- TRABAJO FINAL DE GRADO -

Proyecto de inversión: “Twins Burger” S.A.S

Integrantes del equipo:

Camila Martínez

Ma. Belén Martínez

Índice General:

Resumen Ejecutivo: 6
1. Antecedentes/ historia: 8
Historia de la comida rápida: 8
Del “Fast food” a las Hamburguesas Gourmet: 9
Hamburguesas Gourmet en Uruguay 9
2. Justificación Comercial: 11
2.1 Presentación de la empresa: 11
2.2 Planificación Estratégica: 11
2.2.1 Misión: 11
2.2.2 Visión: 11
2.2.3 Cuadro de Mando Integral: 12
2.3 Descripción del servicio: 13
2.3.1 Diseño del producto: 14
2.3.2 Calidad del producto: 14
2.3.3 Restaurante temático: 14
2.3.4 Preparación rápida 14
2.3.5 Productos Sustitutos: 15
2.3.6 Productos Complementarios: 15
2.3.7 Logo: 15
2.3.7.1 Nombre de la empresa: 15
2.3.8 Resultados de la encuesta con respecto a los atributos valorados: 16
2.4 Análisis de la Demanda: 16
2.4.1 Mercado Objetivo: 16
2.4.2 Metodología utilizada: 17
2.4.2.1 Fuentes para la recolección de datos 17
2.4.2.2 Encuesta: Población / Muestra: 17
2.4.3 Proyección de la demanda: 18
2.5 Análisis de la Oferta 22
2.5.1 Competidores 22
2.5.2 Estrategias competitivas de Porter: 25
2.5.3 Las 5 fuerzas de Porter: 25
2.6 Análisis de los precios: 26

2.6.1 Precios de la competencia 27
2.6.2 Precios de los productos de Twins Burger 27
2.6.3 Medios de pago 28
2.7 Logística: 28
2.8 Resumen del Capítulo: 29
3 Justificación técnica: 31
3.1 Capacidad del local: 31
3.2 Localización: 32
3.3 Flujograma de los procesos: 34
3.3.1 Diagrama del proceso del servicio en el local: 34
3.3.2 Diagrama del proceso de producción: 34
3.4 Layout 35
3.5 Ficha técnica de los productos: 36
3.6 Resumen del capítulo: 37
4 Justificación organizacional y legal: 38
4.1 Aspectos legales: 38
4.1.1 Forma Jurídica: 38
4.1.2 Habilitación del local: 39
4.1.3 Impuestos alcanzados: 40
4.1.4 Normas ISO: 42
4.1.4.1 ISO 22000 Seguridad Alimentaria: 42
4.1.4.2 ISO 9001 Gestión de calidad: 43
4.1.4.3 ISO 14001 Gestión del Medioambiente: 43
4.1.5 Protocolo Sanitario: 43
4.1.6 Ley de Inclusión Financiera: 44
4.2 Aspectos organizacionales: 44
4.2.1 Puestos de trabajo: 44
4.2.2 Sueldos y cargas sociales: 46
4.2.3 Aguinaldo y Salario vacacional 48
4.2.4 Cargas Sociales Patronales 49
4.3 Resumen del capítulo: 49
5 Justificación Económica: 51
5.1.0 Inversiones Iniciales: 51
5.1.1 Inversión en el año 3: 52

5.1.2 Amortización: 53
5.2 Costos Fijos y Variables: 53
5.2.1 Costos Fijos: 53
5.2.2 Costos Variables: 55
5.2.2.1 Compra de Insumos: 55
5.2.2.2 Comisión Pedidos Ya: 56
5.3 Ingresos Operativos: 57
5.4 Resumen del capítulo: 58
6 Justificación Financiera: 59
6.1 Indicadores del proyecto: 59
6.2 Financiamiento: 60
6.3 Resumen del capítulo: 61
7 Evaluación empresarial: 62
7.1 FODA: 62
7.2 Flujo de fondos punto de vista Inversión: 63
7.3 Flujo de fondos desde el punto de vista del inversionista: 64
7.4 Flujo de caja: 65
7.5 Riesgos: 66
7.5.1 Situación actual del COVID: 66
7.5.2 Análisis de Sensibilidad: 66
7.5.3 Análisis Probabilístico: 68
7.6 Resumen del capítulo: 70
8 Aspectos contables y análisis financiero: 71
8.1 Estados Contables: 71
8.1.1 Estado de Situación Financiera: 71
8.1.2 Estado de Resultado: 72
8.1.3 Estado de Flujo de Efectivo: 73
8.2 Análisis Financiero: 74
8.2.1 Ratios: 74
8.2.2 Análisis Horizontal: 75
8.2.3 Análisis de los gastos: 76
8.2.4 Semáforo financiero: 77
8.3 Análisis de fondos Ociosos: 78
8.4 Punto de Equilibrio: 80

