

**Propuesta de Desarrollo de Franquicias**

**TMT BURGERS**

**Mar del Plata**

**Ayestaran, Mateo Tomas**

**Universidad CAECE**



## Contenido

<b>1) Introducción</b> .....	4
<b>2) Análisis del Mercado</b> .....	5
<b>2.1) BurgerLab</b> .....	5
<b>2.2) BenBurger</b> .....	6
<b>2.3) La Hamburguesería</b> .....	7
<b>3) Procesos Internos de la Hamburguesería</b> .....	8
<b>4) Modelos de Franquicia</b> .....	10
<b>5) Determinación del Valor del Fee</b> .....	13
<b>6) Análisis Técnico</b> .....	15
6.1) Localización .....	15
6.2) Política de stock.....	19
<b>7) Presentación del local</b> .....	23
<b>8) Análisis Organizacional</b> .....	24
8.1) Organigrama.....	24
8.2) Manual de Puestos y Funciones .....	25
Descripción y Manual de Puestos de Trabajo - Sucursal Edison.....	25
8.3) Escala Salarial .....	28
<b>9) Análisis Económico-Financiero</b> .....	29

9.1) Flujo de Fondos.....	32
9.2) VAN Y TIR.....	34
<b>10) Conclusiones.....</b>	<b>37</b>
<b>11) Anexos.....</b>	<b>38</b>
<b>12) Referencias.....</b>	<b>44</b>

---

## 1) Introducción

En el competitivo y dinámico mercado de la gastronomía, las franquicias han demostrado ser un modelo de negocio exitoso y viable para la expansión y consolidación de marcas. El desarrollo de franquicias permite a las empresas escalar sus operaciones, aumentar su presencia de marca y captar nuevos segmentos de mercado sin asumir el riesgo total de inversión y operación directa. Este modelo no solo beneficia a la empresa matriz, sino que también ofrece a los franquiciados la oportunidad de emprender bajo una marca establecida y con el respaldo de un sistema probado.

En este contexto, TMT BURGERS, una reconocida hamburguesería en Mar del Plata, se presenta como un caso de estudio ideal para explorar la viabilidad y las estrategias necesarias para implementar un modelo de franquicias. Conocida por su calidad, innovación y excelente servicio al cliente, TMT BURGERS ha logrado consolidar una sólida reputación en el mercado local. Sin embargo, a pesar de su éxito, la empresa no ha explorado plenamente el potencial de crecimiento que ofrece el modelo de franquicias.

La elección de este tema para la tesis se fundamenta en varias razones. Primero, existe una clara oportunidad de expansión para TMT BURGERS en un mercado que está ávido de nuevas propuestas gastronómicas de calidad. Segundo, el análisis de la viabilidad y el desarrollo de un plan estratégico para la implementación de franquicias no solo es relevante para TMT BURGERS, sino que también proporciona un marco de referencia aplicable a otras empresas en el sector de comidas rápidas. Finalmente, la investigación sobre este tema permitirá identificar las mejores prácticas y estrategias para el desarrollo de franquicias, contribuyendo así al conocimiento académico y práctico en el campo de la gestión y expansión de negocios.

## 2) Análisis del Mercado

Mar del Plata es una ciudad dinámica y turística en Argentina, con un mercado de comida rápida diverso y competitivo. En este análisis, se examinará la posición y las tendencias de consumo de tres competidores clave en el sector de las hamburgueserías: BurgerLab, BenBurger y La Hamburguesería.

### 2.1) BurgerLab

.Posición en el Mercado:

BurgerLab se ha establecido como una marca local con una propuesta centrada en hamburguesas gourmet y ingredientes frescos. Su enfoque en la calidad y la personalización del producto ha ganado popularidad entre los residentes locales y los turistas que buscan una experiencia gastronómica única. La ubicación estratégica de sus locales, incluyendo puntos céntricos y zonas turísticas, contribuye a su visibilidad y accesibilidad para el público objetivo.

.Estrategias de Marketing:

BurgerLab utiliza estrategias de marketing que destacan la frescura de sus ingredientes y la personalización de las hamburguesas. Campañas en redes sociales, colaboraciones con influencers locales y promociones temáticas son herramientas clave para atraer y retener clientes.

Además, la participación en eventos gastronómicos locales refuerza su imagen como una hamburguesería innovadora y de calidad.

Tendencias de Consumo:

Los clientes de BurgerLab valoran la calidad de los ingredientes y la originalidad de las combinaciones de sabores. Existe una creciente demanda por opciones de hamburguesas gourmet que ofrecen variedad y frescura. La hamburguesería ha adaptado su menú para incluir opciones vegetarianas y veganas, respondiendo a la tendencia hacia una alimentación más consciente y saludable.

## **2.2) BenBurger**

Posición en el Mercado:

BenBurger se destaca por su enfoque en hamburguesas clásicas y consistentes, a precios accesibles. Con varias ubicaciones estratégicas en áreas comerciales y zonas residenciales, la cadena atrae a clientes que buscan una opción rápida y satisfactoria de comida. Su capacidad para mantener estándares de calidad y servicio uniformes ha contribuido a su reputación en el mercado local.

Estrategias de Marketing:

BenBurger emplea estrategias de marketing enfocadas en la accesibilidad y la conveniencia. Promociones regulares, menús económicos y ofertas familiares son parte integral de su estrategia para atraer a una amplia base de clientes. La presencia en plataformas de entrega de alimentos y la publicidad local refuerzan su visibilidad y atractivo entre los residentes y turistas.

Tendencias de Consumo:

Los consumidores de BenBurger valoran la relación calidad-precio y la consistencia en la experiencia del cliente. La cadena ha sido efectiva en adaptar su menú para incluir opciones populares y clásicas de hamburguesas, lo que responde a las preferencias locales por alimentos reconfortantes y familiares.

### **2.3) La Hamburguesería**

Posición en el Mercado:

La Hamburguesería se distingue por su enfoque en hamburguesas artesanales y un ambiente acogedor. Con una ubicación central y un ambiente familiar, la hamburguesería atrae tanto a residentes locales como a turistas que buscan una experiencia de comida rápida informal pero de alta calidad. La personalización de las hamburguesas y la atención al detalle en el servicio al cliente son puntos fuertes de su oferta.

### Estrategias de Marketing:

La Hamburguesería utiliza estrategias de marketing que enfatizan la experiencia del cliente y la calidad de sus productos. Programas de fidelización de clientes, eventos comunitarios y colaboraciones con proveedores locales son parte de su enfoque para construir relaciones duraderas con los clientes. El boca a boca positivo y las reseñas en línea también juegan un papel crucial en su reputación y atracción de nuevos clientes.

