

**Apertura de una Galería Comercial en Salta Capital, en el año 2021.**

**Alumno:**CPN José Antonio Benítez.

Escuela de Negocios y Posgrados, Universidad Siglo 21

Maestría en Administración de Empresas

**Directora:***Mgter. Pilar I. Maure*

17 de Noviembre de 2021

### **Resumen**

En este documento se da a conocer el desarrollo del plan de negocios para la creación de una galería comercial en la ciudad de Salta, que cuente con todos los servicios esenciales que requieren este tipo de emprendimientos comerciales, que a su vez servirá de modelo para la creación de motores económicos sostenibles que proporcione prosperidad para la población.

Para cumplir este objetivo, el trabajo se soporta bajo argumentos, teorías y estudios de fuentes secundarias, como de fuentes primarias, estas últimas como metodología para el desarrollo del trabajo de campo realizado en la ciudad de Salta, por medio de un estudio cuantitativo realizado a través de una encuesta, que permitió caracterizar el nicho de mercado al cual estará orientada la Galería “Centro Florida”, potenciales inquilinos del rubro “comerciantes de pequeños locales” (emprendedores unipersonales) del centro de la ciudad de Salta, aquellos comerciantes que por razones de una alta demanda del servicio que supero la oferta actual aún no han conseguido su local comercial para desarrollar su trabajo y aquellos comerciantes que actualmente alquilan en la competencia pero que optarían por una nueva galería que les brinde un mayor y mejor servicio, apoyando motores económicos sostenibles y llevando en ellos la generación de una cultura emprendedora, dedicada al trabajo, bienestar social e influenciando así positivamente a las nuevas y futuras generaciones.

Para concluir puede afirmarse que la creación de la galería comercial es viable, dado a que las tendencias del mercado del siglo XXI han cambiado y el estudio financiero realizado bajo los fundamentos teóricos del proyecto ha arrojado indicadores financieros óptimos.

## Índice

Introducción .....	9
Planteamiento y Formulación del Problema .....	10
Formulación del Problema General .....	12
Formulación de Problemas específicos.....	12
Objetivos Generales y Específicos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación .....	13
Marco Teórico.....	14
Marco Histórico y antecedentes de la investigación.....	14
Galerías Comerciales .....	14
Plan de Negocios.....	15
Marco Metodológico.....	24
Tipo de Investigación.....	24
Alcance de la Investigación .....	25
Diseño de la Investigación .....	25
Población: .....	25
Muestra .....	27
Fuentes .....	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	29
Desarrollo del Plan de Negocios.....	32
Descripción del Negocio.....	32

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Nombre Fantasía .....	33
Logo y Colores de la Empresa .....	33
Definición de la Visión .....	34
Definición de la Misión .....	34
Descripción del Servicio .....	34
Análisis del Entorno .....	36
Análisis del Sector Comercial en Salta .....	38
Presión tributaria sobre el Comercio .....	40
Las Minipymes en Salta .....	40
Evolución y composición del empleo en la ciudad de Salta .....	41
Tendencias del mercado de las galerías comerciales .....	43
Análisis de las barreras de entrada .....	43
Análisis Competitivo .....	45
Galerías Hollywood .....	45
Paseo Familiar .....	46
Centro Comercial del Norte .....	47
Paseo San Cayetano .....	47
Free Shop .....	48
Análisis del Mercado Objetivo .....	50
Plan de Marketing .....	52
Producto/Servicio: .....	53
Precio .....	55
Plaza/Distribución .....	57

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Promoción .....	58
Posicionamiento .....	62
Plan de Operaciones.....	62
Detalle de las características del servicio a ofrecer .....	62
Tamaño de la galería.....	64
Cantidad de locales .....	66
Localización.....	67
Edificios e instalaciones.....	68
Función básica del servicio.....	69
Equipo de Gestión.....	70
Cargo: Gerente General- Área: Administrativa .....	70
Cargo: Auxiliar Administrativo- Área: Administrativa.....	71
Cargo: Maestranza- Área: Maestranza Y Servicios.....	72
Cargo: Seguridad Y Vigilancia- Área: Maestranza Y Servicios .....	72
Proceso de Contratación .....	74
Plan Financiero .....	76
Estudio de la Inversión.....	77
Estudio económico y financiero.....	81
Análisis de la sensibilidad.....	84
Conclusiones.....	85
Recomendaciones .....	86
Respecto a las formas de mejorar los métodos de estudio:.....	86
Respecto a acciones específicas en base a los resultados: .....	86

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”	6
Respecto a sugerencias para futuras investigaciones:.....	87
Bibliografía .....	88
Anexos .....	89
Anexo A. Estudio de Mercado.....	89
Anexo B. Flujo de Efectivo Galería Comercial.....	99

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Listado de las galerías comerciales de la zona</i> .....	38
Tabla 2 <i>Política de precios</i> .....	56
Tabla 3 <i>Posibles precios de alquiler</i> .....	57
Tabla 4 <i>Publicidad radial para atraer los inquilinos</i> .....	59
Tabla 5 <i>Publicidad radial para promocionar la galería al público en general</i> .....	60
Tabla 6 <i>Publicidad de exteriores</i> .....	61
Tabla 7 <i>Publicidad móvil</i> .....	61
Tabla 8 <i>Horarios de atención</i> .....	63
Tabla 9 <i>Remuneraciones del personal en relación de dependencia para Salta, según sindicato de comercio</i> .....	72
Tabla 10 <i>Ventas proyectadas a 5 Años</i> .....	76
Tabla 11 <i>Proyección 5 años</i> .....	77
Tabla 12 <i>Lista de activos fijos o tangibles que conforman la infraestructura de la galería</i> .....	77
Tabla 13 <i>Lista de activos fijos o tangibles que hacen a los insumos de la galería</i> .....	78
Tabla 14 <i>Lista de activos fijos o tangibles que conforman el equipamiento de la galería</i> .....	79
Tabla 15 <i>Lista de activos Intangibles que conforman de la galería</i> .....	80
Tabla 16 <i>Lista del capital de trabajo que requiere la galería para inicio de actividades</i> .....	81
Tabla 17 <i>Detalle de la Inversión Total</i> .....	82

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Plano del micro centro de la Ciudad de Salta con ubicación de las galerías Comerciales</i> .....	26
Figura 2 <i>Logo de Centro Florida</i> .....	33
Figura 3 <i>Participación sectorial sobre el total de PBG</i> .....	39
Figura 4 <i>Participación</i> .....	40
Figura 5 <i>Composición del Empleo Privado Registrado</i> .....	42
Figura 6 <i>Las denominadas 4 P</i> .....	53
Figura 7 <i>Objetivo estratégico</i> .....	55
Figura 8 <i>Plano de arquitectura, silueta de superficies galería “Centro Florida”</i> .....	65
Figura 9 <i>Plano de Arquitectura, distribución de locales, góndolas e instalaciones galería “Centro Florida”, planta baja</i> .....	66
Figura 10 <i>Ubicación de la galería “Centro Florida” en el mapa del centro de la ciudad de Salta</i> .....	67
Figura 11 <i>Croquis de ubicación y acceso a galería “Centro Florida”</i> .....	69
Figura 12 <i>Organigrama del equipo de Gestión</i> .....	70



## **Introducción**

La apertura de una galería comercial en Salta Capital, surge como idea de inversión productiva en el rubro de los servicios, tiene su origen en la situación de vida del actual inversor, quien, luego de 28 años trabajando en el Banco Nación, sucursal Salta, hizo uso de la opción de retiro voluntario, decidiendo invertir los fondos obtenidos en una actividad económica.

La inflación actual muestra la necesidad de buscar diferentes alternativas que le permitan al inversor lograr que su capital monetario mantenga su poder adquisitivo, podría señalarse como alguno de esos caminos, invertir en activos financieros, plazo fijo o moneda extranjera, o invertir en actividades productivas que se orienten al turismo, en este último caso, la provincia de Salta ha incrementado considerablemente, los últimos 5 años, la visita de turistas, tanto residentes del País como del extranjero. A su vez, también formaría parte del mercado potencial, debido al aumento poblacional, los residentes permanentes en la Provincia.

Al analizar estas dos alternativas, es decir, invertir en activos financieros o en una actividad productiva, debido a que la economía del País es dinámica e impredecible, resulta conveniente una actividad productiva, en este caso específico, la apertura de una galería comercial en Salta Capital, donde es posible realizar una gran variedad de negocios, según las necesidades del mercado objetivo. La urgencia de su realización se fundamenta es el aumento generalizado de los precios, que obliga agilizar la toma de decisiones estratégicas, para evitar desfasajes financieros que podrían afectar las inversiones y los costos de operación necesarios para poner en marcha la actividad comercial de referencia.

En función de lo expuesto y ante lo difícil que se presenta el entorno económico de este año 2021, resulta imprescindible realizar un plan de negocios: “El Plan de Negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado del sector y de la

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente”. (Antonio Borello, 2001, página 10).

### **Planteamiento y Formulación del Problema**

La ciudad de Salta se ha caracterizado en los últimos 5 años por su dinámica y un creciente flujo de inversiones inmobiliarias en turismo, hotelería y emprendimientos comerciales. Con la finalidad de incrementar la oferta turística, el Gobierno provincial otorga ciertas facilidades para la realización de emprendimientos comerciales relacionados con servicios, siendo la apertura de galerías comerciales uno de ellos. El mercado objetivo de las galerías está constituido por dos segmentos claramente diferenciados, por un lado, los residentes de la provincia y por otro los turistas, donde se incluye a los residentes de otras provincias argentinas y a residentes del exterior.

El problema que se presenta, debido a la situación económica - financiera del país y que exige contar con información significativa sobre las decisiones a tomar en materia económica, es saber si el grado de rentabilidad de la apertura de una galería comercial en Salta Capital en el año 2021 justifica una inversión de esta magnitud. Es necesario contar con una guía que oriente la toma de decisiones en base a datos contrastables con la realidad circundante.

La herramienta a emplear es la redacción de un Plan de Negocios.

“El Plan de negocios se propone tres objetivos principales: poner al empresario en capacidad de asumir los riesgos relativos a la realización de una idea de negocios, convencer a

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

los grupos de interés externos a la empresa de financiar y por tanto compartir el riesgo que dicha idea comporta y proporcionar al empresario un instrumento de guía en el proyecto empresarial acometido...” (Antonio Borello, 2001, página 15).

Al estar inmerso en un entorno competitivo es necesario contar con información específica sobre la competencia, porque son quienes, a través de su competitividad, buscan conquistar la mayor porción del mercado objetivo posible, condicionando la demanda que podría absorber este nuevo emprendimiento comercial. Esta situación hace necesario conocer fortalezas y debilidades de la inversión que se analiza realizar.

“... diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria... los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos?, ¿frente a las fuentes de barreras contra la entrada?, ¿y cómo enfrenta la rivalidad de los competidores ya establecidos?” (Porter, 1982, página 46).

En cuanto al FODA relacionado con la inversión que se quiere realizar, permitiría potenciar las siguientes fortalezas que se posee para esta inversión: ubicación estratégica de la galería, el tamaño de los locales y las góndolas y la variedad de servicios ofrecidos.

A su vez se podría aprovechar la oportunidad que surge del apoyo del Gobierno Provincial a este tipo de emprendimiento. Con respecto a quienes se beneficiarán con la puesta en práctica de este Plan de Negocios, puede mencionarse comerciantes que necesitan un local comercial o una góndola en un lugar estratégico de Salta para vender sus productos de dimensiones acorde a lo que pueden pagar. El mercado potencial, turistas y residentes de Salta se beneficiarán porque cuentan con otra opción sobre donde adquirir sus bienes o servicios. El

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

mercado laboral salteño también se beneficiará puesto que la apertura de esta Galería generará nuevos puestos de trabajo.

### **Formulación del Problema General**

¿Es factible conocer la viabilidad económica de la apertura de una Galería Comercial, en Salta Capital en el año 2021, a través de la elaboración de un Plan de Negocios?

### **Formulación de Problemas específicos**

¿Cuáles son las variables relevantes del Entorno?

¿Cuál es la realidad económica actual del Sector?

¿Cuáles son las reglamentaciones legales que condicionan la actividad?

¿Cuáles son las variables que intervienen para realizar el análisis económico de la actividad?

## **Objetivos Generales y Específicos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para establecer la viabilidad económica de la apertura de una galería comercial en el centro de la ciudad de Salta en el año 2021.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar la ventaja competitiva y propuesta de valor que garantice la viabilidad económica de la apertura de una Galería Comercial en el centro de la ciudad de Salta.
- Medir el porte al crecimiento económico del sector comercial, generando un lugar innovador en materia de productos y servicios que componen las ofertas de una Galería Comercial.

#### Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- Determinar el efecto ambiental, físico y biológico, que producirá la puesta en práctica del emprendimiento.
- Medir el impacto social que provoca la apertura de la Galería Comercial en relación al desempleo y el crecimiento de la población.

#### **Justificación**

La investigación a desarrollar busca obtener conclusiones válidas sobre la apertura de una galería comercial Salta Capital, en el año 2021. La posibilidad de obtener información concreta que permita tomar una decisión correcta sobre la realización de una inversión justifica el trabajo investigativo a realizarse. A su vez, permite incorporar experiencias sobre una de los aspectos claves a desarrollar por una profesional de ciencias económica en el rol de asesor empresarial. A través del empleo de herramientas financieras se buscará determinar la rentabilidad que podría obtenerse en la apertura de este tipo de actividad comercial, donde el VAN (valor actual neto) será el criterio de evaluación a emplear. “El valor presente neto (VPN) toma en cuenta el valor temporal del dinero...costo de capital o costo de oportunidad representa el rendimiento mínimo que debe ganar una inversión...expresa en valores absolutos el incremento de la riqueza de los dueños de la empresa en el momento 0” (Gitman, 2007, página 357).

Desde el punto de vista socio – económico, la apertura de esta Galería, generará en los otros negocios del rubro la necesidad de incrementar su competitividad, favoreciendo al desarrollo del sector, lo que a su vez producirá una mejor calidad de servicio beneficiando a la sociedad.

El diseño funcional y moderno de la estructura de la Galería, generará una necesidad competitiva en las galerías de mejorar su fachada y su funcionalidad, originando un impacto ambiental positivo.

## **Marco Teórico**

### **Marco Histórico y antecedentes de la investigación**

#### ***Galerías Comerciales***

Las galerías comerciales son edificaciones donde se ubican negocios destinados a cubrir necesidades de diversa índole (Fuentes, 2010, página 128). Una época de florecimiento de las galerías comerciales está ligada al nacimiento de los grandes centros comerciales de los cuales la galería comercial representa un elemento precursor fundamental, esto sirve para dejar en claro que es muy diferente referirse a una galería comercial que a un centro comercial ya que ambos poseen características propias que lo hacen bastante distintos; una de ellas es por ejemplo el tamaño de las mismas, para ser considerada galería comercial esta no debe superar los 5.000 m<sup>2</sup> de SBA (superficie bruta alquilable), aquellas que superaran estas dimensiones son considerados centros comerciales.

**Locales Comerciales.** Un local comercial cuenta con un determinado valor locativo o de venta que surge de la cuantificación económica de sus atributos particulares. El conocimiento exhaustivo de las características propias del inmueble (atributos) que debe tenerse siempre presente en la valuación de precios de mercado para cualquier tipo de inmueble, debe extremarse aún más al momento de establecer el valor de mercado de un local comercial.

La particular localización dentro de la extensión del corredor comercial donde se implanta, su ubicación en la cuadra, sus vecinos inmediatos, lo que existe en la vía pública delante del mismo (paradas de diarios, puestos de flores, accesos a subte, paradas de colectivos; etc.), el sentido del tránsito de la calle, el tipo de tránsito, la accesibilidad, la facilidad o no de estacionamiento, la cantidad de peatones, la estacionalidad de permanencia e ingresos monetarios de los transeúntes y de los habitantes del entorno próximo, entre otras cosas son características puntuales que deben

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

ser analizadas puntillosamente como factores extrínsecos del inmueble.

Como se halla distribuida la superficie del local, su relación frente fondo, los distintos niveles, la altura libre, la flexibilidad funcional o de ocupación para distintos usos, las expensas comunes, las restricciones de usos por reglamentos de copropiedad, las posibilidades de habilitación, entre otros, son los atributos intrínsecos principales que se deben sopesar al analizar un local comercial.

Estas consideraciones son puestas en juego en las negociaciones por contratos de alquiler muchas veces en forma intuitiva, pero lo cierto es que producto del desequilibrio entre oferta y demanda (demanda supera la oferta) es que algunos locadores esgrimen únicamente esta situación como fundamento de sus pretensiones, lo cual en muchos casos por ahora puede que dé resultado, pero que conlleva también en otros una importante dosis de riesgo ya que la rentabilidad que pretende obtenerse por un aumento desmedido del alquiler se verá perdida en función del tiempo inactivo sin generar ingresos que puede ocasionar el no mantenerlo ocupado aún a costa de un menor ingreso mensual por alquiler.

Estos y otros puntos serán analizados en el Plan de Negocios con la intención de lograr establecer los mecanismos de funcionamientos óptimos para una galería comercial.

### ***Plan de Negocios***

El plan de negocios es una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo de este negocio (Harvard Business, (2009) Crear un plan de negocios, página 4). De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el

### Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores (p. ej. los businessangels o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio.

Visto desde otra perspectiva “El Plan de Negocios “(Business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. (Antonio Borello, 2.001, pág. 10)

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

- Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial.
  
- Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.



Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

**Etapas.** Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas<sup>1</sup>:

- Resumen del negocio.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio de la inversión.
- Estudio de los ingresos y egresos.
- Estudio financiero.

Veamos a continuación cada una de estas etapas, así como los elementos que la conforman:

- **Resumen del negocio:**

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas, en él debemos señalar:

- ✓ Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.

