

Universidad Católica del Uruguay



Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo final de grado para la obtención del título de Contador Público

**ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA UNA EMPRESA AGROPECUARIA DEL  
DEPARTAMENTO DE DURAZNO**

Davant, Ana Lía

Ferrando, Micaela

Taller: Empresas agroindustriales y cadenas de valor

Tutores: Ing. Agr. Alejandra Carrau

Ing. Agr. Catalina Rava

Ec. Leidy Gorga

Montevideo, Julio 2020

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	4
<b>Introducción</b>	6
<b>1. Objetivo general</b>	7
<b>1.1 Objetivos específicos</b>	7
<b>2. Marco teórico</b>	8
<b>3. Metodología</b>	10
<b>4. Descripción de la empresa</b>	11
<b>5. Presentación de situación actual de la empresa</b>	12
<b>5.1 Estado de situación financiera</b>	12
5.1.1 Estructura de activos	12
<b>5.2 Determinación de resultados</b>	13
5.2.1 Ingresos	13
5.2.2 Egresos	13
5.2.3 Estado de Resultado integral 2019 - 2020	13
5.2.3.1 Análisis ratios de rentabilidad	14
<b>6. Análisis de alternativas</b>	16
<b>6.1 Supuestos utilizados</b>	16
6.1.1 Tipo de cambio	16
6.1.2 Inflación	17
6.1.3 Ejercicios económicos	17
6.1.4 Aspectos tributarios	18
6.1.5 Tasa de retorno requerida	18
6.1.6 Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	18
6.1.7 Amortizaciones	19
<b>6.2 Arrendamiento de hectáreas a un tercero - Alternativa I</b>	19
6.2.1 Ingresos y egresos	20
6.2.1 Análisis de resultados	20
6.2.1.1 Análisis financiero	21
6.2.1.2 Análisis de ratios de rentabilidad	21
<b>6.3 Reemprender la actividad ganadera - Alternativa II</b>	22
6.3.1 Tipos de suelo	23
6.3.2 Potreros y tajamares	24
6.3.3 Existencias	24
6.3.4 Inversión inicial	26
6.3.5 Ingresos	27

6.3.6 Egresos	28
6.3.6.1 Mano de obra	29
6.3.6.2 Sanidad	30
6.3.6.3 Asesoramiento	30
6.3.6.4 Gastos varios	31
6.3.6.5 UTE y OSE	31
6.3.6.6 Contribución inmobiliaria	32
6.3.6.7 Agrupación de costos e inversiones para exposición del flujo de fondos	32
6.3.7 Análisis tributario	33
6.3.7.1 IMEBA	33
6.3.8 Análisis de resultados	33
6.3.8.1 Análisis financiero	34
6.3.8.2 Análisis de ratios de rentabilidad	34
<b>6.4 Chacra de eventos - Alternativa III</b>	<b>35</b>
6.4.1 Propuesta de valor de La quinta de Schunk para eventos	36
6.4.2 Competidores	37
6.4.3 Árbol de problemas y objetivos	37
6.4.4 Demanda esperada	40
6.4.5 Determinación de inversión inicial y costos	42
6.4.5.1 Inversión inicial	42
6.4.5.1.1 Salón y granero capilla	42
6.4.5.1.2 Estacionamiento privado e iluminación exterior	43
6.4.5.1.3 Generador eléctrico	44
6.4.5.2 Valorización de costos	44
6.4.5.2.1 Gazebo	44
6.4.5.2.2 Jardín para ceremonias, mobiliario y decoración	45
6.4.5.2.3 Catering	46
6.4.5.2.4 Alojamiento y servicios	47
6.4.5.2.5 Servicio de audio e iluminación y DJ	48
6.4.5.2.6 Consumo de electricidad y agua	49
6.4.5.2.7 Servicio de ómnibus de traslado	50
6.4.5.2.8 Publicidad y marketing	50
6.4.5.2.9 Agrupación de egresos para proyección de flujo de fondos	51
6.4.6 Determinación de costo de ventas	52
6.4.6.1 Margen de ganancia por evento	53
6.4.6.1.1 Análisis en competencia	53
6.4.7 Análisis tributario	53
6.4.7.1 I.R.P.F.	53
6.4.7.2 IVA	54
6.4.8 Análisis de resultados	55
6.4.8.1 Análisis financiero	56

6.4.8.2 Análisis de ratios de rentabilidad	56
<b>7. Comparación de alternativas</b>	<b>58</b>
<b>8. Conclusiones</b>	<b>59</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>62</b>
<b>Anexos</b>	<b>63</b>
<b>A.1 Fichas técnicas de entrevistas</b>	<b>63</b>
A.1.1 Entrevista dueño	63
A.1.2 Entrevista dueño	64
A.1.3 Entrevista Ingeniero Agrónomo	65
<b>A.2 Determinación tasa de retorno requerida</b>	<b>66</b>
<b>A.3 Ratios económicos y financieros en Uruguay</b>	<b>68</b>
A.4 Situación actual de arrendamiento - Alternativa I	69
A.4.1 Normativa referente a tributos e impuestos	69
A.4.1.1 Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas por rentas de capital inmobiliario	69
A.4.1.2 Contribución inmobiliaria	69
A.4.1.3 Impuesto a Primaria Rural	69
A.4.2 Estados de resultados integrales proyectados - Alternativa I	70
A.4.3 Estructura de activos estimada - Alternativa I	71
<b>A.5 Reemprender actividad ganadera - Alternativa II</b>	<b>73</b>
A.5.1 Raza bovina	73
A.5.2 Aspectos tributarios	73
A.5.2.1 IRAE/ IMEBA	73
A.5.2.2 INIA	75
A.5.2.3 IVA	75
A.5.3 Tabla de equivalencias para el cálculo de la UG (Unidad Ganadera)	76
A.5.4 Estados de resultados integrales proyectados - Alternativa II	77
A.5.5 Estructura de activos estimada - Alternativa II	80
<b>A.6 Chacra como lugar de eventos - Alternativa III</b>	<b>81</b>
A.6.1 Instalaciones de La quinta de Schunk	82
A.6.2 Comparación de alternativas de chacras de eventos	84
A.6.3 Estados de resultados integrales proyectados - Alternativa III	85
A.6.4 Estructura de activos estimada - Alternativa III	87

# Resumen ejecutivo

El presente trabajo se ha elaborado con la finalidad de analizar la conveniencia de tres alternativas económico-financieras para la empresa familiar “La Quinta de Schunk”, establecimiento agropecuario localizado en Durazno. Actualmente el establecimiento arrienda sus hectáreas a un tercero para su explotación, aunque anteriormente realizaba cría vacuna cuyo fin último era realizar venta de lotes de hembras y machos en la categoría “terneros”.

El análisis realizado es desde un aspecto cuantitativo haciendo uso de ratios a partir de los Estados de Resultados estimados y también utilizando de flujos de fondos proyectados para cada una de las siguientes alternativas:

- I. Arrendar las hectáreas a un tercero para que las explote (situación actual)
- II. Reanudar la actividad ganadera haciendo uso propio del total de las hectáreas.
- III. Arrendar las hectáreas a un tercero y adicionar una nueva unidad de negocios utilizando la chacra como salón de eventos.

La investigación efectuada fue del tipo documental y de campo, documental en aspectos teóricos que le dan marco a cada alternativa: impuestos, situación del sector, regulaciones, etc. y de campo enfocada en el uso de entrevistas con los dueños del establecimiento para el entendimiento del tipo de negocio y con el ingeniero agrónomo para establecer cuestiones del rubro ganadero que fueron fundamentales para la confección de esta alternativa.

En base a las consideraciones previas, las principales conclusiones fueron que la alternativa más conveniente es la primera de continuar cediendo las hectáreas en arrendamiento a un tercero y que las restantes deben ser descartadas de acuerdo a como fueron estudiadas, ya que no generan los beneficios esperados.

# Introducción

El presente trabajo se encuentra dirigido a una familia propietaria de una empresa agropecuaria de índole ganadero en Villa del Carmen, Durazno. Dicho campo se conforma por 126 hectáreas.

Desde el año 2000 hasta el ejercicio que finalizó en el mes de junio 2019 la empresa se dedicaba específicamente a la cría y engorde de ganado vacuno Hereford. Sin embargo, dado que en años pasados no se obtuvo la rentabilidad deseada y debido a que los dueños no poseían el tiempo suficiente para dedicar a la actividad, tomaron la decisión a partir del mes de julio 2019 de dar en arrendamiento algunas hectáreas excluyendo las que corresponden al caserón y alrededores.

El siguiente trabajo se inicia con una descripción de la empresa desde que la familia toma posesión del mismo hasta la actualidad, describiendo en el capítulo 5 la situación actual, en la cual desde el año 2019 las hectáreas están siendo explotadas por un tercero, para luego introducir el análisis de la viabilidad de retomar la actividad ganadera en el capítulo 6.3. Posteriormente, en el capítulo 6.4 se introduce todo lo referido una nueva unidad de negocios en donde se proyecta la posibilidad de utilizar parte del campo como una chacra de eventos.

Luego de realizado el análisis, en el capítulo 7 se encuentra la comparación de cada alternativa de acuerdo a los resultados obtenidos y por último, en el capítulo siguiente se exponen las conclusiones extraídas y la elección de la alternativa más conveniente.

# 1. Objetivo general

El objetivo del presente trabajo es analizar la conveniencia de tres alternativas económico-financieras para la empresa familiar “La Quinta de Schunk”, establecimiento agropecuario localizado en Durazno.

Las tres alternativas son:

- I. Arrendar las hectáreas a un tercero para que las explote (situación actual)
- II. Reanudar la actividad ganadera haciendo uso propio del total de las hectáreas.
- III. Arrendar las hectáreas a un tercero y adicionar una nueva unidad de negocios utilizando la chacra como salón de eventos.

## 1.1 Objetivos específicos

1. Plantear la situación actual - Describir la actividad que se lleva a cabo en el ejercicio 2020 y analizar de los resultados económicos.
2. Abordar el desarrollo del rubro ganadería en el establecimiento - Formular una proyección de resultados.
3. Desarrollar una nueva unidad de negocios - Realizar una proyección de resultados utilizando la chacra como un lugar de eventos.
4. Comparar las tres posibles alternativas expresadas en objetivo general.
5. Asesorar a la empresa acerca de la opción más conveniente.

## 2. Marco teórico

Invertir en un negocio puede parecer algo sencillo de hacer, pero no lo es debido a la infinidad de retos que participan en el proceso de realizar una inversión en el mercado financiero actual, el cual se caracteriza por ser muy cambiante. Se deben evaluar factores como el posible retorno que otorga a futuro una inversión, así como los riesgos y las formas de mitigarlos, siendo estos factores claves.

La toma de decisiones es un factor que caracteriza el presente trabajo dado que se pretende analizar de manera estructurada diferentes ideas de negocios, las cuales serán traducidas en tentativos proyectos de inversión. Sin embargo, es un proceso que se ve inmerso en la incertidumbre, ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión continuarán siendo las mismas en momentos futuros. El concepto de incertidumbre se incrementa más aún cuando la toma de decisiones radica en invertir en el negocio más rentable.

Una alternativa de negocios en una industria como la ganadera es una propuesta atractiva teniendo en cuenta que Uruguay es un país reconocido por ser uno de los principales países cárnicos del mundo según el Instituto Nacional de Carnes. De hecho, el sector pecuario representa para el año 2019 un 61% del Producto Bruto Interno agropecuario del país, siendo el sector que ha mantenido el mayor porcentaje de participación en comparación con el sector agrícola y silvícola según lo indica el Banco Central del Uruguay. La particularidad de esta actividad es que los recursos utilizados son activos biológicos, definidos por la norma internacional de contabilidad N°41, a la cual se hará referencia en diversas etapas del presente trabajo como “un animal vivo o una planta” (IASC, 2001). Es así que al momento en que se comienza a trabajar con esta clase de activos, se deben considerar diversos factores que inciden en la gestión de la empresa, como lo son la tasa de nacimientos, de reproducción, mortalidad, entre otros.

Por otro lado, es importante considerar el sector de servicios, ya que enmarca una de las alternativas a analizar. Este sector ofrece una amplia gama de actividades en constante aumento ya que se dedica principalmente a brindar a la población todos aquellos productos y servicios que son fabricados por la industria. En el presente estudio se hará énfasis en un servicio orientado a las actividades de ocio, como lo son las fiestas e instancias de reuniones.

En el marco de invertir en este escenario, se debe destacar el acontecimiento desfavorable que caracteriza al mundo actual referente al COVID-19, una pandemia de fácil transmisión por la cual el gobierno de turno ha tomado medidas como exhortar a la población a permanecer en sus hogares, evitando el contacto social. Este suceso ha causado una baja considerable en la prestación de este tipo de servicios, por lo cual la demanda actualmente se ha visto ampliamente afectada.

Sin embargo, se espera retomar las actividades de la cotidiana a la brevedad dado que el gobierno de a poco va habilitando que la población salga de sus casas y retome sus rutinas. Es así que se estima una mejora en la demanda para este sector tanto para fines del año 2020 como para los que son objeto de análisis del presente proyecto.



En virtud de analizar en qué sector conviene o no invertir, se utilizarán herramientas que permitan al empresario valorar el rendimiento de una alternativa de negocio. Los flujos de efectivo son una forma de medir la salud financiera de una empresa, por lo cual serán utilizados en varias instancias de forma que se pueda reflejar las variaciones en las entradas y salidas de efectivo que son necesarias para que la empresa pueda operar en periodos de tiempo determinados (Norma Internacional Financiera - NIF B2). Esta herramienta es la base para medir aspectos claves como la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa a través del uso de ratios financieros.

Los ratios son fruto del cociente entre dos variables, que permiten diagnosticar la situación financiera de una empresa y establecen una serie de relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles de una empresa. Cabe destacar que cada ratio tiene su definición, hay ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento que permiten extraer diferentes conclusiones. La importancia del análisis financiero radica en que evalúa la realidad de la situación y el comportamiento de la empresa, lo cual supera lo estrictamente contable o financiero ya que se deben tener presente particularidades tanto de la empresa, como del sector, etapa de crecimiento en la que se encuentre, entre otros.

En el presente proyecto se exponen ratios de rentabilidad, los cuales miden que tan rentable es la empresa en función de sus activos, capital o en su defecto, sus ventas y son considerados ratios de relevancia dado que la rentabilidad es un factor clave para la continuidad de la empresa. Se utilizarán los ratios de rentabilidad sobre activos (ROA), rentabilidad sobre patrimonio (ROE), siendo el ROA más valorado ya que este no tiene en cuenta la forma en la que se financian los activos mientras que el ROE mide la rentabilidad de la empresa a raíz de los fondos que se invirtieron, sean estos propios o de terceros. El cálculo de ambos ratios ofrece una visión real de la estructura financiera de la empresa, la diferencia entre ambos se denomina “efecto apalancamiento” siendo esta la relación entre el capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera. Por último, el margen bruto y neto sobre ventas (MgB y MgN) en el cual el margen bruto mide cuánto representa la utilidad sobre el total de ventas sin tener en cuenta para su cálculo los egresos por impuestos y amortizaciones, mientras que el margen neto toma la utilidad total.

Asimismo, del flujo de efectivo surge el cálculo del valor actual neto conocido comúnmente como VAN. Esta herramienta es otro indicador financiero que permite medir la viabilidad de una inversión ya que consiste en actualizar los ingresos y egresos futuros para luego descontar la inversión inicial y evaluar si su resultado es una ganancia o una pérdida. A los efectos de actualizar dichos flujos, se deben descontar a una tasa de interés (Tasa de retorno requerida o TRR) determinada, por lo que si luego de esto el VAN resulta ser positivo significa que la tasa de descuento elegida generará valoraciones positivas para la empresa. Otra situación probable es que el resultado del VAN sea igual a cero, lo que significa que al empresario le será indiferente realizar o no la inversión ya que la misma no genera ganancias ni pérdidas en el periodo de tiempo objeto de análisis. Cabe destacar que cuando el resultado del VAN sea negativo, debe rechazarse la inversión ya que la misma será generadora de pérdidas.

### 3. Metodología

En este trabajo predomina un enfoque de investigación cuantitativo para analizar el problema de estudio planteado, utilizando la recolección de datos con base en la medición numérica y confección de los mismos para ejecutar el análisis y arribar a las conclusiones. (Hernández Sampieri, 2006)

Se procede a realizar una investigación del tipo documental y de campo. En cuanto a la primera, se buscan respuestas a partir de la indagación de documentos, libros, sistema de información computarizada y todo tipo de información documentada que brindan los dueños para dar un marco de análisis y abordar los objetivos planteados. Además, a lo largo de todo la investigación se acude al uso de información secundaria, haciendo referencia a la normativa legal e impositiva, estadísticas y base de datos del rubro ganadero.

La investigación de campo, pretende recoger y registrar información relativa al objeto de estudio y se recurre al uso de entrevistas con los dueños de la empresa ganadera, en varias instancias para determinar los antecedentes, la situación actual y para proyectar los flujos de fondos; además se acude a las entrevistas con el ingeniero agrónomo, que anteriormente había asesorado a la empresa para el análisis ganadero. Las entrevistas son llevadas adelante por plataformas digitales debido a la actual emergencia sanitaria del país (Paz, 2014). Las fichas de entrevistas se podrán encontrar en el Anexo A.1.

Para el análisis de la chacra como lugar de eventos se utilizaron entrevistas telefónicas e intercambio de mails con empresas de la competencia y proveedores de servicios para determinar el costeo del proyecto, además de utilizar sitios de e-commerce para determinar precios.

Para el planteo de las conclusiones, las mismas son fruto del análisis de los resultados que arrojan los flujos de fondos proyectados, para su confección se utilizan los conocimientos adquiridos principalmente de las materias Formulación de proyectos y Administración financiera, que proveen los base de este análisis para obtención de las conclusiones finales.

## 4. Descripción de la empresa

Esta empresa familiar “La Quinta de Schunk” se encuentra localizada en el departamento de Durazno, en la zona suburbana de la localidad de Villa del Carmen, a 54 km de la capital departamental al Este, y tiene una extensión total de 126 hectáreas. La familia Schunk tomó posesión de las tierras en el año 1870, sin embargo, la tercera generación conformada por los hermanos Alejandra, Rosario y Ricardo han tomado completa tenencia del establecimiento en el año 2000.

La empresa realizaba no sólo la actividad ganadera, sino que por un lapso de tiempo se desarrollaron actividades de agricultura, como lo fue la producción de soja, que desde el año 2000 se arrendaron 100 hectáreas adicionales para este fin. La familia optó por abandonar esta producción en el año 2015 cuando el precio del commodity sufrió una caída de USD 550 a USD 300. Tras concluir con la producción de soja, la empresa continuó arrendando las hectáreas adicionales con el propósito de utilizar los predios para la actividad ganadera.

En el año 2019 los dueños toman la decisión de abandonar la actividad ganadera, por lo cual cesan el contrato de arrendamiento de las 100 hectáreas adicionales y, a su vez, pasan a dar en arrendamiento casi la totalidad de su predio (126 hectáreas) para ser explotado por un tercero. El espacio que mantiene la familia sin arrendar se trata de un caserón y sus alrededores (dormitorios para invitados, galpón, estacionamiento, jardín y un corral para caballos) que utilizan para alojarse siempre que habitan el campo sea por motivos laborales o de ocio.

**Figura 1.** Hectáreas propias **Figura 2.** Hectáreas arrendadas



*Fuente: Elaboración propia*

Ambas fotografías muestran las hectáreas donde se localiza la empresa. La figura 1. presenta el predio que la empresa arrendó en el período 2000 a 2019 y en la figura 2. se observa el predio que pertenece a los Schunk. Cabe destacar ambos predios son limítrofes.

## 5. Presentación de situación actual de la empresa

Para el mes de junio de 2019, Ricardo, encargado de la administración del campo, junto a sus hermanas, deciden dar las hectáreas en arrendamiento a un tercero. Esta decisión fue tomada a raíz de que la familia no contaba con tiempo suficiente, dado que la explotación del campo no es su ingreso principal. Los tres dueños trabajan en el departamento de Montevideo y con el paso de los años, disminuyó ampliamente la frecuencia con la cual podían ir a supervisar, siendo en promedio una vez al mes.

### 5.1 Estado de situación financiera

#### 5.1.1 Estructura de activos

En el cuadro N°1 se puede ver la estructura de activos para la empresa “La quinta de Schunk” para los ejercicios 2019-2020. El total de activo se compone por las 126 hectáreas, así como las edificaciones, la cual incluye al caserón, el galpón y cuartos construidos en sus alrededores. Para pesificar los valores se utilizó el tipo de cambio promedio al 30 de abril de 2020 siendo el mismo de 1 USD equivalente a \$43.382.

**Cuadro 1.** Estructura de activos

ACTIVO	2019-2020	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	10.932.264
Edificaciones	180.000	7.808.760
(Amortización acumulada)	(180.000)	(7.808.760)
<b>Total activo</b>	<b>252.000</b>	<b>10.932.264</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tras la entrevista con el ingeniero agrónomo, se obtuvo que el valor aproximado de una hectárea en las condiciones del establecimiento, próximo al pueblo de Villa del Carmen y con índice CO.NE.AT promedio de 91.3 el cual es expuesto en el cuadro N° 1 posee un valor de USD 2.000 por hectárea, por lo que se obtiene un valor total de USD 252.000. En lo que respecta a las edificaciones, la suma de todas ellas asciende a USD 180.000.

#### 5.1.2 Estructura de pasivos

La empresa carece de pasivos a cierre de cada ejercicio económico por lo que el estado de situación financiera se compone mayoritariamente por los rubros de activo que se detallan en el cuadro N°1.