9 Conclusiones: 81
Anexo 1: 91
Anexo 2: 98
Anexo 3: 99
Anexo 4: 99
Anexo 5: 103
Anexo 7: 104
Anexo 8: 105
Anexo 8.1: 105
Anexo 8.2: 105
Anexo 9: 110

Resumen Ejecutivo:

El proyecto que se presenta se llama “Twins Burger”, el cual ofrece un servicio gastronómico. Específicamente se dedica a la venta de hamburguesas de tipo gourmet. La idea de este trabajo fue desarrollar un proyecto de inversión teniendo en cuenta todos los conocimientos adquiridos y tratados a lo largo de la carrera, y más que nada los adquiridos en el curso de Formulación y Evaluación de Proyectos.
En el mismo se tomaron determinadas decisiones estratégicas en función al servicio gastronómico que se ofrece, fijación de precios, el canal de distribución elegido, así como lo referente a su logística, y dentro de lo más relevante se encuentra el hecho de haber determinado la zona más conveniente donde localizar este local de hamburguesas.

Como principal fuente de información se utilizó la elaboración de una encuesta para la cual se determinó una muestra de 468 personas que respondían al perfil de la empresa. Por otro lado, otra fuente de información importante fue la información obtenida de los dueños de las empresas de hamburguesas. Con estos datos se logró proyectar la demanda del proyecto. Con respecto a esto último se determinó una demanda de 21.851 personas para el primer año, 29.134 para el segundo y un aumento acumulado del 2,5% a partir del año 3.

En lo referente a la ubicación, se localiza en Pocitos, esto surge como resultado del análisis del método Brown Gibson, así como también de ciertas variables como por ejemplo la gran concurrencia de personas, en especial aquellas que corresponden al público objetivo de la empresa, la cercanía de empresas, pubs y hoteles, además de la disponibilidad de locales amplios con sus instalaciones necesarias para ser un restaurante. Este local cuenta con una capacidad para 150 personas diarias.

Por otro lado, a lo largo de este trabajo se evaluó la conveniencia o no del proyecto, determinándose que es rentable y por tanto conveniente. El mismo arrojó un VAN positivo de $ 582.786, con una TIR del 25,52%, desde el punto de vista de la inversión, que se va a recuperar dentro de 3 años y 187 días. Para esto fue necesario proyectar la demanda, establecer los pecios y costos de insumos, así como también la inversión inicial y la manera de financiarla.

Asimismo, la empresa financia dicha inversión con un aproximadamente 55% de deuda y un 45% de fondos propios, siendo el préstamo de $ 400.000 a una tasa del 25% antes de impuestos y del 8,2% luego de impuestos. El resto de la inversión inicial se financiará con fondos propios con un costo del 12,28%.
A su vez, se analizó la sensibilidad de las distintas variables involucradas en dicho proyecto y los niveles de aceptabilidad de las mismas, determinándose que el mismo es altamente sensible.

Con respecto a la situación actual del COVID, es un riesgo el cual deberá enfrentar la empresa, siguiendo un cierto protocolo para poder funcionar y teniendo en cuenta que la demanda podría verse afectada a futuro ya que es totalmente incierto el impacto de esta emergencia sanitaria.

Por último, tras la realización del análisis financiero se puede decir que el endeudamiento va disminuyendo a medida que pasan los años debido a que se va amortizando. Asimismo, se puede concluir que el proyecto es rentable y tiene una gran liquidez, por lo cual sería conveniente llevarlo a cabo.

1. Antecedentes/ historia:

Historia de la comida rápida:

"Comida rápida" es un concepto muy antiguo, en la antigua Roma se vendían en la calle, los panes de aceitunas, en el este asiático la sopa de tallarines. En la India se acostumbraba a servir comidas en las calles como el Vada pav, el Panipuri, pakoras, entre otras.
En Europa durante el siglo XIX se comienza a usar el concepto de comida rápida durante la ocupación rusa en Francia en las Guerras Napoleónicas donde solicitaban en los restaurantes mencionando varias veces la palabra "bistró" que significa "rápido". Luego se empezó a denominar así a los restaurantes franceses.