### Tendencias de Consumo:

Los clientes de La Hamburguesería valoran la autenticidad y el sabor artesanal de sus hamburguesas. Existe una demanda creciente por alimentos frescos y locales, y la hamburguesería ha respondido ampliando su oferta para incluir opciones orgánicas y locales cuando es posible. La experiencia gastronómica personalizada y el ambiente acogedor son elementos distintivos que continúan atrayendo a clientes fieles.

### **3) Procesos Internos de la Hamburguesería**

En el siguiente archivo se encuentran detallados todos los manuales y procedimientos que debe cumplir cada franquiciante en su local.

Desde el manejo de RRHH, la ambientación, los procesos internos de producción, finanzas, etc.

[https://docs.google.com/document/d/19aZ3EtDBpTX26uZfNVVzkzTrudTOqPzqIdWehh\\_RuHLg/edit?tab=t.0](https://docs.google.com/document/d/19aZ3EtDBpTX26uZfNVVzkzTrudTOqPzqIdWehh_RuHLg/edit?tab=t.0)

### **Gestión de Redes y Marketing**

.Definir y ejecutar estrategias de marketing para atraer y retener clientes. Estas serán armadas en conjunto entre la agencia y el franquiciante, fechas u ocasiones especiales se trabajarán en conjunto con el franquiciado.

.Utilizar redes sociales, publicidad en línea y promociones especiales para aumentar la visibilidad y las ventas. Todo el MKT será únicamente a través de las redes sociales bajo el nombre @tmtburgers.

.Se mantendrá una imagen de marca coherente en todos los canales de comunicación incluyendo en toda la información a toda la red de franquiciados.

.Se analizarán los resultados de las campañas de marketing y se irán ajustando las estrategias según sea necesario para cada franquiciado.

### **Diseño de Locales**

El diseño de los locales estará a cargo del estudio MONTONE-MARTIN de la ciudad de Mar del Plata, el cual ya viene trabajando con la empresa y sabe cuáles son las necesidades tanto funcionales como estéticas en cada uno de los locales. Estarán a cargo tanto del diseño, como de

la dirección y control de la obra desde su inicio hasta el final. La parte estructural estará 100% a cargo de ellos, mientras que la parte funcional y estética se resolverá entre TMT y el estudio.

#### **4) Modelos de Franquicia**

En la industria de la comida rápida, existen diversos modelos de franquicia que las hamburgueserías pueden adoptar para expandir su presencia y operaciones. A continuación, se analizan tres modelos específicos, destacando las ventajas y desventajas de cada uno.

##### **4.1) Franquicia a Cambio de Fee y Regalías**

**Descripción:** En este modelo de franquicia, el franquiciado paga un fee inicial y regalías periódicas al franquiciante a cambio de utilizar la marca, el know-how y el apoyo continuo. El franquiciado opera el negocio de manera independiente bajo las directrices establecidas por el franquiciador.

##### **Ventajas:**

- **Acceso al Know-how:** El franquiciado obtiene acceso al conocimiento y experiencia acumulada del franquiciador, lo que puede acelerar el proceso de establecimiento y operación del negocio.
- **Menor Riesgo:** Comparado con comenzar un negocio desde cero, el modelo de franquicia reduce el riesgo al aprovechar un modelo de negocio probado y exitoso.

- **Apoyo Continuo:** El franquiciante generalmente proporciona apoyo continuo en áreas como formación, marketing y operaciones, lo que puede mejorar las posibilidades de éxito del franquiciado.

#### **Desventajas:**

- **Costos Continuos:** El pago de regalías y otras tarifas recurrentes puede afectar la rentabilidad a largo plazo del franquiciado.
- **Menor Flexibilidad:** El franquiciado debe adherirse a las políticas y procedimientos establecidos por el franquiciador, limitando la libertad operativa y la capacidad de innovación.

#### **4.2) Franquicia a Cambio de TMT poner el Know-how y Siendo Socio Directo**

**Descripción:** En este modelo, el franquiciante (TMT) no solo otorga los derechos de la marca y el know-how, sino que también se convierte en socio directo del franquiciado en la operación del negocio. Ambas partes comparten la responsabilidad y los beneficios del negocio franquiciado.

#### **Ventajas:**

- **Mayor Compromiso:** TMT y el franquiciado comparten intereses financieros directos, lo que puede alinear sus incentivos para el éxito a largo plazo del negocio.
- **Acceso Directo al Know-how:** El franquiciado tiene acceso completo al know-how y experiencia de TMT, lo que puede facilitar una implementación más efectiva de las operaciones.

- **Menor Riesgo Financiero:** Compartir la inversión y las ganancias puede mitigar el riesgo financiero para ambas partes.

#### **Desventajas:**

- **Conflictos Potenciales:** La gestión conjunta puede llevar a desafíos en la toma de decisiones y en la dirección estratégica del negocio.
- **Dependencia Mutua:** Ambas partes dependen el uno del otro para el éxito del negocio, lo que puede generar tensiones si las expectativas no se cumplen.

### **4.3 Franquicia donde el Franquiciante Pone el Local y TMT como Franquiciado Provee las Materias Primas**

**Descripción:** En este modelo, el franquiciado (el propietario del local) es responsable de proporcionar la ubicación y la infraestructura necesaria para operar, mientras que TMT actúa como proveedor de materias primas y gestiona la calidad del producto final.

#### **Ventajas:**

- **Menor Inversión Inicial:** Para el franquiciado, esto reduce la carga financiera inicial al no tener que adquirir y equipar un local desde cero.
- **Gestión Simplificada:** Al centrarse en la operación diaria y el servicio al cliente, el franquiciado puede dedicarse más a la gestión local y al marketing.
- **Control de Calidad:** TMT garantiza la consistencia y calidad de los productos suministrados, lo que puede mejorar la experiencia del cliente.

**Desventajas:**

- **Dependencia de TMT:** El éxito del negocio puede depender en gran medida de la capacidad de TMT para suministrar materias primas de alta calidad de manera constante.
- **Menos Flexibilidad Operativa:** El franquiciado puede tener menos libertad para tomar decisiones sobre el menú y la gestión de inventario debido a la dependencia de TMT.

