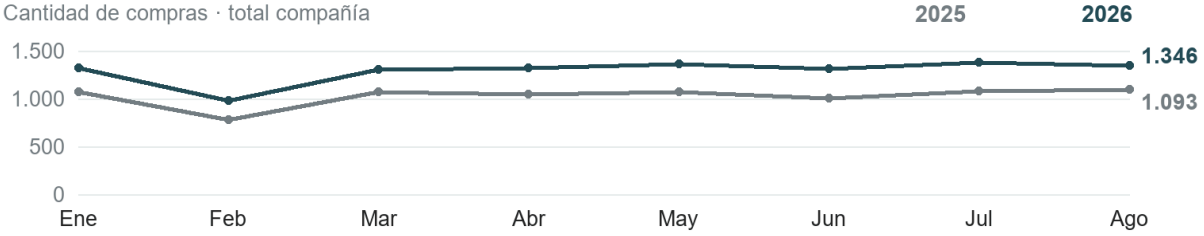
Indicador	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas netas ARS	234,6 M	367,4 M	+56,6 %
Ventas netas USD	177,5 mil	240,0 mil	+35,2 %
Tickets	8.213	10.327	+25,7 %
Ticket promedio ARS	28.570	35.580	+24,5 %
Ticket promedio USD	21,61	23,24	+7,6 %
Margen bruto	46,5 %	47,8 %	+1,3 puntos

Cómo leer la variación: % indica crecimiento relativo. En márgenes se muestran puntos porcentuales: 46,5% a 47,8% equivale a +1,3 puntos. Los cambios se calculan antes del redondeo.

Ventas mensuales



Evolución mensual de tickets



El total combina cuatro locales y la tienda online. Para distinguir el crecimiento de la red y el desempeño de cada unidad, las páginas siguientes repiten los mismos indicadores y la comparación mensual de ventas por tienda.

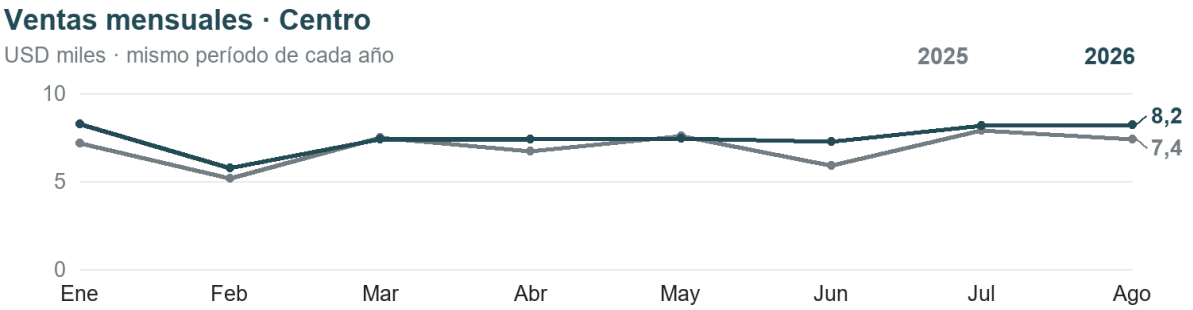
Vista comercial: USD convertidos al tipo de cambio medio mensual ficticio. Ticket = ventas netas / cantidad de compras; margen comercial = ventas menos costo de mercadería, antes de estructura y financiación.

Ventas, tickets y mix

Apertura por tienda · Centro y Norte · enero a agosto

Centro

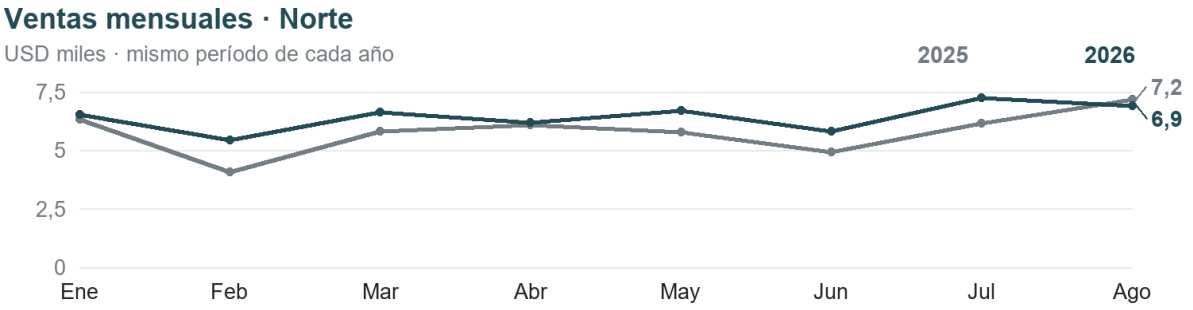
Indicador	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas netas ARS M	73,00	91,58	+25,4%
Ventas netas USD mil	55,22	59,88	+8,4%
Tickets	2.568	2.560	-0,3%
Ticket promedio ARS	28.428	35.773	+25,8%
Ticket promedio USD	21,50	23,39	+8,8%
Margen comercial	46,9%	48,6%	+1,7 puntos



Centro incrementa la venta en USD un 8,4%, con tickets casi estables (−0,3%). El crecimiento proviene del mayor importe por compra, no de un aumento de transacciones.

Norte

Indicador	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas netas ARS M	61,31	78,63	+28,2%
Ventas netas USD mil	46,36	51,41	+10,9%
Tickets	2.104	2.131	+1,3%
Ticket promedio ARS	29.141	36.897	+26,6%
Ticket promedio USD	22,03	24,12	+9,5%
Margen comercial	47,0%	48,7%	+1,6 puntos



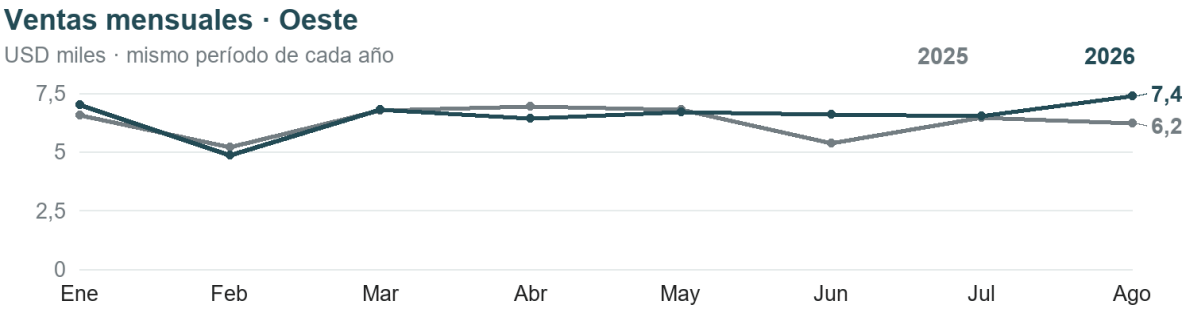
Norte combina +1,3% en tickets y +9,5% en ticket USD. La mejora de ventas es más intensa que en Centro, aunque tampoco refleja un gran salto de la cantidad de compras.

Ventas, tickets y mix

Apertura por tienda · Oeste y Sur · enero a agosto

Oeste

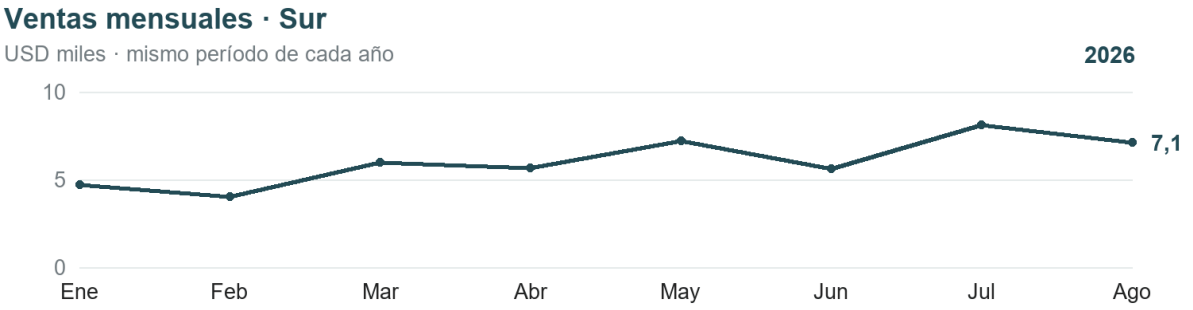
Indicador	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas netas ARS M	66,45	80,02	+20,4%
Ventas netas USD mil	50,31	52,31	+4,0%
Tickets	2.369	2.389	+0,8%
Ticket promedio ARS	28.048	33.497	+19,4%
Ticket promedio USD	21,24	21,90	+3,1%
Margen comercial	45,7%	45,2%	-0,5 puntos



Oeste crece 4,0% en USD y su margen comercial disminuye. Más adelante se presenta la apertura de descuentos que permite contextualizar ese desempeño.

Sur

Indicador	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas netas ARS M	Sin operación	74,33	No comparable
Ventas netas USD mil	Sin operación	48,42	No comparable
Tickets	Sin operación	2.070	No comparable
Ticket promedio ARS	Sin operación	35.908	No comparable
Ticket promedio USD	Sin operación	23,39	No comparable
Margen comercial	Sin operación	48,8%	No comparable



Sur abrió en noviembre de 2025: no tuvo actividad en enero–agosto de ese año. Por eso se muestra sin operación previa, no una tasa de crecimiento desde cero.

Ventas, tickets y mix

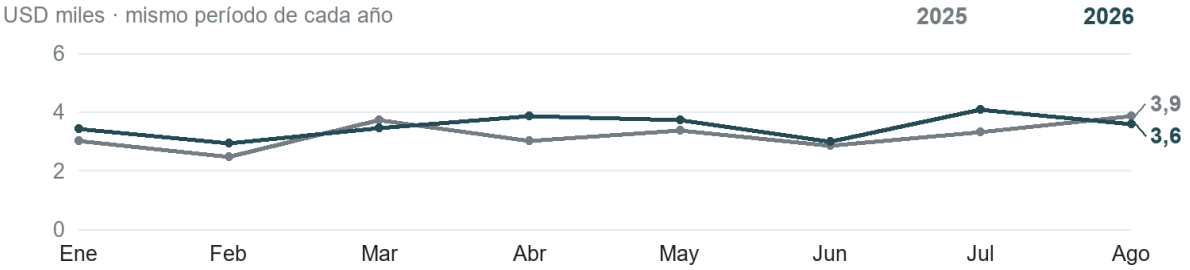
Tienda online y lectura de las tiendas comparables

Tienda online

Indicador	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas netas ARS M	33,88	42,88	+26,6%
Ventas netas USD mil	25,61	28,03	+9,4%
Tickets	1.172	1.177	+0,4%
Ticket promedio ARS	28.910	36.431	+26,0%
Ticket promedio USD	21,85	23,81	+9,0%
Margen comercial	46,3%	47,9%	+1,6 puntos

Ventas mensuales · Tienda online

USD miles · mismo período de cada año



Online aumenta la venta en USD un 9,4%, con tickets +0,4% e importe por compra +9,0%. Se muestra por separado de los locales físicos porque es un canal con una operación diferente.