## 5.2 Determinación de resultados

### 5.2.1 Ingresos

La renta que poseen por la tenencia del campo es de USD 7.000 anuales provenientes del contrato de arrendamiento de las 126 hectáreas. El contrato fue estipulado mantenerlo por dos años, con opción ser renovado, en donde las partes acuerdan el precio y el régimen de reajuste, quedando expresamente documentado que debe ser abonada la totalidad del precio en una sola instancia a comienzo del ejercicio económico.

### 5.2.2 Egresos

Los gastos que posee la familia tras dar en arrendamiento las hectáreas son principalmente por la conservación del caserón y sus alrededores. Se abonan mensualmente servicios como UTE y OSE dado que, si bien nadie vive allí, la familia opta por mantener estos servicios (que están a su cargo) para las instancias en que frecuentan el establecimiento. Estos gastos suman \$ 36.000 IVA incluido correspondiente al gasto anual en UTE y \$ 9.600 IVA incluido en gasto anual de OSE.

En lo que respecta a tributos e impuestos, corresponde el pago de la contribución inmobiliaria por un total de \$26.680 anualmente. Los ingresos por arrendamiento se encuentran gravados por el Impuesto a la Renta de las Personas Físicas como se detalla en el anexo A.4.1.1.

### 5.2.3 Estado de Resultado integral 2019 - 2020

En el cuadro N°2 se puede observar un estado de resultados elaborado en base de la información recibida por la empresa. Al no contar con la documentación física correspondiente a cada mes del ejercicio, se utilizaron cifras estimadas de lo que se abona mensualmente por cada servicio. Dado que el ingreso por arrendamiento se recibe en dólares, y tanto los servicios, como impuestos y contribuciones se abonan en pesos uruguayos, se procedió a convertir los mismos para reflejar el estado en ambas monedas, utilizando para este fin el tipo de cambio promedio a cierre de cada mes. Para los meses de mayo y junio del año 2020, se utilizó el tipo de cambio promedio al 30 de abril de 2020 siendo el mismo de 1 USD equivalente a \$43.382. El resultado por el periodo 2019 - 2020 arroja una ganancia de USD 4.494, equivalente a \$194.953.

**Cuadro 2.** Estado de resultados correspondiente al ejercicio 2019 - 2020

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2019-2020</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
<b>Arrendamiento</b>	7.000	303.674
<b>Resultado bruto</b>	7.000	303.674
<b>GAV</b>	(1.666)	(72.280)
UTE y OSE	(1.051)	(45.600)
Contribucion Inmobiliaria	(615)	(26.680)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	5.334	231.394
<b>Impuestos</b>	(840)	(36.441)
I.R.P.F.	(840)	(36.441)
<b>Resultado integral</b>	4.494	194.953

*Fuente: Elaboración propia*

#### 5.2.3.1 Análisis ratios de rentabilidad

A efectos de evaluar la rentabilidad que genera la actividad de arrendamiento para la empresa, se procede al cálculo de ratios financieros. Dado que la empresa posee únicamente rentas de capital, se procederá a calcular la rentabilidad en relación a las ventas tomando como tal, los ingresos en concepto de arrendamiento. El beneficio bruto de una empresa surge luego de restar a los ingresos el importe de los gastos sin considerar los impuestos y amortizaciones. Es así que el beneficio utilizado sin tener presente los aportes de I.R.P.F. es de USD 5.334, resultado obtenido tras restar a los ingresos de USD 7.000 los importes correspondientes a la contribución inmobiliaria y servicios de UTE y OSE por USD 1.666. (Ventas - Contribución inmobiliaria - UTE y OSE).

**Cuadro 3.** Cálculo de rentabilidad bruta sobre ventas

<b>Ejercicio económico</b>	<b>2019-2020</b>
<b>MgB = RAI - amort. s/ ventas</b>	76%

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 4.** Cálculo de rentabilidad neta sobre ventas

<b>Ejercicio económico</b>	<b>2019-2020</b>
<b>MgN = Result. Integral / ventas</b>	64%

*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en el cuadro N°3, el resultado de la rentabilidad bruta sobre ventas es de 0.76, lo que significa que hay un alto margen de ganancia en comparación a los gastos de administración y ventas que tiene la empresa, siendo estos de aproximadamente 24% del total de los ingresos. Que el porcentaje sea próximo a 1, denota que la empresa posee un adecuado

manejo de los costos en relación a sus ventas. En lo que respecta al margen neto sobre ventas, es decir, teniendo en cuenta para su cálculo los impuestos y amortizaciones, la variación es poco significativa siendo el resultado de 0,64. Esta variación surge dado que el I.R.P.F. representa el 36% del total de los egresos.

**Cuadro 5. Rentabilidad sobre activo**

Ejercicio económico	2019-2020
ROA = RAI - amort s/activos	2,12%

*Fuente: Elaboración propia*

En el capítulo Anexo A.3 se detalla el resultado de los principales ratios por sector para el país. Como puede observarse, para el sector primario oscila en un 3%, por lo que el resultado obtenido para la presente alternativa de 2.12% es un ROA con consideraciones positivas. Esto significa que los activos (en este caso el terreno y caserón) por sí mismos generan un beneficio para la empresa, es decir, son activos empleados eficientemente y logran generar un grado de rentabilidad que le permite a la empresa cubrir la totalidad de sus costos, sin tener en cuenta cómo se financiaron dichos activos (apalancamiento) y el efecto fiscal en el país.

## 6. Análisis de alternativas

### 6.1 Supuestos utilizados

#### 6.1.1 Tipo de cambio

A los efectos de analizar las tres alternativas de negocio propuestas para “La quinta de Schunk”, se debe hacer énfasis en un factor importante que es el tipo de cambio ya que tanto los Estados de Resultados, como los flujos de efectivo expuestos en el presente trabajo se exhiben en dólares y pesos uruguayos.

**Cuadro 6.** Encuesta de expectativas económicas del tipo de cambio

IV. Tipo de cambio (pesos uruguayos por dólar)	Promedio	Mediana	Desvío estándar	Min.	Max.	Cantidad Respuestas
Valor a fin de mes (Mayo 2020)	43.63	43.70	0.56	42.00	44.30	15
Valor a fin de próximos 6 meses (octubre 2020)	44.94	44.50	1.34	43.00	48.30	15
Valor a fin de año calendario corriente (diciembre 2020)	45.51	44.90	2.24	43.25	53.22	18
Valor a fin de próximos 12 meses (Abril 2021)	46.19	45.97	1.57	43.25	49.40	16
Valor a fin de año calendario siguiente (diciembre 2021)	48.08	48.00	2.57	43.00	53.20	17
Valor a fin de próximos 24 meses (Abril 2022)	49.34	49.08	3.05	43.25	54.70	12
Valor a fin de año calendario siguiente (diciembre 2022)	50.93	51.54	3.80	43.25	57.60	13

*Fuente: Banco Central del Uruguay*

El cuadro N°6 muestra las expectativas del tipo de cambio para los años 2020 - 2022. Se puede observar que, desde el mes de mayo del año 2020 a diciembre del año 2022, el tipo de cambio muestra un comportamiento con tendencia al alza, con un aumento en promedio de \$7.3.

**Cuadro 7.** Tipo de cambio a utilizar en los ejercicios 2021 - 2026

Año	Tipo de cambio
2021	48,08
2022	50,93
2023	50,93
2024	50,93
2025	50,93
2026	50,93

*Fuente: Elaboración propia*

En el cuadro N°7 se puede visualizar el tipo de cambio a ser utilizado en los flujos de efectivos en virtud de expresar los resultados tanto en USD como pesos uruguayos. Dado que se desconocen las expectativas para los años 2023 a 2026, se utilizará el último tipo de cambio proyectado de \$50.93 para este período.



## 6.1.2 Inflación

Para el análisis de todas las alternativas es importante determinar tanto para los costos e ingresos cuya moneda de origen sea el peso uruguayo sean ajustados de acuerdo a la expectativa de inflación que se prevé para Uruguay durante el período de estudio. En cuanto a los costos e ingresos cuya moneda original sea el dólar estadounidense, las mismas serán ajustadas de acuerdo al tipo de cambio anteriormente expuesto en el cuadro N°7.

A continuación, se muestran las expectativas de la inflación para los años 2020 - 2022, en la cual será considerada la mediana como representación más próxima para proyectar la inflación.

**Cuadro 8.** Encuesta de expectativas de la inflación en Uruguay

ENCUESTA SELECTIVA DE EXPECTATIVAS DE INFLACIÓN							
Mayo de 2020							
Tasas de inflación para el período que se indica (cifras expresadas en porcentaje)	Mayo 2020 (este mes)	Mayo 2020 - Octubre 2020 (próximo semestre)	Enero - Diciembre 2020 (año calendario corriente)	Mayo 2020 - Abril 2021 (próximos 12 meses)	Enero - Diciembre 2021 (año calendario siguiente)	Mayo 2021 - Abril 2022 (próximos 24 meses)	Enero - Diciembre 2022 (año calendario siguiente)
1. Mediana	0.54	3.35	9.90	8.50	8.23	8.25	7.35
2. Promedio simple	0.61	3.46	10.43	8.95	8.44	8.11	7.42
3. Desvío estándar	0.20	1.21	2.33	2.26	1.06	0.89	0.81
4. Mínimo	0.30	0.96	8.00	7.61	7.00	6.50	6.00
5. Máximo	1.10	6.70	20.00	18.00	12.00	9.52	8.50
6. Cantidad de respuestas	19	19	21	19	20	14	14
Colaboraron este mes: AFAP SURA, BBVA, BHU, CED, CITI, CPA FERRERE, EQUIPOS CONSULTORES, EXANTE, GRANT THORNTON, HSBC, IECON, INTEGRACIÓN AFAP, ITAU, J. DE HAEDO, KPMG, PUENTE, PWC, OIKOS, REPÚBLICA AFAP, SANTANDER, UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO.							

*Fuente: Banco Central del Uruguay*

En el cuadro N°8 se puede visualizar el coeficiente de inflación que será utilizado para proyectar los flujos de efectivos. Dado que se desconocen las expectativas para los años 2023 a 2026, como criterio simplificador se utilizará la inflación del año 2022 para el resto de los años.

**Cuadro 9.** Proyección de inflación anual

Año	Inflación
2021	8,23
2022	7,35
2023	7,35
2024	7,35
2025	7,35
2026	7,35

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.1.3 Ejercicios económicos

Para estudiar las tres alternativas, se opta por expresar todos los flujos de fondos y Estados Financieros de acuerdo a los ejercicios económicos del sector agropecuario indicando los 2 años

que abarca (quedando comprendidos los meses desde julio hasta junio del año siguiente) para tener coherencia y sean comparables las alternativas a analizar.

#### 6.1.4 Aspectos tributarios

Anticipando los subcapítulos dedicados específicamente al área tributaria de cada alternativa, en las dos primeras, los costos mencionados son expresados IVA incluido, ya que el mismo es considerado un costo. En el caso de la chacra como lugar de eventos, el costeo del proyecto indica todos los presupuestos son expuestos sin IVA y se explicará el tratamiento de este impuesto.

#### 6.1.5 Tasa de retorno requerida

A los efectos de poder realizar un análisis de los flujos de fondos, se considerará el siguiente cuadro resumen de las tasas de retorno requeridas para evaluar todas las alternativas con la herramienta financiera del cálculo del VAN. La tasa fue determinada de acuerdo al planteo en el anexo A.2

**Cuadro 10.** Detalle de Tasas de retorno requeridas para cada alternativa

Alternativas	TRR
Arrendar las hectáreas a un tercero para que las explote	15,51%
Reanudar la actividad ganadera haciendo uso propio del total de las hectáreas	9,77%
Arrendar las hectáreas a un tercero y adicionar una nueva unidad de negocios utilizando la chacra como salón de eventos	13,41%

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.1.6 Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

El ROE es un indicador de rentabilidad cuyo fin es dar a conocer cómo se emplean los capitales en una empresa y cuyo resultado es un indicio de si la empresa puede generar rentabilidad en base a los recursos propios que emplea para financiarse. Cuanto mayor sea el ROE, mayor rentabilidad pueden generar estos recursos.

El capital pertenece a un rubro dentro del capítulo "Patrimonio" ubicado en el estado de situación financiera, el cual surge luego de restar la totalidad de pasivos a la de activos. Dado que las alternativas expuestas carecen de un nivel considerable de pasivos, se toma como supuesto que el mismo es igual a cero, por lo que el patrimonio tendrá igual valor que la totalidad del capítulo "Activos".

Teniendo esto presente, se destaca la ausencia del ROE para cada alternativa expuesta y se procede a efectuar el cálculo del ROA (Rentabilidad sobre activos) cuyo resultado será equivalente a raíz de tener igual valor tanto para patrimonio como para activos (ROE = ROA).

Esto se debe a que en las tres alternativas propuestas se carece de endeudamiento y el financiamiento es realizado con fondos propios.

### 6.1.7 - Rentabilidad sobre Activo (ROA)

El ROA mide la rentabilidad de los activos en función de la utilidad antes de impuestos y valora la capacidad de los mismos para producir renta, sin tener presente su financiamiento (apalancamiento). Cabe destacar que el cálculo del ROA se ve afectado por una serie de factores como lo es el sector, los diversos tipos de riesgos (Ejemplo de ello son los riesgos legales, de mercado, insolvencia, riesgo país, endeudamiento, inclusive el riesgo humano), entre otros.

En el anexo A.3 se expone un cuadro extraído de la universidad ORT del Uruguay expresado a valores históricos cuyo fin es detallar los principales ratios financieros que afectan a los diferentes sectores. En el sector primario, en donde se puede visualizar que el ROA oscila en un 3 %, lo cual se utilizará como guía a los efectos de evaluar el ratio en las alternativas I y II. Asimismo, el uso de la chacra para la realización de eventos se clasifica como un negocio incluido dentro del sector comercio, cuyo ROA oscila en un 9%.

### 6.1.7 Amortizaciones

Para la evaluación de las alternativas se considerará de los activos que se encuentran en la situación inicial, el terreno y el edificio son activos independientes y se tratan contablemente por separado, encontrándose el edificio totalmente amortizado (dado que su adquisición fue realizada en el año 1870) y el terreno no amortiza ya que no sufre de desgaste por su uso en prolongados periodos de tiempo.

En cuanto a los activos que se detallarán más adelante en el análisis de cada alternativa, corresponde aclarar que se estima que tales activos aporten utilidad por un período de tiempo cuya estimación se detalla a continuación, en el cuadro N°11.

**Cuadro 11.** Detalle de amortizaciones

<b>Activo fijo</b>	<b>Años de amortización</b>
Bebederos	5 años
Alambrados	5 años
Mejoras en edificio	5 años
Iluminación	5 años

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.2 Arrendamiento de hectáreas a un tercero - Alternativa I

En el presente capítulo se plantea la primer alternativa de negocios a ser considerada, siendo esta la posibilidad de renovar el contrato de arrendamiento y mantenerlo hasta el ejercicio finalizado en el mes de junio del año 2025.

### 6.2.1 Ingresos y egresos

Como base para la proyección estimada de los resultados, fue utilizado el estado de resultados integral confeccionado para ejercicio 2019 - 2020. Según el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), el precio promedio en USD por hectáreas para arrendamientos a empresas ganaderas es de USD 79 por hectárea, lo cual equivale a USD 9.954 para un establecimiento de 126 hectáreas. He aquí que la empresa acuerda con el arrendatario un precio significativamente menor al de mercado. Para los ejercicios 2021 a 2025 el ingreso real por arrendamiento se encuentra ajustado en base a la última U.R.A (Unidad Reajutable de Alquileres) publicada para el mes de mayo 2020, cuyo coeficiente es de 1.0823.

En cuanto a los gastos asociados, se toma como base el consumo de UTE y OSE de la situación actual (\$ 36.000 IVA incluido correspondiente al gasto anual en UTE y \$ 9.600 IVA incluido en gasto anual de OSE, siendo el IVA costo) siendo actualizados por inflación de acuerdo a la estimada según el cuadro N°9. Se tiene la misma consideración para la proyección de la contribución inmobiliaria, tomando como base la de la situación actual y ajustada por inflación para cada año de estudio de acuerdo al siguiente cuadro resumen.

**Cuadro 12.** Determinación de ingresos y egresos proyectados

Concepto / Ejercicio económico	2019-2020	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Ingreso en USD	7.000	7.576	8.200	8.874	9.605	10.392
Pesificación de ingresos	303.674	364.259	417.606	451.975	489.173	529.285
UTE y OSE	(45.600)	(49.353)	(52.980)	(56.874)	(61.055)	(65.542)
Contribución inmobiliaria	(26.680)	(28.876)	(30.998)	(33.276)	(35.722)	(38.348)

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.2.1 Análisis de resultados

Como puede visualizarse en los Estados de Resultados Integrales en el Anexo A.4.2 así como en el flujo de efectivo proyectado en el cuadro N°13, los resultados luego de deducir impuestos y contribuciones aumentan para cada ejercicio económico con respecto del anterior. Esto se debe principalmente a que el tipo de cambio promedio tiene una tendencia al alza, por lo que la empresa percibe un equivalente mayor en pesos uruguayos en los años posteriores. Además, se toma un criterio simplificador en el que el importe de la contribución inmobiliaria del año 2020, es utilizado como año base y se ajusta por inflación de acuerdo a los coeficientes expresados en el cuadro N°9. EL I.R.P.F varía en cada año como producto del aumento en los ingresos.

**Cuadro 13.** Flujo de fondos estimados para los ejercicios 2021 a 2025

Concepto/Año	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Ingresos por arrendamientos	364.259	417.606	451.975	489.173	529.285
<b>Total ingresos</b>	<b>364.259</b>	<b>417.606</b>	<b>451.975</b>	<b>489.173</b>	<b>529.285</b>
Contribución inmobiliaria	(28.876)	(30.998)	(33.276)	(35.722)	(38.348)
UTE y OSE	(49.353)	(52.980)	(56.874)	(61.055)	(65.542)
I.R.P.F.	(43.711)	(50.113)	(54.237)	(58.701)	(63.514)
<b>Total egresos</b>	<b>(121.940)</b>	<b>(134.091)</b>	<b>(144.388)</b>	<b>(155.478)</b>	<b>(167.404)</b>
<b>Total \$ UYU</b>	<b>242.319</b>	<b>283.515</b>	<b>307.587</b>	<b>333.695</b>	<b>361.881</b>
<b>Total USD</b>	<b>5.040</b>	<b>5.567</b>	<b>6.042</b>	<b>6.552</b>	<b>7.105</b>
<b>VAN</b>	<b>1.138.090</b>				

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.2.1.1 Análisis financiero

Esta alternativa no presenta erogaciones más allá de lo que son impuestos y contribuciones y los gastos de UTE y OSE, por lo que posee la particularidad de que los flujos de fondos esperados para todos los años sean positivos y resulte que el VAN también sea positivo, por ende, resulta una alternativa a considerar como opción conveniente ya que es rentable. Cabe mencionar que este modelo del cálculo del VAN igualmente tiene una limitación y es que se asume que los ingresos son reinvertidos a la misma tasa (TRR) hasta el final.

#### 6.2.1.2 Análisis de ratios de rentabilidad

A los efectos de analizar en términos financieros la alternativa de continuar cediendo en arrendamiento las hectáreas a un tercero, se procede al cálculo de ratios de rentabilidad bajo los mismos supuestos establecidos en el capítulo 6.1.

**Cuadro 14.** Ratio margen bruto sobre ventas para los ejercicios económicos proyectados

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
<b>MgB = RAI - amort. s/ ventas</b>	79%	80%	80%	80%	80%

*Fuente: Elaboración propia*

El cuadro N°14 evidencia que el resultado bruto, es decir, el resultado antes de la deducción de impuestos y amortizaciones en relación al total de ventas, siendo en este caso los ingresos en concepto de arrendamiento, representa entre un 79% y 80% de los ingresos en cada ejercicio. Este ratio (que también es conocido como EBITDA sobre ventas) es muy útil ya que constata que un 80% de los ingresos son generadores de efectivo de libre disposición (FCF - Free Cash Flow).

El margen neto de utilidad en cambio, disminuye un 12% en cada ejercicio económico de acuerdo al siguiente cuadro. Esta disminución se da ya que se tiene en consideración para su cálculo el

I.R.P.F, siendo este un impuesto variable en función de los ingresos y que aumentan proporcionalmente. Esto evidencia el impacto que tienen los impuestos sobre los resultados totales, cuyo resultado es una disminución en el efectivo de libre disposición.

**Cuadro 15.** Ratio margen neto sobre ventas para los ejercicios económicos proyectados

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
<b>MgN = Result. Integral / ventas</b>	67%	68%	68%	68%	68%

*Fuente: Elaboración propia*

En lo que respecta al ROA, en todos los ejercicios económicos el resultado se aproxima al 3%. Como puede verse en el anexo A.3 el sector primario en el país oscila en una rentabilidad sobre activos del 3%, por lo que al igual que sucede en el ejercicio actual (2019-2020), la proyección reafirma que los activos continuarán siendo empleados eficientemente y lograrán generar una rentabilidad valorada positivamente por la empresa. De hecho, se puede ver que, en un periodo determinado de cinco ejercicios económicos, tanto el margen bruto como el margen neto y el ROA aumentan en relación al año previo, lo que significa que en años posteriores la empresa logrará generar más efectivo de libre disposición.