**5) Determinación del Valor del Fee**

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1\\_1RMwyiTDAejuRlpCYNxpo8kx-CBChbq/edit?gid=797029347#gid=797029347](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_1RMwyiTDAejuRlpCYNxpo8kx-CBChbq/edit?gid=797029347#gid=797029347)

El archivo está compuesto por: en primera instancia los ingresos de la empresa por las diferentes vías de comercialización, luego se descuenta el costo de mercadería el cual está calculado en el sheet de costos variables y representa un 37% del precio total del producto, de esta forma obtenemos la contribución marginal. Luego restamos todo lo que son descuentos, promociones bancarias, etc. los costos de distribución por la venta en plataformas y el delivery propio, los costos de M.O, los costos bancarios, impuestos, todos los costos fijos como luz gas alquiler etc., para así llegar a obtener la rentabilidad total la cual es aproximadamente un 15%.

Basándonos en la información proporcionada, podemos calcular y justificar el fee de ingreso propuesto para la franquicia de TMT BURGERS. Aquí está el resumen de los datos y el cálculo:

.Datos proporcionados:

- Ingresos anuales promedio de la empresa: 550,000 USD
- Costos totales anuales (incluyendo mercadería, marketing, alquiler, impuestos, etc.): 450,000 USD
- Rentabilidad final aproximada: 15% (esto significa que la utilidad neta después de todos los gastos es el 10% de los ingresos totales)

.Modelo de franquicia propuesto:

- Fee de royalty mensual: 4% + IVA
- Fee de marketing y publicidad mensual: 1% + IVA
- Rentabilidad para el franquiciado: 10% sobre la facturación bruta.

.Inversión requerida para el franquiciado:

- Inversión inicial para poner a punto el local: 100,000 USD
- Basado en el modelo propuesto y los datos de rentabilidad esperada, se determina un fee de ingreso de 20,000 USD

.Análisis de recuperación de la inversión:

Inversión total: 100,000 USD (para poner a punto el local) + 20,000 USD (fee de ingreso) =  
120,000 USD

Rentabilidad esperada: 10% sobre la inversión total

Si la empresa tiene un ingreso anual de 550.000 USD a un 10% de rentabilidad, obtendrá 55.000 USD al año de ganancia. Por lo que recuperaría sus 120.000 USD en aproximadamente 24 meses.

## **6) Análisis Técnico**

### **6.1) Localización**

Con respecto a la Macro localización del local, se ha decidido establecerlo en la ciudad de Mar del plata, una elección previamente respaldada. En el análisis de mercado, hemos identificado varios locales específicamente de hamburguesas por lo cual se buscará una zona de la ciudad donde la oferta de este producto no este concentrada. Creemos que esto ayudaría al local ya que la marca es conocida y hay parte de la demanda la cual esta insatisfecha.

En lo que se refiere a la Micro localización, para determinar cuál de las alternativas de ubicación es la más adecuada para el local, se implementará el Método Cualitativo por Puntos. Este enfoque se basa en la comparación de diversas ubicaciones en función de una serie de factores críticos, los cuales serán evaluados y puntuados según corresponda. Una vez finalizada esta evaluación, se seleccionará la ubicación más idónea para el proyecto.

Para dar inicio al proceso, es esencial definir los factores que serán utilizados como criterios de comparación entre las dos locaciones consideradas para el establecimiento. Los factores a considerar son los siguientes:

- **Tamaño del local:** La dimensión del local adquiere un carácter esencial en esta evaluación. Es necesario que el espacio sea lo suficientemente amplio para poder cumplir con las normativas mínimas requeridas por la municipalidad para poder tener una habilitación adecuada, depósito, baños de ambos sexos, medidas mínimas de cocina y vestuario, etc. y además brindar una experiencia cómoda a los clientes. Asimismo, el tamaño debe ser adecuado para la disposición de mobiliario, exhibidores y áreas privadas requeridas.
- **Ubicación estratégica:** Se evaluarán las distintas alternativas teniendo en cuenta su accesibilidad, su cercanía a otros centros comerciales y si la zona es transitada regularmente o no.
- **Características del local:** Analiza las características físicas del local, como su tamaño, distribución, visibilidad desde la calle, estado de conservación y adaptabilidad a tus necesidades específicas como servicios de gas y luz.
- **Costo del alquiler:** El costo del alquiler representa un componente financiero crítico que puede impactar directamente en la rentabilidad del negocio.

Este enfoque proporcionará una base sólida para la toma de decisiones, permitiendo una evaluación integral y estratégica de las posibles locaciones del local de venta de hamburguesas en la ciudad de Mar del Plata.

Los locales en cuestión son:

- **Opción 1:** Av. Edison y Mario bravo, local a estrenar con frente a la calle, 300mts<sup>2</sup> en doble altura. Precio 2900usd.

- Opción 2: Av. Constitución al 5800, local a estrenar dentro de un centro comercial, 150mts2 en doble altura. Precio 2000usd.

		Opción 1 (Edison)		Opción 2 (Constitucion)	
Factores	Peso	Calificación (1 al 10)	Ponderado	Calificación (1 al 10)	Ponderado
Tamaño	0.3	9	2.7	7	2.1
Ubicación	0.2	9	1.8	8	1.6
Características	0.3	8	2.4	7	2.4
Costo	0.2	6	1.2	9	1.8
Total	1	8.1		7.9	

A continuación, se procede a las justificaciones de las calificaciones otorgadas a cada ubicación:

.Tamaño: La primera opción ha sido calificada con un valor de 9 debido a su impresionante tamaño de 300 metros cuadrados, lo que lo coloca como el más amplio entre ambas alternativas. En contraste, la segunda opción, al disponer de una superficie considerablemente menor, ha recibido una calificación de 7 en esta categoría.

.Ubicación: la ubicación es algo fundamental en el rubro de los locales gastronómicos ya sea por visibilidad, acceso, cercanía a los puntos más importantes de la zona. La verdad que ambas opciones tienen buenas ubicaciones, pero la de la opción 1 es superior ya que se encuentra con vista a la calle y tiene cochera propia para los clientes.

.Características Físicas: En lo que respecta a las características físicas de los locales, es relevante mencionar que el segundo local no cuenta con gas natural por lo cual se debe optar por utilizar equipos eléctricos los cuales son más costosos y no tienen el mismo rendimiento que los que son a gas natural.

Es por esto que el primer local obtiene una nota superior en este aspecto.

.Análisis de Costos: En lo que concierne a los costos de los alquileres, es importante destacar que ambas opciones presentan precios comparables en cuanto a la relación precio x mts<sup>2</sup>. El primer local se encuentra disponible por un valor de USD2900 mensuales, lo que hace que su calificación sea 6 puntos. Mientras tanto, el segundo local, tiene un precio de USD 2000, lo que se ha reflejado en una calificación de 9 puntos en esta categoría.