---

<sup>1</sup><http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>

## Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

- ✓ La descripción del bien o servicio que brindaremos.
- ✓ La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.
- ✓ Las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.
- ✓ Nuestras ventajas competitivas: en qué aspectos del negocio tendremos ventajas ante nuestros competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- ✓ Los objetivos del negocio: cuáles son los objetivos que buscaremos una vez puesta en marcha el negocio.
- ✓ Las estrategias del proyecto: cuáles son las principales estrategias que utilizaremos para conseguir los objetivos.
- ✓ La inversión requerida: cuánto es lo que necesitaremos de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto será el requerimiento de financiamiento externo.
- ✓ El retorno sobre la inversión total: a cuánto ascenderá la rentabilidad del negocio.
- ✓ El resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores van y tir).

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- ✓ Las conclusiones a las que habremos llegado una vez culminada la realización del plan de negocios.

- **Estudio de mercado:**

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos:

- ✓ **Definición del perfil de mercado:**

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

- ✓ **Análisis y pronóstico de la demanda:**

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 5 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

### ✓ **Análisis de la competencia:**

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos, por ejemplo, cuáles son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

### ✓ **Análisis de la comercialización:**

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

✓ **Análisis del mercado proveedor:**

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

• **Estudio técnico:**

En esta tercera etapa diseñamos y definimos todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Señalamos las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

Igualmente, en esta etapa definimos cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

• **Estudio de la inversión:**

En esta etapa hacemos un listado de los activos y el capital de trabajo que vamos a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que hemos realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados.

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Veamos a continuación una lista de los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

Los activos los podemos dividir en activos fijos y activos intangibles:

- ✓ *Activos fijos o tangibles*: terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, extintores).
- ✓ *Activos intangibles*: gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

El capital de trabajo es el dinero que necesitaremos para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.

Para un mejor análisis el Capital de Trabajo, éste lo podemos dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

- ✓ *Realizable*: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora: empresa dedicada a la compra y venta de productos), envases.
- ✓ *Disponible*: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- ✓ *Exigible*: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte, y luego *exige* el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

- **Estudio de ingresos y egresos:**

En esta etapa desarrollamos las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (flujo de caja proyectado y estado de ganancias y pérdidas proyectado).

Para ello nos basamos en el pronóstico de ventas (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, haremos primero la proyección del pago de la deuda, y luego la incluiremos en las proyecciones de ingresos y egresos.

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:

- ✓ Egresos desembolsables: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- ✓ Egresos no desembolsables: depreciación, amortización de intangibles.

- **Estudio financiero:**

Y, finalmente, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

## **Marco Metodológico**

### ***Tipo de Investigación***

La presente Investigación para un Plan de Negocios responde al tipo cuantitativo.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2.006, Pág. N° 8)

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Ibídem, Pág. N° 5)

La presente Investigación responde a ambos tipos debido a las diferentes características de las Variables que se deben conocer y medir.

En algunos casos las variables serán interpretadas mediante el análisis del Investigador y en otros casos las variables podrán ser cuantificadas numéricamente.



***Alcance de la Investigación***

Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlaciona o explicativa. Pero no situarse únicamente como tal. (Ibídem, Pág. N° 101)

El alcance de la Investigación responde a un estudio exploratorio, descriptivo.

Se justifica como exploratorio debido a la poca o nula información sobre el tema. Lo que nos permitirá identificar variables. (Ibídem, Pág. 101)

Se justifica como descriptivo porque a través del mismo recolectará datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Ibídem, Pág. 102)

***Diseño de la Investigación***

La Investigación responde a un diseño no experimental y transaccional o transversal.

El Investigador no manipulará ninguna variable y los datos se recolectarán en un solo momento.

***Población:***

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Ibídem, Pág. 239)

La presente Investigación contempla dos Poblaciones de las cuales se tomarán los Datos.

- **Población n°1:**

Las galerías comerciales cuya actividad única y principal es la de alquilar los locales dentro de la misma, a terceros para que estos realicen su actividad comercial.

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- **Población n°2:**

La totalidad de comerciantes que alquilan locales dentro de una galería comercial, cabe aclarar que se establecerá previo a la realización de las encuestas la cantidad necesaria de las mismas que resulte representativo de esta población.

Ambas poblaciones de estudio se encuentran ubicadas en el siguiente plano

**Figura 1**

*Plano del micro centro de la Ciudad de Salta con ubicación de las galerías*



*Nota.* Ubicación de la Galería en el micro centro de la Ciudad de Salta.

Fuente: <http://www.rincondesalta.unlugar.com/index18.htm> (plano); ubicación de galerías en plano autoría propia.



“Galería La Florida” (nombre de la galería del trabajo investigativo)

Galerías del centro de la ciudad de Salta, que poseen características similares a las de Galería La Florida.

<b>1</b>	Paseo Familiar	<b>2</b>	Centro Comercial del Norte	<b>3</b>	Paseo San Cayetano
<b>4</b>	Free Shop	<b>5</b>	Paseo Ituzaingó	<b>6</b>	Paseo Florida
<b>7</b>	Don Quijote	<b>8</b>	Marco Polo	<b>9</b>	Center Shop
<b>10</b>	Salta Shop	<b>11</b>	Galerías Hollywood	<b>12</b>	Mil Negocios

### *Muestra*

**Unidad de Análisis.** La información primaria se obtendrá de las siguientes fuentes:

- **Unidad de Análisis N°1:**

Dueño o Administrador a cargo de las galerías establecidas en la ciudad de Salta (12 Galerías Comerciales en la ciudad de Salta).

- **Unidad de análisis n°2:**

Comerciantes que alquilan actualmente uno o más locales dentro de una galería comercial en la ciudad de Salta (el número de elementos que compondrá la muestra se limita a la saturación en la respuesta de las preguntas que se realizarán en la encuesta).

- **Tipo de Muestreo:**

Los tipos de Muestreo por conveniencia que se utilizará para las 2 poblaciones son los siguientes:

- ✓ **Para la Población N° 1** dueños o administradores de las galerías: se encuestará a toda la Población.

En la ciudad de Salta más precisamente en lo que se considera zona centro existen actualmente 12 galerías comerciales con características similares a Galería Florida.

- ✓ **Para la Población N° 2** Comerciantes que alquilan locales dentro de una galería comercial, se utilizará un Muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia del investigador.

En lo referente al número de elementos que compondrá la muestra se limita a la saturación en la respuesta de las preguntas que se realizarán en la encuesta.

- **Marco Muestral:**

Es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos. (Ibídem, Pág. 256)

Marco Muestral de la Población N°1 listado de galerías comerciales de la ciudad de Salta zona centro con características similares a la nueva Galería Florida, cabe aclarar que se considera zona centro o micro centro a las 9 manzanas que van desde la calle San Martín hasta calle Caseros (de sur a norte) y de calle Ituzaingó hasta calle Buenos Aires (de oeste a este).

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Marco Muestral de la Población N°2 locatarios de locales comerciales de una galería que utilizan el local para realizar su actividad comercial.

### ***Fuentes***

Los datos se recolectarán a través de fuentes primarias, secundarias y terciarias.

**Fuentes Primarias.** Se identifican como fuentes primarias a las galerías y a los locatarios de locales de las mismas, que respondan a las características especificadas en cada una de las poblaciones, de los cuales se obtendrán datos de primera mano relevantes a la Investigación.

**Fuentes Secundarias.** Se obtendrá información de periódicos, revistas especializadas y de programas de televisión para poder interpretar y/o conocer las variables que influyen en el entorno y actividad de la empresa.

**Fuentes Terciarias.** Se considerarán las opiniones de expertos referidas a artículos de periódicos, revistas especializadas o programas de televisión lo que permitirá una mejor interpretación de las variables que influyen en el entorno y actividad de la galería.

### ***Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos***

Para llevar a cabo la investigación se utilizarán Entrevistas a dueños o administradores a cargo de las galerías y Encuestas a los locatarios de los locales comerciales, además se utilizará la técnica de Observación para obtener datos que no son existentes.

En este punto lo que se necesita saber es cuál sería la técnica que mejor se adapta a las necesidades de la investigación. Por eso se procede a explicar cada una de las técnicas anteriormente nombradas.

**Entrevistas.** La entrevista<sup>2</sup> consiste en una interrogación verbal que se le realiza a las personas de las cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación.

---

<sup>2</sup><http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/>

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

En una entrevista el entrevistador suele hacer preguntas abiertas, y dirige la entrevista de acuerdo a las respuestas que vaya dando el entrevistado, por ejemplo, explica las preguntas difíciles, obvia algunas que estaban programadas, ahonda en otras, o las modifica.

De este modo se procederá a realizar entrevistas a dueños o administradores a cargo de las galerías, los cuales responderán las preguntas que hacen referencia a los datos que se quieren obtener, a fin de recopilar información que hace a los objetivos planteados.

**Encuestas.** Una encuesta<sup>3</sup> es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Esta es la técnica de recolección de datos más utilizada por los investigadores en la actualidad. Tanto es así que el sociólogo e investigador Gino Germani, en su Manual del Encuestador plantea sobre la encuesta que “constituye uno de los procedimientos más usados en la investigación social”. Aún así, continúa, “no debe, por supuesto, confundirse con toda la investigación social, que abarca una gran variedad de formas y técnicas. Sin embargo, su gran flexibilidad y adaptación a toda clase de situaciones y requerimientos científicos ha ido ampliando cada vez más su empleo en distintas disciplinas sociales, puras y aplicadas”.

De esta manera, puede definirse la encuesta según Oscar A. Zapata en el libro Herramientas para Elaborar Tesis e Investigaciones Sociodeductivas, como un conjunto de

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos grupo de individuos que integran la población estudiada.

De esta manera podemos decir que se realizarán encuestas a los locatarios de los locales comerciales, dichas encuestas contienen preguntas que buscan satisfacer las necesidades de información de la presente investigación.

**Observación.** Esta técnica de recolección de datos es utilizada por los investigadores para obtener datos que no son existentes. En este caso, los datos son recogidos por el investigador observando lo que le interesa y utilizando una guía para recopilar sus observaciones

La técnica de observación<sup>4</sup> es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La técnica de observación se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de los consumidores; y, por lo general, al usar esta técnica, el observador se mantiene encubierto, es decir, los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia.

Podemos utilizar esta técnica de manera natural, por ejemplo, observando conductas tal y como suceden en su medio natural; o en base a un plan estructurado, por ejemplo, creando situaciones en donde podamos observar el comportamiento de los participantes.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

Por lo tanto, esta técnica será utilizada para recopilar datos que surjan de la observación de una galería comercial en funcionamiento. Esto le servirá al investigador para determinar

---

<sup>4</sup><http://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

ciertos procesos de la práctica que pueden no hallarse en las fuentes secundarias, tener contacto con todas las personas y todo aquello que de manera directa o indirecta tengan que ver con la actividad de una galería comercial.

Como lo dice la teoría, es necesario confeccionar una guía para que el investigador lleve a cabo la observación correctamente, enfocándose en los puntos que le interesan y dejando de lado las cuestiones que no le son a su materia.

**Tabulación de Datos.** Para una mejor comprensión y visualización de los resultados se utilizará Tablas de frecuencias y Gráficos de Barras en las variables que así lo requieran.

**Análisis de Datos.** Para el análisis de datos cuantitativos, se recurrirá a la utilización de una planilla Excel, la misma servirá para la carga y el filtrado de los datos. El investigador podrá así analizar y realizar los cruzamientos necesarios para obtener la información que servirá a los fines de la investigación.

## **Desarrollo del Plan de Negocios**

### **Descripción del Negocio**

El objeto social de “CENTRO FLORIDA”, consiste en la explotación de una galería para el alquiler de locales y góndolas comerciales dentro de la misma, además de establecer los mecanismos adecuados mediante los cuales los locatarios de los locales (comerciantes) puedan a su vez tener la mayor afluencia posible de potenciales clientes.

El local se encuentra ubicada en zona centro de la capital salteña, en la peatonal Florida 223, entre las calles San Martín y Urquiza, el mismo cuenta con 11 locales, 8 góndolas y un salón para la instalación de juegos electrónicos, todos ellos destinados a ser alquilados.

Es importante destacar que la zona donde funcionará la Galería es una zona estratégica, puesto que se encuentran numerosos negocios de diversa actividad, a su vez es una zona próxima



Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

a las paradas de colectivos que se dirigen al interior de la provincia, generando este hecho una gran afluencia de público

El lugar cuenta con los servicios básicos y necesarios para adaptarse a las necesidades de sus inquilinos, como ser la existencia de baños, servicio de administración y los recursos necesarios en cuanto a seguridad que la ley exige para locales de estas características.

### ***Nombre Fantasía***

La denominación “CENTRO FLORIDA”, surge pura y exclusivamente del lugar donde se encuentra el local (zona centro precisamente en la calle florida); por lo tanto, fue seleccionado para representar al lugar. Además, consideramos que el nombre es fácil de recordar, permite asociarse rápidamente y no genera problema de entendimiento.

### ***Logo y Colores de la Empresa***

La idea del logo surge, de querer relacionar en forma rápida y sencilla el nombre de la empresa con una flor, pero la elección de los colores tiene que ver con los de la bandera de la Provincia en busca de darle a los habitantes y usuarios en general una Galería propia y que se identifique con la Provincia.

### **Figura 2**

*Logo de Centro Florida*



*Nota.* La idea del logo, letra y colores surge del deseo de darle a la empresa una identidad propia con la Provincia de Salta.

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

### ***Definición de la Visión***

La visión de la apertura de “Centro Florida” será la siguiente: Liderar el comercio en el rubro de galerías comerciales en el micro centro de la ciudad de Salta, logrando diferenciarse de la competencia y convirtiéndonos en la primera opción para el mercado.

### ***Definición de la Misión***

Proporcionar a los locatarios servicios y garantías necesarias que satisfagan las necesidades básicas que se requieren para llevar a cabo su actividad comercial de un modo más eficiente que la competencia.

### ***Descripción del Servicio***

Consiste en el arrendamiento de locales comerciales de una Galería Comercial, actividad que se establece mediante un contrato de alquiler de local de negocio o comercial, el mismo es un documento por el que una persona/s se obligan a ceder a otra/s el uso de una edificación cuyo destino primordial sea ejercer en ella una actividad económica, por tiempo determinado y precio cierto.

La galería cuenta con una superficie del terreno de 504,50 m<sup>2</sup>, con una superficie construida de 761,28 m<sup>2</sup> esto es 471,23 m<sup>2</sup> en la planta baja y 290,05 m<sup>2</sup> de la planta alta. Contará en su planta baja con 11 locales, 8 góndolas y además será la única galería de la ciudad que contará con una superficie de 10,32 x 8 m destinada a la instalación de juegos electrónicos.

Otro servicio extra será la presencia de un encargado general de la galería, que tendrá como tarea principal el de escuchar y solucionar cualquier inconveniente que surja a los inquilinos, además, el mismo deberá contar con profundos conocimientos en marketing y promoción, ya que será el encargado de hacer cumplir el plan comunicacional que servirán de

### Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

respaldo a los locatarios de los locales para que los mismos obtengan el mayor potencial de ventas posible.

Esta actividad se encuentra en pleno desarrollo sobre todo en nuestra ciudad debido al crecimiento constante en que la misma se encuentra y la necesidad de inversiones en lo que respecta a este rubro comercial.

El contrato de alquiler que se establecerá entre las partes será de 3 años con la posibilidad de extensión de contrato si es que existe conformidad de las partes, el contacto entre las partes podrá efectuarse personalmente o por vía telefónica, y el contrato se realizará de acuerdo a todos los requisitos que exige un contrato de locación.

“Centro Florida” abrirá sus puertas para atención al público los días Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes de 9.00 am a 13.00 pm y de 17.00 pm a 22.00 pm y los Sábados de 8.30 am a 22.30 pm.

El plan comunicacional que llevará a cabo “Centro Florida” para difundir su inauguración y beneficios, será a través de publicidades: radiales, de exteriores, gráfica y publicidad móvil.

La empresa a través de dicho plan y de la prestación de los servicios correspondientes, pretende capturar el mercado de comerciantes del rubro “comerciantes de pequeños locales” (emprendedores unipersonales).

El servicio se orienta a emprendedores de diferentes rubros que tengan la intención de establecerse en la zona céntrica de Salta Capital y a quienes, estando establecidos en la zona céntrica, estén interesados en busca un nuevo lugar para ofrecer sus bienes y servicios.

### **Análisis del Entorno**

La apertura de una galería comercial que se destaque por su funcionalidad y modernidad es factible, si se tiene en cuenta las características de la ciudad y sus tendencias de crecimiento en los últimos tiempos.

El presente plan de negocios relacionado con la actividad comercial, objeto de la presente investigación, se llevará a cabo en el microcentro de la ciudad de Salta, en la Provincia de Salta, ubicada en el norte de la República Argentina.

La ciudad cuenta con una población de 670000 habitantes (INDEC, proyección censo 2.018 al año 2.021), siendo así la ciudad más poblada de la provincia

Salta se ha caracterizado en los últimos años por su dinámica y un creciente flujo de inversiones inmobiliarias en turismo, hotelería y emprendimientos comerciales que se suman al importante número de emprendimientos residenciales en construcción, además desde ya hace unos años las autoridades de la provincia apoyan el desarrollo comercial mediante la firma de diversos convenios que tienen como objetivo el de contribuir al fortalecimiento competitivo de las PyMES dedicadas al comercio minorista y a la prestación de servicios.

Para reafirmar estos datos, solo basta con señalar que en un período no mayor a los últimos cinco años se construyó dos galerías comerciales en el micro centro de la ciudad, esto confirma de alguna manera el crecimiento anteriormente señalado.

En la ciudad de Salta gran parte de la población se dedica al sector de servicios: comercios, bancos y actividades financieras, educación, salud, transporte, comunicaciones, entre otros.

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Uno de los principales problemas de la ciudad es la llamada “economía informal” o “en negro” ya que pueden verse millares de “vendedores ambulantes” entre otras actividades no registradas.