**Cuadro 16.** Rentabilidad sobre activos proyectada

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
<b>ROA = RAI - amort s/activos</b>	2,36%	2,35%	2,55%	2,76%	3,00%

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.3 Reemprender la actividad ganadera - Alternativa II

La presente alternativa plantea la viabilidad de reemprender un negocio de cría vacuna, en un área de campo natural. Esto significa que el negocio comprende la formación de vientres, cuyo fin último es hacer lotes de hembras y machos, para luego venderlos en la categoría “terneros”. Se plantea desarrollar una cría vacuna mejorada, teniendo presente que los procreos de los rodeos de cría del Uruguay, históricamente han oscilado entorno al 65 % de preñez (Diario El País, Daniel Belerato , 12/2019.). Para ello, se incorporarán tecnologías simples, un adecuado manejo de los animales y del campo natural, de forma que la empresa ganadera pueda elevar los procreos al 80%.

En virtud de volver a tener y comercializar ganado, se procedió a entablar una instancia de entrevista con el ingeniero agrónomo, quien tuvo participación a efectos de asesorar a la familia cuando comenzaron la actividad ganadera en el año 2000. Esta instancia ayudó a establecer una base para la confección del análisis del sector ganadero y tomar como válidas algunas consideraciones específicas del rubro que serán mencionadas durante el siguiente capítulo. En el Anexo A.1.3 se podrá observar la ficha técnica guía utilizada en la entrevista

### 6.3.1 Tipos de suelo

Las 126 hectáreas están conformadas por diferentes tipos de suelos. Este trabajo cartográfico se realizó utilizando el índice CO.N.E.A.T, índice que mide la productividad de los suelos del país. “La productividad se define como la capacidad que poseen los suelos para producir un determinado rendimiento por hectárea, relativo a la capacidad productiva media del país, a la que corresponde el índice 100” - (MGAP - 03/2020).

**Cuadro 17.** Tipos de suelo según índice CO.NE.AT en “La Quinta de Schunk”

Padrón	Tipo de suelo	Índice Co.ne.at	Hás	% participación
10145	9,3	82	95,53	75%
10145	8,02 B	82	14,53	11%
10146	10,2	159	15,73	12%
10147	9,9	60	1,04	1%

Total hectáreas	Índice Co.ne.at promedio ponderado
126,83	91,37

*Fuente: Elaboración propia*

En el cuadro N°17 se puede visualizar cuánto representa cada tipo de suelo en relación al total de hectáreas que conforman el establecimiento. Los grupos de suelos CO.N.E.A.T. tienen una escala del 1 - 13 donde se identifican los tipos de suelo en diferentes zonas del Uruguay.

A efectos de verificar la información proporcionada por la empresa, se procedió a ingresar al visualizador CO.N.E.A.T en la página del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. El resultado arrojó que el 76% de las hectáreas están compuestas por suelos del grupo 9, lo que significa que el suelo es suavemente ondulado. Estos suelos son de uso principalmente pastoril,

con vegetación de praderas estivales y con baja densidad de malezas. El material geológico característico de estas hectáreas son areniscas con cementos arcillosos.

Un 12 % del total de las hectáreas se encuentra comprendido en el grupo 10.2, clasificados por la familia como los mejores suelos del establecimiento dado que los mismos poseen una fertilidad alta y un buen drenaje. El restante suelo se clasificó como grupo 8.02 b, siendo estos predominantes en el departamento de Durazno, sobre todo a la altura de Villa del Carmen. Sin embargo, estos suelos se caracterizan por ser de fertilidad baja, con baja producción. A los efectos de este proyecto, se utilizarán 100 hectáreas dado que las restantes son un área reservada donde se encuentra el caserón, el galpón y área improductiva.

En el año 2000, la familia realizó una inversión en mejoramiento de estos suelos hasta llegar a aproximadamente un 30 % del campo natural mejorado. Cabe destacar que parte de los potreros se encontraban enmalezados, por lo que durante años se debió efectuar mecanismos de control en los mismos.

### 6.3.2 Potreros y tajamares

Los potreros son áreas delimitadas compuestas por pastos naturales, de los cuales los animales se alimentan, por lo que son espacios destinados a la cría y pastoreo de ganado. A los efectos de reemprender la actividad ganadera, se utilizarán los potreros ya existentes, realizando subdivisiones con alambre electrificado. El costo total del metro de alambre electrificado de 2 hilos es de USD 0,25 IVA incluido, totalizando una inversión de USD 3.125 por un total de 12.500 mts de alambre.

La inversión en alambres tiene como finalidad la construcción de cercas alambradas por las cuales debe determinarse una vida útil probable y amortizarse en función de esta. Por esta razón, el capítulo "Alambrados" será activado bajo el concepto de bienes de uso, motivo por el cual no figura en el Estado de Resultados, pero sí en el flujo de fondos, ya que se rige por el criterio de lo percibido.

El establecimiento cuenta actualmente con tres tajamares artificiales ya que los dueños invirtieron en su construcción en años previos. Sin embargo, a los efectos de tener distribuido una fuente de agua para los animales a lo largo de las hectáreas del establecimiento se procede a realizar una inversión en 6 bebederos de 431 litros cada uno por un costo total de USD 2.016. La cantidad de bebederos fue estimada en base a una consulta con los dueños del establecimiento.

### 6.3.3 Existencias

En la última declaración de DICOSE (División de Contralor de Semovientes), cuya presentación fue en el mes de junio 2019 previo a ceder las hectáreas en arrendamiento, la empresa declaró una existencia de 61 cabezas de ganado vacuno, mientras que para años anteriores el número máximo alcanzado fueron 133 cabezas.

En virtud de realizar una estimación del stock animal a ser incorporado como activo por la empresa, se procede a evaluar la dotación ganadera por unidad de superficie (Unidad ganadera).



La unidad ganadera es una unidad de medida cuyo fin es medir la carga de animal vivo para una superficie dada. El cuadro N°18 expone la cantidad de animales vivos que pueden habitar en un total de 100 hectáreas productivas.

**Cuadro 18.** Dotación por unidad de superficie

Concepto / Ejercicio económico	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
<b>UG totales</b>	60	81,6	81,6	81,6	81,6	81,6
<b>UG / hectárea</b>	0,6	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82

*Fuente: Elaboración propia*

El cálculo se determina en base a la especie animal (bovinos, ovinos, equinos) así como su categoría y se multiplica la cantidad de animales por su unidad ganadera en base a una tabla de equivalencias la cual se adjunta en el anexo A.5.3

A raíz del cuadro anterior surge el siguiente cuadro que representa un stock de existencias estimado para los ejercicios económicos comenzando en el mes de julio del año 2021 y finalizando en el mes de junio 2026. Cabe destacar que el número base considerado fue sugerido por el ingeniero agrónomo en la entrevista efectuada.

**Cuadro 19.** Stock de existencias para los ejercicios ganaderos desde julio 2021 a junio 2026

Categoría / Ejercicio económico	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Vacas de cría	60	60	60	60	60	60
Terneros	0	24	24	24	24	24
Terneras	0	24	24	24	24	24
Toros	0	2	2	2	2	2
<b>Total animales</b>	<b>60</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el primer ejercicio económico se propone realizar una inversión inicial para la compra de vacas preñadas. El peso de este animal es de aproximadamente 300 - 360 kg, con un precio de mercado en el mes de abril del año 2020 que oscila entre USD 600 - USD 700 dependiendo del proveedor.

La vaca de cría es el principal elemento de producción ya que son vacas que se utilizan para preñarlas. Un factor clave para que un establecimiento de cría sea eficiente, radica en el número de terneros que se logran tener en relación a las vacas de cría. Para lograr que el ternero nazca sano, es de gran importancia la alimentación en los momentos claves de la gestación del mismo. Una de las tantas formas para evaluar el factor nutricional es a través de la condición corporal del animal, en cuyo ciclo reproductivo, se debe satisfacer adecuadamente el requerimiento energético. La consecuencia de no tener en cuenta este componente es la obtención de un vientre improductivo. En caso de no tener una condición corporal óptima durante la gestación y parto del ternero, se puede afectar la capacidad de la misma para reiniciar su capacidad ovárica y volver a preñarla en momentos futuros.

La tasa de mortalidad para los terneros fue obtenida a través de la entrevista con el ingeniero agrónomo, quien indica que suele ser alrededor de un 5%. Asimismo, la muerte del ternero suele ocurrir en sus tres primeras semanas de vida a causa de múltiples enfermedades o porque la madre no acepte darle leche, por lo que se debe tener presente los factores antedichos en lo que respecta a la nutrición, higiene, estado del animal, entre otros, tanto para la madre como para el ternero recién nacido. Para la estimación de esta empresa ganadera se toma el supuesto que las vacas paren la misma cantidad de terneros que de terneras, durante todos los ejercicios económicos y que el porcentaje de mortalidad se aplica sobre la totalidad de terneros en todos los ejercicios como se expresa en el cuadro N°20.

**Cuadro 20.** Cuantificación de mortalidad de terneros

Conceto / Ejercicio económico	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Nacimientos terneros	48	48	48	48	48	48
Mortalidad 5%	-2	-2	-2	-2	-2	-2
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Con respecto a la inversión en toros, la misma se realizará el segundo año, dado que son necesarios para mantener a las vacas de cría entoradas durante todos los ejercicios económicos, asumiendo que la compra de las vacas en el año cero serán vacas preñadas. La cantidad necesaria estimada será de 2 unidades, con una edad aproximada de 2 años, ya que estos pueden preñar de 25 a 30 vacas en un año, por lo que serán suficientes para lograr el coeficiente de preñez que se pretende.

#### 6.3.4 Inversión inicial

La inversión inicial es aquella necesaria para que el establecimiento ganadero pueda comenzar a operar. Para ello, se debe invertir en aquellos recursos que permitan mantener en funcionamiento el negocio, siendo las vacas y los toros los principales elementos de producción dado que sin estos no sería posible la obtención de los terneros que serán objeto de las ventas.

**Cuadro 21.** Inversión inicial en dólares del establecimiento ganadero “La Quinta de Schunk”

Inversión inicial	Unidades	2020
		USD (Año base)
Vacas preñadas	60	37.740
Toros	2	10.800
Bebedores	6	2.016
Alambrados (mts)	12.500	3.125
<b>TOTAL</b>		<b>53.681</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El cuadro N°21 establece en qué se debe invertir, tanto en unidades físicas como monetarias (en moneda del año 2020) a los efectos de incorporar animales en el establecimiento ganadero, y

como fue antes mencionado, se invertirá en 60 vacas preñadas cuyo costo unitario es de USD 629 - (Precio remate 215, Pantalla Uruguay , abril 2020), siendo un total en dólares de USD 37.740. Esta inversión será realizada en el primer ejercicio económico, y se mantendrán las mismas vacas a efectos de ser preñadas en ejercicios posteriores hasta el término de su vida, momento en que deberán reponerse para mantener un total de 60 vacas en cada ejercicio.

Como resultado de invertir en vacas preñadas, los toros serán comprados en el segundo ejercicio económico ya que serán necesarios para preñar nuevamente a las vacas. Se invertirá en dos toros cuyo valor unitario es de USD 5.400 (Precio extraído de Escritorio Dutra- Mercados de Hacienda), siendo un total de USD 10.800. Por último, debe invertirse en 12.500 mts de alambre electrificado de dos hilos a efectos de cercar los potreros, cuyo costo total es de USD 3.125, también se invertirá en 6 bebederos por un costo total de USD 2.016 de acuerdo presupuesto obtenido a través de MercadoLibre.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los desembolsos de fondos que se deberán ejecutar en moneda del año correspondiente y dado que la moneda de origen de todas las inversiones es el dólar, se procede a pesificar utilizando los tipos de cambio promedios estimados en el capítulo “supuestos utilizados”.

**Cuadro 22.** Inversión inicial en dólares y pesos uruguayos para el establecimiento ganadero

Inversión inicial / Ejercicio económico	2021 - 2022		2022 - 2023	
	USD	\$ UYU	USD	\$ UYU
Vacas preñadas	37.740	1.814.539		-
Toros	-	-	10.800	550.044
Bebederos	3.125	150.250		-
Alambrados (mts)	2.016	96.929		-
<b>TOTAL</b>	<b>42.881</b>	<b>2.061.718</b>	<b>10.800</b>	<b>550.044</b>

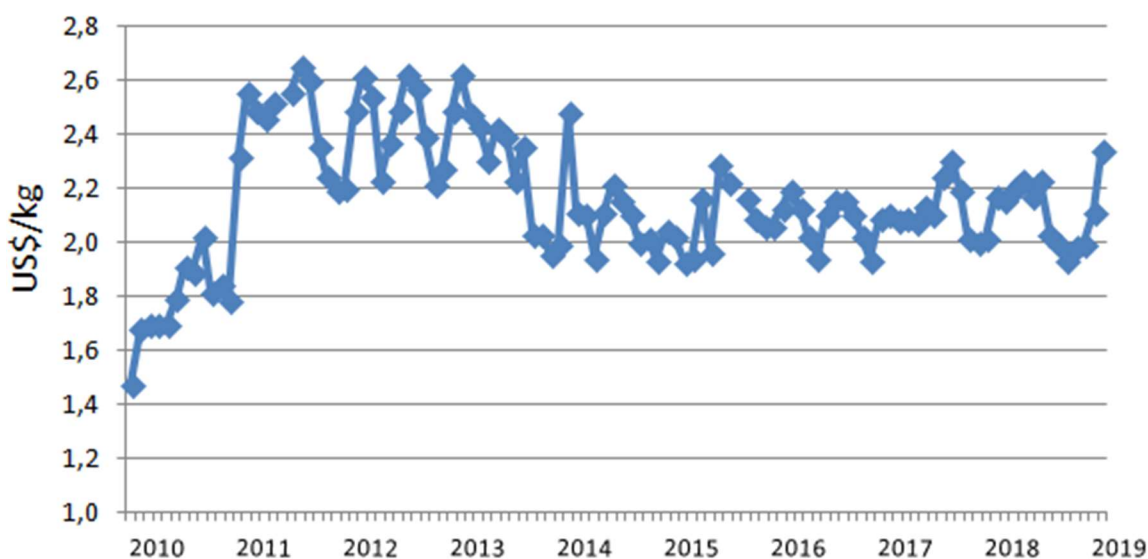
*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.5 Ingresos

Para estimar los ingresos se considera un criterio simplificador en cuanto a la cantidad de terneros vendidos, ya que se asume que la totalidad de los terneros son vendidos luego del destete, por lo que serán 46 terneros anualmente teniendo en cuenta un porcentaje de 5% de mortalidad.

En lo que respecta al precio del ternero, el gráfico 1 muestra la tendencia de los precios desde el año 2010 hasta el año 2019 según lo expuesto en Pantalla Uruguay. Como puede observarse, desde el año 2013 en adelante, el precio tiende a la baja, sin embargo, se destaca por periodos continuos de altibajas, mostrando un aumento mayor para el año 2019.

**Gráfica 1.** Evolución del precio del ternero desde el año 2010 al año 2019



*Fuente: Blasina y Asociados, base Pantalla Uruguay*

A los efectos de determinar el precio promedio de los terneros a ser vendidos y bajo el supuesto que los terneros no superaran los 140 Kg, fueron utilizados los valores medios mensuales desde el mes de enero del año 2018 hasta el mes de abril del año 2020 como periodo base para determinar el precio promedio unitario, el cual asciende a USD 2,35/kg. (Asociación de Consignatarios de Ganado, actualización de precios semanales).

El precio obtenido es acorde a lo expuesto en el gráfico 1 ya que para dicho periodo de tiempo se puede observar que el precio del ternero oscila entre USD 2/kg y USD 2.4/kg. Los ingresos totales por la venta de 45 terneros en cada ejercicio económico es de USD 14.805.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del precio estimado de los terneros y dado que la moneda de origen de todas las inversiones es el dólar, se procede a pesificar utilizando los tipos de cambio promedios estimados en el capítulo “Consideraciones previas”.

**Cuadro 23.** Precio del ternero en dólares y pesos uruguayos por Kg.

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019-2020	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Precio de terneros (por Kg)	USD	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35
	\$ UYU	102	113	120	120	120	120	120

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.6 Egresos

En lo que respecta a los egresos del establecimiento ganadero, deben clasificarse en aquellos costos que son considerados fijos, es decir que no depende del volumen de producción de la empresa, así como los variables. En cada subcapítulo se podrá visualizar un resumen de los

costos actualizados que afrontará en cada ejercicio la empresa en los años 2020 a 2026, para cuyo cálculo se tomaron los supuestos contenidos en los siguientes apartados.

### 6.3.6.1 Mano de obra

De acuerdo a la dote determinada de mano de obra se requiere una persona en planilla, tal que en la nómina de B.P.S figure bajo la categoría de “Sin especialización 2”, cuyo mínimo por jornal es de \$958. También se considera que el empleado no recibe alimentos en el recinto ni vivienda, por lo que corresponde el pago del ficto de alimentación y vivienda cuyo monto vigente asciende a \$161 por día.

El costo por mano de obra incluye los aportes personales y patronales que deben abonarse ante B.P.S, para lo cual se considera como supuesto que el empleado no tiene cónyuge ni hijos a los efectos de simplificar los cálculos y que trabaja 25 jornales al mes. Para el cuadro que se expone a continuación, son consideradas las cuotas partes generadas de salario vacacional y aguinaldo generado mensualmente y el gasto que se incurre por este concepto anualmente.

**Cuadro 24.** Resumen de costos por servicios en año base

Concepto	Expresados en \$ UYU					
	Cantidad	Costo nominal unitario	Costo nominal total	Incidencias Aguinaldo + SV	Aportes patronales	Costo total
Jornal (sin especialización II)	300	958	287.400	50.467	41.571	427.738
Ficto de alimentación y vivienda	300	161	48.300			
<b>Total</b>		<b>1.119</b>	<b>335.700</b>	<b>50.467</b>	<b>41.571</b>	<b>427.738</b>

Incidencias	Expresados en \$ UYU	
	Importe nominal	Aportes patronales
Aguinaldo	27.975	2.965
Salario Vacacional	22.492	-
<b>Total</b>	<b>50.467</b>	<b>2.965</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Total de mano de obra \$427.738 (año base)

A continuación, se detalla un cuadro resumen de los desembolsos de fondos por concepto de mano de obra ajustados por inflación de acuerdo al año en que se realizan.

**Cuadro 24.** Resumen de costos por mano de obra ajustados por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019-2020	2020 - 2021	2021-2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Mano de obra	\$ UYU	427.738	462.941	496.967	533.494	572.706	614.799	659.987

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.6.2 Sanidad

El costo por sanidad incluye los servicios y productos veterinarios que requiera el animal para mantenerse sano. El cálculo del mismo surge de la entrevista con el agrónomo que en función a la cantidad de vacas y nacimientos de terneros que se tendrá en el establecimiento, el costo será de USD 11 dólares por animal anualmente.

**Cuadro 25.** Cuantificación de costo por sanidad por cantidad de vacas y terneros (en USD)

Concepto	Cantidad	Costo
Vacas	60	660
Terneros *	48	264
<b>Total ingresos</b>	<b>108</b>	<b>924</b>

\* Los terneros tienen sanidad aprox. durante 6 meses

*Fuente: Elaboración propia*

Total gastos de sanidad USD 924 (año base)

A continuación, se detalla en el cuadro N°26 los desembolsos de fondos por concepto de sanidad pesificados de acuerdo a los tipos de cambio promedios estimados en el capítulo “supuestos utilizados”.

**Cuadro 26.** Resumen de costos sanidad ajustados por inflación y pesificados

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019-2020	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Sanidad	USD	924	924	924	924	924	924	924
	\$ UYU	40.085	44.426	47.059	47.059	47.059	47.059	47.059

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.6.3 Asesoramiento

Se incluyen los gastos en asesorías contables, así como por profesionales veterinarios o ingenieros agrónomos. La empresa no pagará la mensualidad de un estudio contable, pero habrá asesoramiento para no infringir ninguna norma fiscal como por ejemplo la presentación en fecha de declaraciones juradas, por ello se clasifica como un gasto variable.

Se estima un costo promedio de USD 50 mensuales, se hace referencia a promedio ya que no todos los meses se requerirá dichos servicios. Esta estimación surge a raíz de un costo que fue proporcionado por el agrónomo por sus servicios y por la parte fiscal se acudió a un presupuesto solicitado a un Contador recién recibido.

Total gastos en asesoramiento USD 600 (año base)

Se podrá observar en el cuadro N°27 los desembolsos de fondos por concepto de asesoramiento pesificados de acuerdo a los tipos de cambio promedios estimados en el capítulo “supuestos utilizados”.

**Cuadro 27.** Resumen de costos por asesoramiento ajustados por inflación y pesificados

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019-2020	2020 - 2021	2021-2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Asesoramiento	USD	600	600	600	600	600	600	600
	\$ UYU	26.029	28.848	30.558	30.558	30.558	30.558	30.558

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.3.6.4 Gastos varios

Se incluyen todos aquellos gastos ocasionales y necesarios para poder operar, como por ejemplo los fletes de los terneros, repuestos y reparaciones, alimentación, entre otros. Se estimó un gasto de USD 100 mensuales, por lo que en un ejercicio económico el costo asciende a USD 1.200 en base a consulta realizada al dueño, en función de los costos que mantuvo por dicho concepto en años anteriores.

Total gastos varios USD 1.200 (año base)

A continuación, el cuadro N°28 expresa los desembolsos de fondos por concepto de gastos varios ajustados pesificados de acuerdo a los tipos de cambio promedios estimados en el capítulo “supuestos utilizados”.

**Cuadro 28.** Resumen de costos por concepto de gastos varios ajustados por inflación y pesificados

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019-2020	2020 - 2021	2021-2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Gastos varios	USD	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	\$ UYU	52.058	57.696	61.116	61.116	61.116	61.116	61.116

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.3.6.5 UTE y OSE

Se tomó como supuesto que la empresa ganadera continuará consumiendo energía eléctrica y agua potable tal como fue el consumo en el ejercicio 2019 – 2020 efectuado por quienes arriendan el establecimiento, ya que las actividades realizadas por estos en dichos predios son de similares características.