Qué entendemos por tiendas comparables

Son Centro, Norte y Oeste: los tres locales físicos que operaron durante todo enero–agosto de ambos años. Sur se excluye por su apertura posterior y online se analiza por separado. Comparar este mismo perímetro permite no confundir expansión con crecimiento de la red existente.

Tiendas comparables	YTD 2025	YTD 2026	Variación
Ventas USD mil	151,89	163,60	+7,7%
Tickets	7.041	7.080	+0,6%
Ticket promedio USD	21,57	23,11	+7,1%

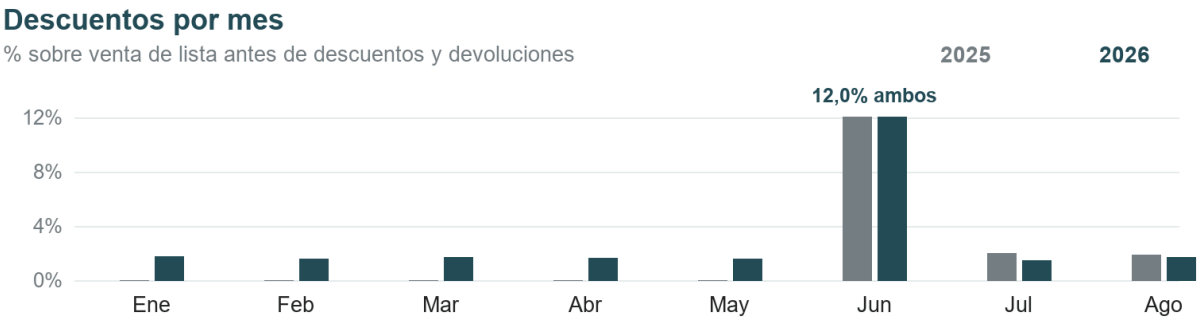
La red comparable suma 39 tickets (+0,6%), mientras su venta USD aumenta 7,7%. El mayor importe por compra explica la mayor parte del avance dentro de ese perímetro; el aumento de tickets del conjunto de la compañía responde principalmente a la ampliación de la red.

Ventas, tickets y mix

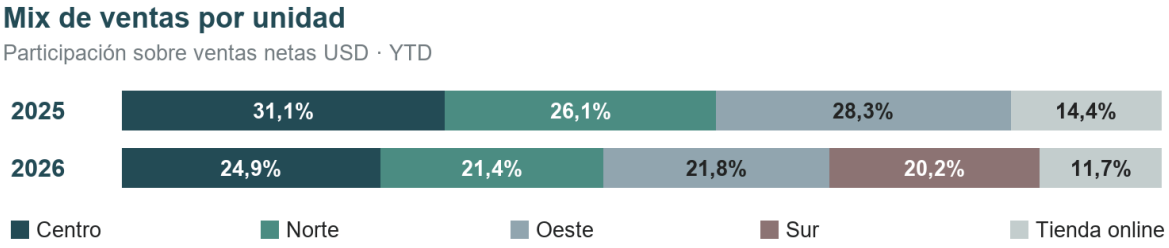
Descuentos, devoluciones y composición de las ventas · YTD

Unidad	Descuento 2025	Descuento 2026	Devoluc. 2025	Devoluc. 2026
Centro	1,46%	1,64%	1,32%	0,91%
Norte	1,45%	1,53%	1,37%	0,76%
Oeste	3,32%	7,67%	0,94%	1,02%
Sur	Sin operación	1,57%	Sin operación	0,85%
Tienda online	1,51%	1,48%	1,76%	1,14%
TOTAL	2,00%	2,97%	1,29%	0,92%

Descuento = importe descontado / venta de lista antes de descuentos y devoluciones. Devolución = importe devuelto / venta antes de devoluciones. Son bases distintas; estos porcentajes no se suman.



Los descuentos YTD de Oeste aumentan de 3,32% a 7,67%. Ese dato no califica por sí solo la política comercial: un margen porcentual menor puede convenir si el volumen genera más margen nominal. La sección de promociones contrasta tickets, unidades y margen bruto en dólares.



Sur representa 20,2% de la venta en USD YTD 2026. Online crece en importe, pero su participación baja de 14,4% a 11,7% por la expansión de la red física. Perder participación no implica, en este caso, perder ventas.

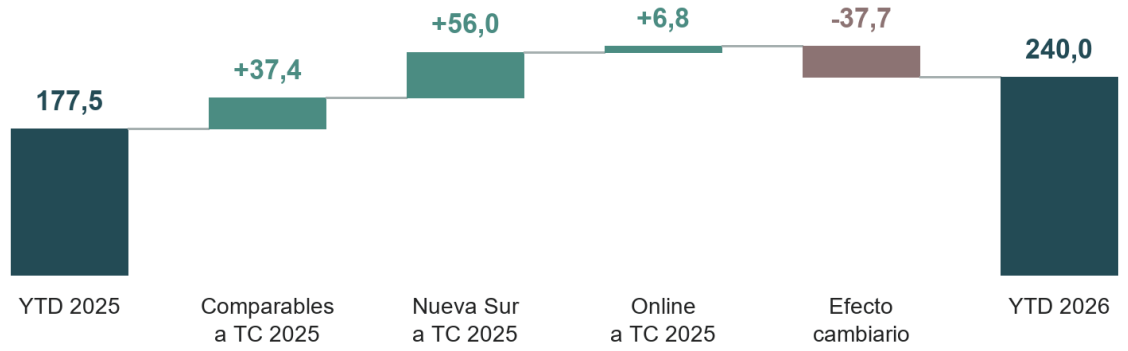
Qué explica el crecimiento

Puente de ventas en USD. Crecimiento operativo y efecto cambiario.

Componente	USD mil	Rol
Ventas YTD 2025	177,5	Inicio
Tiendas comparables a TC 2025	+37,4	Variación
Apertura Sur a TC 2025	+56,0	Variación
Tienda online a TC 2025	+6,8	Variación
Efecto cambiario	-37,7	Conversión
Ventas YTD 2026	240,0	Final

De dónde viene el crecimiento en USD

USD miles · crecimiento a tipo de cambio 2025 y efecto de conversión



La conversión reduce USD 37,7 mil el crecimiento calculado a tipo de cambio constante.

Criterio del puente: las variaciones de comparables, Sur y online se calculan al tipo de cambio medio de cada mes de 2025. El efecto cambiario recoge la diferencia al convertir las ventas de 2026 con las tasas de sus propios meses. El puente concilia antes del redondeo.

La red comparable crece 24,6% en ARS y 7,7% en la vista comercial USD, con tickets prácticamente estables. Para toda la compañía, el efecto de conversión resta USD 37,7 mil al crecimiento a tipo de cambio constante. No representa una salida de caja ni demuestra, por sí solo, una pérdida de poder adquisitivo real.

Para evaluar otra apertura, conviene proyectar aporte incremental, inversión y capital de trabajo. El resultado después de gastos centrales orienta la revisión, pero no reemplaza un análisis de costos evitables y retorno de la inversión.

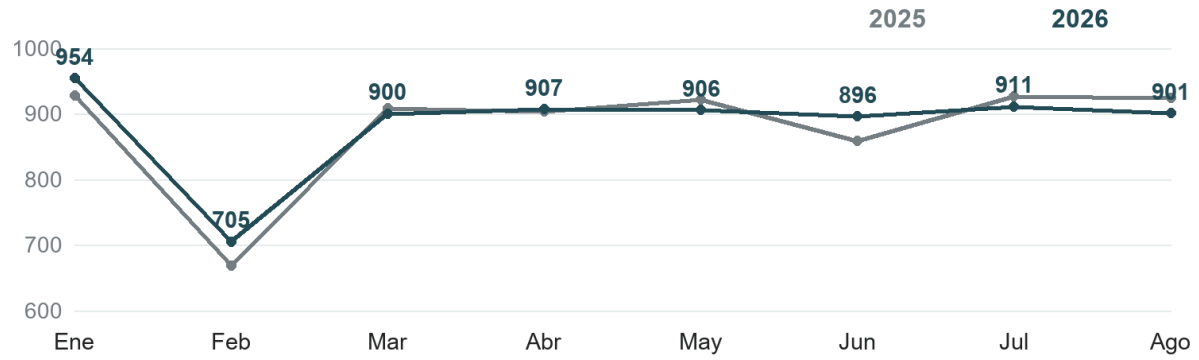
Demanda comparable y precio

La expansión de la red y la demanda de los locales existentes son motores distintos

Centro, Norte y Oeste son las tiendas presentes en ambos períodos. Sus tickets YTD apenas crecen 0,6%: la mejora de facturación proviene principalmente del precio neto, no de una expansión equivalente de las compras.

Demanda de los locales comparables

Tickets mensuales · Centro, Norte y Oeste · mismo perímetro



YTD: 7.041 → 7.080 tickets (+0,6%). Agosto: −2,5% interanual.

Qué explica la venta de los mismos locales

USD miles · Centro, Norte y Oeste · YTD 2025 a YTD 2026



Precios y cantidades a TC 2025; la última variación incorpora el cambio de cotización.

El efecto cambiario absorbe el 68,7% del aumento calculado a TC 2025. La venta comparable termina creciendo 7,7% en USD. Es conversión de ingresos, no una salida de caja.

Base de cálculo: precio neto promedio por SKU del YTD 2025; cantidades y mix a ese precio. Los efectos mensuales se convierten al TC comercial del mismo mes de 2025. Incluye descuentos; no es una medición ajustada por inflación.

La prioridad comercial es aumentar volumen con contribución marginal nominal adicional. El 58,7% de las ventas no identifica al cliente: los 160 clientes identificados no permiten inferir retención de toda la cartera.

Resultados y rentabilidad

P&L consolidado. YTD 2026 frente a igual período de 2025, en USD.