Recomendación:

Tras una evaluación exhaustiva de las calificaciones otorgadas en los factores clave, es posible concluir que el franquiciado debería optar por la primera opción, correspondiente al local ubicado en la Edison y Mario Bravo, en la ciudad de Mar del Plata. Esto se sustenta en sus

mejores calificaciones en los factores primordiales de tamaño y ubicación, si bien el costo del alquiler es mayor esto puede ser compensado ya que por su gran tamaño podría tener mayor cantidad de gente comiendo en el local y sacar una ventaja de ello.

## **6.2) Política de stock**

Stock de seguridad y Stock óptimo en la Gestión de Inventario en el Contexto de una Hamburguesería.

El mantenimiento adecuado del inventario de todas las materias primas es esencial para garantizar un funcionamiento sin contratiempos y satisfacer las demandas de los clientes. En este contexto, dos conceptos críticos son el "stock de seguridad" y el "stock óptimo".

El Stock de Seguridad, en este contexto, se refiere al nivel de inventario que se mantiene con el propósito de prevenir la falta de algún insumo debido a variaciones inesperadas en la demanda o retrasos en los plazos de entrega. Este stock de seguridad debe ser mantenido en el depósito y se considera como el nivel mínimo e indispensable necesario para asegurar una operación normal.

Por otro lado, el Stock Óptimo es la cantidad ideal de materias primas que debemos mantener en el depósito para evitar la escasez de producto final a los clientes, al mismo tiempo que se busca evitar la inversión de cantidades de dinero innecesarias en el inventario.

La determinación de la política de stock que será implementada requiere un análisis detallado.

En este caso, para establecer tanto el stock de seguridad como el stock óptimo, se considerarán

las ventas históricas del local de TMT BURGERS ubicado en Garay 1478, Mar del Plata y teniendo en cuenta que los tiempos de entrega son, en su mayoría, con un día de demora.

### 1. Carne (60 kg diarios)

Stock de seguridad (60 kg): La carne es uno de los ingredientes más críticos en tu operación.

Como la demanda de fines de semana se duplica, tener un stock de seguridad de 60 kg adicionales es esencial para cubrir cualquier incremento inesperado o retraso en la entrega. La carne es perecedera, por lo que el stock de seguridad no debe ser excesivo.

Stock óptimo (120 kg): Dado que la carne tiene entrega diaria, el stock óptimo incluye 60 kg para cubrir el consumo diario normal más otros 60 kg de seguridad para asegurarte de no quedarte sin producto, sobre todo en los fines de semana cuando la demanda se duplica.

### 2. Pan (180 unidades diarias)

Stock de seguridad (180 unidades): El pan también es esencial para la venta de hamburguesas y debe estar siempre disponible. Un stock de seguridad de 180 unidades asegura que ante cualquier demora o imprevisto tengas suficientes unidades para un día adicional. Como los panes también son perecederos, no puedes almacenar demasiado.

Stock óptimo (360 unidades): Aunque el pan se entrega diariamente, es ideal tener 180 unidades para el día más otras 180 de seguridad. Esto te asegura que incluso si hay algún retraso en las entregas o la demanda aumenta repentinamente, siempre tendrás stock suficiente para operar sin problemas.

### 3. Queso Cheddar (600 fetas diarias)

Stock de seguridad (600 fetas): El queso cheddar es parte fundamental de tus hamburguesas. Durante los fines de semana, cuando la demanda se duplica, tener 600 fetas de seguridad te protege ante picos de demanda y posibles problemas en la entrega.

Stock óptimo (4,800 fetas): Como el cheddar tiene una vida útil más larga y suficiente espacio de almacenamiento, puedes almacenar una cantidad para cubrir toda la semana (4,200 fetas = 600 fetas diarias \* 7 días). Sumando el stock de seguridad de 600 fetas, llegas a un total de 4,800 fetas para asegurarte de no quedarte sin queso, especialmente durante los fines de semana de alta demanda.

#### 4. Verduras (2 kg de lechuga, tomate, cebolla diarios)

Stock de seguridad (2 kg de cada): Aunque las verduras son perecederas, tener un stock de seguridad para un día adicional es crucial. Como su consumo también se duplica en los fines de semana, mantener 2 kg extra de cada tipo de verdura (lechuga, tomate, cebolla) es una buena práctica para evitar escasez.

Stock óptimo (4 kg de cada): A pesar de las entregas diarias, el stock óptimo sería de 4 kg de cada verdura. Esto cubre los 2 kg de consumo diario más 2 kg de seguridad, de modo que puedas manejar cualquier aumento en la demanda o retraso en las entregas.

#### 5. Panceta (4 kg diarios)

Stock de seguridad (4 kg): La panceta, aunque tiene una menor rotación comparada con la carne y el pan, es importante para tus combinaciones especiales. Un stock de seguridad de 4 kg asegura que puedes cubrir la demanda de un día adicional en caso de cualquier retraso en la entrega.

Stock óptimo (32 kg): Al recibir panceta semanalmente, necesitas tener suficiente inventario para toda la semana. Esto significa almacenar 28 kg (4 kg por día \* 7 días) más el stock de seguridad de 4 kg, totalizando 32 kg. Este cálculo te protege contra picos de demanda y asegura que siempre tendrás panceta disponible durante la semana.

#### 6. Bebidas (100 unidades diarias, entregas martes y jueves)

Stock de seguridad (100 unidades): Las bebidas, aunque no son tan perecederas como otros productos, son esenciales para acompañar las comidas. Un stock de seguridad de 100 unidades cubre un día adicional en caso de cualquier variación en la demanda o retraso en la entrega.

Stock óptimo (400 unidades): Como las bebidas se entregan dos veces por semana, necesitas suficientes unidades para cubrir entre tres y cuatro días. Con 100 unidades diarias de consumo, necesitarás 300 unidades para cubrir 3 días más 100 unidades de seguridad, totalizando 400 unidades. Esto garantiza que no te quedes sin bebidas entre entregas.