Total UTE y OSE \$45.600 (año base)

A continuación, se detalla en cuadro N°29 el resumen de los desembolsos de fondos por concepto de mano de obra ajustados por inflación de acuerdo al año en que se realizan.

**Cuadro 29.** Resumen de costos generados por UTE y OSE ajustados por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019-2020	2020 - 2021	2021-2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
UTE y OSE	\$ UYU	45.600	49.353	52.980	56.874	61.055	65.542	70.360

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.6.6 Contribución inmobiliaria

Se consideró la contribución abonada en el ejercicio 2020 como base a modo de simplificar las operaciones y dicho gasto será ajustado por inflación.

Total contribución inmobiliaria \$26.680 (año base)

A continuación, se detalla en cuadro N°30 el resumen de los desembolsos de fondos generado por el pago de la contribución inmobiliaria ajustado por inflación de acuerdo al año en que se realiza.

**Cuadro 30.** Detalle de costos de contribución inmobiliaria ajustada por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021-2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Contribución inmobiliaria	\$ UYU	26.680	28.876	30.998	33.276	35.722	38.348	41.166

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.6.7 Agrupación de costos e inversiones para exposición del flujo de fondos

A continuación, en el cuadro N°31 se presenta un resumen de las erogaciones de esta alternativa y su correspondiente categoría a los efectos que el flujo sea más compacto de acuerdo a las categorías de costos iniciales, costos fijos y costos variables.

**Cuadro 31.** Clasificación de egresos del establecimiento ganadero

Concepto	Categoría para flujo de fondos	Categoría general
Compra de vacas preñadas	Inversión inicial año 1	Inversión inicial
Alambrados		
Bebederos		
Compra de toros	Inversión inicial año 2	
Mano de obra	Costo variable \$ UYU	Costo variable
Sanidad	Costo variable USD	
Asesoramiento		
Gastos varios		
Contribución inmobiliaria	Costos fijos	Costos fijos
UTE		
OSE		

Fuente: Elaboración propia



La unidad de los costos variables depende del costo, en algunos casos el cálculo es mensual y en otros depende de la cantidad de bovinos que mantiene activos el establecimiento (esto se puede visualizar en los subcapítulos de cada costo) pero en términos generales todos los costos se encuentran anualizados. Cabe destacar que la separación de los costos variables USD y \$ UYU surgen de que establecen en su moneda de origen.

### 6.3.7 Análisis tributario

#### 6.3.7.1 IMEBA

La empresa es sujeto pasivo del Impuesto a las Enajenaciones de Bienes Agropecuarios (IMEBA) por sus ingresos dado que la misma posee menos de 1.250 hectáreas índice CO.NE.AT 100, y sus ingresos en ningún ejercicio superan las 2.000.000 de UI. La familia es contribuyente este impuesto desde sus inicios y no se plantea la opción de tributar IRAE ya que el objetivo del presente trabajo no radica en el análisis tributario de la empresa ganadera. Sin embargo, en el anexo A.5.2 se detallan los impuestos que debe abonar la empresa por la alternativa de reemprender la actividad ganadera con base en la normativa vigente.

### 6.3.8 Análisis de resultados

En el cuadro N°32 se podrá observar el flujo de fondos proyectados para la alternativa de retomar la ganadería agrupados los costos en las categorías anteriormente mencionadas expresados en pesos uruguayos y convertidos en dólares americanos de acuerdo al cuadro N°7 de proyección del tipo de cambio y en el anexo A.5.4 podrá encontrarse la proyección de los estados de resultados integrales.

**Cuadro 32.** Flujo de fondos proyectado 2021 - 2026

Concepto/Año	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
Ingresos por terneros	727.643	770.775	770.775	770.775	770.775	770.775
<b>Total ingresos</b>	<b>727.643</b>	<b>770.775</b>	<b>770.775</b>	<b>770.775</b>	<b>770.775</b>	<b>770.775</b>
Inversión inicial año 1	(2.061.718)	-	-	-	-	-
Inversión inicial año 2	-	(550.044)	-	-	-	-
Costo variable \$ UYU	(462.941)	(496.967)	(533.494)	(572.706)	(614.799)	(659.987)
Costo variable USD	(130.970)	(138.733)	(138.733)	(138.733)	(138.733)	(138.733)
Costos fijos	(49.353)	(52.980)	(56.874)	(61.055)	(65.542)	(70.360)
Contribución inmobiliaria	(28.876)	(30.998)	(33.276)	(35.722)	(38.348)	(41.166)
IMEBA costo	(14.553)	(15.415)	(15.415)	(15.415)	(15.415)	(15.415)
INIA costo	(29.106)	(30.831)	(30.831)	(30.831)	(30.831)	(30.831)
IVA costo	(83.193)	(30.521)	(30.521)	(30.521)	(30.521)	(30.521)
<b>Total egresos</b>	<b>(2.860.709)</b>	<b>(1.346.490)</b>	<b>(839.146)</b>	<b>(884.984)</b>	<b>(934.191)</b>	<b>(987.014)</b>
<b>Total \$ UYU</b>	<b>(2.133.066)</b>	<b>(575.716)</b>	<b>(68.371)</b>	<b>(114.209)</b>	<b>(163.416)</b>	<b>(216.240)</b>
<b>Total USD</b>	<b>(44.365)</b>	<b>(11.304)</b>	<b>(1.342)</b>	<b>(2.242)</b>	<b>(3.209)</b>	<b>(4.246)</b>
<b>VAN</b>	<b>-\$ 3.048.864</b>					

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.8.1 Análisis financiero

Si bien el VAN de esta alternativa es negativo, esto no implica que necesariamente que no se estén obteniendo beneficios, sino que puede ser que estos no alcanzan a cubrir las expectativas de esta alternativa, para ello son analizados los ratios de rentabilidad. Debería de considerarse además como impacta el tipo de cambio proyectado ya que, al mantenerse, aumentan los costos en pesos que son ajustados por inflación, pero los costos en dólares al considerar que se mantiene incambiado a partir de 2022 se pierde valor generado por tipo de cambio.

Resumiendo, si se considera únicamente este elemento para tomar una decisión la misma sería que esta alternativa debe rechazarse ya que el valor actual neto fue negativo.

### 6.3.8.2 Análisis de ratios de rentabilidad

Como puede verse en el cuadro siguiente, el margen bruto es de 7.6% para el año 2021 mientras que para los restantes años hay una disminución considerable. Cabe destacar que el resultado obtenido es bajo ya que para su cálculo no se incluyen los egresos en concepto de impuestos y amortizaciones, lo que implica que la empresa no tendrá ingresos suficientes para cubrir la totalidad de sus impuestos o en su defecto, podrá cubrirlos, pero no habrá efectivo de libre disposición luego de cubrir todas las obligaciones.

**Cuadro 33.** Margen bruto sobre ventas proyectado

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
MgB = RAI - amort. s/ ventas	7,6%	6,6%	1,1%	-4,9%	-11%	-18%

*Fuente: Elaboración propia*

En lo que respecta al margen neto sobre ventas, se puede visualizar que el mismo es negativo para los ejercicios económicos desde el año 2021 - 2026, lo cual es coherente con los resultados obtenidos en el flujo de efectivo y consecuentemente en el margen bruto. Este suceso indica que la empresa no es rentable, es decir, que no se logra obtener ingresos iguales o superiores a los costos, por lo cual se podría plantear alternativas que involucren mejoras en el proceso de producción para lograr disminuir los costos o aumentar los precios hasta lograr un nivel que de un margen positivo o en su defecto, no podría considerarse una alternativa viable.

**Cuadro 34.** Margen neto sobre ventas proyectado

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
MgN = Result. Integral / ventas	-17%	-10%	-16%	-22%	-28%	-28%

*Fuente: Elaboración propia*

A los efectos de establecer cuál es el rendimiento de los activos se procede al cálculo del ratio denominado ROA el cual mide la relación entre los resultados generados (antes de incluir impuestos y amortizaciones) y los niveles de activo de la empresa. La rentabilidad se expresa en un porcentaje que surge de dividir el ingreso del capital sobre el total de activos.

**Cuadro 35.** Rentabilidad sobre ventas proyectado

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
ROA = RAI - amort. s/ activos	0,39%	0,33%	0,054%	-0,24%	-0,57%	-0,91%

*Fuente: Elaboración propia*

Como puede observarse en el cuadro N°35, el ROA es coherente con los resultados obtenidos en el margen bruto ya que en los primeros dos ejercicios económicos es positivo pero relativamente bajo en comparación con el ROA del sector (Anexo A.3), y para los siguientes ejercicios disminuye considerablemente hasta resultar en negativo. Esta disminución se debe primordialmente a la estructura de costos de la empresa y posee una gran influencia la variación del tipo de cambio. De igual manera, un factor causante del ROA negativo es la escasa rotación de los bienes de cambio, lo que implica que el nivel de ventas no es suficiente para cubrir la totalidad de los costos.

## 6.4 Chacra de eventos - Alternativa III

La alternativa de utilizar el campo como una chacra de eventos surge a raíz de que los propietarios hicieron uso de esta en tres ocasiones diferentes para festejar casamientos de miembros de la familia.

En su momento, fue utilizado el caserón junto con el patio principal, donde la infraestructura les permitió colocar un gazebo y agregar un piso de WPC para cubrir el pasto, permitiendo a los invitados poder caminar cómodamente, así como la colocación de mesas, sillas, y una pista de baile. Dichos eventos se llevaron a cabo de manera exitosa, por lo cual la familia Schunk se plantea evaluar la alternativa de utilizar este predio para prestar un servicio como chacra para eventos sociales.

### 6.4.1 Propuesta de valor de La quinta de Schunk para eventos

Situado en la zona centro sur del departamento de Durazno, en Villa del Carmen, la quinta de Schunk es un lugar único rodeado de naturaleza, ideal para la celebración de todo tipo de eventos sociales y religiosos.

La quinta de Schunk ofrece un amplio y rústico salón acondicionado en el cual se podrá disfrutar de una velada íntima y memorable, pero si la celebración reúne aún a más personas la quinta despliega un gazebo en un espacio semi abierto integrado con el paisaje natural. Para ceremonias religiosas las mismas se pueden realizar tanto al aire libre, como en un granero convertido en pequeña capilla.

La entrada típica de una chacra colonial recibe a los invitados y un aljibe los espera antes de ingresar al salón. Este espacio se encuentra envuelto en un ambiente rústico, con un fogón en el patio interno y conectado por un puente de madera al gazebo. Una carreta, carretilla y autos de época son elementos decorativos que acentúan el contexto y un tajarar junto a los paisajes campestres hacen resaltar cualquier atardecer.

En el Anexo A.6.1 se podrá encontrar un registro fotográfico de las instalaciones preparadas para realizar eventos y las principales atracciones por las cuáles La quinta de Schunk es una buena opción para realizar celebraciones.

La quinta de Schunk contará con el personal necesario para apoyar la recepción del evento y los servicios que se ofrecen son:

- Salón (capacidad máxima 100 personas) con parrillero y mesada / barra, además cuenta con estufa en el patio interno.
  - Opción carpa gazebo semi abierta con capacidad máxima 250 personas.
- Jardín acondicionado para brindar ceremonias
  - Opción granero capilla

- Cocina para uso del catering
- Estacionamiento privado
- Para bodas o quince años, se brinda el servicio de alojamiento y habitación para que la novia o quinceañera puedan cambiarse antes del evento.
- Servicio de ómnibus de traslado (opcional)

### 6.4.2 Competidores

“Se define competidores a aquellas empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio, o al menos parecidos y que sirven para satisfacer una misma necesidad” Prieto Herrera, J. E. (2009). De acuerdo al relevamiento realizado en Villa del Carmen actualmente no hay chacras que presten el servicio de salón de eventos.

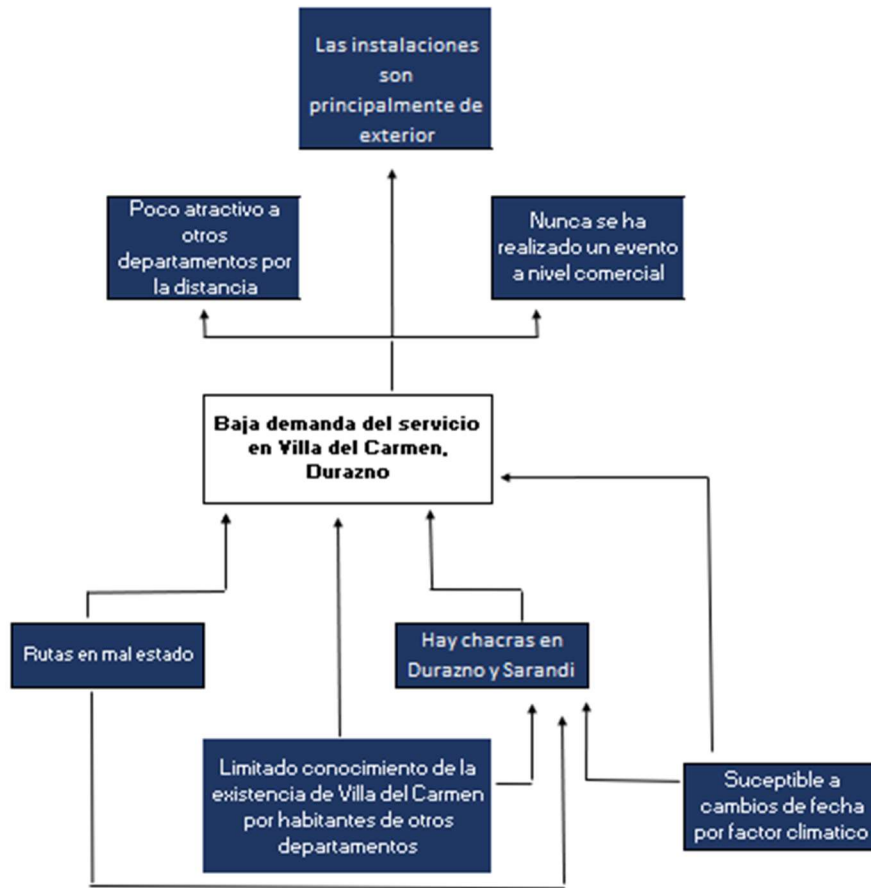
La ciudad de Durazno es el lugar más próximo que posee espacios dedicados a la realización de fiestas dado que se encuentra a 57 kilómetros de Villa del Carmen, pero en el marco de este trabajo se dejará de lado considerar estos salones de fiesta ubicados en el centro de la ciudad, bajo el entendido que no cubren la misma necesidad que podría ofrecer la Quinta de Schunk. El diferencial surge de considerar el entorno de campo para la realización de un festejo, un espacio más amplio y una mayor cantidad de locaciones dentro del establecimiento para una sesión de fotos.

Las 3 chacras consideradas empresas competidoras, se encuentran ubicadas a las afueras de la ciudad de Durazno y sí representan una competencia directa con el servicio que ofrece La Quinta de Schunk. En el Anexo A.5.2 se podrá visualizar la tabla comparativa de los servicios que ofrecen las tres chacras que son consideradas competencia en comparación a la analizada en este trabajo.

### 6.4.3 Árbol de problemas y objetivos

A efectos de lograr una planificación adecuada, se acudió a la confección del árbol de problemas y objetivos - (Leon Rossenberg y Lawrence Posner, 1969). Esta herramienta simplifica los principales problemas que deben ser considerados al momento de analizar la viabilidad de utilizar el campo como una chacra para eventos, así como las causas de este problema y sus efectos, para luego transformarlo en objetivos a cumplir.

**Figura 3. Árbol de problemas**



*Fuente: Elaboración propia*

Se identificó como problema central la dificultad que significa acceder al público objetivo, este se puede visualizar por el recuadrado en la parte central del diagrama. Parte de problema surge de la falta de conocimiento de Villa del Carmen por personas que no residen en el pueblo. Esto se debe principalmente a la carencia de atractivos turísticos que cautiven la atención del público.

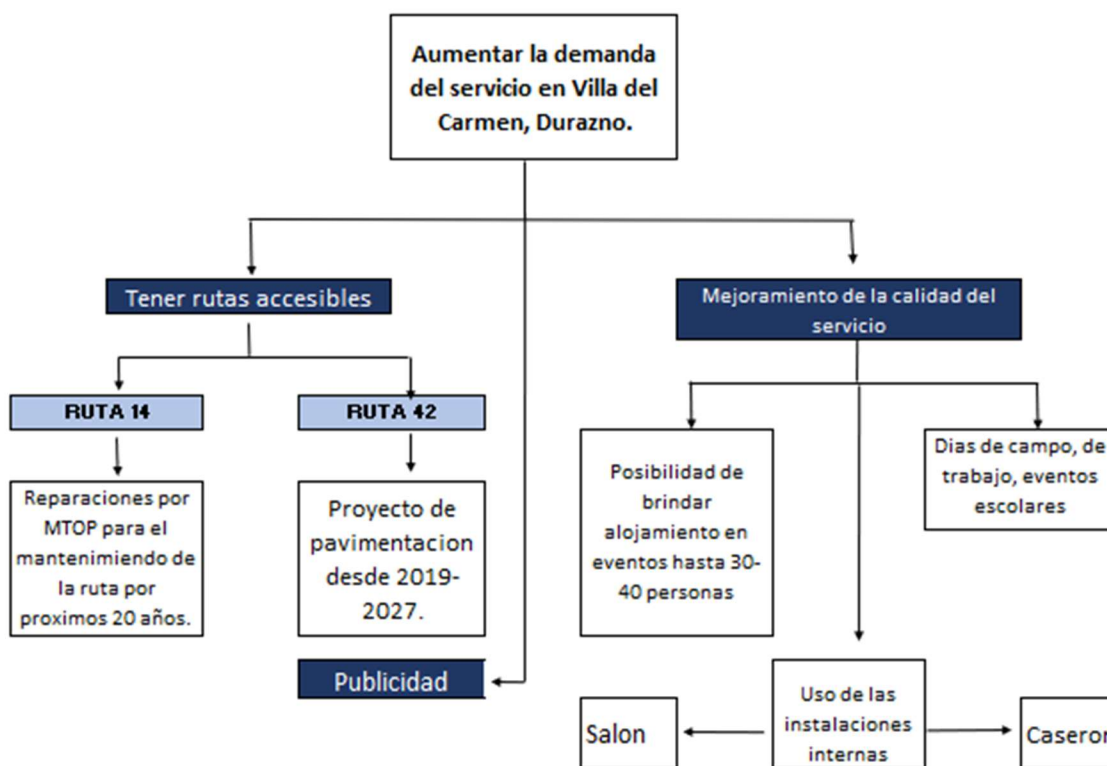
Otro factor de gran importancia es el hecho que, durante prolongados años, las rutas de acceso a Villa del Carmen, siendo estas la N°14 y N°42 no se encontraban en condiciones óptimas para transitar adecuadamente. Con ello se hace referencia a que en diversos tramos de estas se habían creado roturas, baches y pozos en los pavimentos, producto del tránsito frecuente de camiones de carga en conjunto con factores climáticos, por lo cual se tornó una ruta peligrosa que requiere de atención por parte del conductor para evitar posibles accidentes. Este hecho es un componente crítico a la hora de decidir realizar un evento en Villa de Carmen dado que, al ser un factor riesgoso, se disminuye la probabilidad de asistencia de los invitados.

A su vez, visto que es una zona de complicado acceso, se debe destacar la figura de la competencia. “La Quinta de Schunk” posee dos fuertes competidores que ofrecen servicios similares y cuentan con la ventaja de localizarse en cercanías a la ciudad, por lo que el acceso a las mismas es más conveniente. La distancia entre Durazno y Villa del Carmen como fue mencionado previamente es de 57 kilómetros, equivalente a una hora de viaje, mientras que desde Sarandí son 41 kilómetros, por lo cual, se debe tener una oferta diferencial para que el público objetivo opte por recorrer una hora extra para realizar su evento en Villa del Carmen.

En el Anexo A.6.2 se adjunta un cuadro comparativo en el cual se muestra la oferta de servicios que posee cada competidor. Estos cuentan con espacios exteriores e interiores de amplia capacidad para la realización del evento, lo cual logra un mejor posicionamiento dado que es una herramienta para hacer frente al factor climático. “La Quinta de Schunk” posee instalaciones para realizar un evento espacio interior, con una capacidad máxima de 100 personas. El fuerte principal es el amplio jardín, en donde se puede instalar un gazebo que proteja en caso de frío, pero no en tormentas o lluvias, por lo cual es susceptible a cambios de fecha por este motivo.

En la figura 4 se presenta el árbol de objetivos, el cual refleja la solución a los problemas detectados previamente.

**Figura 4.** Árbol de objetivos



*Fuente: Elaboración propia*

La falta de conocimiento acerca de Villa del Carmen, puede ser enmendada con el uso de publicidad que permita llegar de una forma visual al público objetivo, de manera que despierte interés en la zona. Para ello, “La quinta de Schunk” podría contar con un diferencial en comparación a la competencia ya que podría ofrecer al cliente la posibilidad de hacer uso de las instalaciones de alojamiento para una capacidad máxima de 30 personas ya que cuenta con 5 dormitorios aledaños y otras 5 habitaciones ubicadas en un edificación en el exterior al lado del caserón.

La oferta podría ser ampliada pudiendo también utilizarse el establecimiento para efectuar “días de campo”, eventos laborales y escolares, etc. Este planteo y el anterior surgen como objetivos de mejora a la largo plazo, por lo que a los efectos del análisis de la viabilidad será considerado el servicio de eventos tales como casamientos o cumpleaños de 15.