En 1902 se abre el primer restaurante de comida rápida "Automat" en Filadelfia, Estados Unidos por dos emprendedores americanos llamados Frank Hardart y Joseph Horn. Este establecimiento estaba localizado en el 818 de Chestnut St. de la ciudad de Filadelfia. Este ofrecía una sola barra con 15 taburetes para los clientes, y los mismos se servían por su cuenta colocando monedas en una ranura y retirando su plato de una pequeña ventana de cristal. Este sistema ya existía en Berlín y en otras ciudades de Estados Unidos. La empresa se hizo popular usando el eslogan "menos trabajo para mamá". En 1912 la firma se expandió a New York, llegando a contar con 85 locales en total entre la sede y dicha ciudad.
Sin embargo, no se industrializo el concepto "Fast food" hasta 1921 cuando se crea el llamado "White Castle", donde se vendían hamburguesas y papas fritas a través de una ventana. Billy Ingram y Walt Anderson fueron los creadores de este restaurante y se popularizó su firma incluso durante la "Gran Depresión" de Estados Unidos, debido a su bajo precio.

Posteriormente comenzaron a aparecer los populares "drive – through" en los 1940 en Estados Unidos. En este período se hizo popular servirse comida sin tener que salir del auto, instalándose este concepto de comida rápida o "fast food" en el occidente. En algunos países se servía la comida por medio de los "food courts" (plaza de comidas). La hamburguesa llega a ser muy popular en los Estados Unidos. Al final de 1940 se crea McDonald's. Los hermanos McDonald's terminaron por acelerar este proceso de elaboración de comida rápida denominada "Fast food". Se inspiraron en el sistema de producción en cadena de Ford, introduciendo la producción en cadena conocida como "Speedee Service System". Con este tipo de sistema los empleados intervenían muy poco en el producto final.

En los años 50 aparecen otras cadenas como Burger King, Wendy, Pizza Hut, Subway, entre otras. A esto se le suma el concepto llamada “Tv dinner”, comida lista para llevar y comer en los hogares. Gerry Thomas empieza a vender por primera vez comida preparada, y se hizo muy popular en los establecimientos de conveniencia.
A fines de 1990 se dan movimientos en contra de la “fast food” debido al alto nivel en grasas, azucares y calorías características de las comidas ofrecidas. A principios del siglo XXI nacen nuevos movimientos en contra de la comida rápida como por ejemplo “Slow food” en 1984 que busca luchar contra los malos hábitos que conlleva este tipo de alimentación a nuestras vidas. Incluso se crean películas y documentales denunciando esta situación como por ejemplo “Super Size Me”, dirigida por Morgan Spurlock en 2004. A raíz de esto, grandes cadenas de restaurantes de comida rápida deciden proporcionar información nutricional en sus productos. McDonald’s cambiará el menú y procesos para que los alimentos sean más adecuados para la salud.

Del “Fast food” a las Hamburguesas Gourmet:

En el siglo XX se globalizo el concepto de “fast food” no solo tras la venta de hamburguesas sino también en el sector gastronómico en general. Específicamente las hamburguesas se dice que surgieron en Hamburgo y de ahí el nombre “Hamburger”. Muchos historiadores consideran como primer restaurante de hamburguesas “Dolménicos Restaurant” que ofrecía un producto inspirado en la receta de Hamburgo.
En los últimos años surgen en Estados Unidos las “hamburguesas gourmet”, las cuales son elaborados con ingredientes que se consideran de mayor calidad y con otros tipos de carne más selecta, con un mejor y mayor proceso. Las hamburguesas en la actualidad son el alimento más consumido en todo el mundo, existiendo campeonatos de hamburguesas en España celebrado en 2019, o el “The Best Burger Contest”.

Hamburguesas Gourmet en Uruguay:

A partir del 2018 aproximadamente las hamburguesas “gourmet” ganan terreno en lo que refiere a las preferencias de los uruguayos en cuanto a gastronomía. En Uruguay, sobre todo en Montevideo hay cada vez más emprendimientos que apuestan a la fabricación casera de hamburguesas. Tras entrevistas a empresarios publicadas por el Observador se puede ver que esta idea surge de locales de hamburguesas ya existentes en Estados Unidos. Con esto se busca que las hamburguesas se alejen cada vez más a los locales internacionales de comida rápida y

hamburguesas congeladas, y se acerquen a la comida casera hecha en casa. Entre los pioneros en Uruguay de traer este concepto a Montevideo se encuentran Burgers, Burlesque, Jacinto, Thelma, entre otros que ofrecen hamburguesas inspirados en Estados Unidos.

2. Justificación Comercial:

2.1 Presentación de la empresa:

El proyecto se centra en crear un local de hamburguesas donde el primer año del plan de negocio es el 2021. Va a contar con una línea vegana/ vegetariana. El mismo apunta a todo tipo de público, de diferentes edades, pero tendrá como mercado objetivo personas entre 18 y 40 años. Estará ubicado en Montevideo en una zona con importante concurrencia de personas como lo es Pocitos (*Ver capítulo 3.1*).

Twins Burger ofrece la cena que se puede consumir dentro del local como fuera del mismo mediante pedido para llevar o delivery. El local abrirá de martes a domingos en el horario de 20:00 a 01:00.