Línea	YTD 2025 USD	YTD 2026 USD	Cambio USD
Ventas netas	**177,5 mil**	**240,0 mil**	**+62,5 mil**
Costo de mercadería	(96,8 mil)	(127,6 mil)	(30,8 mil)
Margen de mercadería	**80,7 mil**	**112,5 mil**	**+31,8 mil**
Otros costos variables	(11,2 mil)	(15,1 mil)	(3,9 mil)
Contribución marginal	**69,5 mil**	**97,4 mil**	**+27,9 mil**
Gastos fijos de estructura	(69,5 mil)	(88,5 mil)	(19,0 mil)
Gastos semifijos de operación	(7,8 mil)	(9,2 mil)	(1,4 mil)
EBITDA de gestión	**(7,8 mil)**	**(0,3 mil)**	**+7,5 mil**
Amortizaciones	(4,0 mil)	(5,2 mil)	(1,2 mil)
Resultado operativo	**(11,8 mil)**	**(5,5 mil)**	**+6,3 mil**
Intereses	—	(2,2 mil)	(2,2 mil)
Efecto de conversión	(7,5 mil)	(4,4 mil)	+3,1 mil
Resultado neto	**(19,4 mil)**	**(12,1 mil)**	**+7,3 mil**

Agosto y acumulado · importes y participación sobre ventas

Línea	Agosto 2026 USD	% ventas	YTD 2026 USD	% ventas
Ventas netas	**33.190**	**100,0 %**	**240.046**	**100,0 %**
Costo de mercadería	(17.326)	(52,2 %)	(127.583)	(53,1 %)
Margen de mercadería	**15.864**	**47,8 %**	**112.464**	**46,9 %**
Otros costos variables	(2.021)	(6,1 %)	(15.068)	(6,3 %)
Contribución marginal	**13.843**	**41,7 %**	**97.396**	**40,6 %**
Gastos fijos de estructura	(11.176)	(33,7 %)	(88.502)	(36,9 %)
Gastos semifijos de operación	(1.146)	(3,5 %)	(9.192)	(3,8 %)
EBITDA de gestión	**1.521**	**4,6 %**	**(298)**	**(0,1 %)**
Amortizaciones	(651)	(2,0 %)	(5.206)	(2,2 %)
Resultado operativo	**870**	**2,6 %**	**(5.504)**	**(2,3 %)**
Intereses	(210)	(0,6 %)	(2.174)	(0,9 %)
Efecto de conversión	(883)	(2,7 %)	(4.426)	(1,8 %)
Resultado neto	**(223)**	**(0,7 %)**	**(12.104)**	**(5,0 %)**

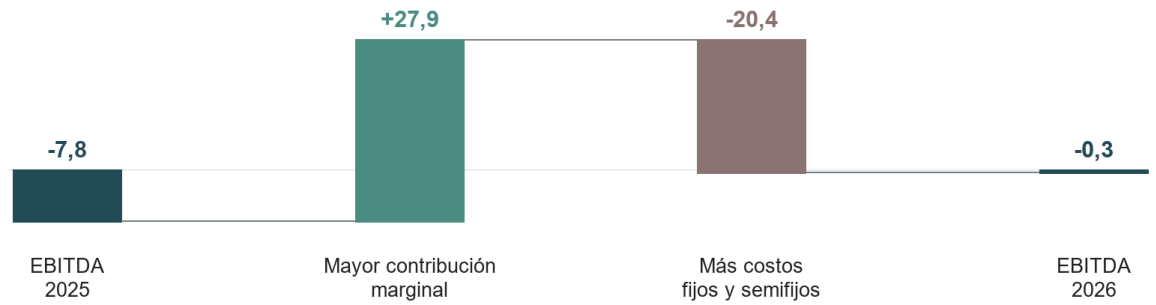
Porcentajes calculados sobre las ventas netas de cada período. El resultado operativo de agosto es positivo; intereses y conversión llevan el resultado neto a una leve pérdida. Importes redondeados a USD enteros.

Estructura y punto de equilibrio

Cuánto del crecimiento llega al resultado y qué nivel de venta sostiene la operación

La escala mejora el EBITDA, pero la estructura absorbe gran parte

USD miles · variación YTD 2025 a YTD 2026



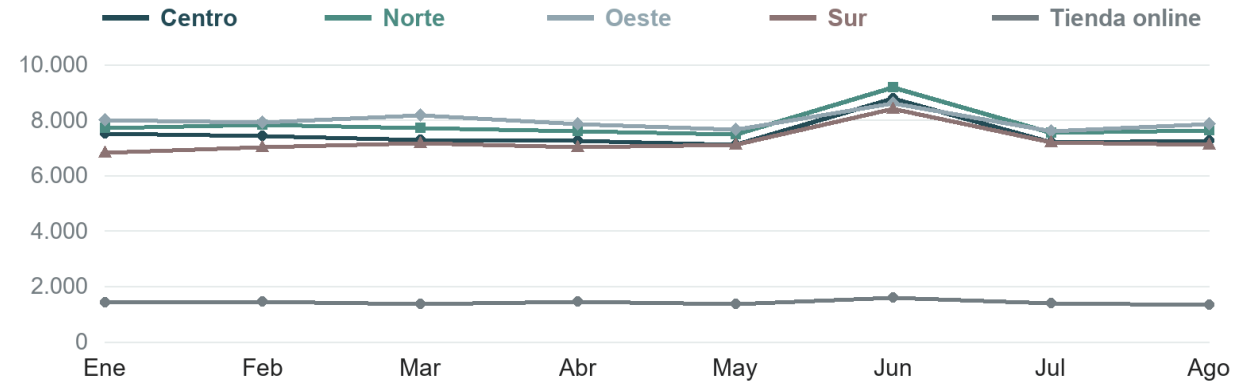
De los USD 27,9 mil de contribución marginal adicional, los mayores costos fijos y semifijos absorben USD 20,4 mil. Sólo el 27,0% mejora el EBITDA, aún insuficiente para cubrir amortizaciones, intereses y conversión monetaria.

Umbral mensual ilustrativo	Punto de equilibrio USD	Margen de seguridad USD
EBITDA igual a cero	30.098	-92
Resultado operativo igual a cero	31.701	-1.696
Resultado neto igual a cero	33.735	-3.729

Margen de seguridad = venta media mensual (USD 30.006) - punto de equilibrio. Los valores negativos indican ventas faltantes, no un colchón. Cálculos antes del redondeo.

Punto de equilibrio operativo por sucursal y canal

Ventas mensuales necesarias en USD · resultado operativo = 0 · 2026



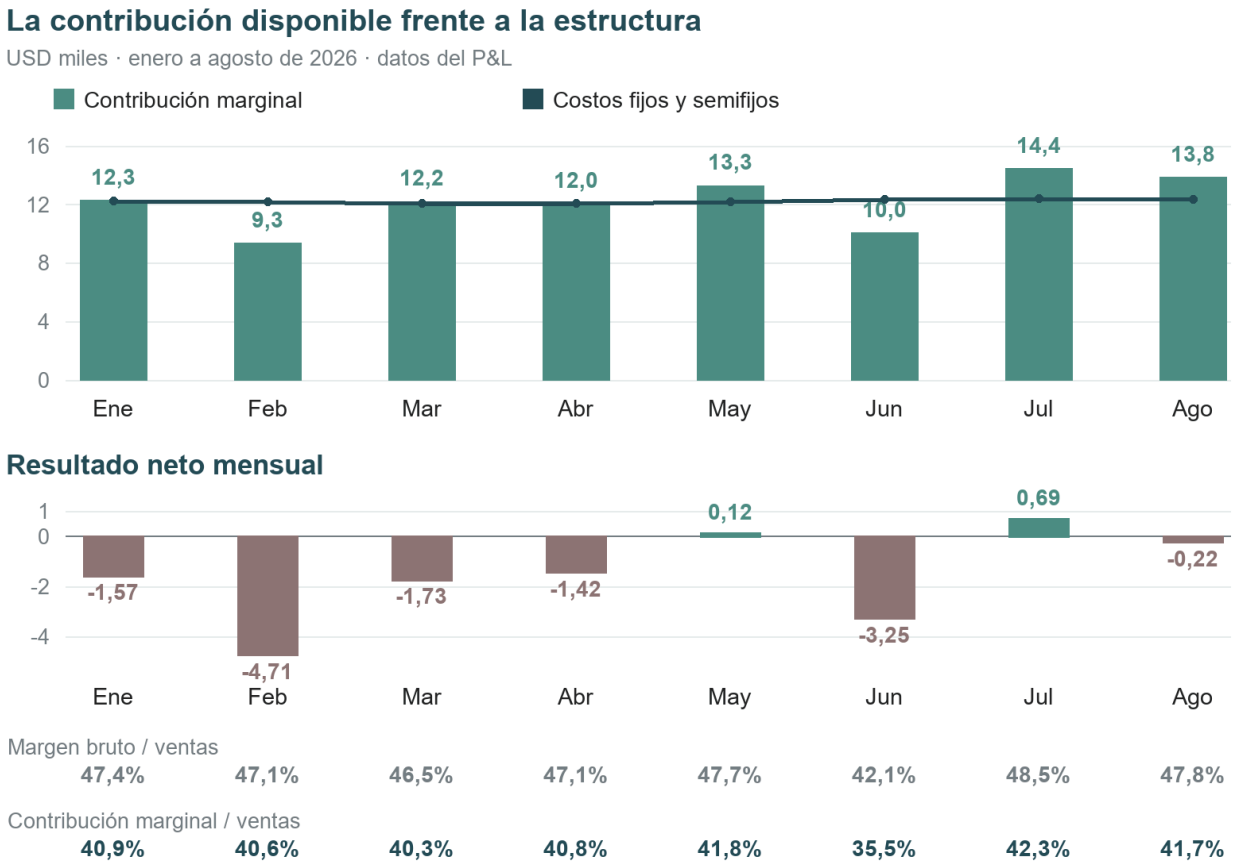
Cada línea divide los costos fijos y semifijos, más amortizaciones, por la contribución marginal porcentual de la unidad y el mes. Costos e impuestos centrales asignados mensualmente: 70% por ventas, 20% por tickets y 10% por base igualitaria. Excluye intereses y conversión monetaria.

El cuadro usa la contribución marginal YTD (40,6%) y el costo medio mensual. Los umbrales suponen precios, mix y estructura constantes. El neto mantiene el efecto cambiario observado; no lo pronostica. Los umbrales por unidad no se suman como un único equilibrio consolidado.

En agosto, las ventas de USD 33,2 mil permiten EBITDA positivo, pero queda una pérdida neta de USD 223.

Evolución mensual

Contribución marginal, estructura y resultado neto · enero–agosto de 2026



Febrero vs. enero. La venta baja 23,3% y los costos fijos y semifijos sólo 0,5%. El resultado neto empeora USD 3.144: menor venta, −2.854; variación de la contribución marginal porcentual, −73; estructura, +55; intereses y conversión, −273. El problema principal es la absorción de estructura, no un salto de costos.

Junio vs. mayo. El resultado neto empeora USD 3.371: menor venta, −1.444; menor contribución marginal porcentual, −1.786; estructura, −163; intereses y conversión, +23. Es una descomposición contable, no una atribución causal al descuento. El análisis de promociones contrasta volumen y margen nominal.

Método: efecto venta = cambio de ventas × CM% del mes anterior; efecto CM% = ventas del mes actual × cambio de CM%. Amortizaciones: USD 651 mensuales; el resultado neto también incluye intereses y conversión. Diferencias de USD 1 por redondeo.