#### 7. Salsas (3 kg diarios)

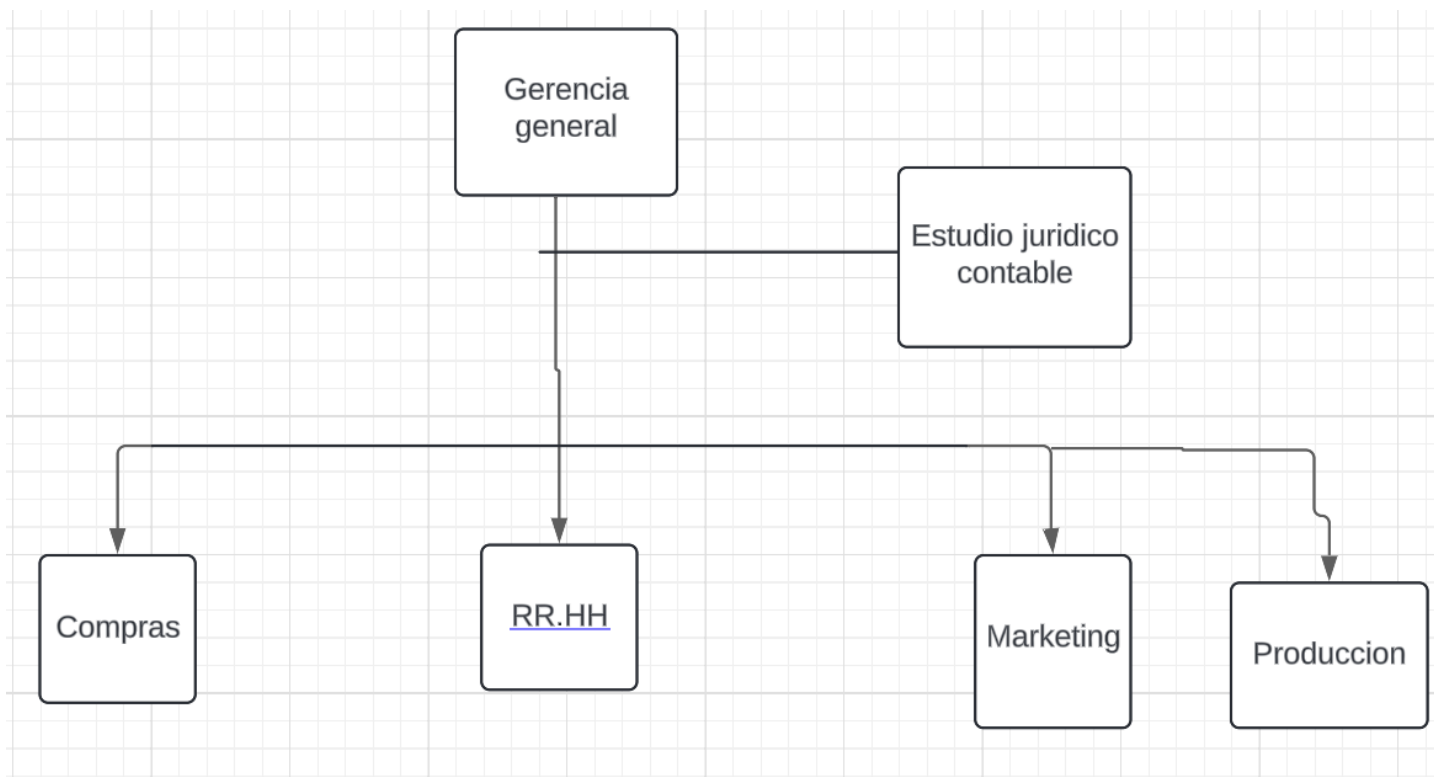
Stock de seguridad (3 kg): Las salsas son un complemento importante en las hamburguesas. Aunque no son tan perecederas como las verduras, mantener 3 kg adicionales como stock de seguridad te permite estar preparado para cualquier aumento en la demanda o retraso en las entregas.

Stock óptimo (6 kg): Con entregas diarias, el stock óptimo sería de 6 kg, suficiente para cubrir el consumo diario de 3 kg más los 3 kg de seguridad. Así, siempre estarás cubierto para evitar cualquier interrupción en el servicio.



## 8) Análisis Organizacional

### 8.1) Organigrama



La sucursal contará con 7 empleados, una persona encargada del local durante la mañana recibiendo pedidos y controlando stock, 1 persona en la caja, 1 persona recibiendo y atendiendo clientes, 4 personas en la cocina ocupados de la producción. La parte contable esta centralizada en el estudio que ya maneja todo actualmente y la parte de marketing también.

## **8.2) Manual de Puestos y Funciones**

Descripción y Manual de Puestos de Trabajo - Sucursal Edison

### **1. Encargado de local y compras:**

→ N° de cargos: 1.

→ Dependencia: Gerencia General.

Responsabilidades:

→ Responsable de sucursal, debe abrir y cerrar en cada turno, así como también responder ante cualquier eventualidad que se presente.

- Supervisor de todas las operaciones diarias de la sucursal, gestionando el personal y garantizando un excelente servicio al cliente.
- Coordinar la reposición de stock y controlar el inventario.
- Arqueo de cajas diarios y conciliación bancaria.
- Principal enlace entre la sucursal y los gerentes generales.

#### Requisitos:

- Experiencia previa en gestión minorista.
- Habilidades de liderazgo y capacidad para tomar decisiones.
- Conocimiento en operaciones y ventas.
- Experiencia en ventas y atención al cliente.
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

#### **2. Atención al público y manejo de caja:**

- N° de cargos: 1.
- Dependencia: Encargado de local.

#### Responsabilidades:

- Gestionar transacciones de pago, manteniendo la precisión en el manejo de efectivo.
- Garantizar la presentación adecuada del local.
- Atender correctamente a los clientes tanto en el local como mediante el WhatsApp del local. Realizar los pagos a los repartidores y controlar la entrega de los pedidos en tiempo y forma.

Requisitos:

- Experiencia e integridad en manejo de efectivo y/o habilidades numéricas.
- Experiencia en gestión de inventario.

3.Cocina:

Responsabilidades:

- Hacer los pedidos en tiempo y forma
- Controlar los stocks diarios
- Asegurarse de mantener la frescura y temperatura de los ingredientes
- Realizar producción para el servicio en base a la demanda estimada

Requisitos:

- Experiencia previa en gastronomía
- Curso de manipulación de alimentos
- Gestión de stocks

### 8.3) Escala Salarial

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad HS</b>	<b>Salario segun escala salarial</b>	<b>Cant. Emple ados</b>	<b>Salario Total</b>	<b>Sueldo Annual</b>	<b>Sueldo USD</b>
Encargado	8	\$1.226.000	1	\$1.226.000	\$14.712.000	\$11.316
Cajero/Ayudante salon	8	\$916.369	2	\$1.832.738	\$21.992.856	\$16.917
Cocinero	8	\$935.203	4	\$3.740.812	\$44.889.744	\$34.530
				\$6.799.550	\$15.634.682,40	\$62.763

\*Dólar valor aproximado de \$1300

## 9) Análisis Económico-Financiero

### Ingresos

En el presente análisis, se llevará a cabo una comparación entre los ingresos actuales y una proyección estimativa en las ventas, la cual se fundamenta en los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas. Dichos sondeos revelaron que un porcentaje significativo, específicamente el 31% de los clientes actuales, manifiestan un interés por tener una sucursal dentro de la zona sur de Mar del Plata. Considerando la introducción de un nuevo punto de venta en la ciudad, se estima que las ventas en el nuevo punto de venta serán un 70% de las del local actual en los primeros 2 años. Luego se verá un aumento, proyectándose en un 20% para el tercer y cuarto año y por último un 15% para el último año, logrando así tener un volumen de ventas similar al que tiene actualmente el primer local establecido en Güemes. Este análisis no solo se basa en las preferencias identificadas en las encuestas, sino que también toma en cuenta la expectativa de generar mayor visibilidad y atractivo para los consumidores gracias a la apertura de un nuevo local comercial en la ciudad.