Se considera que esta idea de negocio se adapta a la evaluación mediante la formulación de un proyecto de inversión ya que hay diferentes aspectos a investigar y analizar para poder determinar la conveniencia o no de la ejecución del mismo. Es importante examinar de antemano la zona apropiada, las características del servicio, precios, características del local, y varios asuntos más, antes de llevarlo a la realidad.

2.2 Planificación Estratégica:

2.2.1 Misión:

"Brindar no solo comida rápida sino también una experiencia incomparable en un ambiente acogedor. Se tiene como base contar con un personal capaz de brindar un excelente servicio y dispuesto a atender a nuestros clientes de manera personalizada y veloz. Pretendemos ser una gran empresa que brinde la mejor calidad, precio y buen sabor, convirtiéndonos así en la mejor opción del mercado."

2.2.2 Visión:

"Convertirnos en una empresa de alto prestigio en el sector de comidas rápidas de Uruguay, basados en productos de alta calidad, innovadores con un recurso humano eficaz. Proyectando ser una empresa líder en el servicio en un período de cinco años."

2.2.3 Cuadro de Mando Integral:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META				
		1	2	3	4	5
Perspectiva de resultados						
Aumentar ventas	% de aumento de ventas	0,00%	46,67%	12,75%	12,75%	12,75%
Aumentar cartera de clientes	% de aumento de clientes	0,00%	33,33%	2,50%	2,50%	2,50%
Retener clientes	% retención de clientes actuales	50%	70%	100%	100%	100%
Perspectiva de clientes						
Servicio de calidad	Número de quejas	0	0	0	0	0
	Índice de clientes satisfechos (1-10)	10	10	10	10	10
Personalización	Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes	80 min	80 min	80 min	80 min	80 min
Marca	Índice de imagen de la marca (1-10)	10	10	10	10	10
Perspectiva de procesos internos						
Optimización de calidad	% de merma en la fabricación	0,25%	0,15%	0,05%	0%	0%
Respuesta rápida	Tiempo de fabricación	20 min	20 min	20 min	20 min	20 min
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento						
Personal comprometido	Índice de motivación de los empleados (1-10)	10	10	10	10	10
	% de absentismo	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En el Cuadro de Mando Integral se fijan los diversos objetivos de la empresa. En lo relacionado con la perspectiva de resultados se encuentran: aumentar ventas, carteras de clientes, y retener los clientes actuales. Cada uno de ellos tiene un indicador específico, y como meta se fijó el aumento que se genera según el análisis del proyecto que se va a hacer en capítulos posteriores, sobre todo en el *capítulo 8.* En lo referente a "retener clientes", se determina como meta final el 100%, pero se pretende ir mejorando a lo largo de los años hasta llegar a ese porcentaje.

Por otro lado, desde la perspectiva del cliente, los objetivos planteados son: brindar un servicio de calidad, la personalización del servicio y la marca. Como meta se establece un índice de 10 puntos, logrando así satisfacer a los clientes. La personalización va a permitir también desarrollar relaciones redituables con los consumidores y así brindar calidad, logrando retener a los clientes.

Con respecto a la perspectiva de procesos internos, se va a buscar la optimización de calidad, evitando lo más posible las mermas. En el *capítulo 5.2.2.1* se planteó una merma del 0,25% en el primer año, por posibles errores al elaborar las hamburguesas, pero que se pretende ir

disminuyendo para lograr eliminar esto, fijándose como meta un 0% a futuro. Dentro de esta misma perspectiva se encuentra como objetivo: “respuesta rápida”. Se va a medir a través del tiempo que se demora en llevar el pedido a la mesa calculado en el *capítulo 3.1*. Se estima una duración de 20 minutos.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo planteado es mantener al personal comprometido, que se encuentra 100% motivado con la empresa.

2.3 Descripción del servicio:

Como plato principal: hamburguesas, incluyendo dentro de los ingredientes de las hamburguesas veganas: lentejas, garbanzos, soja, arvejas, seitán y distintos tipos de porotos. Por otro lado, para personas que consumen carnes se ofrecen hamburguesas tanto comunes como al pan. Los productos son aptos tanto para vegetarianos como veganos, al igual que el pan de las hamburguesas. Lo que diferenciará un plato vegano de uno vegetariano son los toppings que tenga cada uno de ellos. Claramente una opción vegana no contará con derivados lácteos ni otros ingredientes de origen animal, mientras que la opción vegetariana sí los tendrá (huevos, queso, etc.) En cuanto al tamaño de la comida, tras una observación del mercado se concluyó que hoy en día el mismo es importante y las personas cada vez tienen más en cuenta a la hora de elegir dónde comer. Por ende, serán hamburguesas de gran tamaño, con una variedad de toppings: panceta, jamón, queso, cebolla, morrón, aceitunas, huevos, lechuga, tomates, entre otros. En el *anexo 9* se puede ver el menú.