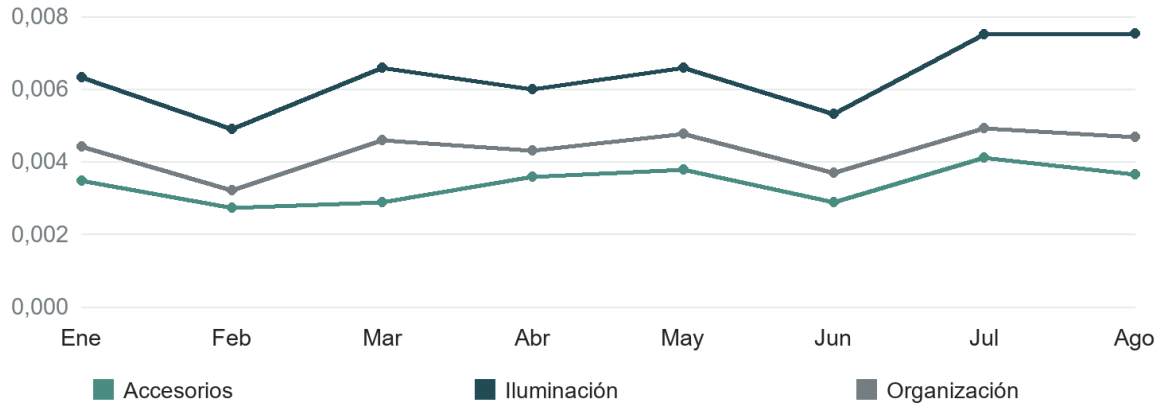
Ventas y margen por categoría

YTD enero–agosto · tabla en USD; gráfico en millones de USD

Categoría	Ventas USD	Margen bruto USD	Margen bruto %	Var. ventas USD %
Accesorios	51.288	27.125	52,9 %	+34,3 %
Iluminación	117.555	50.740	43,2 %	+31,3 %
Organización	71.203	34.599	48,6 %	+42,9 %
TOTAL	**240.046**	**112.464**	**46,9 %**	**+35,2 %**

Qué categorías sostienen el margen en dólares

Margen bruto de mercadería mensual · USD millones · 2026



Margen bruto = ventas netas menos costo de mercadería; no es contribución marginal ni resultado neto. La variación compara ventas USD del YTD 2026 con igual período de 2025. Los márgenes utilizan el costo histórico en USD: no surgen de convertir el margen en pesos a un tipo de cambio único.

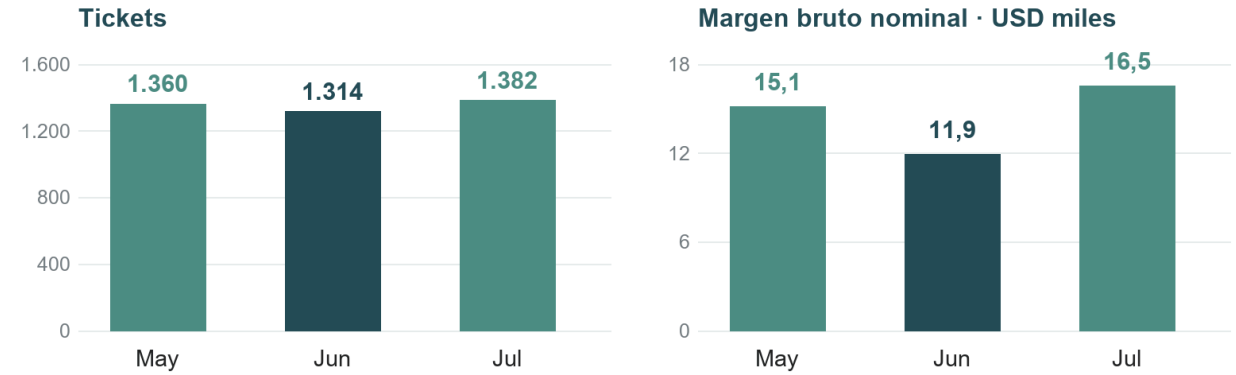
Iluminación aporta el 45,1 % del margen bruto nominal, aunque tiene el menor margen porcentual. Por su escala, sigue siendo el principal aporte en dólares. La revisión del surtido debe combinar margen nominal, capital inmovilizado y venta asociada; no basta con elegir la categoría de mayor porcentaje.

Promociones y productividad

Promociones: volumen y margen bruto nominal antes de juzgar el descuento

Junio frente a los meses contiguos

Total compañía · mismo perímetro de unidades en mayo, junio y julio de 2026



Junio vs. mayo: unidades −4,1% · venta neta USD −10,9% · margen bruto USD −21,4%.

El descuento neto sobre venta de lista pasa de 1,6% en mayo a 12,0% en junio. En esa comparación no aumenta el volumen observado. Una referencia complementaria es comparar junio contra junio en las mismas tiendas: Centro, Norte y Oeste.

Mismo mes y mismas tiendas · comparación interanual

Tiendas comparables	Junio 2025	Junio 2026	Variación
Tickets	859	896	+4,3 %
Unidades netas	1.437	1.600	+11,3 %
Ventas netas USD	16.168	19.682	+21,7 %
Margen bruto USD	6.507	8.274	+27,2 %

En las tiendas comparables, junio mejora tickets, unidades y margen bruto en dólares frente a junio de 2025. Hubo descuentos cercanos al 12% en ambos años. Por ello, ni el deterioro frente a mayo ni la mejora interanual pueden atribuirse íntegramente a la promoción.

Productividad YTD. Venta media mensual por empleado: Centro USD 2.495; Norte 2.142; Oeste 2.180; Sur 2.017. Son tres empleados directos por tienda; no mide horas efectivas, tráfico ni madurez del local.

Criterio de decisión. Un menor margen porcentual es aceptable si genera más margen nominal después de costos incrementales y del costo de campaña. Para medir ese efecto se necesita una referencia sin promoción y controlar SKU, canal y estacionalidad; estos datos muestran cambios observados, no elasticidad ni retorno causal.

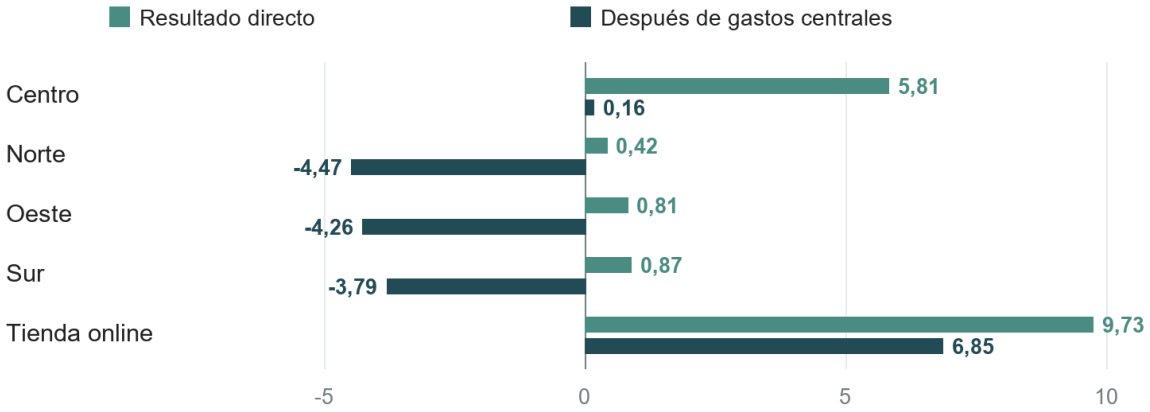
Sucursales y canales

YTD enero–agosto · USD de gestión · resultado operativo, antes de intereses y conversión

Unidad	Resultado directo USD	Gastos centrales asignados USD	Resultado después de centrales USD
Centro	5.812	(5.649)	163
Norte	417	(4.884)	(4.467)
Oeste	807	(5.064)	(4.257)
Sur	875	(4.667)	(3.793)
Tienda online	9.733	(2.883)	6.850
TOTAL	**17.643**	**(23.147)**	**(5.504)**

Aporte antes y después de los gastos centrales

Resultado operativo YTD · USD miles · incluye amortizaciones



Cada par compara el resultado directo de la unidad con el remanente después de asignar los gastos centrales. Incluye amortizaciones. El total operativo es −USD 5.504. Se conservan los ponderadores YTD del respaldo: 70% ventas, 20% tickets y 10% base igualitaria; intereses y conversión quedan fuera.

Todas las unidades aportan un resultado directo positivo. Norte, Oeste y Sur no cubren su cuota de gastos centrales; Centro queda cerca del equilibrio. Online no tiene dotación directa y utiliza soporte central. Una pérdida después del reparto no demuestra que cerrar la unidad mejore el resultado: deben identificarse los costos realmente evitables.

Inventario

Antigüedad y capital inmovilizado · cierre agosto 2026 · costo histórico en USD

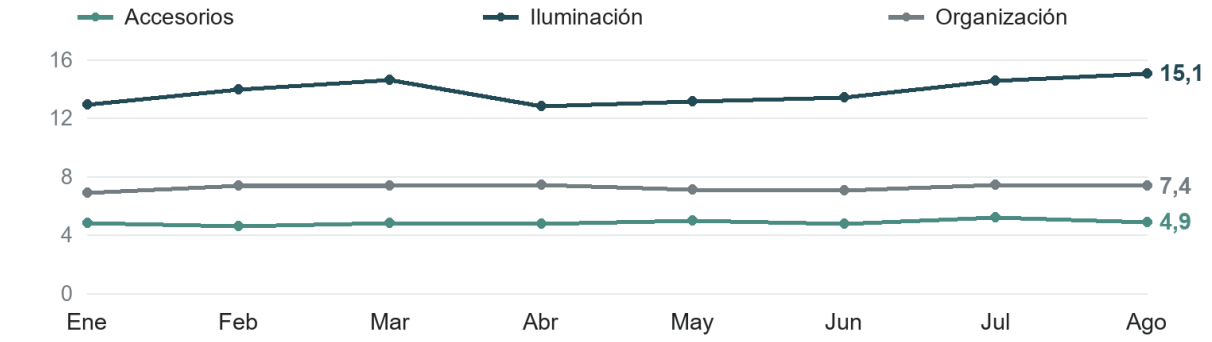
Antigüedad días	Unidades	Stock USD	Participación del valor
0-30	2.045	14.014	52,7 %
31-60	1.256	9.367	35,2 %
61-90	359	2.631	9,9 %
91-180	90	585	2,2 %
>180	0	0	0,0 %

Composición por categoría · capital y cobertura al cierre

Categoría	Unidades	Stock USD	% del stock	Cobertura días
Accesorios	1.277	5.115	19,2 %	48,8
Iluminación	1.269	14.439	54,3 %	48,7
Organización	1.204	7.044	26,5 %	45,3
TOTAL	**3.750**	**26.598**	**100,0 %**	**47,7**

Evolución del inventario promedio mensual

USD miles a costo histórico · promedio de saldos diarios · 2026



El 87,9% del stock tiene hasta 60 días y 2,2% supera 90. La edad no prueba obsolescencia; cada tramo se valúa al costo medio histórico USD de su SKU y ubicación.