En función de lo expresado, puede afirmarse que la realización de emprendimientos de la envergadura de una apertura de Galería Comercial, cuentan con un fuerte apoyo gubernamental, qué entre sus objetivos, está el de establecer nuevas alternativas que reduzca el trabajo informal, siendo la apertura de una Galería Comercial, una de ellas. A lo señalado se suma el aporte social que surge de la creación de trabajo genuino, por un lado y la contribución al crecimiento de la ciudad, por otro lado.

La idea de invertir en este tipo de negocio muestra una potencial rentabilidad, afirmación que se basa en la demanda que existe en relación a los pequeños comerciantes de este rubro, la excelente ubicación con la que cuenta el local para dicha actividad y no menos importante aún la falta de oferta de este tipo de locales si se tiene en cuenta que las galerías que actualmente ofrecen este servicio se encuentran ocupadas prácticamente en su totalidad en cuanto a su capacidad.

- ✓ **Mercado Potencial:** El proyecto, locación de locales comerciales, está dirigido quienes se encuentran catalogados como comerciantes de pequeños locales (emprendedores unipersonales) del centro de la ciudad de Salta, englobando a aquellos comerciantes que, buscan establecerse en un local céntrico, o comerciantes que se encuentran dentro de la economía informal y están buscando establecer un negocio que les permita acceder a los beneficios propios de la economía formal y a aquellos comerciantes que se encuentran actualmente desarrollando sus actividades en otras galerías y vean en la nueva Galería una opción de mejorar su situación económica actual

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- ✓ **Mercado competidor:** Está compuesto por aquellos lugares comerciales que ofrecen un servicio al mercado similar al de la nueva Galería Comercial (las características de los mismos se desarrollan en Análisis del Sector), a continuación, se detalla el nombre de las galerías que actualmente se encuentran en la zona de afluencia de Galería Florida

**Tabla 1**

*Listado de las galerías comerciales de la zona*

<b>GALERÍAS COMERCIALES EN LA ZONA DONDE SE ENCUENTRA EL MERCADO POTENCIAL</b>
Hollywood.
Paseo Familiar.
Centro Comercial del Norte.
Paseo San Cayetano.
Free Shop.
Mil Negocios.
Salta Shop
Don Quijote

*Nota.* Enumeración de las Galerías Comerciales de la zona.

**Análisis del Sector Comercial en Salta**

Como lo señala la Cámara Argentina de Comercio en su informe económico de la provincia de Salta la prestación de servicios –incluyendo al Comercio– es la actividad de mayor incidencia en el PBG salteño con una participación de 47,7% sobre el total, medido a precios corrientes. Le sigue en importancia la Agricultura, ganadería, caza y cultura, responsable del 19% del valor agregado de la economía provincial. El tercer puesto es para Explotación de minas y canteras, con un 13,5 por ciento. (Ver Figura 3).

**Figura 3***Participación sectorial sobre el total de PBG*

*Nota.* Participación sectorial sobre el total del PBG: Camara Argentina de Comercio. Informe Económico: Provincia de Salta, Agosto de 2020.

Dentro de los sectores productores de servicios, se destaca la categoría Comercio al por mayor, al por menor, y reparaciones, con un 22% del valor agregado generado por estos sectores, y un 10,5% del total del producto de Salta. El segundo puesto lo ocupa Enseñanza, con un 18% del total.

El tercer y el cuarto puesto corresponden a Servicio de Transporte, almacenamiento y de Comunicaciones, y Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria, con un 16% y un 14% respectivamente. Por su parte, Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler, y Servicios sociales y de salud representaron el 12% y el 6% del producto total de Salta respectivamente.

***Presión tributaria sobre el Comercio***

Según el estudio: El Costo Impositivo para el Sector Comercio en la Argentina, elaborado por la CAC, en la provincia de Salta, el comercio minorista sufre una carga tributaria (considerando los tres niveles del estado) que en algunos casos es de casi el 44% de la facturación.

En lo que hace a Impuestos a los Ingresos Brutos, la carga tributaria que soporta el comercio en Salta es levemente superior a la carga que soporta el sector en promedio en el país. La alícuota en Salta es de 3%, mientras que en el promedio del país, dicha alícuota es de 2,91 por ciento. A su vez, en la ciudad capital de esta provincia la presión tributaria municipal se encuentra relativamente en un nivel medio (alcanza el 0,6%, levemente mayor al promedio, considerando las principales ciudades de cada provincia).

***Las Mini pymes en Salta***

Las micro, pequeñas, y medianas empresas cumplen un importante rol en la economía salteña, al igual que en la economía nacional en su conjunto. En concreto, en el cuarto trimestre de 2020, de las 8.120 empresas de empresas privadas de la provincia (considerando los sectores de Comercio, Servicios e Industria), el 62,6% eran microempresas, el 21,8% eran pequeñas y el 7,3% medianas, mientras que el restante 8,3% eran grandes firmas. Es decir, las mipymes representaban el 91,7% del total de empresas de la provincia. Dentro del sector Comercio, la importancia de las mipymes en la economía salteña es aún más notoria: del un total de 3056 firmas, el 95,8% pertenecen a esa categoría.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen también un papel destacado en lo que respecta a la generación de puestos de trabajo. En concreto, las microempresas generaron el

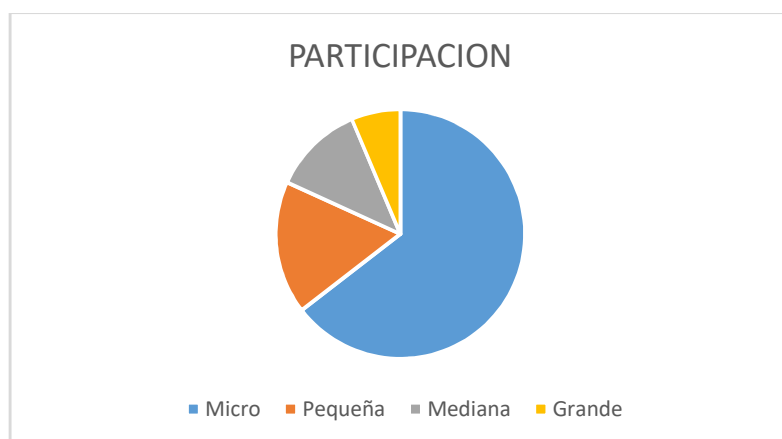


### Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

12,1% de los empleos formales en el conjunto de sectores señalados, mientras que las pequeñas generaron el 20,1% y las medianas el 21,4 por ciento. Las firmas grandes fueron responsables del 46,4% restante. Dentro del sector Comercio, la contribución es aún mayor que en el promedio de los sectores: las mipymes generaron el año pasado el 71% del total de empleos, la pequeña empresa el 13%, las medianas empresas el 13% y las grandes empresas el 7%.

Figura 4

#### ***Participación***



*Nota.* Empresas del sector Comercio: Departamento de Economía CAC en base a Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

#### ***Evolución y composición del empleo en la ciudad de Salta***

En lo que respecta al empleo, la tasa de desocupación en la ciudad de Salta fue en el primer trimestre de 2021 del 11 por ciento. Este valor implica una disminución de 0,7 puntos porcentuales en comparación con el mismo trimestre del año previo.

Por otra parte, representa un incremento respecto al cuarto trimestre de 2020, ya que entonces la desocupación había sido de 7,9 por ciento.

La tasa de subocupación en el primer trimestre de este año fue de 6,1 por ciento.

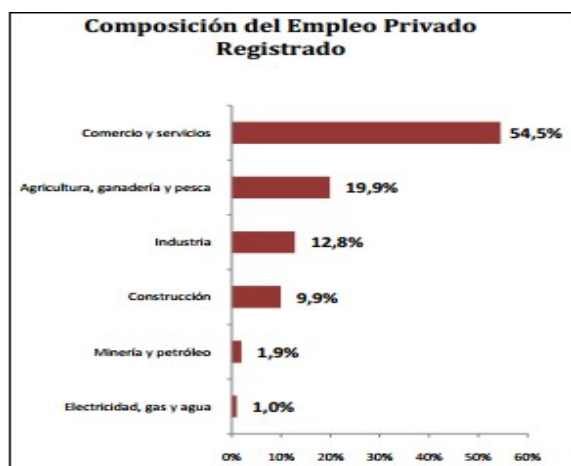
## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

De ese total, 5,2 puntos fue subocupación demandante, y los restantes 0,9 puntos fue subocupación no demandante. La cantidad total de empleados privados registrados creció constantemente a partir del año 2013, acumulando en el año 2021 una suba de 94,8 por ciento. La cantidad de empleados en el sector Comercio y Servicios siguió esta tendencia creciente durante el período señalado, y acumuló un incremento de 85,5 por ciento.

En lo que hace a la composición de los empleados formales privados de la provincia, se observa que el sector Comercio y Servicios es el que más empleo genera: sus más de 73 mil empleados representan el 54,5% del total. Dentro de este agregado, Comercio ocupa un rol preponderante, al emplear a 28.900 personas, representando el 16,2% del empleo privado registrado en Salta. Por su parte, Agricultura, ganadería y pesca, con 33.100 empleados, genera el 19,9%, e Industria un 19,9 por ciento.

### Figura 5

#### *Composición del Empleo Privado Registrado*



*Nota.* Composición del empleo privado registrado: Cámara Argentina de Comercio. Informe Económico: Provincia de Salta, agosto de 2012.

### ***Tendencias del mercado de las galerías comerciales***

El crecimiento poblacional ha dado lugar al crecimiento de demanda laboral, surgiendo como consecuencia la necesidad de contar, en muchos casos, con un espacio físico para poder desarrollar sus actividades, esta situación, sumada a que es la micro empresa el tipo de organización que incluye a la mayor cantidad de empleados (cómo lo muestra el gráfico anterior, el mayor porcentaje de población activa se encuentra dentro de estas empresas), ha generado el surgimiento de ambientes laborales acordes a una micro empresa, las galerías comerciales.

Siguiendo lo señalado por Crear un plan de negocios (2007). Harvard Business. iEco, puede afirmarse que el mercado está fragmentado, compuesto por varios competidores caracterizado por ser un sector tradicional que ofrece productos y servicios estables.

### ***Análisis de las barreras de entrada***

Es necesario a la hora de realizar este plan identificar las fortalezas con las que cuenta, pero sobre todo identificar las barreras que deberá tratar de superar

- **Consideramos que las Fortalezas del proyecto son:**
  - ✓ Ubicación estratégica de la galería.
  - ✓ Instalaciones nuevas y modernas.
  - ✓ Tamaño de los locales y góndolas.
  - ✓ Variedad de servicios ofrecidos.
  - ✓ Distribución adecuada de los locales y góndolas de acuerdo a un pensamiento estratégico según el rubro de ventas que se trate.
  
- **Las barreras de entrada del proyecto son:**
  - ✓ Falta de experiencia en el rubro.
  - ✓ Marca desconocida.

#### Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

- ✓ Falta de conocimiento por parte del segmento al cual nos dirigimos, ya que es una propuesta mejorada y diferenciada de nuestros competidores.
- ✓ Capacidad para satisfacer la demanda: una vez estimada la demanda y conociendo que la competencia se encuentra saturada, no sabremos si contaremos con la capacidad instalada para poder satisfacer dicha demanda.
- **Sin embargo, también resulta oportuno conocer cuáles pueden ser las características que representen una oportunidad atractiva de negocios para el proyecto de referencia:**
  - ✓ Gran demanda del mercado a este tipo de servicio.
  - ✓ Posibilidad de lograr un sólido posicionamiento en el mercado, a partir de la diferenciación de nuestro servicio.
  - ✓ Apoyo de las autoridades provinciales a este tipo de emprendimientos comerciales.
  - ✓ Mal estado de algunas galerías de la competencia (antigüedad).
  - ✓ La no disponibilidad del servicio de la competencia, la mayoría se encuentra ocupada en su capacidad total.
  - ✓ Creciente valorización y promoción al centro de la ciudad de Salta.
  - ✓ Cultura de compra: la peatonal florida se caracteriza por una afluencia de gente de un nivel socioeconómico de medio-bajo a bajo siendo estas personas consumidoras caracterizados en la compra a pequeños locales.
- **Las amenazas que debe enfrentar el proyecto son:**
  - ✓ Servicio de alquiler de pequeños locales ya instaladas y posicionadas en el mercado.
  - ✓ Respuesta agresiva de la competencia.
  - ✓ Experiencia de los competidores en el rubro.

### Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- ✓ Nuevas políticas adoptadas por el gobierno: por ejemplo, un cambio en obligaciones tributarias, inflación, etc.
- ✓ Aparición de nuevos competidores: debido a que parece ser un negocio rentable existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores. Cabe aclarar en este punto que si bien pueden ingresar nuevos competidores también existen barreras de entrada<sup>5</sup> muy elevadas al ser un negocio que requiere de una inversión en infraestructura elevada

### **Análisis Competitivo**

Para saber quiénes son nuestros competidores, se realizó una búsqueda activa de todos los centros comerciales de características similares que existen en el centro de la ciudad de Salta, una vez realizada la investigación exploratoria (inteligencia comercial), se procedió a la selección de los principales competidores, teniendo en cuenta los siguientes datos: ubicación de los comercios que brindan este tipo de servicio, el estado en que se encontraban, cantidad de locales, su mantenimiento, precio de alquiler, los servicios adicionales y complementarios que brindan y la atención al inquilino.

Se detallan las características principales de cada uno de los competidores potenciales identificados:

#### ***Galerías Hollywood***

- Ubicada en peatonal Alberdi 245-247 entre las calles Urquiza y San Martín
- Antigüedad: 5 años
- Cuenta con 31 locales de diversos tamaños

---

<sup>5</sup>Porter, Michel. La Estrategia Competitiva. México. CESCA. 1982.

#### Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

- Al tener locales de diversos tamaños los precios de los alquileres son variados, los mismos van desde los más pequeños de \$14.500 a locales más grandes que llegan a \$36000 de alquiler
- En cuanto a su estado general hay que resaltar que es la galería de mayor inversión en lo que respecta a comodidad e imagen hacia el público
- Brinda un servicio complementario a sus inquilinos que tiene que ver con la presencia de asesores que buscan brindarle una imagen diferenciada y temática única a la galería
- Cuenta con un administrador que se encarga de la atención a las necesidades de los inquilinos.
- Horarios de atención de 9.00am a 13.00 pm y por la tarde de 17.00 a 22.00 hs, de lunes a sábados.

Puede afirmarse que Galerías Hollywood es el principal competidor, por diversos aspectos, entre los más destacados la zona en la que se encuentra ubicada, las características de los locales y por sobre todo la imagen de un servicio superior que busca mostrar ante las demás galerías que existen actualmente.

#### ***Paseo Familiar***

- Ubicada en calle Ituzaingó 370 entre las calles San Martín y Mendoza
- Antigüedad: 8 años
- Cuenta con 67 locales de diversos tamaños
- El precio de los locales va desde \$7500 el más pequeño y los más grandes no superan \$20000
- No presenta un estado general óptimo
- Sus inquilinos no cuentan con un servicio complementario que le ofrezca la galería

### Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

- Cuenta con un administrador que solo se ocupa de las cobranzas y el pago de los impuestos
- Horarios de atención corrido de 9.00 am a 22.30 pm, de lunes a sábados.

### *Centro Comercial del Norte*

- Ubicada Av. San Martin 834
- Antigüedad: 15 años
- Cuenta con 122 locales de diversos tamaños
- Al tener locales de diversos tamaños los precios de los alquileres son variados, los mismos van desde los más pequeños de \$7500 a locales más grandes que llegan a \$25000 de alquiler
- Estado general correcto
- No brinda servicios complementarios
- Cuenta con un administrador que se encarga de la atención a las necesidades de los inquilinos.
- Horario corrido de 9.00 am a 23.00 pm, de lunes a sábados.

### *Paseo San Cayetano*

- Ubicada Ituzaingó 238
- Antigüedad: 15 años
- Cuenta con 67 locales de diversos tamaños
- Al tener locales de diversos tamaños los precios de los alquileres son variados, los mismos van desde los más pequeños de \$8000 a locales más grandes que llegan a \$30000 de alquiler
- Estado general no muy bueno

### Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

- No brinda servicios complementarios
- Cuenta con un administrador que se encarga de la atención a las necesidades de los inquilinos.
- Horarios corridos de atención de lunes a sábados de 9.00 am hasta 23.00 pm.

### *Free Shop*

- Ubicada en la calle Urquiza esquina Ituzaingó
- Antigüedad: 20 años
- Cuenta con 117 locales de diversos tamaños
- Al tener locales de diversos tamaños los precios de los alquileres son variados, los mismos van desde los más pequeños de \$6800 a locales más grandes que llegan a \$28000 de alquiler
- En cuanto a su estado en general hay que resaltar que es la galería de mayor inversión en lo que respecta a comodidad e imagen hacia el público
- Brinda un servicio complementario a sus inquilinos que tiene que ver con la presencia de asesores que buscan brindarle una imagen diferenciada y temática única a la galería
- Cuenta con un administrador que se encarga de la atención a las necesidades de los inquilinos.
- Horarios corridos de atención de lunes a sábados de 9.00 am a 23 pm.

Las principales debilidades de la competencia son:

- **Mantenimiento de la galería:** Con excepción de Galería Hollywood, puede afirmarse que, como ocurrió en distintos sectores comerciales después de la



## Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

pandemia, se han deteriorado los inmuebles, sin que sus dueños o administradores hayan realizado ningún tipo de refacción

- **Servicios complementarios:** No presentan servicios anexos a lo que se ofrece en los locales comerciales, por ejemplo, un lugar recreativo para los niños, lo que permitiría que los adultos permanezcan más tiempo dentro de la Galería, incrementando sus posibilidades de realizar compras.

Las principales fortalezas de los competidores son:

- **Precios aceptados:** Los consumidores aceptan el precio, sin importarles el servicio que les pueden llegar a brindar y el estado de los locales, sólo les interesa encontrar alquiler disponible para poder trabajar.
- **Posicionamiento:** El cliente conoce los lugares y en forma prácticamente automática, se dirige a ellos cuando necesita algún producto que se comercializa en esos centros comerciales.