Fuente: Elaboración propia a través de Photoshop.

Como acompañamiento: ensaladas, papas fritas comunes y rústicas (con cheddar y panceta también), bastones de muzzarella y aros de cebolla.

Finalmente, las bebidas que se van a ofrecer son: agua, refrescos típicos tanto light como común (coca cola, Sprite y aguas saborizadas), licuados de frutas y cervezas.

Los insumos para poder ofrecer los platos anteriores se van a obtener mediante distribuidores locales con buena relación calidad - precio, que permitan brindar un servicio de calidad, pero a la vez a precios no elevados.

2.3.1 Diseño del producto:

Con respecto al diseño, las hamburguesas vendidas tanto por delivery como retiro van a ofrecerse en cajas de cartón con el diseño y nombre de la empresa. En los casos que se consuma dentro del local, cada plato se servirá de manera atractiva para el consumidor generando una sensación agradable en cuanto apariencia y olor de cada comida vendida.

2.3.2 Calidad del producto:

La empresa se va a caracterizar por productos de calidad, para esto los ingredientes van a ser seleccionados de manera adecuada vinculándose con proveedores reconocidos por su excelente calidad. La calidad se tendrá en cuenta tanto para la carne como para vegetales, salsas y acompañamientos.

2.3.3 Restaurante temático:

Como estrategia de diferenciación, Twins Burger va a ofrecer una temática inspirada en los Simpson. Esta ambientación se basará en dibujos de los personajes en las paredes del local, cuadros de los mismos, además de música de dicho dibujo y voces de los personajes. Se pensó también ponerle los nombres de los personajes a las hamburguesas. Esto busca ser una nueva experiencia en el país que atraiga a personas de diferentes edades.

2.3.4 Preparación rápida

Otro elemento diferenciador es el tiempo de atención y preparación de los pedidos a los clientes. Igualmente se buscará que no se pierda de vista la calidad y atractivo del producto a la hora de ser entregado.

2.3.5 Productos Sustitutos:

Como productos sustitutos se puede considerar el hecho de comprar comida hecha en algún supermercado, confitería, etc.; si se considera el salir a comer como una opción para no cocinar. Entre los productos sustitutos se encuentran tanto las comidas rápidas como todo tipo de comida, dentro de estos se encuentran las crepes rellenas, pizzas, sándwiches, panchos, chorizo al pan, baurú, chivito, tacos, entre otros. También otro tipo de comidas consideradas productos sustitutos son aquellas saludables que cada vez tienen mayor relevancia para la sociedad como ensaladas y comida casera.

2.3.6 Productos Complementarios:

Como productos complementarios de las hamburguesas se encuentra el acompañamiento, desde papas, ensaladas, aros de cebolla. Asimismo, la bebida se considera también como un producto complementario: como el agua, refrescos, jugos, licuados, bebidas alcohólicas, entre otros.

2.3.7 Logo:

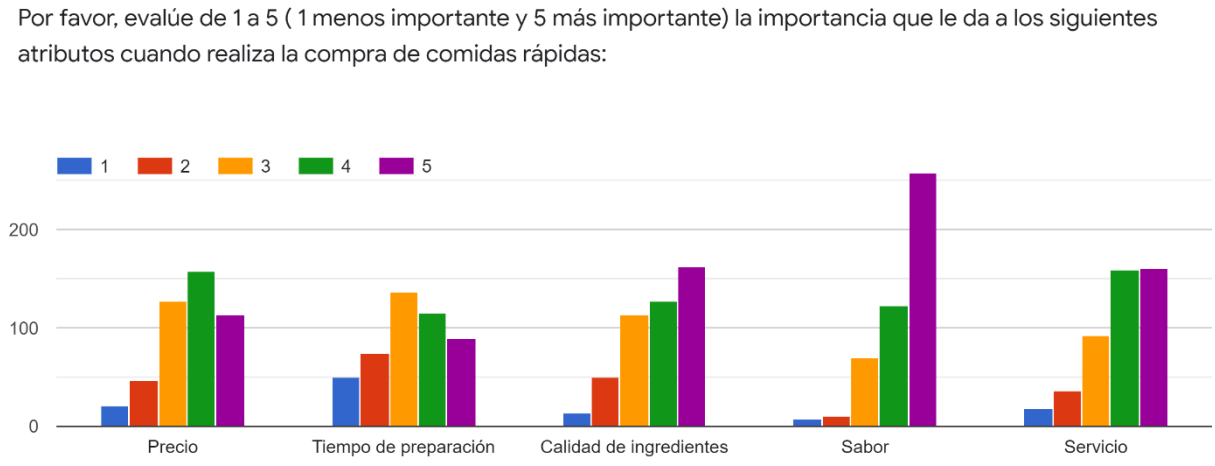
Fuente: Elaboración propia basada en imagen extraída de: https://www.pinterest.es/pin/773915517185488425/