Iluminación concentra 54,3% del capital, pero su cobertura es similar a Accesorios. Cobertura = stock final / costo diario vendido de junio a agosto (92 días); no es antigüedad ni plazo de reposición. Sin demanda perdida y nivel de servicio no puede concluirse si sobra o falta stock.

La serie promedia todos los saldos diarios del mes, reconstruidos desde compras, ventas, devoluciones y transferencias; los cierres concilian sin diferencias. Es distinta del promedio de nueve cierres usado en el GMROI de la hoja siguiente.

Rendimiento del inventario

Dos palancas distintas: margen de la mercadería y rotación del capital

Margen bruto por cada USD 1 de inventario medio

GMROI YTD enero–agosto 2026 · ratio en USD · sin anualizar



Ejemplo: 5,53× significa USD 5,53 de margen bruto por USD 1 de inventario medio.

GMROI = margen bruto acumulado / stock medio a costo. En Accesorios, USD 27.125 / USD 4.905 = 5,53×: cada USD 1 de inventario medio generó USD 5,53 de margen bruto en ocho meses. No es utilidad neta ni rentabilidad anual.

Categoría	Margen bruto YTD USD	Stock medio USD	Margen bruto % ventas	Rotación YTD veces	GMROI YTD veces
Accesorios	27.125	4.905	52,9 %	4,93×	5,53×
Iluminación	50.740	13.505	43,2 %	4,95×	3,76×
Organización	34.599	7.079	48,6 %	5,17×	4,89×
TOTAL	**112.464**	**25.488**	**46,9 %**	**5,01×**	**4,41×**

Nueve cierres significa nueve fotografías del stock: el cierre de diciembre de 2025 (saldo inicial) y los ocho cierres mensuales de enero a agosto de 2026. Se suman sus valores USD y se dividen por nueve; no son nueve meses de ventas. Es un promedio simple de saldos, no un promedio diario.

La rotación a costo es parecida: entre 4,93× y 5,17×. Por eso, la diferencia de GMROI proviene principalmente del margen bruto relativo: 52,9% en Accesorios frente a 43,2% en Iluminación. Esto refleja precio neto, costo y mix; no demuestra por sí solo mejor pricing ni mejor gestión de stock.

Descomposición: GMROI = [margen bruto % / (1 − margen bruto %)] × rotación a costo. Rotación = costo vendido YTD / stock medio. Todos los valores usan USD de gestión y costo histórico. El margen aún debe cubrir comisiones, impuestos y estructura; para evaluar suficiencia del stock, complementar con cobertura y nivel de servicio.

Capital de trabajo y proveedores

Capital operativo en USD · cierre agosto 2026 · concentración de compras

Componente	Saldo USD	Lectura
Inventario	26.598	Mercadería a costo histórico
Clientes	4.254	16,2 % vencido
Tarjetas a liquidar	7.804	Pendiente de depósito
Proveedores	(24.047)	Financiación operativa
Capital operativo neto	**14.608**	**Indicador parcial de working capital**

Concentración de las compras

Participación acumulada · las dos barras no son sumables



Los tres principales proveedores concentran 70,4% de las compras, no de la deuda. El saldo por pagar es USD 24.047, incluidos USD 5.023 de servicios. No se observan documentos vencidos al corte.

Costo de oportunidad del capital · sensibilidad ilustrativa

Tasa USD anual ilustrativa	Costo mensual equivalente USD	Costo anual equivalente USD
8 %	76	911
12 %	114	1.366
16 %	152	1.821

Base: USD 11.383, promedio de los ocho cierres mensuales de enero a agosto. Costo anual equivalente = capital medio × tasa anual simple; mensual = anual / 12. Las tasas 8%, 12% y 16% son supuestos de análisis, no tasas de mercado ni intereses pagados; no se incorporan al P&L.

El capital operativo suma stock, clientes y tarjetas y resta proveedores; excluye caja, deuda financiera y saldos laborales y fiscales. Monetarios a TC de cierre, stock a costo histórico USD. Mide inversión neta parcial, no necesidad automática de endeudarse.

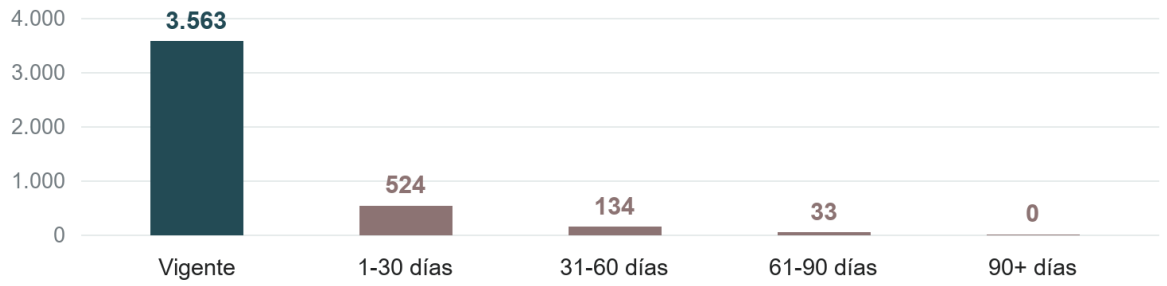
Cuentas por cobrar y liquidaciones

Ventas pendientes de convertirse en efectivo · saldos de cierre en USD

Concepto	Saldo USD	Lectura
Clientes a crédito	4.254	Cobranza a cargo de clientes
Tarjetas a liquidar	7.804	A cobrar al adquirente; sin vencer
TOTAL POR COBRAR	**12.058**	**No es caja disponible**
De clientes: saldo vencido	691	Incluido arriba; no sumar

Antigüedad de clientes a crédito

USD al cierre · no incluye tarjetas pendientes de liquidación



Saldo vencido: USD 691 · 16,2% de clientes · tarjetas: sin mora al corte.

Cartera de clientes por sucursal · antigüedad desde el vencimiento

Sucursal / canal	Vigente USD	1–30 d. USD	31–60 d. USD	61–90 d. USD	>90 d. USD	Total USD	% cartera
Centro	790	103	38	0	0	930	21,9 %
Norte	572	85	21	0	0	678	15,9 %
Oeste	1.066	85	11	16	0	1.179	27,7 %
Sur	882	128	64	17	0	1.091	25,7 %
Online	253	123	0	0	0	376	8,8 %
TOTAL	**3.563**	**524**	**134**	**33**	**0**	**4.254**	**100,0 %**

Oeste concentra 27,7% de la cartera; Sur, 30,3% del vencido (USD 209). Online tiene la mayor tasa de mora propia: 32,7%, aunque representa sólo 8,8% del saldo total. Son focos distintos: volumen a cobrar y riesgo de atraso.

Las tarjetas, separadas de esta apertura, se liquidan en 9,75 días promedio ponderados YTD. Comisiones e IVA deducen 3,3% del bruto liquidado; IVA y retenciones requieren tratamiento fiscal propio. El saldo pendiente es bruto, antes de deducciones.

Documentos vinculados a la sucursal de la venta; sin saldos sin asignar. USD a TC de cierre: ARS 1.607,6884/USD. % cartera = saldo de la unidad / clientes totales. Puede haber USD 1 de diferencia visual por redondeo.

Flujo de caja histórico

YTD enero–agosto 2026 · cobros, pagos y conversión de caja

Concepto	YTD 2026 ARS millones	YTD 2026 USD
Caja y bancos al inicio	**133,95**	**92.850**
Cobros por ventas directas	159,74	104.348
Liquidaciones netas de tarjetas	237,34	155.193
Cobros de clientes a crédito	39,97	26.192
Pagos a proveedores y servicios	(299,01)	(195.651)
Pagos de remuneraciones y cargas	(88,08)	(57.914)
Pagos de beneficios laborales	(12,27)	(8.172)
Pagos de IVA	(24,98)	(16.417)
Pagos de impuesto comercial	(8,71)	(5.710)
Impuesto bancario	(5,33)	(3.490)
Reembolsos a clientes	(4,11)	(2.688)
Servicio de deuda: capital e intereses	(13,33)	(8.680)
Flujo neto por cobros y pagos	**(18,77)**	**(12.988)**
Efecto de conversión de caja	0,00	(8.220)
Caja y bancos al cierre	**115,18**	**71.642**

La caja pasa de USD 92.850 a USD 71.642. La caída de USD 21.208 combina USD 12.988 de salida neta por cobros y pagos y USD 8.220 de conversión sin salida bancaria. El servicio de deuda absorbe USD 8.680; los demás cobros y pagos consumen USD 4.309 netos.

Los flujos USD se convierten al tipo de cambio de cada movimiento; los saldos monetarios, al cierre correspondiente. La diferencia cambiaria se muestra por separado para conciliar inicio + flujo neto + conversión = cierre. No se convierte toda la columna ARS con un único tipo de cambio.

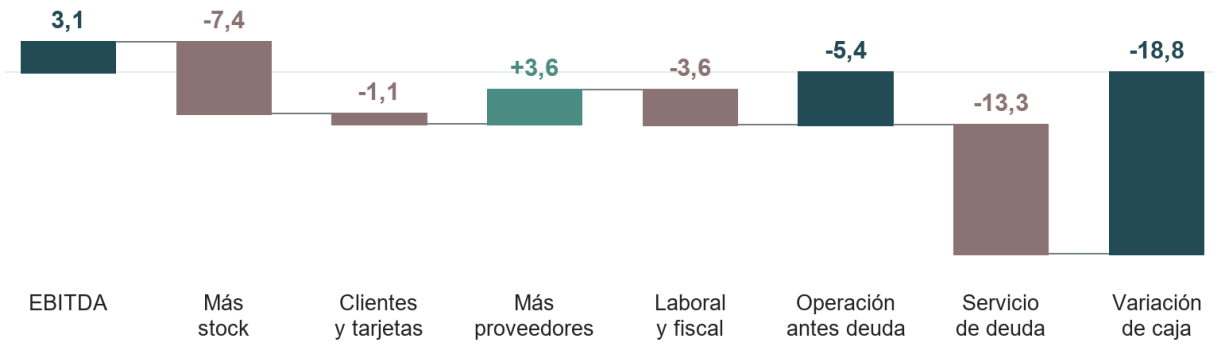
La deuda incluye capital e intereses; proveedores reúne mercadería y servicios. Las transferencias internas netean cero. Importes de la contabilidad ficticia, sin validación bancaria externa. Puede haber USD 1 de diferencia visual por redondeo.

Del resultado a la caja

El capital de trabajo explica por qué un EBITDA positivo en pesos no genera efectivo

Del EBITDA a la variación de caja

ARS millones · YTD 2026



Más stock

El aumento del inventario retiene fondos en mercadería aún no vendida. Se resta del EBITDA porque comprar stock utiliza recursos que todavía no aparecen como costo de venta; el efecto pendiente de pago se compensa en proveedores.