Analizando las fortalezas y debilidades de nuestros competidores con respecto a nuestra futura galería, podemos afirmar que los principales obstáculos que deben superarse son:

- **Experiencia en el rubro:** Los competidores tienen mucha experiencia en este rubro, y es por eso que sacan ventaja a la hora de competir, debido a que, si bien se cuenta con conocimiento del rubro al que se está por insertar, faltan las vivencias del día a día, la experiencia surge de la suma de conocimientos y vivencias.
- **Posicionamiento:** Ocupan un lugar importante en la mente de los consumidores como satisfactores de sus necesidades.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

- **Transferencia de proveedor:** La única manera que un cliente cambie de proveedor es que vea en la nueva opción un satisfactor de sus necesidades mayor, caso contrario no saldrá de su zona de confort.

### **Análisis del Mercado Objetivo**

Para definir con claridad quienes son los que estarían interesados en adquirir el servicio ofrecido, mercado objetivo, es necesario caracterizar la situación que actualmente se vive en Salta Capital, en lo relacionado a las características de la economía informal.

Las actividades económicas de la provincia representan, en conjunto, aproximadamente el 1% del PBI de la Argentina. Pero si se considera que la población de Salta es algo superior al 3% de la población del país, ello significa que el PBI per cápita de la provincia está muy por debajo de la media nacional. Uno de los principales problemas de Salta es la llamada "economía informal" o "en negro." En las zonas rurales, muchos habitantes trabajan en negocios o explotaciones agrícolas no registradas. Y en la capital provincial pueden verse millares de "vendedores ambulantes." Según estadísticas del INDEC de marzo de 2021, el empleo en negro en Salta es el cuarto más alto del país.

A inicios del presente año, la Municipalidad con el apoyo de la Policía Provincial ha iniciado una campaña de erradicación de los vendedores ambulantes de las principales arterias de la ciudad, esto representa para la apertura de la Galería Comercial una gran oportunidad, puesto que un gran porcentaje de estos vendedores ambulantes, para poder continuar con sus actividades comerciales se verán obligados a contar con un local donde realizar sus ventas.

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

En la capital provincial gran parte de la población se dedica al sector de servicios: comercio, bancos y actividades financieras, educación, salud, transporte, comunicaciones, gastronomía y entretenimiento.

El turismo ha cobrado gran importancia, y se han abierto numerosos hoteles, algunos de gran categoría.

En función de lo expresado puede categorizarse al mercado objetivo como todo aquel que esté interesado en realizar sus actividades comerciales en un local propio, en una zona céntrica caracterizada por un gran movimiento de personas durante todo el día, con la finalidad de lograr llegar con nuestra propuesta de valor a la mayor cantidad de clientes potenciales, el plan comunicacional estará dirigido tanto a vendedores que no posean un local propio como a aquellos que estando instalados en una galería comercial, busquen una alternativa que les permita obtener una mayor rentabilidad.

Es necesario, para llegar en forma clara y precisa, como se establece “Crear un plan de negocios” (2007). Harvard Business. IEco, definir la propuesta de valor, de tal manera que el futuro locatario vea en ella una forma de incrementar su rentabilidad.

Galería Florida ofrece una particular localización dentro de la extensión del corredor comercial donde se implanta, su ubicación es estratégica, puesto que dentro de un radio de 100 metros a la redonda existen paradas de diarios, puestos de flores, accesos a paradas de colectivos; 3 bancos, 2 escuelas y uno de los hoteles más prestigiosos de la capital, es accesible el ingreso a la galería y en la misma cuadra se encuentran 2 playas de estacionamiento, todo esto garantiza una afluencia de una gran cantidad de peatones la cantidad de peatones.

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Otro aspecto importante dentro de la propuesta de valor es la distribución funcional de los locales que permite, por un lado, el desplazamiento cómodo de quienes visitan el lugar y por otro que los locatarios puedan exhibir su mercadería de la mejor forma posible.

Por último, cabe mencionar la apertura de un sector de juegos destinado a los niños, cuya finalidad es lograr que los visitantes permanezcan más tiempo en la Galería, al estar los niños entretenidos, lo que podría incrementar la venta de los locales comerciales.

En función de lo expresado, puede afirmarse que en esta propuesta de valor se identifican las siguientes ventajas competitivas de esta nueva Galería Comercial, Centro Florida:

- Ubicación de la galería.
- Nueva y moderna infraestructura.
- Única galería de la ciudad que cuenta con un espacio para juegos.

## **Plan de Marketing**

El objetivo de un plan de marketing es establecer de la manera precisa el curso de acción a seguir para llevar a cabo la comercialización del servicio que ofrecerá la galería a sus clientes (locatarios), y a su vez establecer los mecanismos adecuados que sirvan para influir en las actitudes y comportamientos de los potenciales clientes de nuestros inquilinos, a favor de los productos que ellos venderán.

La misión de este proyecto es ofrecer a los clientes un lugar acorde a sus expectativas, proporcionando para ello un servicio de locación que permita al futuro locatario, obtener rentabilidad.

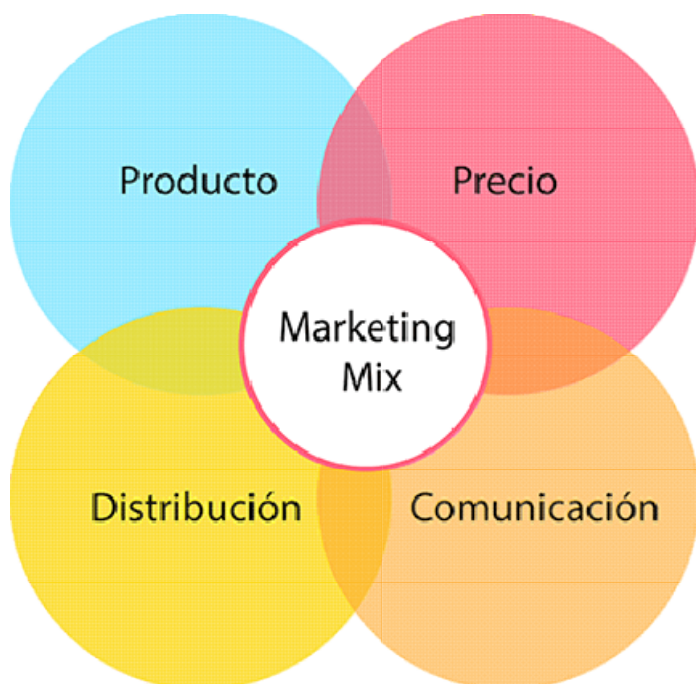
Todo proceso de comercialización, implica necesariamente tener en cuenta cuatro instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir el

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

posicionamiento deseado en el mercado objetivo. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables del sistema comercial (las denominadas <4P>)

### Figura 6

*Las denominadas 4 P*



*Nota.* Gráfico ilustrativo.

#### ***Producto/Servicio:***

El servicio principal que ofrece “Centro Florida”, es el de brindar a sus inquilinos la posibilidad de realizar su actividad comercial dentro de la galería, la misma contara con un total de 11 locales y 8 góndolas, además tendrá un amplio espacio destinado a la instalación de juegos para niños, siendo la única galería de la ciudad que cuente con esto; el lugar contara con los servicios básicos que requieren este tipo de galerías como ser el sistema de seguridad adecuado(salidas de emergencia, matafuegos, señalizaciones, etc.), contara con personal capacitado para el área de mantenimiento y seguridad privada, por ultimo tendrá también una

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

persona encargada de la administración general que realizara tareas entre otras como escuchar y resolver las problemas de los inquilinos.

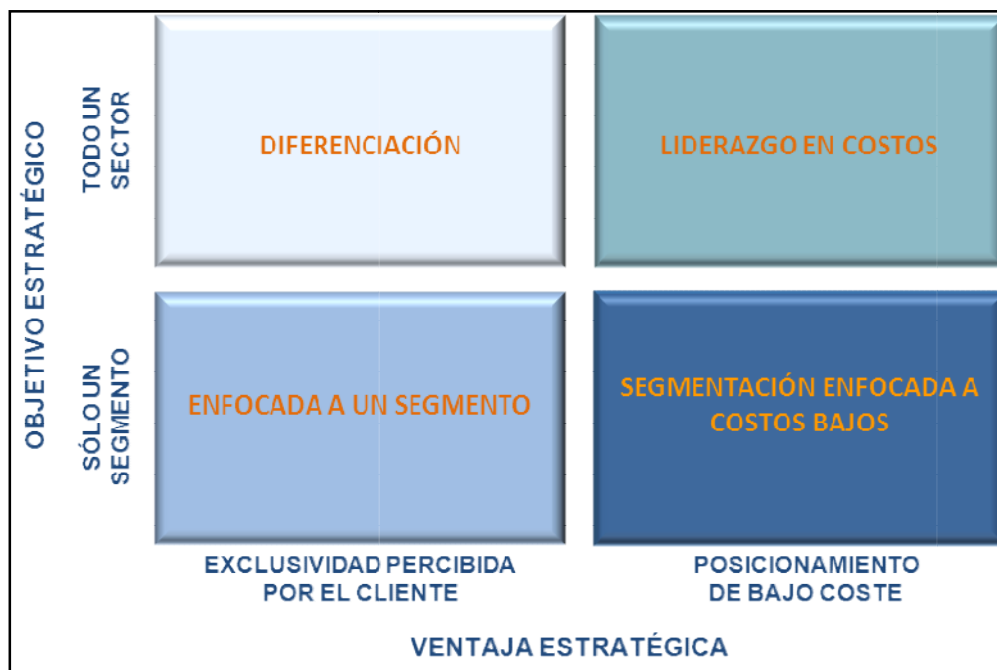
“Centro Florida” brindará a sus clientes un sistema lumínico de calidad, nuevos y cómodos baños y ofrecerá servicios complementarios como: depósito para guardar mercadería extra y un sistema de promoción constante de la galería al público en general.

La galería utilizara la diferenciación como estrategia para obtener así una ventaja competitiva ante su competencia, lo que se busca es crearle al servicio atributos que sean percibidos como únicos. Para hacerlo, la galería seleccionara uno o más atributos que muchos potenciales clientes perciben como importantes del servicio actual que reciben y se buscara incorporar otros atributos que satisfagan necesidades que se encuentran aún insatisfechas en las Galerías comerciales que están funcionando.

Mediante la investigación se pudo conocer que hay dos aspectos importantes que resaltan la insatisfacción de los clientes en este tipo de servicios y ellos son:

- **La falta de un depósito para guardar mercadería extra.** En este caso la galería al contar con un entrepiso destinara este lugar para satisfacer la necesidad de un depósito para sus clientes.
- **La falta de promoción constante de las galerías en las que trabajan.** Para satisfacer esta necesidad la galería contratara a un personal especializado en marketing y promoción.

Si se considera las estrategias genéricas de Porter (Porter Michael. Estrategias Competitivas. (1982). Pirámide

**Figura 7***Objetivo estratégico*

*Nota.* Estrategias genéricas de Porter. Elaboración propia.

Puede afirmarse que la empresa aplicará la estrategia de aplicación de los esfuerzos de marketing a un segmento, buscando concentrar todo su accionar a buscar cubrir las necesidades de los clientes, buscando que los mismos vayan en los servicios de Centro Florida al satisfacer de sus necesidades.

**Precio**

**Precio de Lanzamiento.** Teniendo en cuenta que la competencia existente en el sector de las galerías comerciales se caracteriza por ser un oligopolio, donde el mercado lo manejan pocas empresas con precio y servicio similares, y que dichos precios son aceptados por el mercado meta, se decidió utilizar una política de precios basada en promedio de los precios vigentes.

Política de precios de las galerías del micro centro de la ciudad de Salta

**Tabla 2***Política de precios*

Política de Precio		
Galerías	Precio mensual	
	Locales pequeños	Locales grandes
Hollywood	\$ 8000	\$ 20000
Paseo Familiar	\$ 6500	\$ 18000
Centro Comercial del Norte	\$ 7000	\$ 18000
Paseo San Cayetano	\$ 7500	\$ 15500
Free Shop	\$ 6800	\$ 17500
<b>Total</b>	<b>\$ 35800</b>	<b>\$ 89000</b>
Promedio \$ de la Industria	<b>\$ 7160</b>	<b>\$ 17800</b>
Precio de Lanzamiento mínimo y máximo	<b>\$ 8000</b>	<b>\$ 20000</b>

*Nota.* Detalle de los precios vigentes de la zona.

Tabla: Elaboración propia

Con respecto a las góndolas, en función a la forma de fijar los precios de Galería Hollywood, la única que presenta Góndolas, el precio es por política el 60% del precio del local pequeño, es decir 4800 ( $60\% * 8000$ )

Como se observa el promedio de precios que manejan la mayoría de las galerías se encuentra por debajo del precio de lanzamiento a utilizar, salvo Galerías Hollywood que es justamente el principal competidor de “Centro Florida”. Es por ello que considera como referencia de piso del mercado los precios que maneja esta galería, aunque se puede afirmar que el servicio será mejor por contar con características diferenciales que así lo demuestran, no menos importante aún es que los precios que utilizan la mayoría de las galerías se encuentran bajo contratos vigentes con lo cual nuestro precio estará de acuerdo a las actualizaciones que van a regir al momento de la apertura.



### Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Como aclaración hay que decir que la tabla de política de precios divide los locales en pequeños y grandes, en el caso de “Centro Florida” que no contara con locales pequeños como las demás galerías si tendrá como se dijo anteriormente góndolas, con lo cual el precio de lanzamiento que hace referencia la tabla a locales pequeños corresponde en el caso de “Centro Florida” a las 8 góndolas con las que contara. En la siguiente tabla se muestran los precios de “Centro Florida”, en base a los precios mínimos y máximos que surgieron del análisis anterior.

**Tabla 3**

*Posibles precios de alquiler*

<b>LOCAL Y GONDOLA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO ALQUILER</b>
<b>Local de 19,88 *</b>	<b>1</b>	<b>20000</b>
<b>Local de 10,14 *</b>	<b>10</b>	<b>8000</b>
<b>Góndola de 7, 26 *</b>	<b>8</b>	<b>4800</b>
<b>Local (juegos) 82,56*</b>	<b>1</b>	<b>20000</b>

**\*metros cuadrados**

*Nota.* Detalle de los posibles precios por tipo de local.

**Condiciones de Pago:** una vez realizada la solicitud de alquiler por parte del interesado se procederá a establecer el contrato pertinente entre las partes, en el mismo se establecerán ciertas pautas, como por ejemplo que el potencial locatario deberá contar con una garantía de una propiedad, un garante y se le otorgará la posibilidad de firmar pagares semestrales. Una vez establecido lo anterior el inquilino deberá pagar mensualmente los primeros días de cada mes el monto estipulado en efectivo.

### ***Plaza/Distribución***

En el caso de Centro Florida al tratarse de una galería comercial se considera la distribución como el proceso mediante el cual se creará y se ofrecerá el servicio. Los canales de

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

distribución a los que se puede recurrir son los canales físicos y los canales indirectos (Porter Michael. Estrategia Competitiva. (1982). Pirámide.

En el caso específico de Centro Florida se utilizarán ambos canales, buscando llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales. El canal físico se empleará para distribuir folletos ilustrativos del servicio que ofrece la Galería, serán entregados principalmente a los vendedores ambulantes, quienes solo pueden ofrecer sus productos en la zona céntrica después de las 21 hs, con el perjuicio económico que ello le representa por la poca fluidez de peatones a esa hora. La idea de emplear este canal de distribución es no solo entregar folletos, sino, a través de un marketing personal, mostrarle los beneficios que les reportaría ingresar a la economía formal en general y la importancia de contar con un local propio en el que pueda exhibir sus productos es las horas en que hay mayor fluidez de personas.

Con respecto a los canales indirectos, se recurrirá a las redes sociales, principalmente Facebook, porque el segmento de mercado donde se encuentran los clientes comerciales es usuario permanente de esta red social, se dejará correo y teléfono de contacto para facilitar la comunicación con la empresa.

### ***Promoción***

En relación a este punto se tomó la decisión de promocionar la galería a través de la publicidad, ya que es una herramienta muy efectiva de la promoción, además de presentarse como el complemento ideal de los canales de distribución señalados en el punto anterior.

En este aspecto se debe resaltar que en primera instancia se orientaran los esfuerzos a captar los potenciales clientes (locatarios) de la galería, una vez que la galería alcance sus objetivos (alquilar los locales) y se realice la apertura del lugar se orientaran las metas

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

publicitarias a captar los potenciales clientes de nuestros inquilinos, promocionando así las bondades de la galería.

En primera instancia para dar a conocer la futura apertura de la galería y atraer a los potenciales clientes (comerciantes) los medios que se utilizarán para la publicidad serán: radios y diarios.

**Publicidad Radial:** durante un mes.

- 97.9 Radio Salta (AM 840).
- 101.5 Radio 10 FM
- 10 pases diarios.
- La pauta publicitaria incluye los pases correspondientes por un mes.
- Duración de la Publicidad de 25 segundos

**Tabla 4**

*Publicidad radial para atraer los inquilinos*

Horarios	Días	Radio	Costos	Sub Total
<b>Mañana</b>	Por un mes	Radio Salta (AM 840)	10 pases diarios	\$6000
<b>Tarde</b>				
<b>Noche</b>				
<b>Mañana</b>	Por mes	Radio 10 FM	10 pases diarios	\$6500
<b>Tarde</b>				
<b>Noche</b>				
				<b>\$12500</b>

*Nota.* Detalle de los costos de la Publicidad Radial.

**Diarios:** Diario el tribuno, las publicidades serán impresos los días lunes durante un mes.

Color - \$708 por día - \$708 x 4 lunes del mes = **Subtotal-\$28320**

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- **Publicidad para atraer potenciales inquilinos de la galería: TOTAL= \$40820**

Una vez en marcha la galería, se procederá a concentrar los esfuerzos de promoción orientados a captar los clientes de nuestros inquilinos, los medios que se utilizarán para la publicidad, serán: radios, publicidad de exteriores (volantes, afiches) y publicidad móvil. El objetivo de la publicidad consiste en la difusión constante de la galería, en ella se dará a conocer las bondades de los locales, la ubicación de la misma y los beneficios que conllevan realizar compras en el lugar.