#### 6.4.4 Demanda esperada

Para estimar la demanda esperada, se debe definir primero a qué mercado se intenta apuntar, este es el conjunto de personas que necesitan de los servicios que se van a ofrecer y que tienen el deseo y la autoridad para adquirirlos. Fernández Luna, G. (2010).

En el marco del árbol de problemas previamente planteado, el mercado objetivo apuntará a los residentes de Durazno y Sarandí del Yi. Se proyectará de acuerdo al modelo de crecimiento matemático, basado en la cantidad de eventos que se realizaron en las chacras de Durazno durante los últimos 2 años. La elección de este modelo surge de mantener un criterio conservador y se basa en el crecimiento promedio de los últimos 2 años de la demanda de la competencia que fue del 4,92% anual y se compone de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 36.** Mercado de referencia en base a competidores

Base	Año	Consumo Lagunas Country Club		Chacra Sintonía		Chacra El recreo		Mercado de referencia		
		Cantidad de eventos por año								
		15 años	Bodas	15 años	Bodas	15 años	Bodas		Bodas y 15 años	
0	2018	12	5	13	9	13	7	59		
1	2019	10	6	13	8	15	9	61		

*Fuente: Elaboración propia*

Para determinar el mercado de referencia fueron consultas las chacras del departamento de Durazno que brindan servicios similares y fueron catalogadas anteriormente como competidoras directas.



**Cuadro 37.** Determinación del crecimiento esperado

<b>Crecimiento matemático histórico</b>	
Mercado de referencia 2019	61
Mercado de referencia 2018	59
Promedio crecimiento	0,033898
Promedio crecimiento expresado en %	3,39%

*Fuente: Elaboración propia*

La limitación de utilizar este método es que los datos obtenidos han sido únicamente de los últimos 2 años ya que las empresas consultadas se negaron a dar más información de años anteriores. Por otro lado, lo que se utiliza para proyectar el mercado objetivo no deja de ser un promedio, por lo que se dejan de lado los factores externos que podrían afectar la demanda de este servicio.

La situación actual del país bajo el estado de emergencia sanitaria es una de las principales limitantes, ya que este rubro es uno de los más afectados y sigue existiendo incertidumbre en cuanto a cuándo se podrán retomar los eventos sociales que aglomeran gran cantidad de personas, a los efectos de este proyecto la opción a considerar es dilatar un año la puesta en marcha para minimizar este impacto.

Se desestima el uso de encuestas a residentes de otros departamentos por lo menos en los primeros años a los efectos de cuantificar el porcentaje de mercado que se podrá acaparar de su competencia directa, apuntando que la publicidad que sea efectuada derive en la elección de la Quinta de Schunk en vez de utilizar otras alternativas.

La demanda esperada de La Quinta de Schunk se proyectará a 5 años asumiendo un criterio conservador se estima que durante los primeros 2 años capte la atención del 10% del mercado, durante los 2 siguientes 15% y el último año que se obtenga el 25% del mercado objetivo. Esta estimación se realizó en conjunto con los dueños de la empresa, ya que fue considerado cuánto estarían dispuestos a estar en el recinto para atender los eventos, ya que para ellos implicaría mayor disposición de tiempo en el lugar, dado que tres de los dueños viven en Montevideo.

**Cuadro 38.** Participación proyectada de la quinta de Schunk en el mercado

Base	Año	Mercado de referencia	Mercado objetivo	Participación que se aspira en %
		Cantidad de eventos por año		
0	2018	59	0	0%
1	2019	61	0	0%
2	2020	63	0	0%
3	2021	65	7	10%
4	2022	67	7	10%
5	2023	69	10	15%
6	2024	71	11	15%
7	2025	73	18	25%

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede concluir que, de acuerdo a las consideraciones realizadas y cálculos efectuados, que se proyectarán los flujos de fondos en base a que la demanda esperada para los siguientes 5 años ocurra tal como indica el cuadro N°38.

#### 6.4.5 Determinación de inversión inicial y costos

A continuación, se procederá a enumerar todos los costos que serán incurridos en esta alternativa.

##### 6.4.5.1 Inversión inicial

###### 6.4.5.1.1 Salón y granero capilla

Al salón y al granero se le deben hacer reparaciones y mantenimiento de manera que se encuentre en condiciones óptimas para brindar el servicio. De acuerdo a lo relevado con los dueños del lugar, al mismo le falta mantenimiento de pintura exterior e interior.

El granero que se podrá destinar para el uso de ceremonias tiene aproximadamente 200 metros cuadrados para albergar a 80 personas, tanto que el caserón cuenta con 280 metros cuadrados de extensión para recibir 100 personas.

El costo estimado de mano de obra para pintar los 480 metros cuadrados del caserón y el granero asciende a \$220.000 más IVA, Este costo incluye los materiales: pintura, pinceles, mezcladores, lijas, disolventes etc.

Este costeo se efectuó solicitando el presupuesto a un pintor contratado anteriormente por la quinta de Schunk.

Inversión inicial = \$220.000 +IVA (año base)

En cuadro siguiente se detalla el desembolso de fondos generado por la inversión inicial en el año 2021 ajustada por inflación.

**Cuadro 39.** Inversión inicial en mantenimiento ajustada por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021
Mantenimiento de pintura	\$ UYU	220.000	238.106

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.1.2 Estacionamiento privado e iluminación exterior

El establecimiento cuenta con un predio cuya finalidad es ser utilizado como estacionamiento, siendo su capacidad para 60 vehículos. Este espacio es de cómodo y práctico acceso dado que se encuentra a una distancia próxima al salón, a su vez, posee un camino firme que lo comunica con el mismo de manera que los invitados puedan acceder de forma rápida y sencilla sin tener que trasladarse largos trechos sobre césped.

El predio es nivelado, y posee una entrada espaciosa que permite al vehículo entrar y salir con facilidad. Sin embargo, de realizarse eventos nocturnos, el espacio no cuenta con luz artificial, por lo que se deben colocar focos que le sirvan de guía al conductor. Para el camino de entrada, se cuenta con antorchas a cada lado del sendero las cuales se encienden con un mechero, por lo que no requieren de electricidad.

En lo que respecta al predio, debe ser iluminado por proyectores que permitan una mejor iluminación, considerado que el predio se encuentra a una distancia próxima al caserón, no se debe hacer una instalación eléctrica mayor para este fin, por lo que se requerirá la compra e instalación de 4 proyectores.

De acuerdo a lo comentado con los dueños, en función de la bodas anteriormente realizadas, se considera que no es necesario la contratación de un sereno para el cuidado de autos, ya que el predio es de gran dimensión. Dado que el área destinada a estacionamiento es sobre pasto, la alternativa sugerida podría ser marcarlo con aerosol para señalar el espacio y optimizar el espacio.

**Cuadro 40.** Resumen de costos de iluminación

Concepto	Cantidad	Expresados en \$ UYU	
		Costo unitario	Costo total
Proyectores	4	675	2.700
Instalación	1	3.000	3.000
<b>Total</b>		<b>3.675</b>	<b>5.700</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El costo por la compra de proyectores y su instalación asciende a \$ 5.700 + IVA de acuerdo al presupuesto obtenido por FIVISA.

Inversión inicial = \$ 5.700 + IVA (año base)

A continuación, se detalla el desembolso de fondos generado por la inversión en iluminación exterior en el año 2021 ajustada por inflación.

**Cuadro 41.** Inversión inicial en iluminación ajustada por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021
Iluminación exterior	\$ UYU	25.000	27.058

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.1.3 Generador eléctrico

Para asegurar que los eventos que se realicen siempre cuenten con la energía eléctrica suficiente, se evaluó la alternativa de la compra o el alquiler de un generador. Dado el costo y la demanda estimada, el alquiler del mismo a los 2 años del proyecto igualará la compra del mismo, por lo que se proyecta la obtención del mismo en el primer año para uso.

**Cuadro 42.** Alternativa de costos de generadores eléctricos

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	Total
Compra generador	\$ UYU	20.000	20.000	-	20.000
Alquiler por cada evento		1.500	10.500	10.500	21.000

*Fuente: Elaboración propia*

Ambos costos fueron obtenidos de acuerdo a presupuestos solicitados a través de la página web de MercadoLibre.

Inversión inicial \$ 20.000 + IVA (año base)

En el cuadro N°43 se podrá observar el desembolso de fondos generado por la inversión en el generador en el año de su compra ajustado por inflación.

**Cuadro 43.** Inversión inicial en generador eléctrico ajustado por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021
Generador eléctrico	\$ UYU	20.000	21.646

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2 Valorización de costos

##### 6.4.5.2.1 Gazebo

Para la utilización del gazebo los dueños plantearon que no desean comprarlo ya que almacenarlo podría generarle deterioros, en función de esta decisión la alternativa a considerar fue la del alquiler el mismo sólo cuando la ocasión lo amerite.

El alquiler de este mobiliario asciende a \$25.000 + IVA por su instalación, uso por 24 horas y desinstalación, de acuerdo a presupuesto enviado por Mercado Libre.

Costo variable (por fiesta 150 invitados)= \$25.000 + IVA

A continuación, se detalla en cuadro N°44 el resumen de los desembolsos de fondos generado por el alquiler del gazebo ajustado por inflación de acuerdo al año en que se realiza.

**Cuadro 44.** Detalle de costos actualizados por alquiler de gazebo

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Alquiler gazebo	\$ UYU	25.000	27.058	29.046	31.181	33.473	35.933

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2.2 Jardín para ceremonias, mobiliario y decoración

El jardín puede transformarse en un altar para la celebración de una boda. Para esta conversión el establecimiento cuenta con algunos insumos que anteriormente fueron utilizados en casamientos que se efectuaron allí mismo.

La quinta de Schunk cuenta con el arco de altar confeccionado con palos de madera tratada y barnizada y un escritorio con silla de estilo antiguo que se colocan en la entrada del espacio para anunciar los nombres de los novios, además cuenta con cueros de vaca que son utilizados como almohadones puestos en sillones de paja para crear espacios de reunión. Para completar este espacio se arman mesas ratonas en el centro con tablas de madera. Por último, cuentan con 60 sillas de madera y sus correspondientes telas blancas decorativas para dar lugar a la ceremonia.

El mobiliario del lugar para utilizar en el salón se pretende alquilar por fiesta, ya que el almacenamiento del mismo puede suponer deterioros. Las sillas necesarias a considerar serán 160 y 16 mesas redondas (para un evento de 150 personas).

**Cuadro 45.** Apertura de costos de mobiliario

Concepto	Cantidad	Expresados en \$ UYU	
		Costo unitario	Costo total
Alquiler por silla	160	25	4.000
Alquiler por mesa y mantel	16	100	1.600
Set de cubiertos, platos y vasos por persona	160	60	9.600
Flete	1	1.500	1.500
<b>Total</b>		<b>1.685</b>	<b>16.700</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los valores obtenidos surgen de acuerdo a presupuesto solicitado a través de Mercado Libre.

En cuanto al servicio de jardinería fueron consultados los dueños y aseguraron que poseen una máquina de podar césped adquirida recientemente y que ellos cuando visitan el recinto son los encargados de su mantenimiento, ya que al encontrarse próximos a jubilarse ha sido una tarea que se ha ganado su simpatía y esfuerzo.

Por lo anterior no habría que adicionar ningún costo por servicio de jardinería ya que su mantenimiento recaería en los dueños de lugar.

Costo variable (por fiesta 150 invitados) = \$16.700 + IVA (año base)

De acuerdo al cuadro siguiente se podrá observar los costos actualizados por inflación por concepto de alquiler de mobiliario de acuerdo al año en que se realiza.

**Cuadro 46.** Detalle de costos actualizados por alquiler de mobiliario

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Alquiler mobiliario	\$ UYU	16.700	18.074	19.403	20.829	22.360	24.003

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2.3 Catering

Para brindar un servicio integral fue solicitado un presupuesto de catering que incluye limonadas para recibir a los invitados, dos estaciones para el cocktail, plato principal, mesa dulce y café.

Además, fue considerado el servicio de maitre, 2 cocineros, 2 ayudante de barra y 7 mozos para atender apropiadamente a la totalidad de invitados.

**Cuadro 47.** Resumen de costos del servicio de catering

Concepto	Cantidad	Costo unitario en \$ UYU	Costo total en \$ UYU
Servicio de catering (150 personas)	150	715	107.250
Personal	1	75.300	75.300
<b>Total</b>		<b>76.015</b>	<b>182.550</b>

\*Servicio del personal incluye leyes sociales, seguro y nocturnidad

*Fuente: Elaboración propia*

Costo variable (por fiesta 150 invitados) = \$182.550 + IVA (año base)

A continuación, se detalla un cuadro resumiendo los costos ajustados por inflación que surge por el desembolso de fondos por el servicio de catering de acuerdo al año en que se realiza.

**Cuadro 48.** Detalle de costos ajustado por servicio de catering

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Servicio de catering	\$ UYU	182.550	197.574	212.096	227.685	244.419	262.384

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2.4 Alojamiento y servicios

Dado que se han realizado casamientos en más de una oportunidad, las instalaciones se encuentran acondicionadas para recibir a los novios en su noche de bodas. En tres de los dormitorios principales se cambiaron las camas matrimoniales por nuevas, hace 3 años y los baños en suite se hicieron a nuevos (manteniendo el estilo rústico) por lo que no habría que invertir en el reacondicionamiento de estas áreas.

El servicio que se brindará será en primera medida para la novia o quinceañera para que puedan vestirse en el recinto antes de la fiesta y poder tomarse las fotos con el entorno del lugar. También se incluirá como se anticipaba la noche de hospedaje posterior a la celebración para los novios ó quinceañera con un acompañante y servicio de desayuno.

Para el servicio de desayuno, se contará con el apoyo de la empleada doméstica que trabaja para la madre de los dueños que vive en Durazno, por ello se pagarán los 2 jornales que con los aportes a la Seguridad Social correspondientes, de acuerdo al último Decreto de Poder Ejecutivo del 8 de agosto de 2019 correspondiente al grupo 22 de Consejos de salarios - Ganadería, Agricultura y actividades conexas. La trabajadora cobrará el ficto de alimentación y vivienda ya que no dormirá ni se le brindará alimentos en el recinto.

También serán necesarios los servicios de la hija de la trabajadora encargada de la parte de alojamiento principalmente, aunque también dará apoyo en la limpieza previa a la realización del evento. La hija será responsable además de mantener la limpieza del lugar durante ocurra el evento y la posterior, por lo que se serán abonados al igual que a su madre 2 jornales, ficto de alimentación y vivienda.

Para el cálculo del servicio de desayuno, la trabajadora elaborará una variedad de bocados salados (scones de queso, sándwiches mixtos) y dulces (torta marmolada, ensalada de frutas), servidos junto con un jugo de naranja natural y café o té. Su costo aproximado de \$ 600 por desayuno.

**Cuadro 49.** Resumen de costos asociados a la contratación de personal de servicios

Concepto	Expresados en \$ UYU					
	Cantidad	Costo nominal unitario	Costo nominal total	Incidencias Aguinaldo + SV + Lic. N/G	Aportes patronales	Costo total
Jornal (sin especialización II)	4	821	3.284	1.902	486	6.316
Ficto de alimentación y vivienda	4	161	644			
<b>Total</b>		<b>982</b>	<b>3.928</b>	<b>1.902</b>	<b>486</b>	<b>6.316</b>

Incidencias	Expresados en \$ UYU	
	Importe nominal	Aportes patronales
Aguinaldo	327	35
Licencia N/G	873	-
Salario Vacacional	702	-
<b>Total</b>	<b>1.902</b>	<b>35</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Costo variable por evento para 2 huéspedes desayuno = \$ 600+ IVA (año base)

Costo variable por evento por servicio de habitación y limpieza del establecimiento = \$ 6.316 (año base)

A continuación, se detalla en el cuadro N°50 el resumen de los costos ajustados por inflación que surge por el desembolso de fondos por el servicio de desayuno y limpieza de acuerdo a los años en que se ejecuta.

**Cuadro 50.** Detalle de costos ajustados por servicio de desayuno y limpieza

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Servicio de desayuno	\$ UYU	600	649	697	748	803	862
Limpieza		6.316	6.836	7.339	7.878	8.457	9.079

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2.5 Servicio de audio e iluminación y DJ

Para la ambientación de una fiesta en cuanto a iluminación y audio se procede a la contratación de servicios de un DJ junto con la instalación de equipos de audio, iluminación profesional led para pista de baile, proyector y pantalla gigante.

El costo total de estos servicios asciende a \$ 15.000 + IVA de acuerdo a la cotización obtenida a través de Mercado Libre.

Costo variable por evento \$ 15.000 + IVA



En el cuadro siguiente se puede observar un cuadro resumiendo los costos ajustados por inflación que surge por el desembolso de fondos por el servicio de audio, iluminación y DJ de acuerdo al año en que se realiza.

**Cuadro 51.** Detalle de costos ajustados por inflación

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Servicio de audio, iluminación y DJ	\$ UYU	15.000	16.235	17.428	18.709	20.084	21.560

*Fuente: Elaboración propia*

Cabe destacar en cuanto a lo que música refiere, se debe solicitar una autorización para el uso de repertorio musical en una fiesta privada, por lo cual se deberá abonar una tarifa ante AGADU, cuyo monto se determina en función de la cantidad de público asistente y la categorización del local donde se realizará la fiesta. Esta tarifa es un costo que deben hacerse cargo los propios festejantes y no se encuentra incluida en los servicios que brinda la quinta de Schunk.

#### 6.4.5.2.6 Consumo de electricidad y agua

En cuanto al consumo de agua y electricidad, de acuerdo al relevamiento realizado consultado a diversos lugares que prestan este tipo de servicios de lugar de eventos se concluyó que se puede estimar por fiesta el consumo de ambos servicios de UTE y OSE de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 52.** Resumen de estimado de gasto de UTE y OSE

Concepto	\$ UYU
Consumo de OSE por evento	200
Consumo de UTE por evento	1.000

*Fuente: Elaboración propia*

Costo variable por evento de gasto luz \$ 1.000 + IVA (año base)

Costo variable por evento de gasto de agua \$ 200 + IVA (año base)

En el cuadro N°53 se puede observar el estimado de los costos de UTE y OSE ajustados por inflación en todos los años.

**Cuadro 53.** Detalle de costos ajustados por servicio de desayuno y limpieza

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
UTE	\$ UYU	1.000	1.082	1.162	1.247	1.339	1.437
OSE		200	216	232	249	268	287

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2.7 Servicio de ómnibus de traslado

Dado que la quinta de Schunk se encuentra aproximadamente a una hora por carretera de Durazno, es importante considerar el costo que surge por traslado de invitados. Si bien se plantea como un servicio opcional, a los efectos de las proyecciones se considerará el alquiler de una unidad para transportar a 45 pasajeros. No serán más unidades las tenidas en cuenta dado que es común que este costo no lo asuman los que celebran la fiesta, sino que es normal que quede a cargo de los invitados.

De acuerdo al presupuesto solicitado a un proveedor local de Durazno, el costo de una unidad de transporte asciende a \$ 23.000 + IVA.

Costo variable por traslado (transporte de 45 personas) \$23.000 + IVA

a continuación, se detalla un cuadro con el resumen de los costos por servicio de traslado ajustados por inflación para los año en que se utiliza este servicio.

**Cuadro 54.** Detalle de costos ajustados por servicio de desayuno y limpieza

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Servicio de traslado	\$ UYU	23.000	24.893	26.723	28.687	30.795	33.059

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4.5.2.8 Publicidad y marketing

Para lograr llegar a la demanda estimada, será importante considerar invertir fondos en publicidad, por lo que se acudió al asesoramiento de un Licenciado en Marketing para cuantificar qué inversión debería desembolsar la empresa.

De acuerdo a la consulta realizada y dado el tipo de servicio se quiere publicitar durante los primeros 3 meses será recomendable destinar 20 usd por día para dar a conocer la empresa mediante medios digitales y luego mantener una inversión diaria de 10 usd durante el primer año, posteriormente la inversión por día será de 5 usd.

La quinta de Schunk también se suscribirá a la página de casamientosuy para darse figurar como proveedor de servicios de salón de eventos en un sitio web que reúne a todos los suministradores de este rubro. Esta suscripción no tiene costo para la empresa y se considera como una buena herramienta que utilizan los jóvenes para planear sus bodas.

**Cuadro 55.** Resumen de costos asociados a publicidad y marketing

Concepto	Expresados en USD		
	Cantidad días	Costo unitario	Costo total
Publicidad y marketing (primeros 3 meses)	90	20	1.800
Publicidad y marketing (a partir 4to mes)	270	10	2.700
Publicidad y marketing (resto 4 años)	1440	5	7.200
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>11.700</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El costo fijo por publicidad y marketing 1er año asciende a USD 4.500 + IVA

El costo fijo por publicidad y marketing anual (a partir del segundo año) USD 1.800 + IVA

A continuación, se detalla en el cuadro N°56 los desembolsos de fondos por concepto de publicidad y marketing pesificados de acuerdo a los tipos de cambio promedios estimados en el capítulo "supuestos utilizados".

**Cuadro 56.** Resumen de costos de publicidad y marketing ajustados pesificados

Concepto/ Ej. Económico	Moneda	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Publicidad y marketing	USD	4.500	4.500	-	-	-	-
	\$ UYU	195.219	216.360	-	-	-	-
	USD	1.800	-	1.800	1.800	1.800	1.800
	\$ UYU	78.088	-	91.674	91.674	91.674	91.674

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.5.5.2.9 Agrupación de egresos para proyección de flujo de fondos

A los efectos de exponer un flujo de fondos proyectado más compacto se procedió a confeccionar el siguiente cuadro de agrupación de las erogaciones que surgen de esta alternativa, en la principales categorías de inversión inicial, costos fijos y costos variables, siendo la unidad variable una fiesta para 150 personas. Además, cabe destacar que lo que se imputa en cada columna indicada la moneda, es de acuerdo a la moneda de origen del costo estimado.