Clientes y tarjetas

El aumento de estos saldos representa ventas reconocidas que aún no se cobraron o liquidaron. Por eso se resta: el ingreso contable todavía no se convirtió en efectivo.

Más proveedores

El aumento de la deuda comercial financia parte de las compras y gastos. Se suma porque esa parte aún no se pagó; no es un ingreso ni implica que convenga atrasar vencimientos.

Laboral y fiscal

La reducción neta de estas obligaciones significa que se pagó más de lo devengado en el período. Consume caja aunque parte de esos pagos cancele deudas originadas antes del YTD.

Operación antes deuda

Es el subtotal del EBITDA y los cambios anteriores, no un movimiento adicional. Muestra cuánto efectivo genera o consume la operación antes de pagar financiación.

Servicio de deuda

Se restan capital e intereses pagados. El capital reduce el préstamo, no el resultado; los intereses están fuera del EBITDA. No hay nuevas inversiones ni aportes en el período.

Variación de caja

Es el saldo final de los cobros y pagos del puente: caja inicial más esta variación igual a caja final. Se presenta en ARS; la conversión adicional del saldo en USD no es una salida bancaria.

Posición financiera

Balance de gestión al 31 de agosto de 2026

Concepto	Saldo	Sobre activo
Caja y bancos	$ 115,2 M	55,1 %
Clientes y tarjetas	$ 19,4 M	9,3 %
Inventario	$ 41,9 M	20,0 %
Bienes de uso netos	$ 32,4 M	15,5 %
Total activo	**$ 208,8 M**	**100,0 %**
Total pasivo	**$ 75,7 M**	**36,2 %**
Capital aportado	$ 160,0 M	
Resultado acumulado	**-$ 26,8 M**	
Patrimonio neto	**$ 133,2 M**	**63,8 %**

Los activos suman ARS 208,8 M y los pasivos ARS 75,7 M. El patrimonio de ARS 133,2 M surge de los ARS 160,0 M aportados menos ARS 26,8 M de pérdidas acumuladas desde el inicio del modelo.

La apertura permite separar origen y uso de los recursos: capital de los socios, obligaciones operativas y préstamo, frente a caja, mercadería y activos de uso. El balance muestra capacidad de absorción; el P&L y el flujo muestran cómo evoluciona.

La solvencia patrimonial ofrece capacidad de absorción, pero no asegura rentabilidad futura. Antes de comprometer nuevos fondos, conviene contrastar el rendimiento de la red actual con la evolución de caja y sus obligaciones de corto plazo.

Conclusiones integradas

Lectura conjunta de crecimiento, resultado, inventario y caja

Más escala, con una demanda comparable estable

La expansión de Sur aporta volumen nuevo, mientras la red comparable casi no aumenta tickets. Su avance nominal depende principalmente del precio neto por producto. La próxima etapa debería priorizar frecuencia y conversión comercial, evaluando las promociones por el margen nominal adicional que generan, no por su descuento aislado.

El margen mejora antes que el resultado

El margen adicional financia casi tres cuartas partes de su mejora en mayores costos fijos y semifijos. Alcanzar el equilibrio EBITDA es un primer umbral, no el objetivo final. Para crear resultado neto se necesita una combinación de productividad, disciplina promocional y estructura.

Inventario: foco en reposición y capital invertido

El stock es mayormente reciente, pero hay diferencias relevantes por SKU. Iluminación inmoviliza más de la mitad del capital y presenta menor GMROI, a la vez que aporta el mayor margen bruto nominal. La revisión debe concentrarse en reposición y surtido por producto, preservando disponibilidad.

Caja y capital de trabajo deben decidirse juntos

El EBITDA positivo de ARS 3,1 M no alcanza para financiar el capital de trabajo: la operación consume ARS 5,4 M antes de deuda. El saldo de caja permite actuar sin urgencia financiera inmediata, pero debe acompañarse con un calendario semanal de compras, pagos y cobros.

La expansión necesita una evaluación incremental

Antes de agregar una tienda, conviene contrastar su caso incremental con mejorar Norte y Oeste, madurar Sur y desarrollar online con todos sus costos de soporte. Una pérdida después del reparto central no justifica un cierre automático; la decisión depende de costos evitables, demanda e inversión.

Prioridades de gestión

Acciones sugeridas para los próximos 90 días

	Frente	Acción	Plazo
1	Estructura central	Gobernar el pool de ARS 35,1 M por función y desvío mensual.	30 días
2	Rentabilidad bimoneda	Fijar punto de equilibrio y metas mensuales en ARS y USD de gestión.	30 días
3	Sucursales físicas	Plan de mejora para Norte, Oeste y Sur después de estructura.	60 días
4	Canal online	Proteger contribución incorporando costo de despacho y adquisición.	60 días
5	Inventario	Fijar máximos por categoría y alertas para stock mayor a 90 días.	90 días

Seguimiento sugerido. Revisar conjuntamente contribución, absorción de estructura, resultado operativo y caja. Cualquier meta de margen o antigüedad del inventario debe acordarse con la dirección; no se presenta como un objetivo ya aprobado.

Seguimiento recomendado

El seguimiento mensual debería separar tickets comparables, margen promocional, aporte directo de cada unidad, costo central y caja. Esa secuencia permite distinguir dónde aparece la mejora y cuánto llega al resultado consolidado.

El tablero editable en Google Sheets contiene el detalle mensual y permite rastrear los indicadores presentados en este informe.

Anexo A P&L gerencial bimoneda

Agosto y YTD 2026 · USD de gestión y ARS nominal (millones) · % sobre ventas del mismo período y moneda

Concepto	Agosto USD	% ventas	YTD USD	% ventas	Agosto ARS M	% ventas	YTD ARS M	% ventas
Ventas netas	**33.190**	**100,0 %**	**240.046**	**100,0 %**	**52,7**	**100,0 %**	**367,4**	**100,0 %**
Costo de mercadería	(17.326)	(52,2 %)	(127.583)	(53,1 %)	(27,0)	(51,2 %)	(191,7)	(52,2 %)
Margen de mercadería	**15.864**	**47,8 %**	**112.464**	**46,9 %**	**25,7**	**48,8 %**	**175,8**	**47,8 %**
Otros costos variables	(2.021)	(6,1 %)	(15.068)	(6,3 %)	(3,2)	(6,1 %)	(23,0)	(6,3 %)
Comisiones de tarjetas	(563)	(1,7 %)	(4.377)	(1,8 %)	(0,89)	(1,7 %)	(6,69)	(1,8 %)
Impuesto sobre ventas	(996)	(3,0 %)	(7.201)	(3,0 %)	(1,58)	(3,0 %)	(11,02)	(3,0 %)
Impuesto bancario	(462)	(1,4 %)	(3.490)	(1,5 %)	(0,73)	(1,4 %)	(5,33)	(1,5 %)
Contribución marginal	**13.843**	**41,7 %**	**97.396**	**40,6 %**	**22,5**	**42,7 %**	**152,7**	**41,6 %**
Gastos fijos de estructura	(11.176)	(33,7 %)	(88.502)	(36,9 %)	(17,8)	(33,8 %)	(135,5)	(36,9 %)
Personal y cargas	(7.405)	(22,3 %)	(58.506)	(24,4 %)	(11,77)	(22,3 %)	(89,40)	(24,3 %)
SAC y vacaciones	(765)	(2,3 %)	(6.046)	(2,5 %)	(1,22)	(2,3 %)	(9,24)	(2,5 %)
Alquileres	(3.006)	(9,1 %)	(23.950)	(10,0 %)	(4,83)	(9,2 %)	(36,84)	(10,0 %)
Gastos semifijos de operación	(1.146)	(3,5 %)	(9.192)	(3,8 %)	(1,8)	(3,5 %)	(14,1)	(3,8 %)
EBITDA de gestión	**1.521**	**4,6 %**	**(298)**	**(0,1 %)**	**2,9**	**5,5 %**	**3,1**	**0,8 %**
Amortizaciones	(651)	(2,0 %)	(5.206)	(2,2 %)	(0,8)	(1,5 %)	(6,5)	(1,8 %)
Resultado operativo	**870**	**2,6 %**	**(5.504)**	**(2,3 %)**	**2,1**	**3,9 %**	**(3,4)**	**(0,9 %)**
Intereses	(210)	(0,6 %)	(2.174)	(0,9 %)	(0,3)	(0,6 %)	(3,3)	(0,9 %)
Efecto de conversión	(883)	(2,7 %)	(4.426)	(1,8 %)	—	—	—	—
Resultado neto	**(223)**	**(0,7 %)**	**(12.104)**	**(5,0 %)**	**1,7**	**3,3 %**	**(6,8)**	**(1,8 %)**

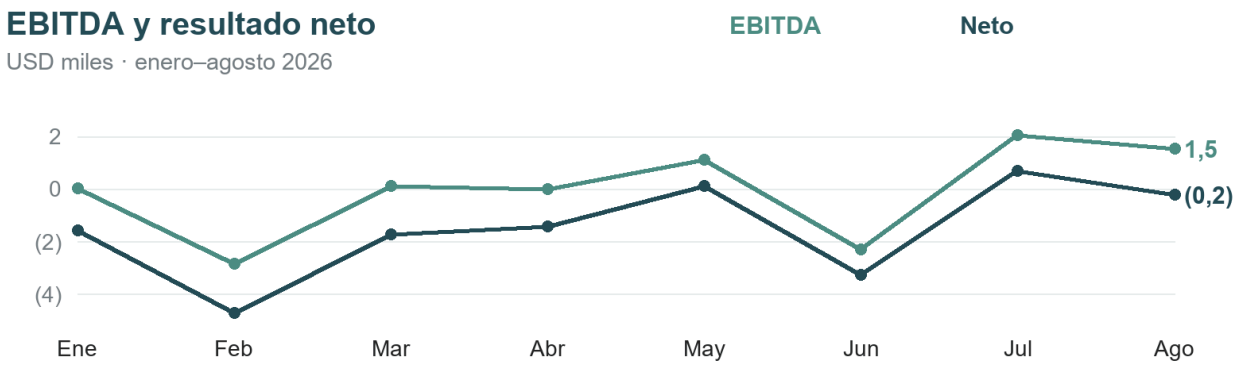
El P&L USD proviene del libro paralelo: flujos a la tasa de su fecha económica, costo de mercadería y amortizaciones a bases históricas, y conversión monetaria por separado. El acumulado suma importes ya convertidos.

Las vistas comercial y contable USD tienen bases distintas. El análisis comercial utiliza conversión mensual; el P&L conserva el costo histórico USD. Sus márgenes no deben compararse como si fueran la misma medida.