**Publicidad Radial:** todo el año.

- 97.9 Radio Salta (AM 840).
- 10 pases diarios.
- Duración de la Publicidad de 25 segundos

**Tabla 5**

*Publicidad radial para promocionar la galería al público en general*

Horarios	Días	Radio	Costos	Sub Total
<b>Mañana</b>	Todo el año	Radio Salta (AM 840)	10 pases diarios	<b>\$50000</b>
<b>Tarde</b>				
<b>Noche</b>				

*Nota.* Costo de la Publicidad Radial

**Publicidad de exterior:** Los volantes serán repartidos principalmente en el micro centro de la ciudad.

- Los volantes serán repartidos durante los fines de semana en los horarios de 9:00 hs a 13:00 hs y desde 15:00 hs a 21:00 hs.
- Los afiches (60 x 40 cts.) serán colocados en la vía pública, siempre dentro del radio de afluencia de la Galería.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

**Tabla 6**

*Publicidad de exteriores*

	Cantidad	Sub Total
<b>Volantes</b>	2000	\$4000
<b>Afiches</b>	500	\$2800
		<b>\$6800</b>

*Nota.* Costo de la Publicidad Exterior.

**Publicidad móvil:** Luneta de los colectivos durante un periodo de cuatro meses.

**Tabla 7**

*Publicidad móvil*

Medidas	1,80 x 0,88 ms.
<b>Canon publicitario mensual</b>	\$3700+ IVA 0,21= \$4477
<b>Producción Grafica</b>	\$2600+ IVA 0,21= \$3146
<b>Sub Total</b>	<b>\$7623</b>

*Nota.* Costo de la Publicad Móvil.

- **Publicidad para atraer aumentar la imagen y generar clientes a los inquilinos en la galería: TOTAL= \$64423**

#### PRESUPUESTO DEL PLAN COMUNICACIONAL

- **Publicidad para atraer potenciales inquilinos de la galería: Sub Total= \$40820**
- **Publicidad para atraer aumentar la imagen y generar clientes a los inquilinos en la galería: Sub Total= \$64423**

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

➤ **Total, primer año= \$105243**

### **Posicionamiento**

Centro Florida busca posicionarse como una de las empresas líderes en el rubro de Galerías Comerciales en Salta Capital, para ello considera necesario ser una de las dos marcas más reconocidas en el mercado salteño, para ello buscará en todo momento que tanto el cliente (locatario) como el público en general recuerden la marca y el lugar donde se encuentra.

### **Plan de Operaciones**

Siguiendo el lineamiento señalado por Harvard Business, es necesario contar con el desarrollo del flujo de actividades a realizar para lograr que el servicio a ofrecer coincida con el servicio que espera el mercado potencial.

Para que este plan sea un pilar en el que se apoye el accionar de la empresa debe ser dinámico y flexible.

### ***Detalle de las características del servicio a ofrecer***

El servicio, consiste en:

- Recibir los pedidos de alquiler de los clientes para uso de los locales, el primer contacto podrá ser vía telefónica o personal según lo prefiera el potencial cliente
- Comunicar al cliente la disponibilidad con la que se cuenta (locales aun sin alquilar) al momento del contacto y los requisitos legales y técnicos que se deberán tener en cuenta para alquilar un local
- Una vez establecido el contrato y que nuestro cliente ya pertenezca a la galería será tarea del administrador de recibir el pago del alquiler que será mensual
- Realizar el mantenimiento del establecimiento (limpieza y cuidados en general)

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- Brindar servicio de depósito
- Brindar servicio de promoción y difusión constante, de los beneficios de la galería al público en general (potenciales clientes de nuestros inquilinos), a cargo del administrador capacitado para este tipo de tarea
- Brindar servicio de seguridad
- Todas estas prestaciones y otras que puedan surgir en algún momento son y serán actividades necesarias que buscan favorecer la excelente prestación del servicio.

**Capacidad de producción.** Al tratarse de un servicio, este aspecto analizado depende de la máxima capacidad que tenga el establecimiento para brindar el servicio del alquiler de los locales, de alcanzar cubrir el total de los 19 alquileres se habrá logrado conseguir el máximo en cuanto a la capacidad de producción.

**Turnos diarios de trabajo (horarios y días en los que abrirá la galería).** Los turnos de trabajo serán de acuerdo al resultado de la investigación, con respecto a los horarios que maneja la competencia y la opinión de los comerciantes que alquilan este tipo de locales en zona centro, una vez analizado esto se llegó a una conclusión de los horarios que más le convienen a Centro Florida y a sus futuros inquilinos, estos serán:

**Tabla 8**

*Horarios de atención*

<u>DÍAS</u>	<u>HORARIOS</u>
Lunes	9:00 am a 13:00 pm y 17:00 a 22:00 pm
Martes	9:00 am a 13:00 pm y 17:00 a 22:00 pm
Miércoles	9:00 am a 13:00 pm y 17:00 a 22:00 pm

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

Jueves	9:00 am a 13:00 pm y 17:00 a 22:00 pm
Viernes	9:00 am a 13:00 pm y 17:00 a 22:00 pm
Sábado	8:30 am a 20:30 pm

*Nota.* Detalle de los horarios de atención-

La galería utilizara los horarios que se observan en la tabla para atención al público, seis días a la semana, nueve horas de lunes a viernes, cuatro horas por la mañana y cinco horas por la tarde, además abrirá los días sábados 10 horas corridas; de la investigación realizada se pudo ver que algunos competidores optan por abrir en horarios corridos todos los días, otras deciden realizar una pausa en los horarios de la siesta de lunes a viernes como será el caso de “Centro Florida”.

Se establecieron estos horarios por un motivo particular y es porque nuestro principal competidor (Galerías Hollywood) tiene actualmente horarios muy parecidos, dado que es una galería con experiencia en el rubro y ya que esta política le dio resultados nos parece apropiado utilizar la misma técnica, además los horarios intermedios que la galería cerrara son horarios en que la circulación de personas por la peatonal disminuye notoriamente y abrir en esos horarios representaría incurrir en costos innecesarios tanto para la galería como para los inquilinos.

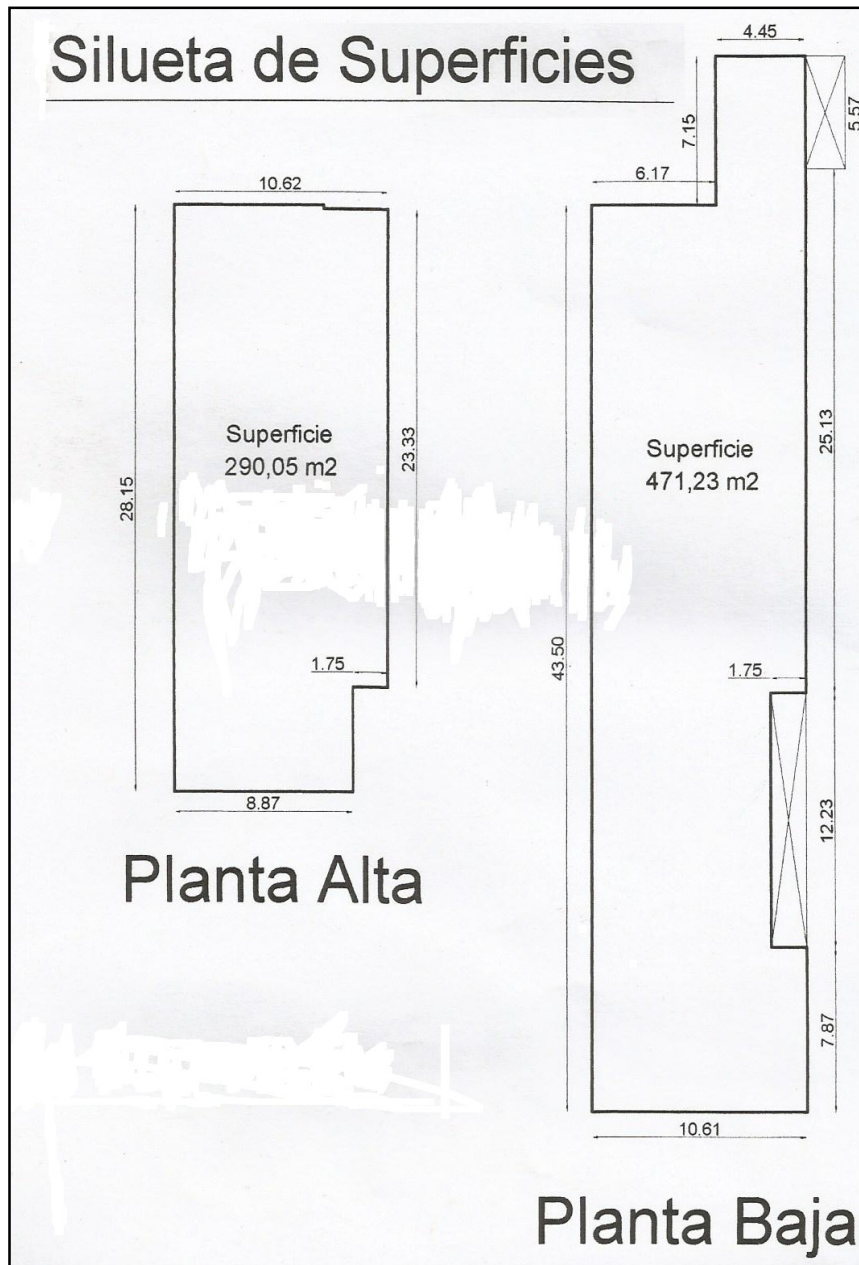
### ***Tamaño de la galería***

La galería cuenta con una superficie del terreno de 504,50 m<sup>2</sup>, con una superficie construida de 761,28 m<sup>2</sup> esto es 471,23 m<sup>2</sup> en la planta baja y 290,05 m<sup>2</sup> de la planta alta, como se observa en la **figura**.



**Figura 8**

*Plano de arquitectura, silueta de superficies galería "Centro Florida"*



*Nota.* Se describe el tamaño de la Galería.

Fuente: Ignacio Berardo, Arquitecto

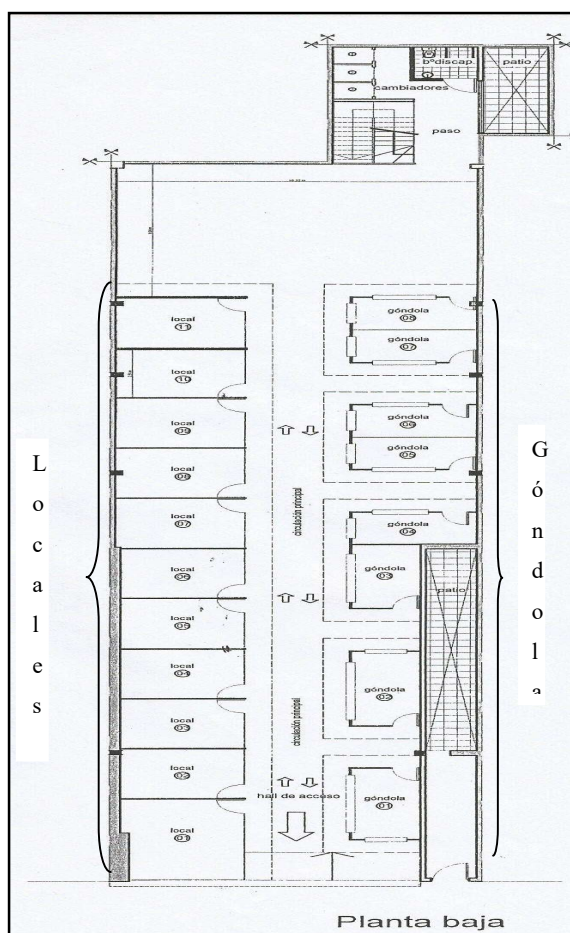
## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

**Cantidad de locales**

La galería contara en su planta baja con 11 locales, un local de de 3,57 x 5,57 m y diez locales de 3,57 x 2,84 m; se construirán también 8 góndolas, dos de 2,03 x 4,35 m, una góndola de 2,03 x 2 m y cinco de 3,63 x 2 m; además será la única galería de la ciudad que contara con una superficie de 10,32 x 8 m destinada a Juegos de juegos para niños.

**Figura 9**

*Plano de Arquitectura, distribución de locales, góndolas e instalaciones galería “Centro Florida”, planta baja*



*Nota.* Se describe la Planta Baja.

Fuente: Ignacio Berardo, Arquitecto.

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

**Localización**

La galería “Centro Florida” estará ubicada en el centro de la ciudad de Salta, de la provincia de Salta, en la peatonal Florida 223 de dicha ciudad, como se observa en la **figura**.

**Figura 10**

*Ubicación de la galería “Centro Florida” en el mapa del centro de la ciudad de Salta*



*Nota.* Se muestra la ubicación de la Galería.

Fuente: <https://maps.google.com.ar/>

***Edificios e instalaciones***

Para la instalación de los locales comerciales se estableció la opción del alquiler del lugar, un antiguo depósito en la Ciudad de Salta Capital, en zona centro con un precio mensual de \$90000, al ser de una gran superficie, resulta difícil alquilarlo, y al ser propiedad de un tío, se consiguió el mismo en un precio accesible decidimos alquilar el lugar, ya que comprar el terreno no está al alcance del presupuesto, más aún si tenemos en cuenta que de por sí tenemos una inversión inicial en la construcción de locales de \$6227664 pesos.

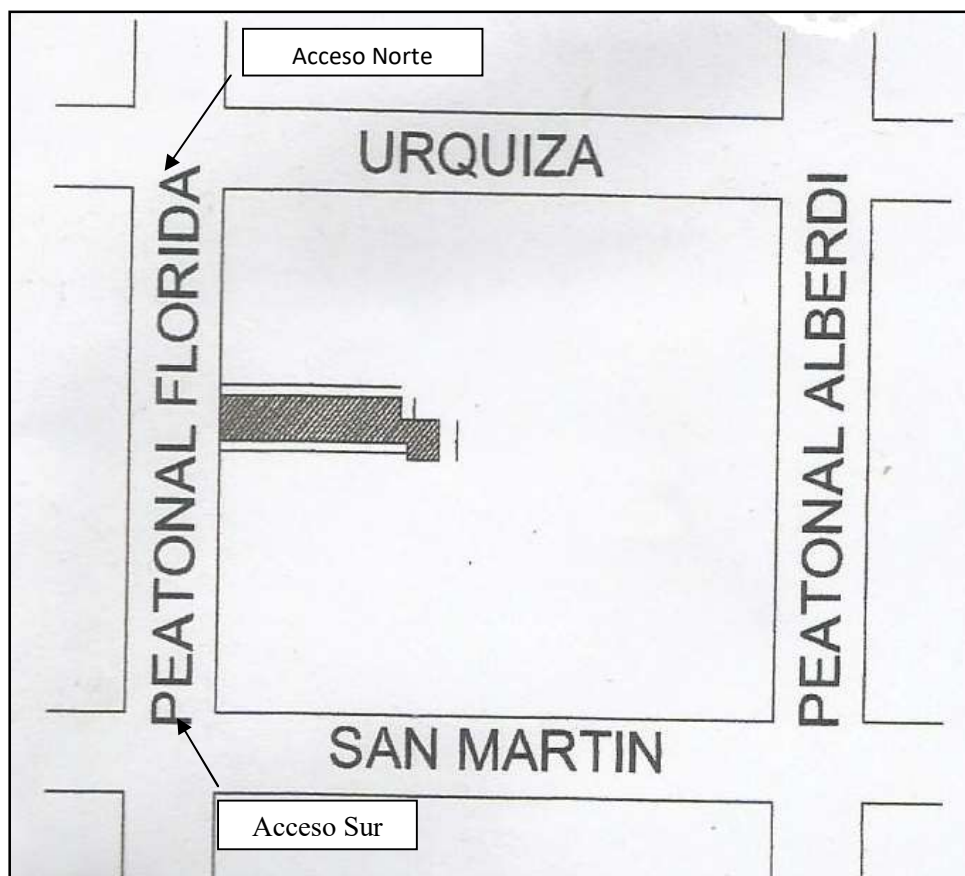
También decidimos esta ubicación, teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado, ya que antes de tomar esta decisión, tuvimos en cuenta las opiniones y recomendaciones de potenciales clientes, para brindar mayor comodidad y más beneficios a los mismos, destacándose esta zona como un lugar ideal para este tipo de actividad. Ver el estudio de mercado que se encuentra en el **Anexo A**.

En este lugar se construirán los locales y góndolas comerciales destinadas a ser alquiladas, además habrá un lugar para la instalación de juegos para niños para alquilar a un comerciante que se dedique a este rubro, una oficina para la administración y un baño para discapacitados, todo esto en la planta baja. En el entre piso o planta alta se construirán dos baños, uno para mujeres y otro para hombres y por último se construirán depósitos para guardar mercaderías o pertenencias de los inquilinos, es decir que cada inquilino contara con un depósito propio.

Las vías de acceso para la galería serán por peatonal Florida, ya sea por calle San Martín viniendo desde zona sur o bien por calle Urquiza viniendo de zona norte como se observa en la siguiente figura.

**Figura 11**

*Croquis de ubicación y acceso a galería "Centro Florida"*



Nota. Descripción de los accesos a la Galería.

Fuente: Ignacio Berardo, Arquitecto

***Función básica del servicio***

**Planificación:** Se establecerán procedimientos de atención y guías de entrega del servicio al cliente, para mantener un lineamiento de calidad al mismo.

**Control de Calidad:** Se evaluarán a través de encuestas a los clientes, el rendimiento obtenido del servicio y el nivel de satisfacción de sus necesidades; estas evaluaciones serán

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

comparadas con los estándares de calidad del servicio establecidos en los manuales de procedimientos.

Mantenimiento: En lo que respecta a este aspecto, se establecerán las medidas necesarias para el mantenimiento del establecimiento, procedimientos para el cuidado y conservación.