2.3.7.1 Nombre de la empresa:

Twins Burger surgió a raíz de que las creadoras del proyecto son mellizas, por lo que esto refleja la unión y cercanía. Se intenta con este nombre que los clientes puedan recibir este concepto y decidan acercarse pudiendo pasar un buen momento con familia y amigos. Adicionalmente, el nombre describe la sensación de ser un espacio acogedor y cómodo, tal y como estar en casa. Este mismo significado es el que se buscó transmitir mediante la elección de la temática basada en los Simpson ya que ellos demuestran esa unión de familia.

2.3.8 Resultados de la encuesta con respecto a los atributos valorados:

Se puede ver como uno de los atributos más valorados por las personas encuestadas (posteriormente se hablará de esta encuesta) es el sabor, la calidad de los ingredientes y el servicio, por encima incluso que el precio. Es por eso que Twins Burgers se va a preocupar por la calidad de sus productos y por brindar un buen servicio junto con una linda experiencia.



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

2.4 Análisis de la Demanda:

2.4.1 Mercado Objetivo:

El proyecto se dirige a un público mayormente joven y adulto entre 18 y 40 años localizados en Montevideo, tanto para los que consumen carne como también para los vegetarianos y/o veganos. Los consumidores a los cuales se dirige el proyecto se caracterizan por tener un nivel socio económico medio y medio alto, ya que si bien los precios de los productos no serán elevados se enfoca en personas con un nivel socioeconómico que le permita salir a comer seguido o simplemente pedir comida.

En cuanto al rango etario de los consumidores de este servicio, se enfoca en gente joven, ya que son los que más se adaptan al ambiente del lugar pensado y al tipo de comida a ofrecer. A su vez, el servicio se va a centrar sobre todo en personas localizadas en las cercanías del restaurante y zonas céntricas, ya sea Centro, Pocitos, La Blanqueada, Cordón, entre otros.

Con respecto al perfil de los consumidores, son tanto mujeres y hombres que suelen salir a comer o pedir comida con frecuencia. Son personas que les gusta compartir un buen momento con familias y amigos, disfrutar de un ambiente cómodo, agradable y recibir un servicio de calidad.

2.4.2 Metodología utilizada:

2.4.2.1 Fuentes para la recolección de datos

Para el desarrollo de este proyecto se utiliza información tanto cualitativa como cuantitativa que ayuden a determinar la viabilidad o no del mismo. Específicamente para la proyección de la demanda se utilizaron fuentes primarias:

- Observación: mediante esta fuente de información se pudo determinar las condiciones del mercado, características de los potenciales consumidores.
- Cuestionarios a especialistas: Se realizó a dueños de locales de hamburgueserías en Montevideo que hayan comenzado entre el 2018 y 2019 para que no estuvieran tan lejos de la actualidad. Además, que al comenzar contaran con el mismo personal que este proyecto, capacidad similar en el local y que contaran con delivery. A raíz de esta fuente se obtuvo información importante y necesaria para definir la demanda.
- Encuestas: realizadas a personas que entran dentro de las características definidas en el mercado objetivo. El fin de la misma es obtener información sobre preferencias y hábitos de consumo para poder enfocar las estrategias de la empresa en responder dichas necesidades.

Por otro lado, con respecto a las fuentes secundarias se utilizaron estadísticas de la INE (proyecciones de población), informes, otros trabajos finales de grado, y sobre todo las redes sociales. De estas últimas se obtuvo información valiosa sobre preferencias de temáticas en general para la ambientación del local, información de la competencia, nuevas ideas a incorporar en el proyecto. Además, a través de las mismas se pudo obtener contacto de los especialistas en este sector (dueños de locales con características similares a las del proyecto).

2.4.2.2 Encuesta: Población / Muestra:

Para poder determinar la muestra se utilizó un método probabilístico que permita generalizar los datos a toda la población. Los datos utilizados para calcular la muestra van a tener como base poblacional mujeres y hombres que viven en Montevideo entre el rango 15 – 39 años, que constituyen aproximadamente la demanda potencial de consumo.

Rangos de edades	Población de Montevideo 2020
15-19	93.278
20-24	107.814
25-29	104.800
30-34	103.651
35-39	95.330
Total:	504.873

Fuente: Proyección de la demanda período 1996 a 2025 de la página de INE

En cuanto al nivel socioeconómico, según el INSE 2018 un 60,7% corresponde a un nivel medio, que es al cual se enfoca la empresa principalmente. Por lo cual, la población sería 504.873 *60,7% que equivale a 306.458 personas aproximadamente.