**Cuadro 57.** Agrupación de erogaciones

Concepto	Categoría para flujo de fondos	Categoría general
Mantenimiento de pintura	Inversión inicial año 1	Inversión inicial
Iluminación estacionamiento		
Compra de generador electricidad		
Alquiler gazebo	Costos variables	Costos variables
Alquiler mobiliario		
Servicio de catering		
Servicio de limpieza		
Servicio desayuno		
Servicio de audio e iluminación y DJ		
Consumo de agua y electricidad		
Servicio de traslado		
Publicidad y marketing 1 er año	Costo fijo año 1	Costos fijos
Publicidad y marketing restantes años	Costo fijo años 2-5	

*Fuente: Elaboración propia*

En el flujo de fondos también se verá expuesto por separado el único costo que no queda contemplado en este cuadro que es el consumo de UTE y OSE que es generado por el arrendamiento de las hectáreas.

#### 6.4.6 Determinación de costo de ventas

Para la determinación del costo de ventas, se tomaron en cuenta aquellos costos directos en los que incurre la empresa a los efectos de realizar el servicio de chacra para lugar de eventos. Los mismos son expuestos a continuación, en el cuadro siguiente:

**Cuadro 58.** Composición de costo de ventas por evento

Costo de ventas	Expresados en \$ UYU					
	2019 - 2020	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Alquiler gazebo	25.000	27.058	29.046	31.181	33.473	35.933
Alquiler mobiliario	16.700	18.074	19.403	20.829	22.360	24.003
Servicio de catering	182.550	197.574	212.096	227.685	244.419	262.384
Servicio desayuno	600	649	697	748	803	862
Servicio de limpieza	6.316	6.836	7.339	7.878	8.457	9.079
Servicio de audio e iluminación y DJ	15.000	16.235	17.428	18.709	20.084	21.560
Servicio de traslado	23.000	24.893	26.723	28.687	30.795	33.059
<b>Total CV</b>	<b>269.166</b>	<b>291.319</b>	<b>312.731</b>	<b>335.716</b>	<b>360.392</b>	<b>386.880</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se consideró que las erogaciones que no forman parte del costo de ventas son tanto los costos iniciales de puesta a punto del establecimiento y como la inversión en marketing y publicidad que no son estrictamente necesarios para la realización de eventos.

## 6.4.6.1 Margen de ganancia por evento

### 6.4.6.1.1 Análisis en competencia

En el anexo A.6.2 podrá visualizarse los servicios que ofrecen los competidores y el precio de sus servicios por persona para la realización de un evento.

Una vez hallados los costos para poder brindar el servicio de chacra de eventos, “la quinta de Schunk” no puede de dejar de considerar los precios de sus competencia para determinar el mejor precio y ser competitivo.

Al compararse los precios se puede observar que la quinta de Schunk ofrece algunos servicios más que sus competidores que justifica el encarecimiento del precio, por ejemplo, el servicio de traslado en comparación con el resto, o el alojamiento como principales diferenciales.

De acuerdo la determinación del costo de ventas y se evaluó junto con los dueños que el margen de ganancia no debe ser superior al 10% para poder competir con las ofertas que se encuentran. Es por ello que el precio por la realización de una fiesta para 150 personas será de \$ 1.974 por persona. Este precio es determinado a valores del año 2020 para que sea comparable con el resto de las opciones.

La inversión que se está realizando en publicidad y marketing es con el fin de darse a conocer por el gran servicio integral que se ofrece y gracias a ello se pretende llegar a cumplir la demanda estimada.

## 6.4.7 Análisis tributario

En este subcapítulo se procede a realizar un análisis de los requerimientos impositivos por la Dirección General Impositiva (DGI) a los efectos de poder realizar eventos sin incurrir en ningún incumplimiento fiscal o legal. La resolución 380/012 establece la obligación para aquellos explotadores o quienes arriendan salones de fiestas y eventos cuya área sea superior a 200 mts cuadrados, de presentar una declaración jurada informativa, siendo esta el formulario 3910. Esta declaración debe ser presentada de forma mensual, al mes siguiente de prestado el servicio conforme al cuadro general de vencimiento publicado por la DGI a principio de cada año civil.

### 6.4.7.1 I.R.P.F.

En lo que respecta a los tributos a ser abonados, la unipersonal es contribuyente del Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas dado que no combina las actividades de capital y trabajo. Por las rentas provenientes del arrendamiento del establecimiento a un tercero, corresponde abonar I.R.P.F. a la tasa del 12% por ser una renta de capital inmobiliario. Sin embargo, las rentas provenientes de la realización de eventos son consideradas puramente de trabajo, es decir son rentas de servicios personales realizadas fuera de la relación de dependencia por lo que corresponde abonar I.R.P.F. según las escalas progresivas bajo el mismo tratamiento que se le otorga a los profesionales dependientes. Con ello se hace referencia a que no quedarán

gravadas el 100% de las rentas, sino que el monto imponible será de un ficto del 70% del total facturado.

**Cuadro 59.** Impacto de I.R.P.F.

Concepto/ Ej. Económico	2020 - 2021	2021- 2022	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Ingresos por eventos	2.176.450	2.176.450	3.109.214	3.420.135	5.596.585
<b>I.R.P.F. S/ 70%</b>	<b>182.822</b>	<b>182.822</b>	<b>261.174</b>	<b>287.291</b>	<b>470.113</b>
Ingresos por arrendamientos	256.282	257.583	258.885	260.186	261.487
<b>I.R.P.F. 12%</b>	<b>30.754</b>	<b>30.910</b>	<b>31.066</b>	<b>31.222</b>	<b>31.378</b>
<b>Total I.R.P.F</b>	<b>213.576</b>	<b>213.732</b>	<b>292.240</b>	<b>318.514</b>	<b>501.492</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el debido caso que la empresa obtenga ingresos superiores a 4.000.000 UI, deberá tributar el Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) de forma preceptiva y por 3 ejercicios consecutivos según el título 4 de IRAE. En ningún ejercicio objeto de análisis supera este importe por lo que la empresa será contribuyente de I.R.P.F. en los ejercicios económicos desde el año 2021 hasta el año 2025.

#### 6.4.7.2 IVA

En virtud de proceder al cálculo del Impuesto al Valor Agregado, se debe distinguir entre ingresos provenientes de dos actividades diferentes. La renta proveniente de la cesión de las hectáreas en arrendamiento, son rentas de capital inmobiliario por lo que no se encuentran comprendidas en el hecho generador de este impuesto, mientras que los ingresos por eventos si configuran el hecho generador y por lo tanto se consideran gravados a los efectos de este impuesto.

**Cuadro 60.** Ponderación de ingresos

Concepto/ Ej. Económico	2021 - 2022		2022 - 2023		2023 - 2024		2024 - 2025		2025 - 2026	
Ingresos por eventos	2.427.767	87%	2.585.017	86%	3.964.308	90%	4.681.253	91%	8.223.260	94%
Ingresos por arrendamientos	364.259	13%	417.606	14%	451.975	10%	489.173	9%	529.285	6%
<b>Total ingresos</b>	<b>2.792.026</b>	<b>100%</b>	<b>3.002.623</b>	<b>100%</b>	<b>4.416.283</b>	<b>100%</b>	<b>5.170.426</b>	<b>100%</b>	<b>8.752.545</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En lo que respecta al IVA compras, se debe distinguir entre aquel considerado “directo” a las operaciones gravadas y no gravadas, así como el “indirecto”. La normativa establece que este “IVA compras indirecto” no puede ser deducible al 100% dado que no hay certeza que se utilice la compra de dicho bien o producto para una actividad específica y determinada, por lo que a los efectos de su deducibilidad se debe prorratear en función del peso relativo del monto de las operaciones gravadas sobre el monto total de las operaciones, como se puede visualizar en el cuadro N°60.

**Cuadro 61.** Liquidación de IVA

<b>Concepto/ Ej. Económico</b>	<b>2021 - 2022</b>	<b>2022 - 2023</b>	<b>2023 - 2024</b>	<b>2024 - 2025</b>	<b>2025 - 2026</b>
IVA ventas	534.109	568.704	872.148	1.029.876	1.809.117
IVA compras deducible	-493.540	-443.870	-695.280	-823.576	-1.478.314
<b>(IVA crédito) / IVA a pagar</b>	<b>40.568</b>	<b>124.834</b>	<b>176.868</b>	<b>206.300</b>	<b>330.804</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el cuadro N°61 se puede visualizar la liquidación anual proyectada del IVA luego de efectuar el correspondiente prorrateo. En todos los ejercicios económicos el resultado de netear IVA ventas con IVA compras arroja un saldo a pagar, no generando créditos a ser utilizados en años siguientes. Este saldo es una deuda con D.G.I que corresponde ser clasificada en el capítulo “deudas diversas” en un estado de situación patrimonial por lo cual no se verá reflejado en los estados de resultados expuestos en el presente proyecto.

#### 6.4.8 Análisis de resultados

A continuación, se podrá observar la proyección de flujo de fondos estimados para la alternativa III. Esta alternativa comprende tanto los ingresos provenientes de la chacra como lugar de eventos, así como los de los del arrendamiento de casi la totalidad de las hectáreas del establecimiento (excluyendo el caserón y alrededores). En el anexo A.6.3 se podrá visualizar los estados de resultados integrales proyectados.

Con respecto al IVA saldo expresado en el cuadro siguiente, se asume que es el saldo anual a pagar de IVA, por cuál está reflejado en el flujo ya que es una salida de dinero, pero en el Estado de resultado integral (Anexo A.6) el mismo no figura ya que nunca forma parte del capítulo resultados, por tratarse de un pasivo diverso y a la hora de efectuar el pago, contablemente se registra contra banco (de acuerdo a lo establecido en la Ley de inclusión financiera).

**Cuadro 62.** Flujo de fondos proyectados

Concepto/Año	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
Ingresos por eventos	2.427.767	2.585.017	3.964.308	4.681.253	8.223.260
Ingresos por arrendamientos	364.259	417.606	451.975	489.173	529.285
<b>Total ingresos</b>	<b>2.792.026</b>	<b>3.002.623</b>	<b>4.416.283</b>	<b>5.170.426</b>	<b>8.752.545</b>
Inversión inicial	(265.921)	-	-	-	-
Costos variables	(2.048.323)	(2.198.875)	(3.372.132)	(3.981.982)	(6.994.894)
Costo fijo 1er año	(216.360)	-	-	-	-
Costo fijo a partir del 2do año	-	(91.674)	(91.674)	(91.674)	(91.674)
UTE y OSE arrendamiento	(49.353)	(52.980)	(56.874)	(61.055)	(65.542)
Contribución inmobiliaria	(28.876)	(30.998)	(33.276)	(35.722)	(38.348)
IVA saldo	(40.568)	(124.834)	(176.868)	(206.300)	(330.804)
IVA costo	(74.050)	(71.707)	(79.270)	(86.060)	(95.151)
I.R.P.F. 12%	(247.643)	(267.254)	(387.239)	(451.926)	(754.268)
<b>Total egresos</b>	<b>(2.971.095)</b>	<b>(2.838.322)</b>	<b>(4.197.333)</b>	<b>(4.914.719)</b>	<b>(8.370.681)</b>
<b>Total \$ UYU</b>	<b>(179.069)</b>	<b>164.301</b>	<b>218.950</b>	<b>255.707</b>	<b>381.864</b>
<b>Total USD</b>	<b>(3.724)</b>	<b>3.226</b>	<b>4.299</b>	<b>5.021</b>	<b>7.498</b>
<b>VAN</b>	<b>542.175</b>				

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.8.1 Análisis financiero

De la evaluación financiera y económica realizada, se puede concluir que esta alternativa es rentable dado que el VAN es positivo \$542.175, esto quiere decir que es financieramente atractiva ya que además de recuperar la inversión y de obtener la rentabilidad deseada, se tiene un excedente, este modelo igualmente tiene una limitación y es que se asume que los ingresos son reinvertidos a la misma tasa (TRR) hasta el final.

#### 6.4.8.2 Análisis de ratios de rentabilidad

En el estado de resultados expuesto en el anexo A.6.3 se puede observar que, en el primer ejercicio económico, el resultado neto es negativo dado que hay una inversión inicial de \$265.921 necesaria para que el lugar quede en óptimas condiciones a los efectos de ser alquilado. Esto se ve reflejado en el porcentaje que arroja tanto el margen bruto como el margen neto sobre ventas.

**Cuadro 63.** Margen bruto sobre ventas proyectada

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
<b>MgB = RAI - amort. s/ ventas</b>	<b>6,6%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2021, el margen bruto es significativamente menor debido a la inversión inicial antes mencionada. Cabe destacar que en todos los ejercicios económicos el margen bruto es positivo,



lo cual es un buen indicio de rentabilidad ya que podría significar que la estructura de costos es eficiente en relación a la de ingresos. Sin embargo, el margen bruto no considera para su cálculo los egresos en concepto de impuestos y amortizaciones, por lo que, en el primer ejercicio el porcentaje es muy bajo y con tendencia a disminuir aún más al considerar estas partidas.

**Cuadro 64.** Margen neto sobre ventas proyectada

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
<b>MgN = Result. Integral / ventas</b>	<b>-6,8%</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,6%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El cuadro N°64 refleja la relación entre el resultado neto y los ingresos. Continuando con el escenario antes expuesto, en el primer ejercicio económico el margen neto disminuye hasta transformarse en negativo, lo cual significa que en este año los ingresos no serán suficientes para cubrir la totalidad de costos y por lo tanto no habrá efectivo de libre disposición. Sin embargo, en los ejercicios siguientes se pueden visualizar resultados positivos con ganancias que incrementan de un año a otro.

He aquí que se debe evaluar si las ganancias obtenidas son suficientes para el esfuerzo que requiere una inversión en un negocio como tal, y si se está dispuesto a tener una estructura de costos tan alta en todos los ejercicios económicos o si cabe la posibilidad de hacer una reestructuración de los mismos a los efectos de generar mayores ingresos dado que el máximo de efectivo de libre disposición previsto será de USD 7.498.

**Cuadro 65.** Rentabilidad sobre activos (ROA)

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
<b>ROA = RAI - amort s/activos</b>	<b>1,5%</b>	<b>5,1%</b>	<b>7,0%</b>	<b>8,1%</b>	<b>13%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La rentabilidad sobre activos en el ejercicio económico finalizado en el año 2021 resulta en un porcentaje de 1.5 %, lo que significa que la empresa logra generar apenas una rentabilidad con los activos que posee.

Para los ejercicios finalizados en los años 2022 - 2025, el ROA se mantiene en aumento logrando la rentabilidad deseada con los activos ya que, obtiene un ROA más aproximado al 9 % a partir de 2022 y para el ejercicio 2025-2026 lo supera. Se toma como porcentaje valorado positivamente el expuesto en el anexo A.3 para el ROA bajo el sector de comercio. La conclusión que se extrae es que la empresa invierte una gran cantidad de capital en la producción y a cambio genera ingresos que la posicionan en una situación de rentabilidad.

## 7. Comparación de alternativas

Se plantea a continuación, el desarrollo del objetivo específico N°4 de comparar las tres alternativas como resultado de la investigación expuesta en los capítulos anteriores. Se procede a evaluar el resultado obtenido en cada una a los efectos de determinar la viabilidad de implementarlas en base a los ratios y herramientas financieras.

En el cuadro N°66 se exponen los principales resultados de los estados financieros, flujos de fondos y ratios utilizados en las tres alternativas en forma resumida para compararlas de modo más sencillo.

**Cuadro 66.** Indicadores y resultados resumidos de las 3 alternativas

<b>Alternativa I - Arrendamiento de hectáreas a un tercero explotador</b>						
Valores expresados en USD						
Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	
ERI - Resultado bruto	7.576	8.200	8.874	9.605	10.392	
ERI - Resultado antes de impuestos	5.949	6.551	7.105	7.705	8.353	
ERI - Resultado integral	5.040	5.567	6.042	6.552	7.105	
Flujo de fondos	5.040	5.567	6.042	6.552	7.105	
Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	
MgB = RAI - amort. s/ ventas	79%	80%	80%	80%	80%	
MgN = Result. Integral / ventas	67%	68%	68%	68%	68%	
ROA = RAI - amort. s/ activos	2,4%	2,4%	2,5%	2,8%	3,0%	
<b>VAN</b>						<b>\$ 1.138.090</b>
<b>Alternativa II - Actividad ganadera</b>						
Valores expresados en USD						
Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
ERI - Resultado bruto	15.134	15.134	15.134	15.134	15.134	15.134
ERI - Resultado antes de impuestos	126	(25)	(863)	(1.763)	(2.730)	(2.739)
ERI - Resultado integral	(2.512)	(1.532)	(2.371)	(3.271)	(4.237)	(4.246)
Flujo de fondos	(44.365)	(11.304)	(1.342)	(2.242)	(3.209)	(4.246)
Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027
MgB = RAI - amort. s/ ventas	8%	7%	1%	-5%	-11%	-18%
MgN = Result. Integral / ventas	-17%	-10%	-16%	-22%	-28%	-28%
ROA = RAI - amort. s/ activos	0,4%	0,3%	0,1%	-0,2%	-0,6%	-0,9%
<b>VAN</b>						<b>-\$ 3.048.864</b>

**Alternativa III - Arrendamiento de hectáreas a un tercero explotador y chacra de eventos**

Valores expresados en USD					
Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
ERI - Resultado bruto	15.657	15.973	20.796	23.682	35.121
ERI - Resultado antes de impuestos	2.788	11.368	15.967	18.670	29.706
ERI - Resultado integral	(3.903)	4.712	6.807	8.107	13.028
Flujo de fondos	(3.724)	3.226	4.299	5.021	7.498

Ejercicio económico	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026
MgB = RAI - amort. s/ ventas	7%	21%	20%	19%	18%
MgN = Result. Integral / ventas	-7%	8%	8%	8%	8%
ROA = RAI - amort. s/ activos	1,5%	5,1%	7,0%	8,1%	12,7%

<b>VAN</b>	<b>\$ 542.175</b>
------------	-------------------

*Fuente: Elaboración propia*

En función de lo que se observa en el cuadro anterior, dado que el VAN de la alternativa III es de \$542.175, se puede concluir que el hecho de adicionar una unidad de negocios como lo es la chacra como lugar de eventos a la alternativa de arrendamiento, esta no genera utilidad adicional.

## 8. Conclusiones

Dando cumplimiento al objetivo principal del presente trabajo que fue analizar la conveniencia de tres alternativas económico – financieras para la empresa familiar “La quinta de Schunk”, establecimiento agropecuario localizado en Durazno y al objetivo específico número 5 (asesorar a la empresa acerca de la opción más conveniente) surgen las siguientes conclusiones:

A la hora de analizar los flujos de fondos de la alternativa II - Retomar el rubro ganadero, se concluye que en 5 años no se logra recuperar la inversión realizada de acuerdo a lo que se puede visualizar con resultado del VAN de -\$3.048.864. En función de esto, esta alternativa tal como fue analizada no resulta conveniente y debe ser rechazada tal como está planteada.

A los efectos de que la actividad ganadera pueda ser considerada como una alternativa interesante a futuro para la familia, se tendría que tener presente las siguientes consideraciones: primero que nada, debería analizarse la posibilidad de volver a arrendar el predio lindero con el fin de incorporar más vacunos y minimizar aquellos costos de escala con la finalidad de obtener beneficios. Además, habría que tener en cuenta adicionar actividades paralelas como el engorde de vacunos, ya que el estudio realizado esta basado en un sistema de producción donde únicamente se hace la cría y venta del ternero lo que no es suficiente para un terreno de 126 hectáreas, de las cuales 100 hás son consideradas terreno productivo.

Por último, hay que mencionar la importancia de la variación del precio de venta de los terneros, ya que, al ser un predio pequeño, cambios en los precios pueden generar pasar de ganancia a pérdida rápidamente y es un riesgo que hay que considerar en esta alternativa. Este factor de riesgo diferencia a la alternativa ganadera de las alternativas de arrendamiento y chacra de eventos dado que las mismas se enmarcan dentro de mercados más estables en donde los precios se fijan mediante acuerdos contractuales. En estos casos, el empresario tendrá certeza de lo que cobrará, mitigando el riesgo de que los precios fluctúen ampliamente de un periodo a otro. Como excepción a lo antedicho y en vista del escenario actual referido a la pandemia ocasionada por COVID-19, podría esperarse que cuando el rubro de prestación de servicios de eventos retome la actividad, se deba incurrir en una estrategia de bajos precios para la atracción de consumidores.

La alternativa de chacra de eventos, si bien a primera vista resulta que la inversión se recupera dentro de los años de estudio realizados, el importe que arroja el VAN es casi la mitad de lo que arrojaría la alternativa I cediendo las hectáreas en arrendamiento. El margen de ganancia establecido para esta alternativa es del 10% sobre costo de ventas, el cual no es razonable aumentar ya que en gran parte se encuentra condicionado al precio de los competidores cercanos. He aquí que la única manera de lograr aumentar los beneficios es haciendo una reestructuración de costos en donde cabe la posibilidad de negociar diversos convenios con los proveedores de manera que la estructura de costos sea eficiente en relación a los ingresos.

Por último, con respecto a la alternativa III es importante aclarar que no fue considerado en este estudio el impacto económico que generaría además utilizar la chacra para eventos del tipo bautismos, fiestas privadas más pequeñas ú ofrecerla para pasar días de campo. Este tipo de

eventos podría mejorar la rentabilidad del negocio, teniendo en cuenta los costos adicionales en los cuales se debería incurrir y la importancia de buena determinación de un precio para que se vea reflejado en los resultados.