En la figura se determinó el ingreso por ventas mensuales de la actividad del último semestre de la empresa en el local de Güemes. Los datos arrojan una facturación bruta desde el 17/3 hasta el 17/9 de 260.000 USD lo que no nos da un promedio mensual de 45.000 USD y anualmente podrían llegar a ser unos 550.000 USD

A continuación, se presenta un cuadro que refleja los ingresos anuales del proyecto de inversión en los próximos cinco años, considerando las proyecciones de aumento en las ventas.

	<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>USD</b>
ACTUAL	<b>\$637.427.398</b>	<b>\$531.189</b>
AÑO 1	<b>\$446.199.179</b>	<b>\$371.832</b>
AÑO 2	<b>\$446.199.179</b>	<b>\$371.832</b>
AÑO 3	<b>\$535.439.015</b>	<b>\$446.199</b>
AÑO 4	<b>\$535.439.015</b>	<b>\$446.199</b>
AÑO 5	<b>\$615.754.867</b>	<b>\$513.129</b>

## Egresos

- Inversión inicial (120.000 USD): Dentro de este concepto consideramos todos los gastos necesarios para la apertura del local así como también el abono del fee de ingreso (20.000 USD) para tener acceso a la franquicia de TMT BURGERS. Se presupuestaron las compras de los bienes de uso para la cocina y el mostrador, el mobiliario, etc. A este concepto también se le sumó los materiales y mano de obra necesarios para hacer las reformas necesarias dentro del local como previamente se ejemplifica en la presentación del local.
- CMV: El costo de la mercadería vendida es el 35% de las ventas finales y contiene tanto los costos de la mercadería, operativos y administrativos correspondientes.
- Otros Gastos:
  - Sueldos y cargas sociales (102.000 USD): Esta sería la suma de todos los sueldos mensuales junto con sus cargas sociales correspondientes que serían aproximadamente un 50% del sueldo neto del empleado. 8.500 USD mensual.
  - Alquiler (34.800 USD): De alquiler se pagarán 2900 USD mensuales por contrato.
  - Servicios (8400 USD): se tomó como referencia lo que se paga actualmente por luz, gas, internet, agua, etc. en el local actual y se hizo un proporcional por los mts<sup>2</sup>. 700 USD mensual.
  - Contador (1500 USD): La persona que actualmente le lleva los libros, liquidación de sueldos e impuestos le cobra a la empresa 125 USD mensuales actualmente.

- Uniformes (4500 USD): Actualmente se paga dentro de la empresa 63 USD por empleado en concepto de uniformes. En el primer año se consideró dentro de la inversión inicial, pero en años siguientes se le brindará a cada empleado un uniforme nuevo al inicio de cada año.
- Mantenimiento (3000 USD): Se calculó 250 USD en gastos en mantenimiento del local para en concepto de reparaciones, compra de pintura, etc.

- Amortizaciones

Se aplica la tasa de depreciación lineal de acuerdo a la legislación vigente y es de 20% anual, vida útil 5 años. Compuesta por muebles y equipos que se le asignaron 7500 USD tanto en muebles como en equipos.

$$\text{Amortización anual} = \frac{7500}{5} = 1500$$

### 9.1) Flujo de Fondos

#### Flujo de Fondos Proyectado:

Concepto	M0 (USD)	M1 (USD)	M2 (USD)	M3 (USD)	M4 (USD)	M5 (USD)
Ingresos		371.832	371.832	446.199	446.199	513.129

<b>Concepto</b>	<b>M0 (USD)</b>	<b>M1 (USD)</b>	<b>M2 (USD)</b>	<b>M3 (USD)</b>	<b>M4 (USD)</b>	<b>M5 (USD)</b>
<b>Total Ingresos</b>		371.832	371.832	446.199	446.199	513.129
<b>Egresos</b>						
CMV (35%)		(130.141)	(130.141)	(156.169)	(156.169)	(179.595)
Sueldos y cargas sociales		(102.000)	(102.000)	(102.000)	(102.000)	(102.000)
Servicios (agua, luz, internet)		(8.400)	(8.400)	(8.400)	(8.400)	(8.400)
Alquiler		(34.800)	(34.800)	(34.800)	(34.800)	(34.800)
Contador		(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)
Muebles y útiles		(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
Uniformes			(4.500)		(4.500)	
Mantenimiento		(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Amortizaciones		(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)
<b>Inversión Inicial</b>	(80.000)					
<b>Capital de trabajo</b>	(40.000)					40.000
<b>Total Egresos</b>	(120.000)	(286.141)	(290.641)	(312.169)	(316.669)	(375.595)
<b>Subtotal</b>	(120.000)	85.691	81.191	134.030	129.530	137.534

<b>Concepto</b>	<b>M0 (USD)</b>	<b>M1 (USD)</b>	<b>M2 (USD)</b>	<b>M3 (USD)</b>	<b>M4 (USD)</b>	<b>M5 (USD)</b>
Impuesto a las Ganancias (IIGG)		(29.991)	(28.416)	(46.910)	(45.335)	(48.136)
<b>Subtotal</b>		55.700	52.775	87.120	84.195	89.398
<b>Amortizaciones</b>		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Total</b>	(120.000)	57.200	54.275	88.620	85.695	90.898

## 9.2) VAN Y TIR

Las herramientas que utilizaremos para determinar la viabilidad del proyecto serán el VAN (Valor Actual Neto) ajustado a riesgo ya que no estamos en un contexto de certeza y la TIR. Para poder determinar el VAN necesitamos primero determinar la tasa de corte del proyecto con la cual actualizaremos los flujos de fondo. Para esto utilizaremos el modelo CAPM.

Para hallar la tasa de corte del proyecto tuvimos que establecer ciertos valores para utilizarlos dentro de la fórmula del modelo CAPM. Estos son los valores que utilizamos para obtener  $K_j$ .