Anexo B Evolución mensual del P&L

Abril a agosto de 2026 · USD de gestión · Importes y porcentaje sobre ventas de cada mes

Concepto	Abr USD	% ventas	May USD	% ventas	Jun USD	% ventas	Jul USD	% ventas	Ago USD	% ventas
Ventas netas	**29.503**	**100,0 %**	**31.745**	**100,0 %**	**28.288**	**100,0 %**	**34.083**	**100,0 %**	**33.190**	**100,0 %**
Costo de mercadería	(15.620)	(52,9 %)	(16.599)	(52,3 %)	(16.385)	(57,9 %)	(17.539)	(51,5 %)	(17.326)	(52,2 %)
Margen de mercadería	**13.882**	**47,1 %**	**15.145**	**47,7 %**	**11.903**	**42,1 %**	**16.543**	**48,5 %**	**15.864**	**47,8 %**
Otros costos variables	(1.845)	(6,3 %)	(1.878)	(5,9 %)	(1.867)	(6,6 %)	(2.113)	(6,2 %)	(2.021)	(6,1 %)
Contribución marginal	**12.037**	**40,8 %**	**13.267**	**41,8 %**	**10.037**	**35,5 %**	**14.431**	**42,3 %**	**13.843**	**41,7 %**
Gastos fijos de estructura	(10.908)	(37,0 %)	(11.012)	(34,7 %)	(11.163)	(39,5 %)	(11.235)	(33,0 %)	(11.176)	(33,7 %)
Gastos semifijos de operación	(1.136)	(3,9 %)	(1.148)	(3,6 %)	(1.159)	(4,1 %)	(1.159)	(3,4 %)	(1.146)	(3,5 %)
EBITDA de gestión	**(7)**	**(0,02 %)**	**1.107**	**3,5 %**	**(2.286)**	**(8,1 %)**	**2.037**	**6,0 %**	**1.521**	**4,6 %**
Amortizaciones	(651)	(2,2 %)	(651)	(2,0 %)	(651)	(2,3 %)	(651)	(1,9 %)	(651)	(2,0 %)
Resultado operativo	**(658)**	**(2,2 %)**	**457**	**1,4 %**	**(2.937)**	**(10,4 %)**	**1.386**	**4,1 %**	**870**	**2,6 %**
Resultado financiero y conversión	**(763)**	**(2,6 %)**	**(337)**	**(1,1 %)**	**(314)**	**(1,1 %)**	**(700)**	**(2,1 %)**	**(1.093)**	**(3,3 %)**
Resultado neto	**(1.420)**	**(4,8 %)**	**119**	**0,4 %**	**(3.251)**	**(11,5 %)**	**686**	**2,0 %**	**(223)**	**(0,7 %)**



Secuencia. Mayo y julio sostienen resultado positivo en USD; agosto conserva EBITDA positivo pero la conversión lleva el resultado neto a (0,2 mil). Junio confirma que más ventas no garantizan rentabilidad.

Anexo B P&L mensual por cuenta

Enero a abril de 2026 · USD de gestión y porcentaje sobre ventas

Cuenta / concepto	Ene USD	% ventas	Feb USD	% ventas	Mar USD	% ventas	Abr USD	% ventas
Ventas netas	**29.973**	**100,0 %**	**22.997**	**100,0 %**	**30.268**	**100,0 %**	**29.503**	**100,0 %**
Costo de mercadería vendida	(15.753)	(52,6 %)	(12.156)	(52,9 %)	(16.203)	(53,5 %)	(15.620)	(52,9 %)
Margen bruto de mercadería	**14.220**	**47,4 %**	**10.840**	**47,1 %**	**14.065**	**46,5 %**	**13.882**	**47,1 %**
Comisiones de tarjetas	(575)	(1,9 %)	(446)	(1,9 %)	(553)	(1,8 %)	(551)	(1,9 %)
Impuesto comercial simulado	(899)	(3,0 %)	(690)	(3,0 %)	(908)	(3,0 %)	(885)	(3,0 %)
Impuesto bancario simulado	(486)	(1,6 %)	(372)	(1,6 %)	(414)	(1,4 %)	(409)	(1,4 %)
Contribución marginal	**12.260**	**40,9 %**	**9.333**	**40,6 %**	**12.189**	**40,3 %**	**12.037**	**40,8 %**
Personal y cargas	(7.308)	(24,4 %)	(7.286)	(31,7 %)	(7.228)	(23,9 %)	(7.206)	(24,4 %)
SAC y vacaciones devengados	(755)	(2,5 %)	(753)	(3,3 %)	(747)	(2,5 %)	(745)	(2,5 %)
Alquileres	(3.000)	(10,0 %)	(2.979)	(13,0 %)	(2.952)	(9,8 %)	(2.957)	(10,0 %)
Servicios y otros gastos	(1.159)	(3,9 %)	(1.149)	(5,0 %)	(1.136)	(3,8 %)	(1.136)	(3,9 %)
EBITDA de gestión	**37**	**0,1 %**	**(2.834)**	**(12,3 %)**	**127**	**0,4 %**	**(7)**	**(0,02 %)**
Amortizaciones	(651)	(2,2 %)	(651)	(2,8 %)	(651)	(2,1 %)	(651)	(2,2 %)
Resultado operativo	**(614)**	**(2,0 %)**	**(3.485)**	**(15,2 %)**	**(524)**	**(1,7 %)**	**(658)**	**(2,2 %)**
Intereses	(339)	(1,1 %)	(317)	(1,4 %)	(295)	(1,0 %)	(277)	(0,9 %)
Efecto de conversión monetaria	(618)	(2,1 %)	(912)	(4,0 %)	(913)	(3,0 %)	(486)	(1,6 %)
Resultado neto	**(1.570)**	**(5,2 %)**	**(4.714)**	**(20,5 %)**	**(1.731)**	**(5,7 %)**	**(1.420)**	**(4,8 %)**

Cada porcentaje se calcula sobre la venta neta del mes. Apertura de las cuentas de resultado con movimientos; los subtotales se muestran para lectura y no se suman nuevamente.

Anexo B P&L mensual por cuenta

Mayo a agosto de 2026 · USD de gestión y porcentaje sobre ventas

Cuenta / concepto	May USD	% ventas	Jun USD	% ventas	Jul USD	% ventas	Ago USD	% ventas
Ventas netas	**31.745**	**100,0 %**	**28.288**	**100,0 %**	**34.083**	**100,0 %**	**33.190**	**100,0 %**
Costo de mercadería vendida	(16.599)	(52,3 %)	(16.385)	(57,9 %)	(17.539)	(51,5 %)	(17.326)	(52,2 %)
Margen bruto de mercadería	**15.145**	**47,7 %**	**11.903**	**42,1 %**	**16.543**	**48,5 %**	**15.864**	**47,8 %**
Comisiones de tarjetas	(512)	(1,6 %)	(572)	(2,0 %)	(605)	(1,8 %)	(563)	(1,7 %)
Impuesto comercial simulado	(952)	(3,0 %)	(849)	(3,0 %)	(1.022)	(3,0 %)	(996)	(3,0 %)
Impuesto bancario simulado	(414)	(1,3 %)	(446)	(1,6 %)	(486)	(1,4 %)	(462)	(1,4 %)
Contribución marginal	**13.267**	**41,8 %**	**10.037**	**35,5 %**	**14.431**	**42,3 %**	**13.843**	**41,7 %**
Personal y cargas	(7.268)	(22,9 %)	(7.372)	(26,1 %)	(7.433)	(21,8 %)	(7.405)	(22,3 %)
SAC y vacaciones devengados	(751)	(2,4 %)	(762)	(2,7 %)	(768)	(2,3 %)	(765)	(2,3 %)
Alquileres	(2.993)	(9,4 %)	(3.030)	(10,7 %)	(3.034)	(8,9 %)	(3.006)	(9,1 %)
Servicios y otros gastos	(1.148)	(3,6 %)	(1.159)	(4,1 %)	(1.159)	(3,4 %)	(1.146)	(3,5 %)
EBITDA de gestión	**1.107**	**3,5 %**	**(2.286)**	**(8,1 %)**	**2.037**	**6,0 %**	**1.521**	**4,6 %**
Amortizaciones	(651)	(2,0 %)	(651)	(2,3 %)	(651)	(1,9 %)	(651)	(2,0 %)
Resultado operativo	**457**	**1,4 %**	**(2.937)**	**(10,4 %)**	**1.386**	**4,1 %**	**870**	**2,6 %**
Intereses	(262)	(0,8 %)	(247)	(0,9 %)	(229)	(0,7 %)	(210)	(0,6 %)
Efecto de conversión monetaria	(76)	(0,2 %)	(68)	(0,2 %)	(471)	(1,4 %)	(883)	(2,7 %)
Resultado neto	**119**	**0,4 %**	**(3.251)**	**(11,5 %)**	**686**	**2,0 %**	**(223)**	**(0,7 %)**

Los ocho meses concilian con el YTD del Anexo A. Importes y porcentajes calculados antes del redondeo; no se exponen cuentas sin movimientos en 2026.

Anexo C Categorías y canales

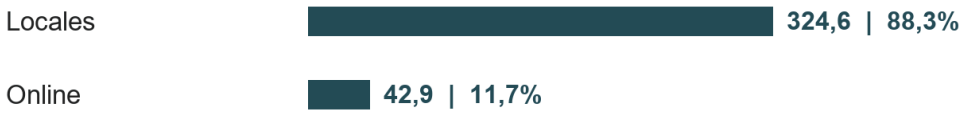
Economía comercial por categoría y canal. YTD 2026, en ARS.

Categoría	Ventas	Mix	Margen	Margen %
Accesorios	$ 78,5 M	21,4 %	$ 42,2 M	53,7 %
Iluminación	$ 180,0 M	49,0 %	$ 79,6 M	44,2 %
Organización	$ 109,0 M	29,7 %	$ 54,0 M	49,6 %

Canal	Ventas	Mix	Margen	Margen %
Tienda	$ 324,6 M	88,3 %	$ 155,2 M	47,8 %
Web	$ 42,9 M	11,7 %	$ 20,5 M	47,9 %

Escala de venta por canal

ARS millones · margen comercial: 47,8% locales y 47,9% online



El margen comercial excluye estructura y financiación. Para decidir surtido y canal debe leerse junto con cobertura, rotación y costos de soporte; no es un resultado neto asignado.