Como conclusión general, se recomienda continuar cediendo las hectáreas en arrendamiento dado que es la alternativa más segura en virtud de que no requiere inversiones y por consecuente se proyecta estabilidad para los ejercicios económicos futuros, así como una considerable mitigación de los riesgos que involucraría invertir en una nueva unidad de negocios.

Como se puede visualizar, en todos los años los indicadores arrojan resultados positivos, lo que se traduce en seguridad para la familia ya que para un nivel de costos muy reducido logran obtener un margen neto positivo y efectivo de libre disposición en todos los años objeto de análisis, lo que no se logra en las alternativas II y III.

## 9. Bibliografía

IASC. (Febrero de 2001). *mef.gub.uy*. Obtenido de <https://www.mef.gub.uy/10193/1/mef/norma-internacional-de-contabilidad-n%C2%B0-41-nic-41.html>

Hernández Sampieri, R. B. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ucu/73662?page=>

Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ucu/40362?page=22>

<https://rurales.elpais.com.uy/rurales-el-suplemento/daniel-belerati-rapida-solucion-para-aumentar-la-tasa-de-procreo>

SAPAG Y SAPAG. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Editorial Mc Graw Hill.

Pascale, Decisiones Financieras - Capítulo 35

Fernández Luna, G. (2010). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Instituto Politécnico Nacional. <https://elibro.net/es/ereader/ucu/72668?page=33>

<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

<https://support.microsoft.com/es-es/office/d%3%a9jese-llevar-por-el-flujo-de-efectivo-calcular-el-vna-y-la-tir-en-excel-9e3d78bb-f1de-4f8e-a20e-b8955851690c?ui=es-es&rs=es-es&ad=es>

Prieto Herrera, J. E. (2009). Investigación de mercados. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/ucu/69104?page=49>

D.G.I - Título 10, Impuesto al Valor Agregado  
<https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,personas,dgi---iva--normativa,O...>

D.G.I - Título 4, Impuesto a la Renta de las Actividades Economicas  
<https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,empresas,IRAE-Normativa,O,es,0,>

D.G.I - Título 7, Impuesto a la Renta de las Personas Físicas  
<http://www.dgi.gub.uy/wdgi/afiledownload?2,4,207,O,S,0,13923%3BS%3B42%3B115,>

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

Valores Unidad Reajutable de Alquileres: <https://impo.com.uy/valores>

Tabla de equivalencias UG: [https://www.planagropecuario.org.uy/uploads/libros/21\\_manual.pdf](https://www.planagropecuario.org.uy/uploads/libros/21_manual.pdf):

Tabla de Ratios (ORT): <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/item/2825/documentodetrabajo32.pdf>

# Anexos

## A.1 Fichas técnicas de entrevistas

### A.1.1 Entrevista dueño

**Entrevistado:** Ricardo Schunk, 64 años. Propietario y encargado de la administración de “La quinta de Schunk”.

- 1) ¿En qué año se fundó el campo?
- 2) ¿Desde qué año “toman las riendas” de la empresa tanto usted, como Alejandra y Rosario?
- 3) ¿En un año civil, cuantas veces aproximadamente frecuentan el campo?
- 4) ¿Ha habido algún cambio en los últimos 4 años en la frecuencia que concurren al campo? ¿Solían ir más/menos?
- 5) ¿Qué actividad realizaban en el campo cuando tomaron las riendas del mismo?
- 6) ¿Qué actividad se desarrolla actualmente? ¿Podría profundizar al respecto?
- 7) ¿Por qué pasaron a arrendar el campo? ¿Fue por cuestiones de rentabilidad/tiempo/ etc?
- 8) En el año, ¿Queda alguien a cargo en el campo mientras ustedes no están? ¿Qué actividades desempeña esa persona? Si hoy en día la respuesta es no, ¿En los 4 años pasados hubo alguien?
- 9) ¿Llevan contabilidad? En caso de que su respuesta sea:
  - **Si** à ¿Tiene balances confeccionados a cierre de cada ejercicio? ¿Podría tener acceso a los mismos?
  - **No** à ¿Tiene algún resumen de sus principales ingresos y egresos en el ejercicio económico?
- 10) ¿Tiene declaraciones de existencias de los últimos 4 ejercicios? Con ello referimos a la declaración jurada de DICOSE, de manera que se pueda verificar las hectáreas y los animales declarados. ¿Podríamos tener acceso a las mismas?
- 11) ¿Quién se encarga/o de la parte financiera? ¿Hubo en algún momento participación de un contador?
- 12) Dado que en la actualidad se dieron en arrendamiento gran parte de las hectáreas, ¿Cuáles son los gastos principales que se pagan por mantener el caserón?

- 13) ¿Poseen un contrato por dicho arrendamiento? ¿A cuántos años es el mismo?  
¿Cuánto se le cobra al arrendatario por explotar estas tierras anualmente?
- 14) ¿Alguna vez se consideró a futuro dejar de arrendar el campo y retomar la actividad?
- 15) En el caso de que sí, ¿Volvería a arrendar las 100 hectáreas adicionales o simplemente retomaría actividad con las hectáreas que ya poseen?
- 16) ¿Consideraría relevante y útil contar con un proyecto de viabilidad que le permita evaluar la conveniencia de volver a adquirir ganado tras finalizar el contrato de arrendamiento, para así dedicarse al campo?
- 17) Tenemos conocimiento que en años anteriores se han realizado eventos en el campo, como el casamiento de Rosario, así como de otros miembros de la familia. ¿Se consideró alguna vez utilizar la chacra como un lugar de eventos que ofrezca este tipo de servicios?

### A.1.2 Entrevista dueño

**Entrevistado:** Martin Solaro, 54 años. Ex trabajador de “La Quinta de Schunk” y marido de Alejandra Schunk.

- 1) Tenemos entendido que antes se realizaba la cría de ganado vacuno, ¿Podrías explicarnos lo que significa esto?
- 2) ¿Qué raza de ganado utilizaban? ¿Por qué?
- 3) ¿Hicieron siempre cría?
- 4) ¿Podrías explicar cómo funciona el mercado de este activo? Es decir, entendemos que el precio de venta varía en función del peso del animal, pero al haber varias formas de venta y varias balanzas, quisiéramos profundizar un poco de forma que nos permita investigar al respecto.
- 5) ¿A quién le compraban el ganado? ¿Trabajaban con algún consignatario particular?
- 6) ¿A quién le vendían usualmente?
- 7) ¿Se trabajó con algún ingeniero agrónomo cuando comenzaron la actividad, de forma que este los asesore? En caso de que no, ¿Como se asesoraron?
- 8) Si la respuesta a la pregunta 7 es afirmativa, ¿Es una persona con la que podamos contactarnos a efectos de que participe en una instancia de entrevista?
- 9) Tenemos entendido que has participado activamente en la reconstrucción del caserón cuando se realizaron los eventos para la familia, ¿Podrías indicarnos cuantos metros tiene el caserón y el galpón?
- 10) ¿Cómo se solucionó el tema del estacionamiento en esos eventos?



- 11) ¿En lo que respecta a la potencia eléctrica, tuvieron que contratar un plus?
- 12) De realizarse un evento en un futuro cercano, ¿Crees que sería necesario alguna remodelación o mantenimiento para que el lugar sea estéticamente agradable?
- 13) ¿Quiénes fueron sus proveedores de catering en dicho evento? ¿Fue contratado en Montevideo o en el departamento de Durazno?
- 14) ¿Piensas que podrían utilizarse los cuartos a efectos de alojar invitados si se utilizara el predio como una chacra de eventos?
- 15) ¿En el caso de que el proyecto fuese viable, ustedes estarían a cargo del mismo? O. ¿Preferirían contratar un encargado que reciba a los invitados?
- 16) ¿Cuánto se gastó aproximadamente en servicios como OSE / UTE en la realización de un evento así?

### A.1.3 Entrevista Ingeniero Agrónomo

**Entrevistado:** J. Acuña, Ingeniero Agrónomo. Amigo de la familia que participó en el año 2000 como asesor cuando iniciaron por primera vez la actividad ganadera.

- 1) ¿Podría comentarnos un poco que recuerda del establecimiento “La Quinta de Schunk”?
- 2) ¿Ha tenido oportunidad de volver a visitar el campo luego de que fue en el año 2000?
- 3) ¿Cómo son las condiciones generales del establecimiento como para tener actividad ganadera?
- 4) ¿Cómo definiría los suelos que caracterizan al lugar? ¿Recuerda algo sobre estos? En su defecto, ¿Puede guiarnos con información que podamos buscar a los efectos de confeccionar un análisis de los suelos?
- 5) Para una cantidad de 100 hectáreas productivas (Que es la base que tomaremos para el presente proyecto) ¿Cuantos animales cree usted podríamos tener si se pretendiera comenzar con una actividad puramente de cría y bajo el supuesto que en cada ejercicio se venderán todos los terneros que nazcan?
- 6) ¿Cómo se puede hacer para obtener ingresos en el primer ejercicio económico? ¿Sería rentable comprar vacas preñadas?
- 7) ¿Cuál cree usted sería un coeficiente de preñez adecuado?

8) ¿Cuánto es el tiempo estimado que el ternero necesita estar con la madre luego de que nace?

9) ¿Qué raza de bovino cree usted que sería la más adecuada para un establecimiento como este? Tenemos entendido que en sus inicios se tuvo en mente la raza Hereford.

10) A los efectos de establecer cuántos terneros serán vendidos en un año le consultamos cuál sería un porcentaje de mortandad de los terneros adecuados para aplicar en un establecimiento como este.

11) En lo que respecta a la estructura de costos variables, como por ejemplo sanidad, fletes, veterinarios etc, ¿Cómo podríamos proceder a su cálculo? ¿Corresponde evaluar un costo promedio en función de la cantidad de animales? ¿En todos los costos sería así?

## A.2 Determinación tasa de retorno requerida

Aplicando el modelo de fijación de precios de activo de capital (CAPM), donde se estipula que la  $TRR = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f)$  se realizará el cálculo de esta tasa tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

$R_f$  se define como la tasa libre de riesgo, es el retorno de una letra de tesorería de USA o un bono estadounidense. De acuerdo a lo aprendido en la materia de Formulación de proyectos, en términos históricos esta tasa oscila entre un 3 %, aunque hoy considerando un escenario tan particular como es la pandemia que azota al mundo en general, el retorno de esta inversión está a la baja, por lo que es posible argumentar que es más conservador considerar una tasa menor del 2 %.

En el caso de  $R_m$  se trata del retorno del mercado, el cual surge del comportamiento histórico y se puede acceder a través de mercados financieros. Por lo anterior, es razonable utilizar su valor histórico que se aproxima al 9 % de acuerdo a lo comentado en las clases de Finanzas.

Para el cálculo de beta es razonable considerar el beta de Estados Unidos de la actividad que se asemeje a cada sector de las alternativas planteadas, ya que en Uruguay no existen este tipo de datos. Beta es definido como el índice de sensibilidad de un activo respecto al mercado. De acuerdo a la información obtenida de la base de NYU STERN fueron considerados el beta "Real Estate (General/Diversified)" para la primera alternativa; "Farming/Agriculture" considerada para la ganadería y por último "Entertainment" para la parte de chacra como lugar de eventos. Los valores obtenidos son aproximaciones ya que no existen exactamente los rubros exactos que se estudian en el presente trabajo. Cabe destacar que los betas considerados son betas desapalancados ya que se parte en que las alternativas analizadas no tienen endeudamiento con terceros.

Por último, es importante considerar para la determinación de la tasa de retorno requerida, el riesgo país que en Uruguay es de 210 puntos básicos, o sea 2,1% (según lo estudiado en las clases de Formulación) dado que se están ponderando datos de Estados Unidos y no de Uruguay. Existen modelos más complejos para llegar a una tasa más real, pero a los efectos de este estudio, se tomará esta simplificación para que quede incluido el riesgo en Uruguay.

El siguiente cuadro resume la determinación del TRR que será considerada para cada alternativa:

**Cuadro A.1** Tasa de retorno requerida

TRR = R <sub>f</sub> + beta (R <sub>m</sub> - R <sub>f</sub> ) + Riesgo país					
Alternativa	Beta	R <sub>f</sub>	R <sub>m</sub>	Riesgo país	TRR
Arrendamiento	1,63	2,00%	9,00%	2,10%	15,51%
Ganadería	0,81				9,77%
Entretenimiento	1,33				13,41%

Fuente: Elaboración propia

## A.3 Ratios económicos y financieros en Uruguay

**Cuadro A.2** Ratios económicos y financieros afectados por sector en el Uruguay

	PRIMARIO	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA	OTROS SERVICIOS	TOTAL
<b>RENTABILIDAD</b>						
ROA: RESULTADO OPERATIVO / ACTIVOS	3%	9%	8%	8%	10%	8%
ROI: RESULTADO OPERATIVO / INVERSIÓN	4%	13%	10%	10%	12%	11%
ROE: RESULTADO NETO / PATRIMONIO	-21%	-21%	-11%	-20%	-6%	-17%
CREACION VALOR: ROI - TASA INTERÉS	-5%	3%	-6%	0%	10%	1%
<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>						
DEUDA / ACTIVO	25%	56%	53%	54%	37%	49%
DEUDA CORTO PLAZO / PASIVO	57%	84%	60%	76%	63%	75%
DEUDA / PATRIMONIO FINAL	0.3	1.3	1.1	1.2	0.6	1.0
RESULTADO OPERATIVO / INTERESES	2.5	3.7	1.9	2.4	21.0	3.3

*Fuente: Universidad ORT Uruguay “ Estructura de capital de las empresas uruguayas en el marco de la teoría de Jerarquía de Preferencias” - Bruno Gili*

## **A.4 Situación actual de arrendamiento - Alternativa I**

### A.4.1 Normativa referente a tributos e impuestos

#### A.4.1.1 Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas por rentas de capital inmobiliario

El artículo N°2 del título 7 del Impuesto a la Renta a las Personas Físicas (I.R.P.F.) establece cual es el hecho generador de este impuesto, quedando comprendidas las rentas por capital inmobiliario. La normativa establece que la renta computable es aquella que surge luego de deducir el impuesto a primaria y la contribución inmobiliaria, quedando gravada al 12% aplicando el principio de lo devengado.

#### A.4.1.2 Contribución inmobiliaria

De acuerdo a lo mencionado previamente, corresponde el pago de la contribución inmobiliaria rural. Previo

a dar las hectáreas en arrendamiento, la empresa se encontraba registrada en la Dirección Nacional de Desarrollo Rural como productor familiar. Según el artículo N°681 de la Ley 19.355, tendrán acceso a una exoneración por hasta las primeras 50 hectáreas aquellos propietarios de padrones rurales que ostenten la calidad de productores familiares y que no excedan en su conjunto las 200 hectáreas índice CO.NE.AT. 100 - ( Ley 19.355 Presupuesto Nacional período 2015-2019, Artículo 681). Sin embargo, tras dar en arrendamiento casi la totalidad de las hectáreas, se pierde dicho beneficio ya que la empresa no califica como productor familiar, debiendo abonar la totalidad de la contribución inmobiliaria rural para el ejercicio 2019-2020.

#### A.4.1.3 Impuesto a Primaria Rural

En lo que respecta al impuesto a primaria rural, el valor real de los padrones asciende a la suma de \$2.420.634 (de acuerdo al valor obtenido del simulador de impuestos rurales DGI). El importe a pagar por este impuesto es de \$5.613, sin embargo, el artículo N°3 de la Ley 19.333 establece que los propietarios de inmuebles rurales cuyos padrones en su conjunto no excedan las 300 hectáreas se encuentran exonerados de este impuesto. Para hacer efectiva dicha exoneración se debe presentar una declaración jurada ante DGI que los exime de su pago. Cabe destacar la importancia de presentar en fecha dicha declaración ya que, en el debido caso que no se presente, la familia perdería la exoneración, debiendo pagar el correspondiente impuesto.

## A.4.2 Estados de resultados integrales proyectados - Alternativa I

**Cuadro A.3** Estado de resultados proyectados de los ejercicios económicos estudiados correspondiente a la alternativa I

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2021-2022</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
Arrendamiento	7.576	364.259
<b>Resultado bruto</b>	<b>7.576</b>	<b>364.259</b>
GAV	(1.627)	(78.229)
UTE y OSE	(1.026)	(49.353)
Contribución inmobiliaria	(601)	(28.876)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>5.949</b>	<b>286.030</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(909)</b>	<b>(43.711)</b>
I.R.P.F.	(909)	(43.711)
<b>Resultado integral</b>	<b>5.040</b>	<b>242.319</b>

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2022-2023</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
Arrendamiento	8.200	417.606
<b>Resultado bruto</b>	<b>8.200</b>	<b>417.606</b>
GAV	(1.649)	(83.978)
UTE y OSE	(1.040)	(52.980)
Contribución inmobiliaria	(609)	(30.998)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>6.551</b>	<b>333.628</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(984)</b>	<b>(50.113)</b>
I.R.P.F.	(984)	(50.113)
<b>Resultado integral</b>	<b>5.567</b>	<b>283.515</b>

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2023-2024</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
Arrendamiento	8.874	451.975
<b>Resultado bruto</b>	<b>8.874</b>	<b>451.975</b>
GAV	(1.769)	(90.151)
UTE y OSE	(1.117)	(56.874)
Contribución inmobiliaria	(652)	(33.276)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>7.105</b>	<b>361.824</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(1.063)</b>	<b>(54.237)</b>
I.R.P.F.	(1.063)	(54.237)
<b>Resultado integral</b>	<b>6.042</b>	<b>307.587</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2024-2025**

	USD	\$ UYU
Arrendamiento	9.605	489.173
<b>Resultado bruto</b>	<b>9.605</b>	<b>489.173</b>
GAV	(1.900)	(96.777)
UTE y OSE	(1.199)	(61.055)
Contribución inmobiliaria	(701)	(35.722)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>7.705</b>	<b>392.396</b>
Impuestos	(1.153)	(58.701)
I.R.P.F.	(1.153)	(58.701)
<b>Resultado integral</b>	<b>6.552</b>	<b>333.695</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2025-2026**

	USD	\$ UYU
Arrendamiento	10.392	529.285
<b>Resultado bruto</b>	<b>10.392</b>	<b>529.285</b>
GAV	(2.040)	(103.890)
UTE y OSE	(1.287)	(65.542)
Contribución inmobiliaria	(753)	(38.348)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>8.353</b>	<b>425.395</b>
Impuestos	(1.247)	(63.514)
I.R.P.F.	(1.247)	(63.514)
<b>Resultado integral</b>	<b>7.105</b>	<b>361.881</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### A.4.3 Estructura de activos estimada - Alternativa I

**Cuadro A.4** Estructura de activos de los ejercicios económicos estudiados de la alternativa I

ACTIVO	2021 - 2022	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.116.160
Edificaciones	180.000	8.654.400
(Amortización acumulada)	(180.000)	(7.808.760)
<b>Total activo</b>	<b>252.000</b>	<b>12.961.800</b>

ACTIVO	2022 - 2023	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
(Amortización acumulada)	(180.000)	(7.808.760)
<b>Total activo</b>	<b>252.000</b>	<b>14.193.000</b>

ACTIVO	2023 - 2024	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
(Amortización acumulada)	(180.000)	(7.808.760)
<b>Total activo</b>	<b>252.000</b>	<b>14.193.000</b>

ACTIVO	2024-2025	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
(Amortización acumulada)	(180.000)	(7.808.760)
<b>Total activo</b>	<b>252.000</b>	<b>14.193.000</b>

ACTIVO	2025-2026	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
(Amortización acumulada)	(180.000)	(7.808.760)
<b>Total activo</b>	<b>252.000</b>	<b>14.193.000</b>



## **A.5 Reemprender actividad ganadera - Alternativa II**

### **A.5.1 Raza bovina**

En cuanto a las razas que la quinta de Schunk pretende adquirir se consideran la Hereford o Aberdeen Angus. La diferencias entre ambas razas no son notorias, de hecho, mayoría de ellas radican en hechos como el comportamiento del animal. La raza Hereford es mucho más dócil, mientras que Angus son animales con un carácter fuerte, son más nerviosos, siendo ese su principal defecto.

Un factor importante es la adaptación del animal y su tamaño, la raza Angus tiende a adaptarse muy bien a los establecimientos, a su vez, es un animal de tamaño moderado, lo cual es influyente dado que, en un negocio de cría, el animal debe estar fuerte y lograr un tamaño medio para poder parir al ternero de forma adecuada. Tras la entrevista con el ingeniero agrónomo, surge que la raza Hereford es la que tiene más presencia en los campos del país, aunque la raza Angus también tiene una tendencia creciente.

De acuerdo a la investigación realizada y a la consulta a los dueños y al ingeniero agrónomo, surge que es indistinto la compra de raza Hereford o Angus a la hora de reemprender la actividad ganadera.

### **A.5.2 Aspectos tributarios**

#### **A.5.2.1 IRAE/ IMEBA**

Como consideración previa, cabe destacar que la empresa ganadera no es contribuyente del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) ya que su forma jurídica se caracteriza por ser una unipersonal cuyos ingresos en cada año civil no superan las 4.000.000 de UI, por lo cual no debe liquidar preceptivamente este impuesto (Título 4 - IRAE).

En lo que respecta a las empresas agrarias, el artículo 6 del título 4 de IRAE establece para aquellas empresas que no tributen preceptivamente este impuesto, la posibilidad de optar por tributar bajo un régimen ficto de IRAE o el Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA). La empresa deberá liquidar bajo el régimen ficto de IRAE en caso de obtener ingresos entre 2.000.000 y 4.000.000 de UI. Sin embargo, dado que posee menos de 1.250 hectáreas índice CO.NE.AT 100 e ingresos menores a 2.000.00 de UI, la normativa prevé la posibilidad de optar por tributar IMEBA o en su defecto el régimen ficto previamente mencionado.