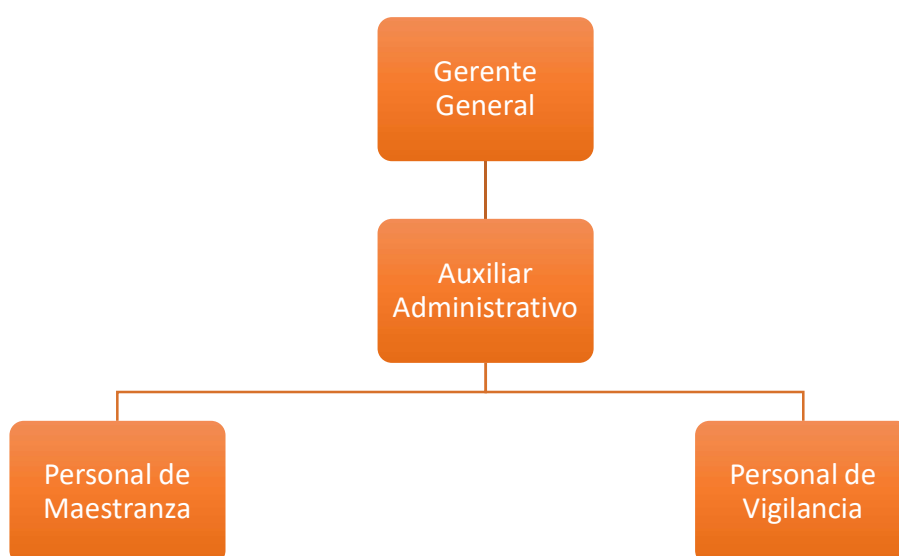
- ✓ De los locales a cargo del administrador.
- ✓ Los baños, pisos e higiene en general del estacionamiento a cargo de - personal de limpieza (maestranza).

### Equipo de Gestión

El equipo de gestión se forma a partir de la estructura funcional de las actividades de la Galería, que se sintetizan en el siguiente organigrama

### Figura 12

*Organigrama del equipo de Gestión*



*Nota.* Los niveles del equipo de gestión.

***Cargo: Gerente General- Área: Administrativa***

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

**Funciones.** Planificar, organizar, promocionar, dirigir y controlar eficientemente y eficazmente los recursos de la organización, abriendo camino hacia el logro de los objetivos de la empresa y al cumplimiento de las metas propuestas. Tendrá tareas específicas como la de realizar las cobranzas, ventas, la coordinación estratégica, entre otras.

**Perfil Personal.** Hombre o mujer mayor de 21 años de edad, con excelente presentación personal capaz de crear un ámbito total de confianza, enérgico, proactivo puntual, absoluta dedicación, responsable, respetuoso, prudente, que tenga excelentes relaciones personales e interpersonales.

**Cargo:** *Auxiliar Administrativo- Área: Administrativa*

**Funciones.** Incorporar el concepto de calidad, eficiencia y el uso inteligente del tiempo, en las tareas que se desarrollan en la galería, también el reconocimiento y la valoración de los distintos aspectos que inciden en la selección de diferentes normas de seguridad y por último interpretar, reconocer y valorar los aspectos que inciden en la selección de metodologías de prevención en el local. Tendrá como tarea específica la de establecer los mecanismos adecuados para promocionar la galería al público.

**Perfil Personal.** Hombre o mujer mayor de 21 años de edad, con excelente presentación personal capaz de crear un ámbito total de confianza, enérgico, proactivo puntual, absoluta dedicación, responsable, respetuoso, prudente, que tenga excelentes relaciones personales e interpersonales.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

**Cargo: Maestranza- Área: Maestranza Y Servicios**

**Funciones.** Realizar la limpieza general de las instalaciones, baños, pisos, oficina del área administrativa, etc. Además, deberá contar con conocimientos técnicos que sirvan a la hora de solucionar problemas que surjan de la cotidianeidad de la actividad en la galería.

**Perfil Personal.** Hombre o Mujer mayor de 21 años de edad, con buena presentación personal, que sea responsable, puntual y sobre todo honesta.

**Cargo: Seguridad Y Vigilancia- Área: Maestranza Y Servicios**

**Funciones.** Monitorear, observar y controlar el acceso de todas las personas a la galería, realizar recorridos de seguridad y actuar según sus capacidades ante una situación que atente en contra de las personas del lugar.

**Perfil Personal.** Hombre mayor de 21 años de edad, con buena presentación personal, que sea responsable, puntual y sobre todo honesto, que posea un año de experiencia en tareas relacionadas con la seguridad de edificios o instalaciones de gran tamaño.

**Tabla 9**

*Remuneraciones del personal en relación de dependencia para Salta, según sindicato de comercio*

<b>Conceptos remunerativos</b>				<b>Total bruto</b>
<b>Básico</b>	<b>Ant.</b>	<b>Pres</b>	<b>Total</b>	
<b>Maestranza y Servicios</b>				



## Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

A	56.616,0		4.718,0	<b>61.334,0</b>	<b>61.334,0</b>
B	56.779,8		4.731,7	<b>61.511,5</b>	<b>61.511,5</b>
C	57.354,1		4.779,5	<b>62.133,6</b>	<b>62.133,6</b>
<b>Administrativo</b>					
A	57.231,1		4.769,3	<b>62.000,4</b>	<b>62.000,4</b>
B	57.477,4		4.789,8	<b>62.267,2</b>	<b>62.267,2</b>
C	57.723,4		4.810,3	<b>62.533,7</b>	<b>62.533,7</b>
D	58.461,8		4.871,8	<b>63.333,6</b>	<b>63.333,6</b>
E	59.077,0		4.923,1	<b>64.000,1</b>	<b>64.000,1</b>
F	59.979,4		4.998,3	<b>64.977,7</b>	<b>64.977,7</b>
<b>Cajero</b>					
A	57.436,1		4.786,3	<b>62.222,5</b>	<b>62.222,5</b>
B	57.723,4		4.810,3	<b>62.533,7</b>	<b>62.533,7</b>
C	58.092,6		4.841,1	<b>62.933,7</b>	<b>62.933,7</b>
<b>Personal Auxiliar</b>					
A	57.436,1		4.786,3	<b>62.222,5</b>	<b>62.222,5</b>

## Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

B	57.846,4		4.820,5	62.666,9	62.666,9
C	59.200,1		4.933,3	64.133,4	64.133,4
<b>Auxiliar Especializado</b>					
A	57.928,6		4.827,4	62.756,0	62.756,0
B	58.666,8		4.888,9	63.555,7	63.555,7
<b>Vendedor</b>					
A	57.436,1		4.786,3	62.222,5	62.222,5
B	58.667,0		4.888,9	63.555,9	63.555,9
C	59.077,0		4.923,1	64.000,1	64.000,1
D	59.979,4				

Fuente: <http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2021.html>

**Proceso de Contratación**

La selección y vinculación del personal requerido debe funcionar como filtro que permita que solo las personas que poseen las características, actitudes y todo lo que se considere necesario y fundamental puedan formar parte de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior el proceso de contratación de Centro Florida es el siguiente:

**Convocatoria.** Se diseñará una convocatoria que contenga de forma general las características y requerimientos básicos de cada cargo. Dicha convocatoria se publicará por

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

medio de un aviso en diarios locales como ser diario El Tribuno de Salta o Nuevo Diario (el diario chiquito).

**Preselección del Curriculum Vitae.** El gerente general será ocupado por uno de los miembros de la sociedad, a partir de allí será tarea de la gerencia General y en su defecto si así lo prefieran los dueños en su conjunto participar también en el proceso de evaluar y seleccionar el CV que cumpla con los requisitos exigidos y establecidos por la galería, para los demás cargos. De esta preselección se escogen las personas que serán citadas a la entrevista por la Gerencia.

**Entrevista con la Gerencia General.** Se analizará la experiencia y estabilidad en cargos similares, conocimientos y las respuestas en ciertas situaciones no habituales y se estudiará con un profundo análisis la documentación presentada y se discutirá con el candidato para que sus papeles queden finalmente en orden y dentro de las exigencias que fija la S.R.L.

**Contratación.** Una vez conocidas las necesidades de personal, seleccionaremos entre los aspirantes que muestren el perfil requerido y acorde a lo que exige la empresa, y allí se iniciará la primera fase de inducción previa que se da al personal que ingresa para un determinado cargo.

Se llamará a la persona seleccionada para que firme su contrato, en donde se manifestarán las condiciones específicas para trabajar, las cuales incluyen derechos y obligaciones en concordancia con el reglamento interno de la compañía y lo que rige los convenios laborales buscando así un compromiso y seguridad de ambas partes.

**Capacitación.** La Empresa capacitará al personal contratado dictando una charla de inducción con una intensidad de cuatro horas, dos de las cuales se destinarán para dar a conocer la filosofía y políticas de la Empresa, importancia y trascendencia del trabajador en la organización, relaciones humanas y laborales, y Atención al Cliente. Las dos horas restantes se utilizarán para explicar en forma personal a cada uno de los nuevos empleados las funciones,

## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

requerimientos y obligaciones que tienen frente a su cargo en particular. Además, una vez al mes de manera obligatoria deberán asistir a la exposición realizada por el Técnico en Higiene y Seguridad contratado por la galería que indicara los mecanismos de seguridad y normas de prevención que se deberán cumplir. Dichas charlas se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa.

### Plan Financiero

La realización del presente plan se hizo en función de la recopilación de los datos incorporados durante el desarrollo del presente trabajo. Se detallan las ventas proyectadas y las inversiones y costos proyectados.

**Tabla 10**

*Ventas proyectadas a 5 Años*

OFERTA	PRECIO MENSUAL	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL
LOCAL PEQUEÑO	15000	5 LOCALES	75000
LOCAL GRANDE	30000	6 LOCALES	180000
GONDOLAS	8500	8 GONDOLAS	68000

Nota. Ventas proyectadas.

**TOTAL, POR MES: 323000**

**TOTAL, POR AÑO CON EL 100% CAPACIDAD INSTALADA = 3876000.**

En función de la demanda esperada, puede esperarse que la capacidad esperada esté cubierta en un 70% para el primer año, un 80% para el segundo y un 100% a partir del tercer

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

año, esta proyección se basa en que las actuales galerías no son suficiente para cubrir el crecimiento poblacional y económico, dato que se infiere de la investigación de mercado.

**Tabla 11**

*Proyección 5 años*

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>2116800</b>	2419200	3024000	3024000	3024000

*Nota.* Análisis proyectado de 5 años.

### ***Estudio de la Inversión***

**Activos y capital de trabajo.** En las siguientes tablas se señala una lista de activos y capital de trabajo que la galería va a requerir (en base al estudio de mercado y al estudio técnico realizado) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados.

- **Activos fijos o tangibles**

**Tabla 12**

*Lista de activos fijos o tangibles que conforman la infraestructura de la galería*

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo sin IVA</b>
<b>Locales y Góndolas</b>	\$1900 el m <sup>2</sup>
<b>Depósitos</b>	\$1700el m <sup>2</sup>
<b>Baños discapacitados</b>	\$4100 el m <sup>2</sup>
<b>Cambiadores</b>	\$1700 el m <sup>2</sup>
<b>Oficina</b>	\$1900 el m <sup>2</sup>
<b>Baños</b>	\$4100 el m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	\$3227664

*Nota.* Activos Fijos o Tangibles Elaboración Propia.

**Tabla 13***Lista de activos fijos o tangibles que hacen a los insumos de la galería*

<b>INSUMOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo sin IVA</b>
<b>Rollos de papel</b>	\$70 la unidad
<b>Jabón</b>	\$70 la unidad
<b>Papel higiénico</b>	\$50 la unidad
<b>Lavandina</b>	\$40 la unidad
<b>Detergente</b>	\$35 la unidad
<b>Desodorante para pisos</b>	\$38 la unidad
<b>Pares Guantes Descartables</b>	\$90 la unidad
<b>Escoba</b>	\$175 la unidad
<b>Secador de Piso</b>	\$40 la unidad
<b>Trapo de Piso</b>	\$65 la unidad
<b>Rejillas</b>	\$98 la unidad
<b>Bolsas de Consorcio</b>	\$116 la unidad
<b>Cesto de Residuo</b>	\$2899 la unidad
<b>Desodorante de ambiente</b>	\$175 la unidad
<b>TOTAL</b>	78546

*Nota. Elaboración Propia.*

**Tabla 14**

*Lista de activos fijos o tangibles que conforman el equipamiento de la galería*

<b>EQUIPAMIENTO</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo sin IVA</b>
<b>Extintidores</b>	\$2700 la unidad
<b>Luces de emergencia</b>	\$500 la unidad
<b>Cartel "Galería Florida"(entrada)</b>	\$20000 la unidad
<b>Carteles de seguridad y evacuación</b>	\$1600 la unidad
<b>Carteles varios (baños, entrada, salida)</b>	\$620 la unidad
<b>Juego de escritorio</b>	\$35000
<b>Equipo de computación</b>	\$38990
<b>Juego de herramientas generales</b>	\$16560
<b>TOTAL</b>	132870

*Nota.* Elaboración Propia.

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- **Activos intangibles**

**Tabla 15**

*Lista de activos Intangibles que conforman de la galería*

<b>OTROS GASTOS DE INVERSIÓN (INTANGIBLES)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo sin IVA</b>
<b>Relevamiento de Estructura</b>	\$100000
<b>Plano de Arquitectura</b>	\$50000
<b>Plano Instalación Eléctrica</b>	\$120000
<b>Estudio de Seguridad</b>	\$20000
<b>Honorarios del Proyecto</b>	\$300000
<b>Meses de alquiler anticipado</b>	\$500000
<b>Caja Imprevistos</b>	\$200000
<b>Gastos en Comercialización</b>	\$165243
<b>TOTAL</b>	223478

*Nota.* Elaboración propia.



- **Capital de trabajo**

**Tabla 16**

*Lista del capital de trabajo que requiere la galería para inicio de actividades*

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo sin IVA</b>
<b>Gastos en Insumos</b>	\$32156
<b>Gastos Fijos</b>	\$688613
<b>Gastos en Personal</b>	\$239100
<b>Cargas Sociales</b>	\$55920
<b>Otros Gastos de Inversión</b>	\$21659
<b>TOTAL</b>	194232

*Nota.* Capital de trabajo. Tabla elaboración propia.

### ***Estudio económico y financiero***

**Inversión total.** Para el funcionamiento de la nueva Galería Comercial, se requiere una inversión total de \$3856790. Este valor proviene de la inversión inicial en obras físicas, del equipamiento que se necesitara para brindar el servicio, del capital de trabajo (gastos en insumos, gastos fijos, gastos en personal, cargas sociales y otros gastos de inversión) y los gastos en

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

comercialización realizados antes del comienzo de actividades (publicidad para atraer los inquilinos).

**Tabla 17**

*Detalle de la Inversión Total*

<b>RUBRO</b>	<b>IMPORTE</b>
ACTIVO TANGIBLE	3227664
ACTIVO INTANGIBLE	223478
EQUIPAMIENTO	132870
INSUMOS	78546
CAPITAL DE TRABAJO	194232
<b>TOTAL</b>	<b>3856790</b>

*Nota.* Inversión total para el funcionamiento de la galería.

**Costo de Capital.** Se empleará capital propio para la realización del plan, como la situación económica del país no es estable, resulta imposible la obtención de capital de terceros, por ello se ha decidido vender una casa ubicada en una zona veraniega recibida como herencia en la suma de \$12500000

En función de ello se ha considerado como costo de oportunidad la tasa de interés que el Banco Nación ofrece para plazos fijos, 28% tasa nominal anual

**Rentabilidad.** Para proyectar la rentabilidad del emprendimiento se ha decidido emplear las herramientas de administración financieras más reconocidas: VAN y TIR

Los flujos de efectivo se encuentran en el **Anexo B.**al presente trabajo.

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

La rentabilidad de un proyecto se puede medir de diferentes maneras; siendo las formas más utilizadas: en unidades monetarias, en porcentaje o en el tiempo que demora la recuperación de la inversión.

Todas ellas se basan en el concepto del dinero a través del tiempo, que considera que siempre existe un costo asociado a los recursos que se utilizan en el emprendimiento, ya sea de oportunidad (se presenta cuando se ha dejado de lado una alternativa de inversión) o financiero (se presenta cuando se recurre a financiación externa). A causa de dicho costo se puede afirmar que \$1 hoy vale más que un peso a futuro.

Las causas que justifican la consideración del valor del dinero en el tiempo en la evaluación de un proyecto de emprendimiento productivo son:

- **Renuncia de un consumo actual por un consumo futuro:** Todo inversor pospondrá un consumo actual por un consumo futuro solo si este último es mayor.
- **Rentabilidad:** Toda inversión que se realiza se hace con el ánimo de obtener una ganancia, por ello solo se invertirán recursos financieros en un emprendimiento si, luego de un tiempo previamente estipulado, se obtiene una cantidad de recursos financieros mayor.
- **Riesgo:** Al invertirse recursos financieros en un emprendimiento, el inversionista asume un riesgo proveniente de la posibilidad siempre latente que el negocio no alcance los resultados esperados. Por ese riesgo que asume exigirá una devolución de fondos mayores a los invertidos.

Es pertinente aclarar que, para la determinación, en análisis financieros, del valor del dinero en el tiempo no incide la inflación (cuya definición más acertada es la pérdida del poder

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

adquisitivo de la moneda de curso legal) que se espera para el período determinado por el horizonte de evaluación.

**Rentabilidad del proyecto.** El análisis financiero de los flujos de efectivo proyectados muestra que el proyecto es rentable por que el VAN es mayor a cero, lo que representa que el proyecto genera ingresos netos que permiten recuperar la inversión, obtener la rentabilidad requerida y generar un incremento de ganancia que permite determinar que aun cuando las ventas bajen el rendimiento será positivo.