Anexo D Balance por cuenta

Cierre de agosto de 2026 en ARS y USD gerencial

Rubro	Cuenta	ARS	USD gestión
Activo corriente	Caja	0,8 M	502
Activo corriente	Banco	114,4 M	71.140
Activo corriente	Clientes a crédito	6,8 M	4.254
Activo corriente	Tarjetas a liquidar	12,5 M	7.804
Activo corriente	IVA crédito	—	—
Activo corriente	Retenciones a favor	—	—
Activo corriente	Mercadería	41,9 M	26.598
Activo no corriente	Bienes de uso	49,0 M	39.042
Activo no corriente	Amortización acumulada	(16,6 M)	(13.507)
Pasivo operativo	Proveedores	38,7 M	24.047
Pasivo operativo	Remuneraciones y cargas	11,8 M	7.319
Pasivo operativo	Provisiones laborales	2,4 M	1.501
Pasivo operativo	IVA débito	—	—
Pasivo operativo	IVA a pagar	4,1 M	2.552
Pasivo operativo	Impuesto comercial a pagar	1,3 M	778
Pasivo financiero	Préstamo	17,5 M	10.885
Patrimonio neto	Capital aportado	160,0 M	133.333
Patrimonio neto	Resultados acumulados antes de conversión	(26,8 M)	(27.554)
Patrimonio neto	Efecto de conversión acumulado	—	(17.030)
CONTROL	**Total activo**	**208,85 M**	**135.832**
CONTROL	**Total pasivo**	**75,69 M**	**47.082**
CONTROL	**Patrimonio neto**	**133,15 M**	**88.750**
CONTROL	**Activo − pasivo − PN**	**0,00**	**0**

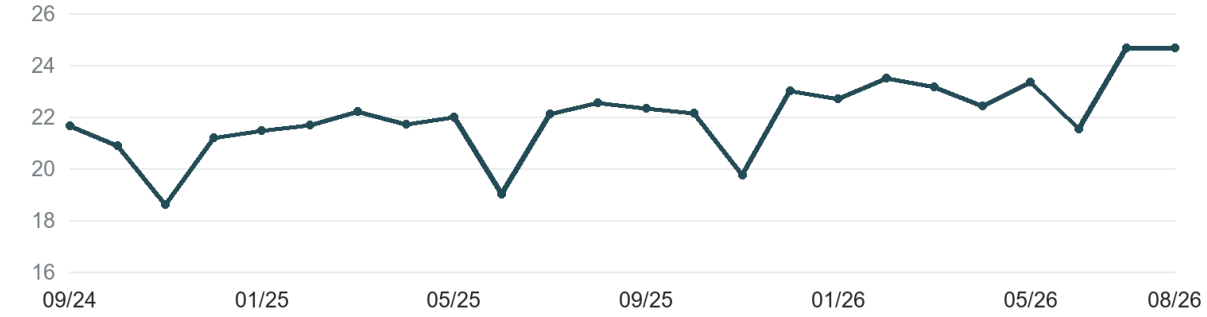
Control antes del redondeo: activo = pasivo + patrimonio neto en ARS y USD. La conversión acumulada de USD (17,0 mil) se expone una sola vez. Los importes mostrados se redondean para su lectura.

Anexo E Historia del ticket

Septiembre de 2024 a agosto de 2026 · 24 meses

Historia completa del importe por compra

Ticket neto USD · tipo de cambio diario de cada venta · 24 meses



El ticket mezcla precio, productos, cantidades, descuentos y efecto cambiario.

El ticket neto crece de aproximadamente USD 21,61 a USD 23,24 entre los YTD comparables de 2025 y 2026. Las unidades por ticket apenas avanzan 1,2%. La serie completa permite distinguir meses de baja demanda y campañas sin confundirlos con una tendencia sostenida.

Límite. El ticket combina precios, descuentos, mix de productos, sucursales y composición de clientes. No es un índice puro de precios.

Consistencia. Cada ticket cuenta una vez, incluso con medios de pago mixtos. Ventas, devoluciones, unidades y medios de cobro concilian con la operación transaccional.

Anexo F Políticas de cálculo

Criterios aplicados a la base sintética

Tema	Política
Empresa	Una sociedad ficticia con cuatro sucursales, tienda online, depósito y administración central.
Período	Operación desde septiembre de 2024 hasta agosto de 2026. Sur abre en noviembre de 2025.
Ventas	Ventas y devoluciones a nivel de línea. Las devoluciones se vinculan a la venta original.
Inventario	Promedio ponderado móvil por producto y ubicación. Las transferencias conservan la fecha de compra.
Costo de ventas	Cada salida se valoriza desde el inventario. Las devoluciones revierten el costo original.
Cobros y tarjetas	Tickets con medios mixtos. Las liquidaciones separan comisión, retención y depósito.
Devengamiento	Nómina, beneficios, alquileres, servicios, impuestos, intereses y amortizaciones se registran por período.
Monedas	ARS como moneda operativa y USD de gestión con una serie cambiaria ficticia.
Impuestos	Tasas y retenciones parametrizadas sólo para la simulación. No constituyen asesoramiento tributario.

Alcance. Se incorporan sensibilidades explícitas, no un presupuesto ni una proyección de caja. No se utilizan benchmarks de mercado ni se estiman retención total, tráfico o elasticidad. Los nuevos indicadores y sus límites se explican en el anexo metodológico.

Naturaleza de los datos. Toda la empresa, sus personas y sus operaciones fueron generadas desde cero. No se utilizaron datos reales, anonimizados ni transformados de clientes anteriores.

Anexo G Integridad y conciliaciones

Controles publicados y cruces reejecutados para esta versión

Control al cierre	Base contrastada	Diferencia	Estado
Balance ARS	Ecuación patrimonial	ARS 0	OK
Balance USD	Ecuación patrimonial	USD 0	OK
Stock / diario ARS	ARS 41,85 M	ARS 0	OK
Stock / diario USD	USD 26.597,60	USD 0	OK
Clientes / diario	ARS 6,84 M	ARS 0	OK
Proveedores / diario	ARS 38,66 M	ARS 0	OK
Tarjetas / diario	ARS 12,55 M	ARS 0	OK
Capital del préstamo	ARS 17,50 M	ARS 0	OK
Partida doble	Asientos balanceados	0 errores	OK
Ventas / diario	Historia transaccional	ARS 0	OK
Tarjetas: bruto / neto	Conciliación de pagos	ARS 0	OK
Tesorería / diario	ARS 115,18 M	ARS 0	OK

Ventas y resultado. Las líneas de venta alimentan costo de ventas, impuestos, medios de cobro y asientos. El estado de resultados se obtiene del diario y no de una tabla agregada independiente.

Inventario. Compras, transferencias, ventas y devoluciones forman un único kardex. Los cierres mensuales se recalculan desde esos movimientos.

Cartera y caja. Cobros y pagos se aplican a documentos. Las liquidaciones de tarjeta separan comisiones, retenciones y depósitos antes de afectar bancos.

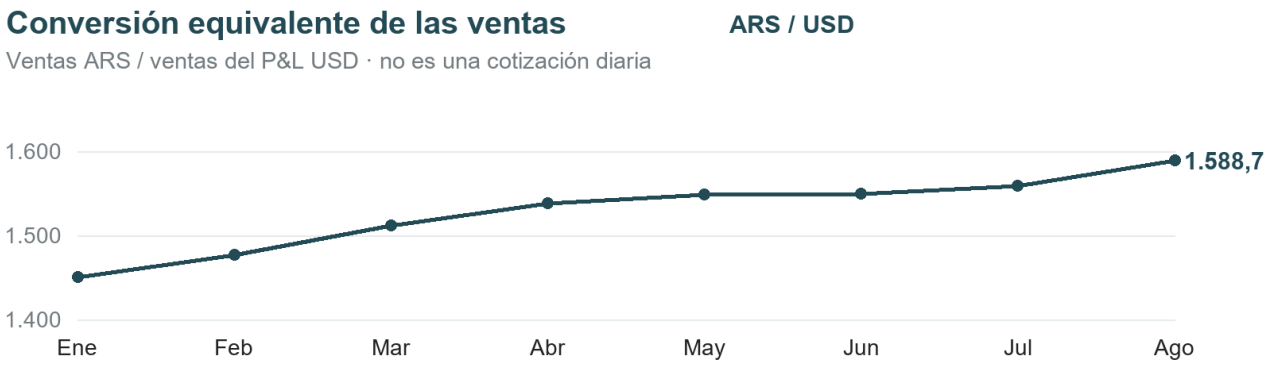
Balance. Cada cierre se obtiene del diario contable. Activo, pasivo, patrimonio y resultados mantienen la ecuación contable.

Verificación adicional. Se reejecutó la partida doble de 171.639 asientos: cero diferencias en ARS y USD. Se contrastaron 7.920 claves de stock y 9.945 saldos documentales contra vistas recalculadas: diferencia cero. Las 42.800 líneas de ventas tienen SKU, FX y costo asociados.

Anexo H Conversión a USD

Libro paralelo, referencias de conversión y límites de comparación

Referencia	ARS por USD	Criterio
Ventas YTD 2025	1.321,90	ARS / USD del P&L
Ventas YTD 2026	1.530,70	ARS / USD del P&L
Ventas agosto 2026	1.588,71	ARS / USD del P&L
Cierre agosto 2026	1.607,69	Partidas monetarias



P&L. Los flujos se convierten a la tasa ficticia de su fecha económica. El costo de ventas y las amortizaciones conservan bases históricas. El YTD suma los meses ya valuados: no convierte el resultado total a un promedio.

Balance. Las partidas monetarias se convierten al cierre. Inventario, bienes de uso, amortizaciones y capital mantienen sus bases históricas. El efecto monetario se reconoce una sola vez.

Alcance. USD es una unidad de análisis gerencial. No representa dólares efectivamente comprados, cobrados o mantenidos y no pretende cumplir un marco contable normativo.

Lectura del gráfico. El cociente entre ventas ARS y ventas del P&L USD es una tasa equivalente de exposición, no el promedio aritmético de cotizaciones. La vista comercial usa otro criterio mensual; la serie cambiaria del modelo es ficticia.

Anexo I Métodos de gestión

Definiciones de los indicadores añadidos y alcance de la revisión

Comparables y descomposición del crecimiento

Centro, Norte y Oeste forman el perímetro comparable. Para cada SKU se calcula precio neto como venta neta / unidades netas. El efecto cantidades y mix es Σ(q2026 − q2025) × p2025; el efecto precio es Σq2026 × (p2026 − p2025). Ambos reconcilian el aumento nominal. El precio neto incluye descuentos y devoluciones; no se interpreta como inflación ni elasticidad.

Inventario, cobertura y GMROI

GMROI YTD = margen bruto de mercadería USD / stock medio a costo histórico USD. El denominador promedia nueve cierres, desde diciembre de 2025 a agosto de 2026. No se anualiza ni representa utilidad neta. La cobertura divide stock final USD por costo diario vendido USD de junio a agosto (92 días). Ambos indicadores usan la misma moneda y no sustituyen nivel de servicio, quiebres ni plazos de reposición.

Punto de equilibrio y sensibilidades

Venta de equilibrio = costos del nivel de resultado analizado / contribución marginal YTD. Se expresa como media mensual de ocho meses. Las sensibilidades conservan el resto de variables y no incluyen costos de implantación, restricciones de capacidad ni reacciones de demanda. No se suman automáticamente ni constituyen un pronóstico.

Rentabilidad por sucursal y caja

El aporte directo precede a la asignación central de 70% por ventas, 20% por tickets y 10% igualitario. La venta por empleado usa tres personas directas por tienda y ocho meses; no mide productividad por hora. El puente de caja parte del EBITDA ARS, incorpora cambios de activos y pasivos operativos y separa capital e intereses de deuda.