- Risk Free (Rf): Utilizamos la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos como parámetro de una inversión libre de riesgo que actualmente es de 3,678%



## Rend. bonos deuda pública EE. UU. a 10A

US10Y · TVC



**3,678** % +0,023 +0,63%  
Rendimiento

**101'20'0** PCTPAR -0'06'0 -0,18%  
Precio

- Coeficiente Beta ( $\beta$ ): El coeficiente beta mide la volatilidad histórica de un activo en comparación con la volatilidad del mercado en su conjunto. El beta que se utilizara será el del sector de desarrollo de software (system & application)= 1.29 . Dicho dato se obtuvo de la siguiente fuente:

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

- Riesgo de Mercado ( $R_m$ ) :representa el rendimiento esperado del mercado, y el modelo utiliza esta variable para estimar el rendimiento esperado de un activo en función de su sensibilidad al mercado y el rendimiento libre de riesgo. Ya que estamos en el mercado argentino utilizamos el Índice Merval como parámetro de rendimiento de mercado. El índice merval en dólares que utilizamos es del 15%.
- $R_j$ : Es el rendimiento esperado por la inversión.
- Fórmula:

$$R_j = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Con los datos previamente mencionados se determinó que el rendimiento esperado para este proyecto de inversión es de 18,28% (K).

La fórmula del Valor Actual Neto (VAN) se utiliza para calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros de un proyecto de inversión, descontando estos flujos a una tasa de corte apropiada. La fórmula del VAN se expresa de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Finalmente se hizo el análisis del Valor Actual Neto y arrojó un resultado de USD 103.757, es decir que descontando los flujos de caja futuros a una tasa del 18,28%, el proyecto generaría un valor adicional de más de 103.757 USD por encima de la inversión inicial. Como el VAN es positivo, el proyecto sería financieramente rentable. Luego pasando a evaluar la TIR que resultó ser de 48%, Este valor indica que el proyecto generaría un retorno anual del 48%, lo que es significativamente mayor que la tasa de corte calculada del 18,28%. Por lo tanto, el proyecto sería rentable según este análisis.

## 10) Conclusiones

La presente tesis ha abordado con detenimiento la evaluación estratégica y financiera del proyecto de expansión de TMT Burgers mediante la apertura de un nuevo local en la zona sur de Mar del Plata. El objetivo general de determinar la viabilidad de esta iniciativa se ha logrado mediante un análisis exhaustivo que abarca desde las características del mercado de hamburguesas hasta la proyección de ingresos y egresos asociados al nuevo establecimiento.

El análisis de ingresos, basado en encuestas que revelaron un 31% de interés por una sucursal en la zona sur, sugiere que las ventas del nuevo local alcanzarán el 70% de las del local actual en los primeros dos años. A partir del tercer año, se proyecta un aumento del 20% en las ventas, y un 15% adicional para el último año, alcanzando un volumen de ventas similar al del primer local en Güemes. La facturación bruta del local actual durante el último semestre fue de 260.000 USD, lo que se traduce en un promedio mensual de 45.000 USD y una proyección anual aproximada de 520.000 USD.

El análisis de egresos incluye una inversión inicial de 120.000 USD para la apertura del local y otros gastos operativos significativos. Los costos de la mercadería vendida (CMV) representan el 35% de las ventas, mientras que otros gastos incluyen sueldos y cargas sociales, alquiler, servicios, contabilidad, uniformes y mantenimiento. El cálculo de amortizaciones se basa en una tasa de depreciación lineal del 20% anual para muebles y equipos.

El flujo de fondos proyectado muestra ingresos y egresos detallados, con un VAN (Valor Actual Neto) ajustado a riesgo de USD 103.757 y una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 48%,

significativamente superior a la tasa de corte del 18,28%. Estos resultados confirman que el proyecto es financieramente viable y rentable.

En conclusión, la apertura de un nuevo local de TMT Burgers en la zona sur de Mar del Plata se presenta como una oportunidad estratégica sólida. La viabilidad financiera del proyecto está respaldada por un VAN positivo y una alta TIR. La ejecución eficaz de las estrategias propuestas, junto con una gestión ágil y adaptativa, será esencial para consolidar la posición de la empresa en un mercado competitivo y en constante evolución.

## **11) Anexos**

Resumen de la entrevista con Andrés (socio TMT):

En la entrevista, Andrés, uno de los socios de TMT BURGERS, describe el recorrido de la empresa desde su fundación hace cuatro años, destacando sus valores fundamentales: la calidad de los ingredientes, la innovación en los productos y el excelente servicio al cliente. Andrés considera que Mar del Plata es un lugar prometedor para el desarrollo de franquicias debido a su mercado vibrante y creciente demanda por comida rápida de calidad.

Para el éxito de las franquicias, resalta la importancia de contar con una sólida estructura operativa, estándares de calidad consistentes, buena ubicación, marketing eficaz y soporte continuo para los franquiciados. Además, TMT BURGERS, con su fuerte reconocimiento local, procesos bien definidos y recetas innovadoras, es una opción atractiva para expandirse.

La visión futura de la empresa es crecer más allá de Mar del Plata y establecerse como una marca nacional, con el objetivo de abrir nuevas franquicias en los próximos años mientras mantienen los altos estándares de calidad. Andrés señala que invertir en una franquicia de TMT BURGERS ofrece un modelo de negocio probado, identidad de marca sólida y un mercado en expansión, además de apoyo y capacitación continua.

Finaliza invitando a potenciales inversionistas a unirse al proyecto, subrayando el compromiso de la empresa con la calidad y el impacto positivo en las comunidades donde se instalan.

### **Preguntas para una entrevista con Analista Económico especializado en franquicias.**

¿Como vez y crees que será el futuro del comercio que viene para las franquicias?

¿Cuáles son las nuevas tendencias?

¿Como podrías definir el comercio minorista del futuro?

¿Y al consumidor del futuro?

¿Qué consejo le podrías dar a los franquiciantes para adaptarse a los cambios?

### **Preguntas a alguien con experiencia en manejo de franquicias**

¿Qué te motivó a iniciar una franquicia en lugar de un negocio independiente?

¿Cuáles han sido los mayores desafíos que has enfrentado al operar tu franquicia y cómo los has superado?

¿Qué tan autónomo te sientes en la gestión de tu franquicia y qué tipo de apoyo recibes de la empresa franquiciadora?

¿Qué es lo que más te gusta y lo que más te resulta desafiante de tener una franquicia?

¿Cuáles son tus planes futuros con respecto a tus franquicias y cómo ves el futuro del modelo de franquicias en tu sector?

¿Seguirías eligiendo en caso de tener que emprender un nuevo negocio, el modelo de franquicias?