**Gráfica A.1** Evolución del valor de la UI desde enero 2018 hasta julio 2020



*Fuente: Elaboración propia*

En la gráfica A.4. se puede visualizar la evolución de la UI desde junio del año 2018 hasta la última UI publicada en el mes de abril del año 2020. Esta misma tiene una tendencia al alza, por lo cual es factible que para años posteriores la misma continúe aumentando. Tomando esto en consideración y tras visualizar los ingresos proyectados en el cuadro N°32, se comprueba que en ninguno de los ejercicios económicos la empresa ganadera superará las 2.000.000 UI.

Este impuesto grava la enajenación de bienes agropecuarios siempre y cuando el bien se enajene a un contribuyente de IRAE que no sea productor agropecuario, a organismos estatales o Administraciones Municipales según establece el título 9 de IMEBA. El monto imponible a los efectos del cálculo del impuesto serán los ingresos obtenidos por la enajenación de terneros en pie los cuales se encuentran gravados acorde al literal C) del artículo número 6 del título 9, a una tasa del 2%. En caso que el bien sea enajenado a otro productor agropecuario, dicha enajenación no estará gravada por este impuesto.

Este impuesto se abona a través de los agentes de retención establecidos en el artículo 9 del título de IMEBA, siendo estos:

“ a) Quienes se encuentren comprendidos en el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas y no sean productores agropecuarios, las Administraciones Municipales y los Organismos Estatales, que adquieran bienes gravados a quienes sean productores agropecuarios.

b) los rematadores intervinientes en remates de ganado ovino y bovino, cuando los compradores sean contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas que no sean productores agropecuarios, Administraciones Municipales y Organismos Estatales.

c) Quienes exporten bienes gravados por cuenta de productores.

Los responsables deberán practicar siempre la retención salvo que el enajenante deje expresa constancia que no son bienes de su propia producción y que no es sujeto pasivo del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas”. - (Título 9, Artículo 9 - Agentes de retención, P.4)

Estas retenciones serán hechas a la escala antes mencionada. Sin embargo, cabe destacar que este impuesto representa un costo para la empresa dado que, al no ser contribuyente de IRAE, no se permite la deducibilidad de dichas retenciones. Se asume que las ventas realizadas serán a alguno de los agentes de retención previamente mencionados.

#### A.5.2.2 INIA

El INIA es el Impuesto Nacional a las Investigaciones Agropecuarias y es uno de los impuestos adicionales que grava las enajenaciones establecidas en el artículo N°1 del título 9 (IMEBA), por lo cual quedan comprendidas las enajenaciones de ganado bovino. La tasa del dicho impuesto es de un 4% aplicada sobre la venta de ganado y será destinado al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria.

#### A.5.2.3 IVA

El IVA se define como el Impuesto al Valor Agregado y grava la circulación de bienes y servicios prestados en territorio aduanero nacional (TAN), así como la introducción de bienes al país de acuerdo al régimen establecido en el título 10 de IVA.

En lo que respecta al IVA ventas, existe un régimen especial para las empresas agropecuarias que permite no incluir el IVA en la factura de ventas, no porque se encuentre exonerado, sino que se ampara bajo el régimen de IVA en suspenso. Esto aplica siempre y cuando se venda el producto en su estado natural y cesa cuando haya alguna alteración que transforme la naturaleza del mismo.

La normativa denomina a este régimen como “en suspenso” dado que se prevé que en algún momento futuro el mismo bien se encontrará gravado por IVA ya que una vez que el bien fue vendido, la reventa del animal (en su estado modificado) por parte del comprador (previendo que sean contribuyentes de IRAE o grandes productores) deberá seguir el tratamiento de la venta de origen, lo que se traduce en un beneficio para el pequeño productor ya que se trata de que este no sea “castigado” por el régimen tributario. Sin embargo, el régimen de IVA en suspenso aplicará únicamente en caso que la empresa supere las 2.000.000 de UI y liquide según el régimen ficto de IRAE o en su defecto IRAE real, por lo que al ser contribuyente de IMEBA, se encuentra exonerado.

En lo que respecta al IVA compras, el cual se generará tras la compra de productos veterinarios, facturas de honorarios profesionales, facturas de servicios como UTE y OSE, entre otros, no será posible deducirlo y por lo pronto no se podrá recuperar dado que la empresa no es contribuyente de IRAE, por lo que significa un costo para la empresa ganadera.

### A.5.3 Tabla de equivalencias para el cálculo de la UG (Unidad Ganadera)

**Tabla A.1** Tabla de equivalencias para el cálculo de la UG (Unidad Ganadera)

<b>Tabla de equivalencias</b>			
<b>Bovinos</b>		<b>Ovinos</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Unidades ganaderas</b>	<b>Categoría</b>	<b>*Unidades ganaderas</b>
Toros	1,20	Carneros	0,17
Vacas de cría (primavera, ternero menor de 2 meses)	1,10	Ovejas de cría	0,17
Vacas de cría (primavera, ternero de 3 a 6 meses)	1,30	Oveja de cría con cordero al pie	0,18
Vacas de cría (otoño desterneradas)	1,00	Capones y borregos de 2 a 4 dientes	0,15
Vacas de cría invierno (preñadas)	0,80	Borregas 2-4 dientes s/e	0,13
Vacas de invernada	1,00	Borregos/as diente de leche	0,11
Vaquillonas + 2 años	1,00	Ovejas refugio	0,15
Vaquillonas 1-2 años	0,70	Corderos/as menos de 20 kg	0,08
Novillos +3 años	1,00		
Novillos 2-3 años	1,00		
Novillos 1-2 años	0,70		
Terneros/as	0,40		
		<b>Categoría</b>	<b>Unidades ganaderas</b>
		Equinos adultos	1,20

Fuente: "Manejo del Rodeo de Cría sobre campo Natural".

#### A.5.4 Estados de resultados integrales proyectados - Alternativa II

**Cuadro A.5** Estado de resultados proyectados de los ejercicios económicos estudiados correspondiente a la alternativa II

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2021-2022</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
<b>Venta de terneros</b>	<b>15.134</b>	<b>727.643</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>15.134</b>	<b>727.643</b>
<b>GAV</b>	<b>(4.455)</b>	<b>(214.209)</b>
Gastos varios	(1.200)	(57.696)
Amortizaciones	(1.028)	(49.436)
UTE y OSE	(1.026)	(49.353)
Contribución inmobiliaria	(601)	(28.876)
Asesoramiento	(600)	(28.848)
<b>Costos de explotación</b>	<b>(10.553)</b>	<b>(507.366)</b>
Mano de obra	(9.629)	(462.941)
Sanidad	(924)	(44.426)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>126</b>	<b>6.068</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(2.638)</b>	<b>(126.851)</b>
IVA costo	(1.730)	(83.193)
INIA costo	(605)	(29.106)
IMEBA costo	(303)	(14.553)
<b>Resultado integral</b>	<b>(2.512)</b>	<b>(120.784)</b>

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2022-2023</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
<b>Venta de terneros</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>GAV</b>	<b>(4.477)</b>	<b>(228.019)</b>
Gastos varios	(1.200)	(61.116)
UTE y OSE	(1.040)	(52.980)
Amortizaciones	(1.028)	(52.366)
Contribución inmobiliaria	(609)	(30.998)
Asesoramiento	(600)	(30.558)
<b>Costos de explotación</b>	<b>(10.682)</b>	<b>(544.026)</b>
Mano de obra	(9.758)	(496.967)
Sanidad	(924)	(47.059)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(25)</b>	<b>(1.270)</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(1.507)</b>	<b>(76.768)</b>
IVA costo	(599)	(30.521)
INIA costo	(605)	(30.831)
IMEBA costo	(303)	(15.415)
<b>Resultado integral</b>	<b>(1.532)</b>	<b>(78.038)</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2023-2024**

	USD	\$ UYU
<b>Venta de terneros</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>GAV</b>	<b>(4.598)</b>	<b>(234.191)</b>
Gastos varios	(1.200)	(61.116)
UTE y OSE	(1.117)	(56.874)
Amortizaciones	(1.028)	(52.366)
Contribución inmobiliaria	(653)	(33.276)
Asesoramiento	(600)	(30.558)
<b>Costos de explotación</b>	<b>(11.399)</b>	<b>(580.553)</b>
Mano de obra	(10.475)	(533.494)
Sanidad	(924)	(47.059)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(863)</b>	<b>(43.970)</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(1.507)</b>	<b>(76.768)</b>
IVA costo	(599)	(30.521)
INIA costo	(605)	(30.831)
IMEBA costo	(303)	(15.415)
<b>Resultado integral</b>	<b>(2.371)</b>	<b>(120.737)</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2024-2025**

	USD	\$ UYU
<b>Costo de ventas</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>GAV</b>	<b>(4.728)</b>	<b>(240.817)</b>
Gastos varios	(1.200)	(61.116)
UTE y OSE	(1.199)	(61.055)
Amortizaciones	(1.028)	(52.366)
Contribución inmobiliaria	(701)	(35.722)
Asesoramiento	(600)	(30.558)
<b>Costos de explotación</b>	<b>(12.169)</b>	<b>(619.765)</b>
Mano de obra	(11.245)	(572.706)
Sanidad	(924)	(47.059)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(1.763)</b>	<b>(89.807)</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(1.507)</b>	<b>(76.768)</b>
IVA costo	(599)	(30.521)
INIA costo	(605)	(30.831)
IMEBA costo	(303)	(15.415)
<b>Resultado integral</b>	<b>(3.271)</b>	<b>(166.575)</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2025-2026**

	USD	\$ UYU
<b>Venta de terneros</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>GAV</b>	<b>(4.868)</b>	<b>(247.930)</b>
UTE y OSE	(1.287)	(65.542)
Gastos varios	(1.200)	(61.116)
Amortizaciones	(1.028)	(52.366)
Contribución inmobiliaria	(753)	(38.348)
Asesoramiento	(600)	(30.558)
<b>Costos de explotación</b>	<b>(12.995)</b>	<b>(661.859)</b>
Mano de obra	(12.071)	(614.799)
Sanidad	(924)	(47.059)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(2.730)</b>	<b>(139.014)</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(1.507)</b>	<b>(76.768)</b>
IVA costo	(599)	(30.521)
INIA costo	(605)	(30.831)
IMEBA costo	(303)	(15.415)
<b>Resultado integral</b>	<b>(4.237)</b>	<b>(215.782)</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2026-2027**

	USD	\$ UYU
<b>Venta de terneros</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>15.134</b>	<b>770.775</b>
<b>GAV</b>	<b>(3.990)</b>	<b>(203.200)</b>
UTE y OSE	(1.381)	(70.360)
Gastos varios	(1.200)	(61.116)
Contribución inmobiliaria	(808)	(41.166)
Asesoramiento	(600)	(30.558)
Amortizaciones	-	-
<b>Costos de explotación</b>	<b>(13.883)</b>	<b>(707.046)</b>
Mano de obra	(12.959)	(659.987)
Sanidad	(924)	(47.059)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(2.739)</b>	<b>(139.472)</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(1.507)</b>	<b>(76.768)</b>
IVA costo	(599)	(30.521)
INIA costo	(605)	(30.831)
IMEBA costo	(303)	(15.415)
<b>Resultado integral</b>	<b>(4.246)</b>	<b>(216.240)</b>

Fuente: Elaboración propia

## A.5.5 Estructura de activos estimada - Alternativa II

**Cuadro A.6** Estructura de activos de los ejercicios económicos estudiados correspondientes a la alternativa II

ACTIVO	2021 - 2022	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.116.160
Edificaciones	180.000	8.654.400
Bebederos	2.016	96.929
Alambrados	3.125	150.250
Vacas	37.740	1.814.539
(Amortización acumulada)	(181.028)	(8.703.836)
<b>Total activo</b>	<b>293.853</b>	<b>14.128.443</b>

ACTIVO	2022 - 2023	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Bebederos	2.016	102.675
Alambrados	3.125	159.156
Vacas	37.740	1.922.098
Toros	10.800	550.044
(Amortización acumulada)	(182.056)	(9.272.132)
<b>Total activo</b>	<b>303.625</b>	<b>15.463.601</b>

ACTIVO	2023 - 2024	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Bebederos	2.016	102.675
Alambrados	3.125	159.156
Vacas	37.740	1.922.098
Toros	10.800	550.044
(Amortización acumulada)	(183.085)	(9.324.499)
<b>Total activo</b>	<b>302.596</b>	<b>15.411.235</b>

ACTIVO	2024 - 2025	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Bebederos	2.016	102.675
Alambrados	3.125	159.156
Vacas	37.740	1.922.098
Toros	10.800	550.044
(Amortización acumulada)	(184.113)	(9.376.865)
<b>Total activo</b>	<b>301.568</b>	<b>15.358.868</b>



ACTIVO	2025 - 2026	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Bebederos	2.016	102.675
Alambrados	3.125	159.156
Vacas	37.740	1.922.098
Toros	10.800	550.044
(Amortización acumulada)	(185.141)	(9.429.231)
<b>Total activo</b>	<b>300.540</b>	<b>15.306.502</b>

ACTIVO	2026 - 2027	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Bebederos	2.016	102.675
Alambrados	3.125	159.156
Vacas	37.740	1.922.098
Toros	10.800	550.044
(Amortización acumulada)	(185.141)	(9.429.231)
<b>Total activo</b>	<b>300.540</b>	<b>15.306.502</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## A.6 Chacra como lugar de eventos - Alternativa III

### A.6.1 Instalaciones de La quinta de Schunk

Figura A.1 Fotografías de las instalaciones



Entrada principal



Aljibe  
ubicado en  
el ingreso  
al salón



Salón para eventos



Estufa ubicada en el patio interno del  
salón



Puente de madera que conecta el salón  
con el jardín



Interior del gazebo preparado para una boda, ubicado en el jardín



Celebración de boda religiosa en el jardín, a metros del gazebo



Tajamar localizado al fondo del jardín destinado a eventos



Decoración artesanal realizada por los dueños para ambientar celebraciones

*Fuente: Publicación de fotos en Facebook "La quinta de Schunk"*

## A.6.2 Comparación de alternativas de chacras de eventos

**Tabla A.2** Descripción de servicios brindados por competidos y “La quinta de Schunk” y precios por persona en el año 2020

OFERTA	Chacra "El Recreo"	Chacra "Sintonia"	Lagunas Country club	Chacra "La quinta de Schunk"
<b>Catering</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Cocina propia</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si, terciarizado</i>
<b>Adaptabilidad de menu</b>	<i>Adaptable</i>	<i>No menciona</i>	<i>Es a elección</i>	<i>Adaptable</i>
<b>Sirven torta</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Límite de hora en eventos</b>	<i>Si 6:00</i>	<i>No menciona</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
<b>Fotógrafo</b>	<i>No</i>	<i>no</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
<b>Seña</b>	<i>\$ 8.000</i>	<i>No menciona</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Mobiliario</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Decoración</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Personal</b>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si, terciarizado</i>
<b>Hospedaje</b>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>
<b>Salón</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Mantelería</b>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Servicio de traslado</b>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>
<b>Recargos por cancelacion</b>	<i>Si</i>	<i>No menciona</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Acceso para capacitados</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Pago de la fiesta</b>	<i>Contado previo a la fiesta</i>	<i>No menciona</i>	<i>48 hs. antes del evento al contado</i>	<i>48 hs. antes del evento al contado</i>
<b>Costo por persona</b>	<b>1.590</b>	<b>1.600</b>	<b>1.340</b>	<b>1.974</b>

Fuente: Elaboración propia en base a página [casamientosuy.com](http://casamientosuy.com)

### A.6.3 Estados de resultados integrales proyectados - Alternativa III

**Cuadro A.7** Estado de resultados proyectados de los ejercicios económicos estudiados correspondiente a la alternativa III

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2021-2022</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
<b>Ingresos por eventos</b>	50.494	2.427.767
<b>(Costo de ventas)</b>	(42.413)	(2.039.232)
<b>Ingresos por arrendamientos</b>	7.576	364.259
<b>Resultado bruto</b>	15.657	752.794
<b>GAV</b>	(12.869)	(618.741)
Mantenimiento pintura	(4.952)	(238.106)
Publicidad y marketing	(4.500)	(216.360)
UTE y OSE	(1.216)	(58.444)
Amortizaciones	(1.022)	(49.140)
Contribución inmobiliaria	(601)	(28.876)
Generador eléctrico	(450)	(21.646)
Luminaria estacionamiento	(128)	(6.169)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	2.788	134.053
<b>Impuestos</b>	(6.691)	(321.694)
I.R.P.F.	(5.151)	(247.643)
IVA costo	(1.540)	(74.050)
<b>Resultado integral</b>	(3.903)	(187.641)

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2022-2023</b>		
	<b>USD</b>	<b>\$ UYU</b>
<b>Ingresos por eventos</b>	50.756	2.585.017
<b>(Costo de ventas)</b>	(42.983)	(2.189.115)
<b>Ingresos por arrendamientos</b>	8.200	417.606
<b>Resultado bruto</b>	15.973	813.508
<b>GAV</b>	(4.605)	(234.552)
Publicidad y marketing	(1.800)	(91.674)
UTE y OSE	(1.232)	(62.740)
Amortizaciones	(965)	(49.140)
Contribución inmobiliaria	(609)	(30.998)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	11.368	578.956
<b>Impuestos</b>	(6.655)	(338.961)
I.R.P.F.	(5.247)	(267.254)
IVA costo	(1.408)	(71.707)
<b>Resultado integral</b>	4.712	239.995

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2023-2024**

	USD	\$ UYU
Ingresos por eventos	77.838	3.964.308
(Costo de ventas)	(65.917)	(3.357.165)
Ingresos por arrendamientos	8.874	451.975
<b>Resultado bruto</b>	<b>20.796</b>	<b>1.059.119</b>
GAV	(4.829)	(245.932)
Publicidad y marketing	(1.800)	(91.674)
UTE y OSE	(1.411)	(71.841)
Amortizaciones	(965)	(49.140)
Contribución inmobiliaria	(653)	(33.276)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>15.967</b>	<b>813.187</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(9.160)</b>	<b>(466.509)</b>
I.R.P.F.	(7.603)	(387.239)
IVA costo	(1.556)	(79.270)
<b>Resultado integral</b>	<b>6.807</b>	<b>346.678</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2024-2025**

	USD	\$ UYU
Ingresos por eventos	91.915	4.681.253
(Costo de ventas)	(77.838)	(3.964.308)
Ingresos por arrendamientos	9.605	489.173
<b>Resultado bruto</b>	<b>23.682</b>	<b>1.206.118</b>
GAV	(5.012)	(255.265)
Publicidad y marketing	(1.800)	(91.674)
UTE y OSE	(1.546)	(78.728)
Amortizaciones	(965)	(49.140)
Contribución inmobiliaria	(701)	(35.722)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>18.670</b>	<b>950.853</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(10.563)</b>	<b>(537.987)</b>
I.R.P.F.	(8.873)	(451.926)
IVA costo	(1.690)	(86.060)
<b>Resultado integral</b>	<b>8.107</b>	<b>412.867</b>

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2025-2026**

	USD	\$ UYU
Ingresos por eventos	161.462	8.223.260
(Costo de ventas)	(136.734)	(6.963.848)
Ingresos por arrendamientos	10.392	529.285
<b>Resultado bruto</b>	<b>35.121</b>	<b>1.788.697</b>
GAV	(5.414)	(275.750)
UTE y OSE	(1.896)	(96.588)
Publicidad y marketing	(1.800)	(91.674)
Amortizaciones	(965)	(49.140)
Contribución inmobiliaria	(753)	(38.348)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>29.706</b>	<b>1.512.947</b>
Impuestos	(16.678)	(849.419)
IVA costo	(1.868)	(95.151)
I.R.P.F.	(14.810)	(754.268)
<b>Resultado integral</b>	<b>13.028</b>	<b>663.528</b>

*Fuente: Elaboración propia*

A.6.4 Estructura de activos estimada - Alternativa III

**Cuadro A.8** Estructura de activos de los ejercicios económicos estudiados correspondientes a la alternativa III

ACTIVO	2021 - 2022	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.116.160
Edificaciones	180.000	8.654.400
Mejoras en edificio	4.576	220.000
Iluminación	535	25.700
(Amortización acumulada)	(181.022)	(8.703.540)
<b>Total activo</b>	<b>256.088</b>	<b>12.312.720</b>

ACTIVO	2022 - 2023	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Mejoras en edificio	4.320	220.000
Iluminación	505	25.700
(Amortización acumulada)	(192.714)	(9.265.680)
<b>Total activo</b>	<b>244.110</b>	<b>12.981.780</b>

ACTIVO	2023 - 2024	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Mejoras en edificio	4.320	220.000
Iluminación	505	25.700
(Amortización acumulada)	(193.736)	(9.314.820)
<b>Total activo</b>	<b>243.088</b>	<b>12.932.640</b>

ACTIVO	2024 - 2025	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Mejoras en edificio	4.320	220.000
Iluminación	505	25.700
(Amortización acumulada)	(194.758)	(9.363.960)
<b>Total activo</b>	<b>242.066</b>	<b>12.883.500</b>

ACTIVO	2025 - 2026	
	USD	\$ UYU
Terreno	252.000	12.834.360
Edificaciones	180.000	9.167.400
Mejoras en edificio	4.320	220.000
Iluminación	505	25.700
(Amortización acumulada)	(195.780)	(9.413.100)
<b>Total activo</b>	<b>241.044</b>	<b>12.834.360</b>

*Fuente: Elaboración propia*