<u>Para el cálculo de la muestra se realizó lo siguiente:</u>

- Población (N): 306.458
- Valor estandarizado de la distribución normal (Z): 1,96 es el que se va a utilizar para un nivel de confianza del 95%
- Probabilidad de éxito (p): 50%
- Margen de error (e): 4,53%

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Como resultado da lugar a una muestra de 468 personas.

2.4.3 Proyección de la demanda:

Para poder estimar la demanda del primer año, se utilizó la información obtenida de los dueños de los locales de hamburgueserías (futura competencia). Se consultó a dos locales con características similares sobre su demanda mensual en el primer año. En *el anexo 3* se puede ver el detalle de la demanda de cada uno y el promedio anual entre los dos. (no se permitió revelar su nombre). Este promedio es el que se utilizará como proyección de demanda del primer año

para Twins Burger. Por otro lado, en el *anexo 8* se encuentra la información revelada por los dueños de las empresas.

Cuando se habla de características similares se hace referencia a lo siguiente:

Características	Restaurante XX	Restaurante YY	Twins Burger
Mercado Objetivo	18- 40 años	16- 35 años	18 - 40 años
Año de apertura	2019	2019	2021
Capacidad del local	35 personas	40 personas	36 personas
Cantidad de empleados	5 empleados	6 empleados	5 empleados
Zona	Pocitos	Pocitos	Pocitos
¿Cuenta con delivery?	si	si	si
Producto principal ofrecido	Hamburguesas	Hamburguesas	Hamburguesas

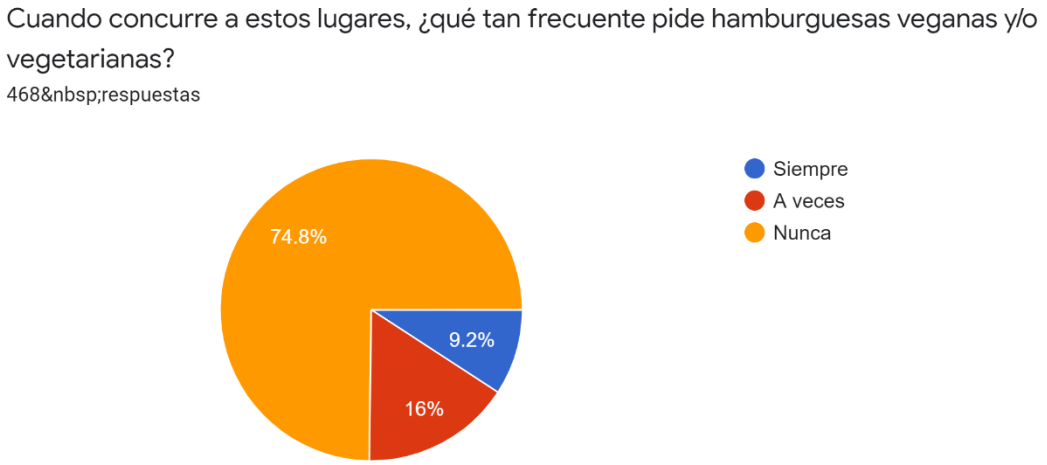
Fuente: Elaboración propia a través de la información que se encuentra en el anexo 8

Se utilizó la encuesta para poder determinar qué cantidad consumen de cada producto ofrecido. La misma se realizó a 468 personas que viven en Montevideo y dentro del rango de edad del mercado objetivo, un 61,3% del total encuestado son mujeres, el otro 38,5% son hombres y el 0,2% contesto otro género. Por otro lado, el 72% tienen entre 18 a 25 años, el 20,3% tiene entre 26 a 34 años y el 7,7% de 35 a 40 años. (*Ver anexo 1*)

Del total encuestado, un 91,2% consume comida rápida y el otro 8,8% no consume, y el mismo porcentaje de personas planteó que concurriría a un nuevo local de hamburguesas que se destaque por tener una nueva temática y precios bajos. (*Ver anexo 1*). Dado que la cantidad encuestada responde al número de personas que dio el cálculo de la muestra es que se puede extrapolar a toda la población.