- **Cuantitativo:**

- **Encuestas a Clientes:** Distribución de encuestas a una muestra representativa de clientes para recopilar datos sobre su satisfacción con TMT BURGERS, sus expectativas y su disposición a visitar nuevas franquicias.

<https://forms.gle/g92hUmNPodaRQhdx9>

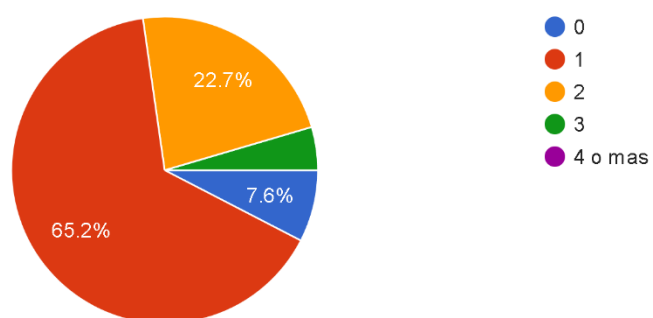
## Cuestionario para análisis de zona

¿Con que frecuencia semanal visitas TMT BURGERS?

Respuestas: 0, 1, 2, 3, 4 o más.

Con que frecuencia semanal visitas TMT BURGERS?

66 respuestas

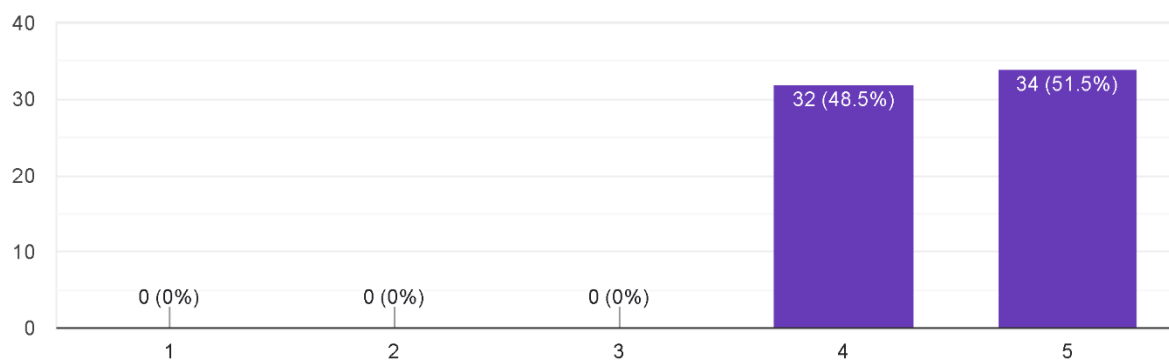


¿Que tan satisfecho estas con TMT BURGERS?

Respuestas: 0, 1, 2, 3, 4, 5.

Que tan satisfecho en general con TMT BURGERS en una escala del 1 al 5

66 respuestas

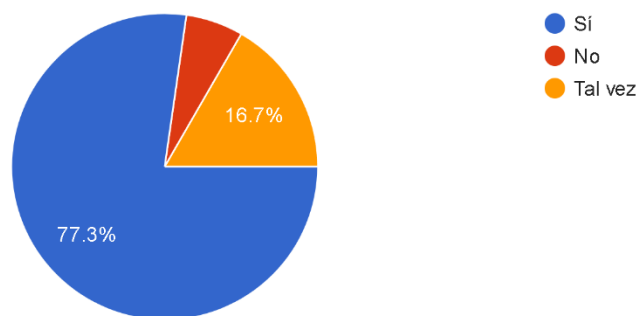


¿En caso de que este disponible, considerarías invertir en una franquicia de TMT?

Respuesta: si, no, tal vez.

¿Considerarías invertir en una franquicia de TMT BURGERS si estuviera disponible?

66 respuestas

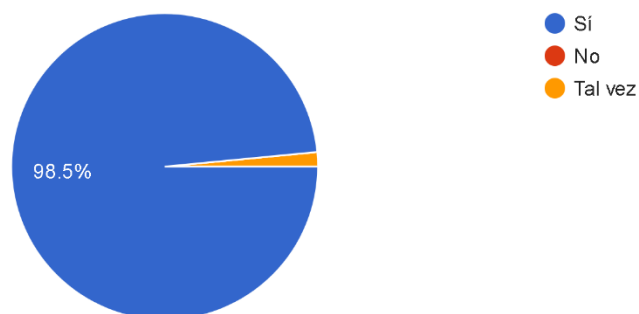


¿Te gustaría que TMT BURGERS expandiera su presencia mediante nuevas franquicias en otras ubicaciones?

Respuesta: si, no, tal vez.

¿Te gustaría que TMT BURGERS expandiera su presencia mediante nuevas franquicias en otras ubicaciones?

66 respuestas

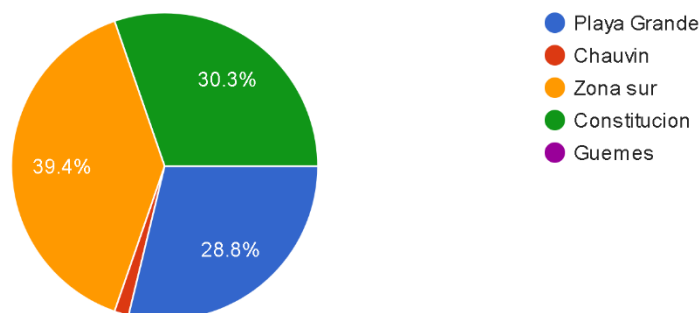


Si tu respuesta fue "si" En que zona de la ciudad de mar del plata seria?

Respuesta: Playa Grande, Chauvin, Zona Sur, Constitución, Güemes.

Si tu respuesta fue "si" En que zona de la ciudad de mar del plata seria?

66 respuestas



## 12) Referencias

<https://www.gaf->

[franquicias.com/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw1NK4BhAwEiwAVUHPUML-oAw5fwiCKscWk-kko-sR\\_NY\\_9vTEDsbZ-a1ghjOR6r9K41FPxRoC6Q0QAvD\\_BwE](https://www.gaf-franquicias.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1NK4BhAwEiwAVUHPUML-oAw5fwiCKscWk-kko-sR_NY_9vTEDsbZ-a1ghjOR6r9K41FPxRoC6Q0QAvD_BwE)

<https://aamf.com.ar/franquicias/>

<https://www.t4franquicias.com/informacion/los-5-pasos-para-franquiciar-una-empresa/>

<https://hedillaabogados.com/requisitos-legales-franquicias/>