### *Análisis de la sensibilidad*

**Escenario pesimista.** Una disminución de la demanda del 10% disminuye el nivel de ventas y un aumento de los costos en un 10% son los cambios realizados para determinar este escenario, es de vital importancia su realización porque muestra los resultados a los que se arribaría si las proyecciones fueran adversas a lo previsto, Sin embargo tanto el VAN como la TIR aún muestran valores que aconsejan la realización del emprendimiento. Ver Flujos de efectivo en **Anexo B**.

**Escenario optimista.** Con un incremento en el nivel de ventas del 10% y una disminución de los costos un 10% la Tasa Interna de Retorno aumenta notoriamente, lo que nos indica un superávit aun mayor con respecto a la obtenida en el cuadro de evaluación económica original del proyecto, además el Valor Actual Neto también aumento, lo cual producira ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Ver Flujos de efectivo en **Anexos B**.

**IMPORTANTE:** Todos los cálculos (Económicos y Financieros) fueron realizados bajo parámetros de valores constantes. Se optó por esa opción dado la diversidad de criterios y valores que manejan los distintos organismos, por ejemplo, en el cálculo anualizado, para el organismo oficial (INDEC), la variación de precios al consumidor aumentó 10,6 por ciento frente al 24,91

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

por ciento que informaron los analistas. Este y otros ejemplos llevaron a pensar que tomar un valor de un solo organismo para realizar los cálculos resultaría poco apropiado, dada las grandes distancias entre un criterio y otro.

### **Conclusiones**

Realizar una galería comercial que cuente con los servicios esenciales en la Provincia de Salta, es un proyecto que se debe llevar a la realidad, dado a que las tendencias del mercado, reflejan la necesidad e interés de crear motores económicos sostenibles que promuevan un crecimiento del comercio, acompañando al crecimiento social, generando fuentes genuinas de trabajo y encaminando así a la modernización constante de la ciudad, más aun si se tiene en cuenta que desde ya hace unos años las autoridades de la provincia apoyan el desarrollo comercial mediante la firma de diversos convenios que tienen como objetivo el de contribuir al fortalecimiento competitivo de las PyMES dedicadas al comercio minorista y a la prestación de servicios.

Según el estudio de mercado, el segmento al que se dirigirá esta nueva Galería Comercial, es afín a los intereses de la galería, lo cual demuestra que hay demanda para ofrecer este servicio en este tipo de negocio.

El plan de negocios se muestra como la herramienta que le posibilita a un inversor proyectar los resultados a los que se podría arribar en caso de poner en marcha el negocio.

El trabajo investigativo realizado permite inferir que existe una gran posibilidad que se incremente la riqueza del inversor puesto que el resultado financiero muestra que es rentable el plan de negocios.

**Recomendaciones**

Partiendo de la premisa de que el presente plan de negocios para la apertura de una galería comercial en la ciudad de Salta, departamento capital es viable, las recomendaciones estarán orientadas a tres aspectos que son relevantes en este tipo de estudios:

***Respecto a las formas de mejorar los métodos de estudio:***

Los métodos de estudio utilizados en el plan de negocios fueron elegidos por el investigador dado que el mismo considero que estos resultarían los más adecuados a los efectos de las necesidades de la información requerida, pero la utilización de otras técnicas de recolección de datos, la elección de otro nicho de mercado, otras técnicas de o estrategias de comercialización, otra formas de establecer la seleccionar del personal u otros métodos utilizados para la evaluación económica y financiera, serian bien aceptados a los fines no solo de comparar resultados, sino también para marcar precedentes y generar información genuina para los futuros usuarios de la misma, dado que la información actual existente sobre este tipo de negocios no es la suficiente.

***Respecto a acciones específicas en base a los resultados:***

En base a los resultados obtenidos del presente plan de negocios se puede establecer un nexo entre los mismos y los objetivos de crecimientos planteados, con lo cual el crear una nueva galería en un futuro puede resultar una recomendación más que aceptable, donde dicha galería deberá contar con todos los servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, sin dejar de lado sus opiniones.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

***Respecto a sugerencias para futuras investigaciones:***

Sería interesante comparar los resultados obtenidos para una muestra de comerciantes actuales con los de muestras de personas que no se dedican actualmente al comercio pero que les interesaría como una alternativa futura de trabajo.

Como ultima sugerencia surge la posibilidad de plantear los estudios económicos y financieros teniendo en cuenta las tasas o valores vigentes, ya sea del algun organismo oficial (INDEC) u otros no oficiales, o bien realizar ambos y compararlos luego.

**Bibliografía**

- BORELLO, Antonio, El plan de negocios, Bogotá: McGraw-Hill, 2001.
- GITMAN Lawrence J., Principios de Administración Financiera (11° Edición).  
Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Addison Wesley, 2007.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, (4° edición), México D.F.: McGraw Hill, 2006.
- LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico (3° edición), Madrid: McGraw – Hill, 1995.
- LOPEZ DUMRAUF- Guillermo, Calculo financiero aplicado (Un enfoque profesional) (2° edición actualizada y ampliada), Buenos Aires: La Ley S.A.E.e I., 2006.
- MONCHON, Francisco, BECKER, Víctor A., Economía principios y aplicaciones (3° edición), Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill, 2006.
- PORTER, MICHEL. La Estrategia Competitiva. México. CESCA. 1982.
- SAPAG CHAIN Nassir y SAPAG CHAIN Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos (4° Edición), Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresaria Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un "Plan de Negocios", Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, 1999.
- STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Onceava edición. Mc Graw Hill



## **Anexos**

### **Anexo A. Estudio de Mercado**

Con la finalidad de lograr un mayor detalle de la información presentada, facilitando de esta forma la interpretación del presente trabajo se detalla el estudio de mercado realizado para obtener la demanda y el estudio legal que muestra la figura jurídica que tendrá la galería.

#### **Estudio de Mercado**

##### ***Definición del perfil del mercado***

El proyecto, el alquiler de locales comerciales, está dirigido a potenciales comerciantes del rubro “comerciantes de pequeños locales” (emprendedores unipersonales) del centro de la ciudad de Salta, aquellos comerciantes que por razones de una alta demanda que a llegado a superar la oferta actual aún no han conseguido su local comercial en otra galería para desarrollar su trabajo o bien a aquellos comerciantes que actualmente alquilan en la competencia pero que elegirían nuestro servicio.

El precio que nuestros clientes deben pagar por el servicio de alquiler de los locales y góndolas van desde los \$5500 por las góndolas más pequeñas a los \$23.000 en el caso del local para juegos, dependiendo de las características del local o góndola que se elijan.

Las condiciones de pago del alquiler que ofrece “Centro Florida” son en efectivo.

##### ***Análisis y pronóstico de la demanda***

**Investigación de mercados.** A los efectos de determinar la potencial demanda con la que contara la galería se decidió utilizar la información obtenida de las encuestas, es decir aquellas realizadas a comerciantes que actualmente alquilan locales dentro de una galería.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

El investigador no manipulo ninguna variable y los datos se recolectaron en un solo momento.

Debemos señalar también que se realizaron Entrevistas a dueños o administradores a cargo de las galerías y se utilizó la técnica de Observación para obtener datos, pero en ambos casos la información obtenida fue utilizada en otros aspectos que hacen al plan de negocios.

**Encuestas.** Tamaño de la Muestra: El tamaño de la muestra equivale a 36 tomas.

Días y horarios que fueron realizadas las encuestas: Las encuestas fueron realizadas durante los días 2/07/21 hasta el día 7/07/21 tanto por la tarde mañana y noche.

A quienes se realizaron la toma: Las tomas fueron realizadas a los comerciantes que alquilan locales en las galerías ubicadas en el micro centro.

Donde se realizaron la toma: Las tomas se realizaron en las distintas galerías comerciales que conforman el centro de la capital salteña.

**\*Tabulaciones simples y cruzadas\***

## **CONCLUSIONES TABULACIONES SIMPLES**

✓ **Variable 1: ¿Cuáles fueron las razones que lo/la llevaron a elegir esta galería para realizar su actividad comercial?**

El 65,12 % de los encuestados afirmaron haber elegido su actual galería donde realizan su actividad comercial por Gusto, el 22,09 % por el Precio del alquiler, el 5,81% por el servicio que ofrece, el 4,65% por la Imagen de la galería ante el público y un 2,32% por otros motivos.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

✓ **Variable 2: ¿Hace cuánto tiempo alquila en esta galería?**

El 40,7% de los comerciantes alquila hace 5 años o más, el 19,8% hace 4 años, el 2,32% hace 3 años, el 16,28 % hace dos años, el 5,81% hace un año y el 15,12% no llega al año de alquilar.

✓ **Variable 3: ¿Justifican sus ingresos el precio del alquiler que paga actualmente?**

El 87,21% de los encuestados afirmo que si justifica el precio del alquiler que pagan para la actividad que realizan.

✓ **Variable 4: Si instalara una nueva galería comercial en zona centro ¿la consideraría como una futura alternativa de trabajo?**

El 31,4% de los encuestados afirman que si consideraría una nueva galería como una alternativa.

✓ **Variable 5: ¿Por qué razones si la consideraría?**

De los encuestados que afirman que si optaría por la opción de alquilar en otra galería contesto que los motivos serian por: 29,63% mejor ubicación de la galería, 25,92% mejores condiciones de los locales, 22,22% mayor facilidad de acceso al público, 14,81% precio más bajo del alquiler y 7,41% por otros motivos.

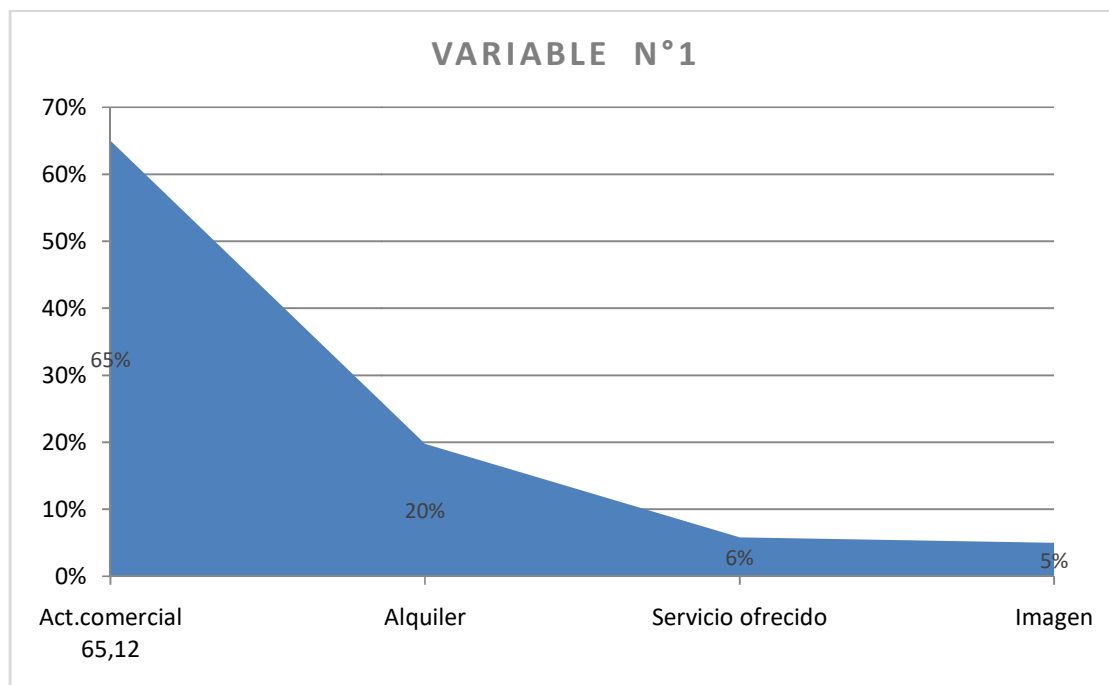
✓ **Variable 6: Servicios que desearían los clientes potenciales en el establecimiento nuevo.**

Se observó que los servicios que desearían los encuestados, en su mayoría teniendo presente la falta de estos en sus actuales lugares de trabajo; son mayor seguridad 25,92%, depósito exclusivo para mercadería 29,63% y mejores baños 14,81% y 29,64% otros motivos.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

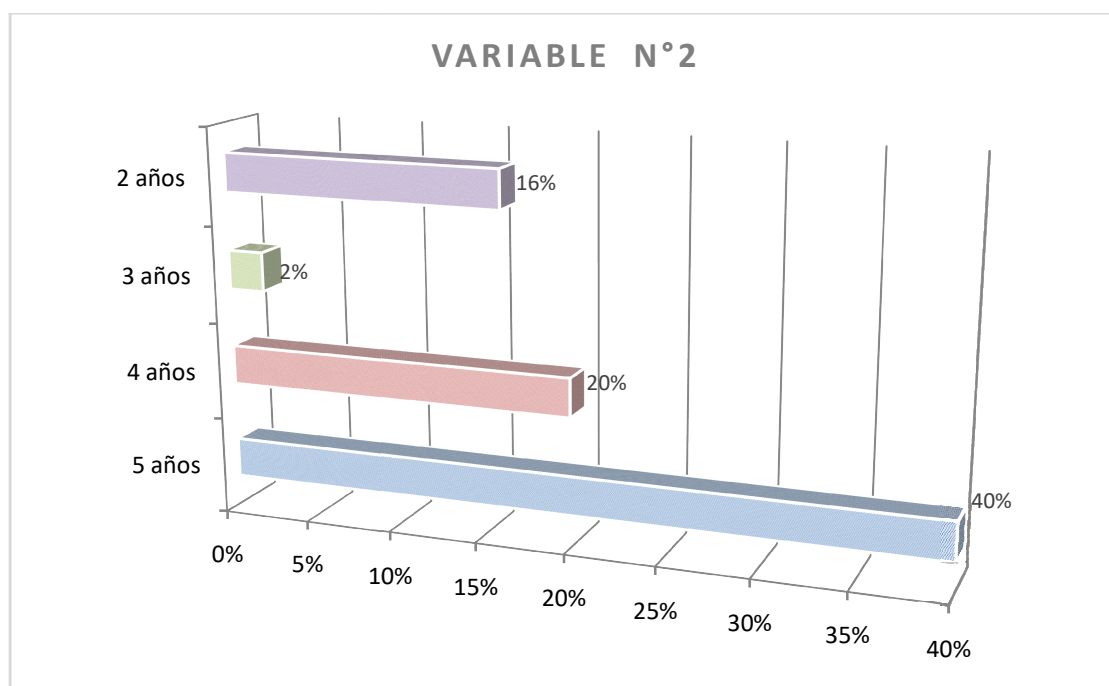
### Gráfico A 1

Representación de los resultados obtenidos



### Gráfico A 2

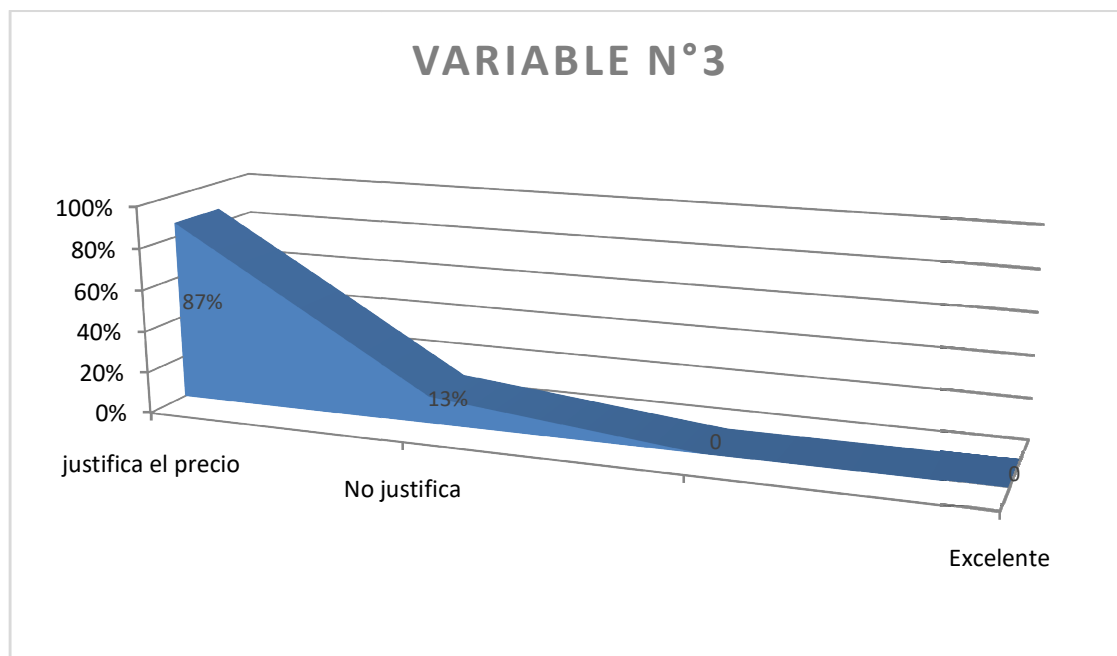
Representación de los resultados obtenidos



Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

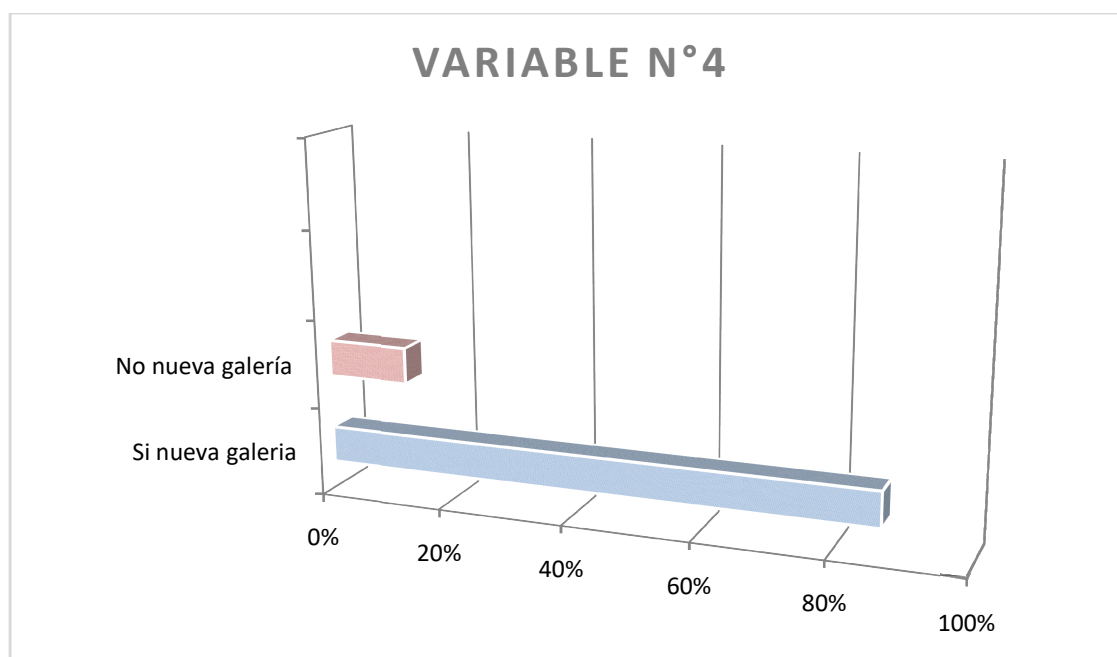
### Gráfico A 3

Representación de los resultados obtenidos



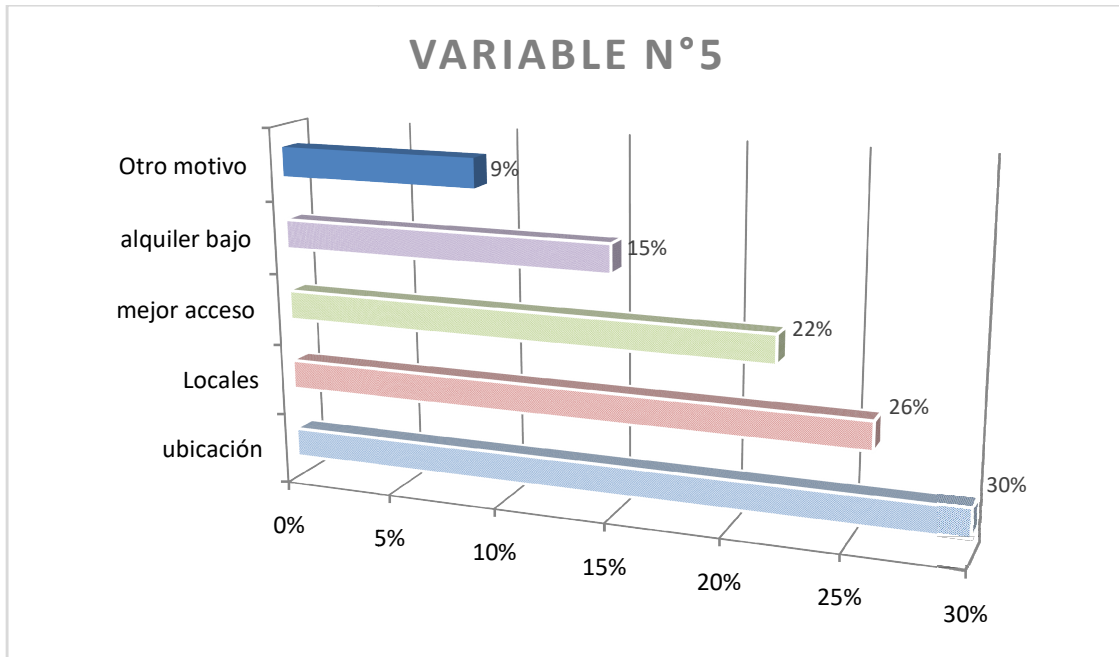
### Gráfico A 4

Representación de los resultados obtenidos



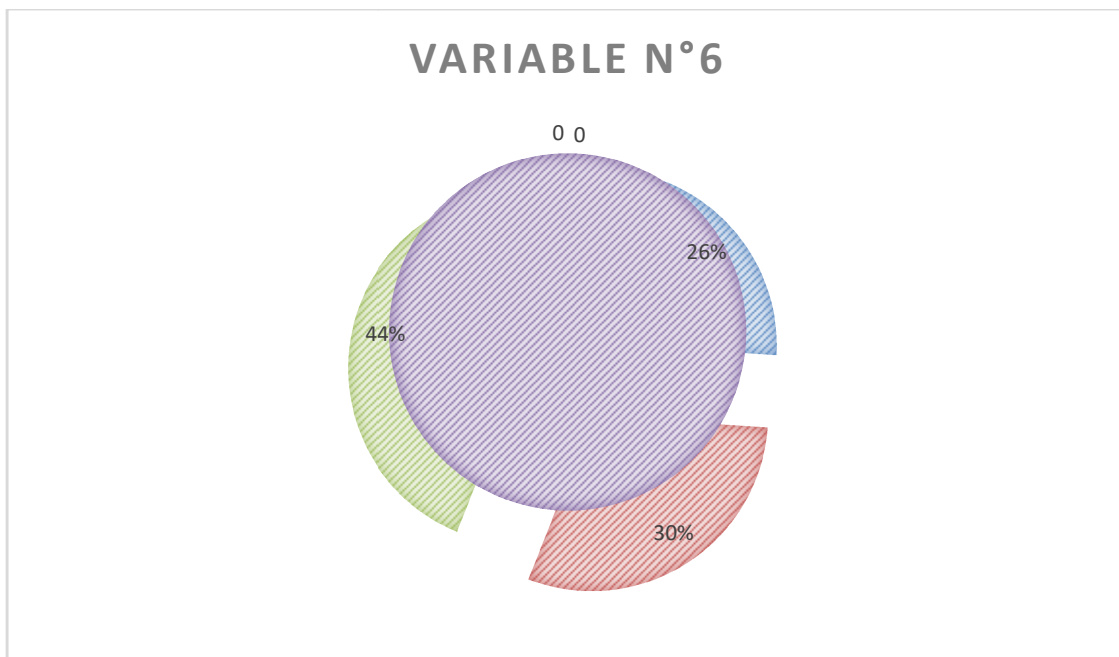
**Gráfico A 5**

*Representación de los resultados obtenidos*



**Gráfico A 6**

*Representación de los resultados obtenidos*



### **Determinación de la demanda**

La población objetiva de Centro Florida está orientada a aquellos comerciantes que se encuentran en la búsqueda de este tipo de locales y también a aquellos que actualmente alquilan en la competencia pero que por alguna razón elegirían nuestra galería o por la simple razón de que deseen expandir su negocio alquilando también en otra galería.

Es importante destacar que en este caso se utilizó solo la población de los comerciantes que actualmente alquilan locales para determinar la demanda por lo que es una población que está bien definida y reviste de mayor objetividad para el investigador, que buscar a potenciales comerciantes que actualmente no trabajan en ninguna galería.

$$12 = 734 \times 95\% = 697,3 \times 31,4\% = 218,95 \times 10\% = \mathbf{21,89 \text{ potenciales clientes}}$$

Un total de 734 locales componen las 12 galerías, de acuerdo a los resultados de las entrevistas a dueños o administradores de las galerías se pudo obtener el dato de que las mismas se encuentran ocupadas en un promedio del 95%, lo que nos dice que aproximadamente en la actualidad están alquilados 697,3 locales.

De los 697,3 inquilinos de los locales alquilados el 31,4% respondió en las encuestas que si consideraría como una alternativa la apertura de una nueva galería comercial.

El 10% es el mercado que la galería quiere capturar para ofrecer sus servicios, con lo cual **21,89** serían nuestros potenciales clientes.

Si tenemos en cuenta que la galería cuenta con 11 locales, 8 góndolas y un local de mayores dimensiones destinados para juegos la demanda (21,89) estaría superando nuestra

Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

oferta, másaún si tenemos en cuenta que este pronóstico solo tomo un sector de la población objetiva (inquilinos actuales de las galerías), con lo cual la idea de expansión del negocio en un futuro no muy lejano como se indicó en los objetivos de crecimiento, es más factible.

### **Viabilidad legal**

La empresa adoptara el tipo societario SRL, ya que consideramos que bajo las presiones legales y los riesgos de pérdidas económicas que pueden presentarse, en lo que respecta a las inversiones de capital, esta personalidad jurídica es la más conveniente para el proyecto en cuestión.

La sociedad está compuesta por 2 socios aportantes, cada uno limitada su responsabilidad al capital aportado.

La SRL es de naturaleza mixta (de interés/por acciones), donde la responsabilidad de los socios no excede el capital.

Los socios aportantes se presentan a continuación:

- Patricio Nicolás Vallejos
- María Victoria Gonzales

Al ser una persona jurídica la misma deberá ser inscripta como tal y como responsable inscripta.

Las condiciones a cumplimentar por los socios de la SRL serán establecidas en el Acta Constitutiva y en el Estatuto Social.

Caracteres:

- ✓ Limitación de la responsabilidad de socios a la integración de cuotas que suscriban o adquieran.



## Plan de Negocios “Galería Comercial en Salta”

- ✓ División del capital social en cuotas (no títulos negociables).
- ✓ Limitación del número de socios (no más de 50).
- ✓ Administración de sociedad por una o más personas sin término de duración.
- ✓ Supervisión personal de socios.

### **Tipo**

Capital inferior a \$ 2100000

### **Denominación**

**“GRUPO 3 S.R.L.”**

### **Administración y representación**

A cargo del Gerente General Patricio Vallejos

### **Constitución**

- ✓ Instrumento
- ✓ Publicación por 1 día en Boletín Oficial
- ✓ Inscripción en Registro Público de Comercio.

### **Capital social**

Se divide en cuotas de igual valor, que será de \$10 o sus múltiplos.

Debe suscribirse íntegramente en el acto constitutivo.

### **Cuotas**

- ✓ Son indivisibles, si hay condominio, los copropietarios deberán designar un representante común.
- ✓ No son representables por títulos negociables.
- ✓ Pueden ser objeto de usufructo, prenda, embargo.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

### **Integración de capital**

Aportes en dinero: integrar en un 25% (min.) y completarse en el plazo de 2 años.

Aportes en especie: deben integrarse totalmente.

### **Cesión de cuotas**

Son libremente cesibles, salvo disposición en contrario del contrato.

### **Limitación**

El contrato puede limitar, pero nunca prohibir la cesión de cuotas. Cláusulas que requieran mayoría o unanimidad de socios, o establezcan preferencias, son lícitas.

### **Copropiedad de cuotas**

Se aplican las reglas del condominio.

### **Gerencia**

El gerente general administrará y representará la sociedad, el suplente será uno de los socios designados en contrato social.

### **Responsabilidad**

Individual

### **Asambleas**

#### **Mayoría:**

- ✓ El contrato establece reglas.
- ✓ Como mínimo: debe representar más de la mitad del capital social.
- ✓ Caso contrario  $\frac{3}{4}$  partes del capital social.
- ✓ Cada cuota= un voto.

Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

**Anexo B. Flujo de Efectivo Galería Comercial.****Tabla B 1***Escenario esperado*

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activo Tangible	-3227664	-	-	-	-	-
Inversión en Activo Intangible	-223.478,00	-	-	-	-	-
Equipamiento	-132.870,00					
Insumos	-78.546,00					
Capital de trabajo	-194.232,00					
Ventas	-	2.713.200,00	3.100.800,00	3.876.000,00	3.876.000,00	3.876.000,00
Publicidad	-	-64.423,00	-64.423,00	-64.423,00	-64.423,00	-64.423,00
Energía eléctrica	-	-22.809,92	-22.809,92	-22.809,92	-22.809,92	-22.809,92
Remuneraciones	-	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00
Gastos de administración	-	-164.160,00	-171.840,00	-181.056,00	-192.115,00	-205.386,00
<b>FFN</b>	-	<b>333.895,08</b>	<b>713.815,08</b>	<b>1.479.799,08</b>	<b>1.468.740,08</b>	<b>1.455.469,08</b>
Amortización Bs. de Uso	-	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00
<b>FFNdDpat</b>	-	<b>244.495,08</b>	<b>624.415,08</b>	<b>1.390.399,08</b>	<b>1.379.340,08</b>	<b>1.366.069,08</b>
IVA a pagar	-	-42.755,00	-59.699,40	-72.690,11	-86.979,88	-102.698,65
Impuesto a las ganancias	-	-18.755,48	-42.838,53	-58.321,09	-83.275,69	-106.245,61
<b>FFNdDpet</b>	-	<b>182.984,60</b>	<b>521.877,15</b>	<b>1.259.387,88</b>	<b>1.209.084,51</b>	<b>1.157.124,82</b>
Amortización Bs. de Uso	-	89.400,00	89.400,00	89.400,00	89.400,00	89.400,00
RECUPERO CT	-					194.232,00
RECUPERACION INVERSION						1.234.545,00
<b>FFNe</b>	-	<b>272.384,60</b>	<b>611.277,15</b>	<b>1.348.787,88</b>	<b>1.298.484,51</b>	<b>2.675.301,82</b>
<b>FFNf</b>	<b>-3.856.790,00</b>	<b>272.384,60</b>	<b>611.277,15</b>	<b>1.348.787,88</b>	<b>1.298.484,51</b>	<b>2.675.301,82</b>

✓ VAN (28%) 342.550

✓ TIR 36%

## Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

**Tabla B 2***Escenario negativo: Disminuyen las ventas un 10% y se incrementan los costos un 10%*

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activo Tangible	-3227664	-	-	-	-	-
Inversión en Activo Intangible	-223.478,00	-	-	-	-	-
Equipamiento	-132.870,00					
Insumos	-78.546,00					
Capital de trabajo	-194.232,00					
Ventas	-	2.441.880,00	2.790.720,00	3.488.400,00	3.488.400,00	3.488.400,00
Publicidad	-	-70.865,30	-70.865,30	-70.865,30	-70.865,30	-70.865,30
Energía eléctrica	-	-25.090,91	-25.090,91	-25.090,91	-25.090,91	-25.090,91
Remuneración	-	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00
Gastos de administración	-	-164.160,00	-171.840,00	-181.056,00	-192.115,00	-205.386,00
<b>FFN</b>	-	<b>53.851,79</b>	<b>395.011,79</b>	<b>1.083.475,79</b>	<b>1.072.416,79</b>	<b>1.059.145,79</b>
Amortización Bs. de Uso	-	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00
<b>FFNdDpat</b>	-	<b>-35.548,21</b>	<b>305.611,79</b>	<b>994.075,79</b>	<b>983.016,79</b>	<b>969.745,79</b>
IVA a pagar	-	-42.755,00	-59.699,40	-72.690,11	-86.979,88	-102.698,65
Impuesto a las ganancias	-	-18.755,48	-42.838,53	-58.321,09	-83.275,69	-106.245,61
<b>FFNdDpet</b>	-	<b>-97.058,69</b>	<b>203.073,86</b>	<b>863.064,59</b>	<b>812.761,21</b>	<b>760.801,53</b>
Amortización Bs. de Uso	-	89.400,00	89.400,00	89.400,00	89.400,00	89.400,00
RECUPERO CT	-					194.232,00
RECUPERO INVERSION						1.234.545,00
<b>FFNe</b>	-	<b>-7.658,69</b>	<b>292.473,86</b>	<b>952.464,59</b>	<b>902.161,21</b>	<b>1.044.433,53</b>
<b>FFNf</b>	<b>-3.856.790,00</b>	<b>-7.658,69</b>	<b>292.473,86</b>	<b>952.464,59</b>	<b>902.161,21</b>	<b>2.278.978,53</b>

✓ VAN (28%) 35000

✓ TIR 30,50%

## Plan de Negocios "Galería Comercial en Salta"

**Tabla B 3***Escenario positivo: aumentan las ventas el 10% y disminuyen los costos de materiales el 10%*

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activo Tangible	-3227664	-	-	-	-	-
Inversión en Activo Intangible	-223.478,00	-	-	-	-	-
Equipamiento	-132.870,00					
Insumos	-78.546,00					
Capital de trabajo	-194.232,00					
Ventas	-	2.984.520,00	3.282.972,00	4.263.600,00	4.263.600,00	4.263.600,00
Publicidad	-	-57.980,70	-57.980,70	-57.980,70	-57.980,70	-57.980,70
Energía eléctrica	-	-20.528,93	-20.528,93	-20.528,93	-20.528,93	-20.528,93
Remuneraciones	-	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00	-2.127.912,00
Gastos de administración	-	-147.744,00	-154.656,00	-162.950,40	-172.903,50	-184.847,40
<b>FFN</b>	-	<b>630.354,37</b>	<b>921.894,37</b>	<b>1.894.227,97</b>	<b>1.884.274,87</b>	<b>1.872.330,97</b>
Amortización Bs. de Uso	-	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00	-89.400,00
<b>FFNdDpat</b>	-	<b>540.954,37</b>	<b>832.494,37</b>	<b>1.804.827,97</b>	<b>1.794.874,87</b>	<b>1.782.930,97</b>
IVA a pagar	-	-42.755,00	-59.699,40	-72.690,11	-86.979,88	-102.698,65
Impuesto a las ganancias	-	-18.755,48	-42.838,53	-58.321,09	-83.275,69	-106.245,61
<b>FFNdDpet</b>	-	<b>479.443,89</b>	<b>729.956,45</b>	<b>1.673.816,77</b>	<b>1.624.619,30</b>	<b>1.573.986,72</b>
Amortización Bs. de Uso	-	89.400,00	89.400,00	89.400,00	89.400,00	89.400,00
RECUPERO CT	-					194.232,00
RECUPERO INVERSION						1.234.545,00
<b>FFNe</b>	-	<b>568.843,89</b>	<b>819.356,45</b>	<b>1.763.216,77</b>	<b>1.714.019,30</b>	<b>1.857.618,72</b>
<b>FFNf</b>	<b>-3.856.790,00</b>	<b>568.843,89</b>	<b>819.356,45</b>	<b>1.763.216,77</b>	<b>1.714.019,30</b>	<b>1.857.618,72</b>

✓ VAN (28%) 123320

✓ TIR 32%