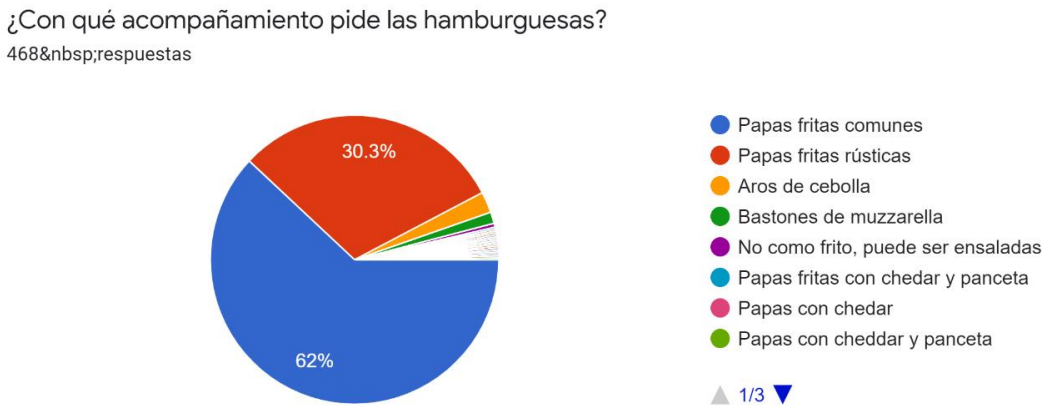
<u>Hamburguesas de carne y Veganas/ vegetarianas:</u>

Como resultado de la encuesta se obtuvo que un 9,2% siempre consume hamburguesas veganas/vegetarianas, un 16% de los encuestados consumen a veces y el 74,8%, es decir la mayoría, no consume nunca hamburguesas veganas/vegetarianas. Este porcentaje del 9,2% se asemeja a la aproximación que fue dada por dueños de locales de hamburguesas, estos plantearon que aproximadamente el 10% pedía hamburguesas veganas/vegetarianas. Por otro lado, el otro 90,8% pide hamburguesas de carne. Dado que Twins Burger en principio ofrece dos variedades de hamburguesas de carne, se tomó como supuesto que el 50% de las personas piden de un tipo y el otro 50% pide del otro.



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Acompañamiento:



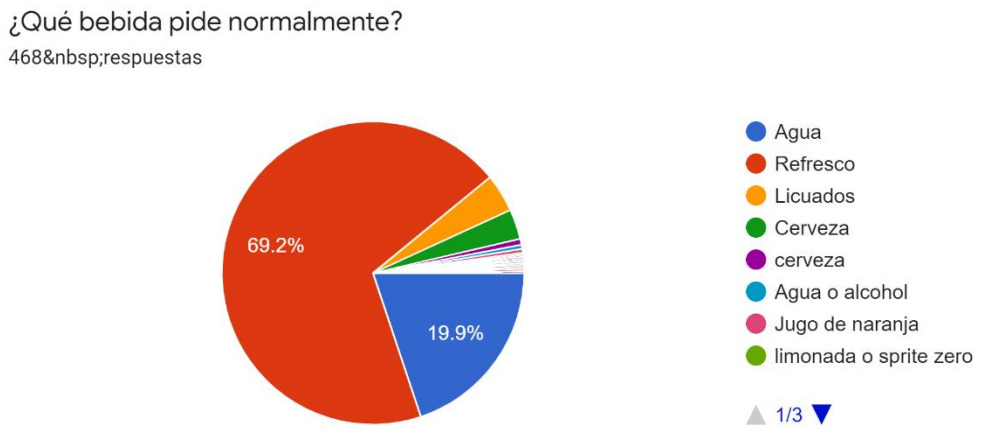
Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Como resultado de la encuesta se obtuvo que un 62% consume papas fritas comunes, el 30,3% pide papas fritas rústicas, otro 2,4% pide aros de cebolla y el 1,3% bastones de muzarella. Dado que hubo muchas respuestas que piden papas fritas con cheddar se agregara este complemento para quienes lo deseen, que se votó un 3,15%. Para aquellos que no comen frito se ofrecerá ensalada de lechuga y tomate, que se votó un 0,85%.

Bebidas:

Por último, con respecto a las bebidas, el 69,4% (se consideró el 69,2% de la gráfica y las personas que nombraron el refresco especifico que piden) consume refrescos; el 20,3% (se

consideró el 19,9% de la gráfica y aquellos que pusieron agua o alcohol) pide agua; el 5,1% licuados o jugos; el 4,3% compra cerveza, en este caso debido a que no se especificó qué cerveza, se tomó como supuesto que el 50% de los que consumen cerveza piden Corona y el otro 50% pide Stella Artois. Y el 0,9% no pide bebida con su pedido.



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Porcentajes de demanda:

Como resultado de las encuestas y los supuestos tomados se llegó a lo siguiente:

Producto	**% Demanda**
Hamburguesas:	
Lenny Burger	45,4%
Barney	45,4%
Lisa Burger	9,2%
Acompañamiento:	
Papas fritas comunes	62,0%
Papas rústicas	30,3%
Aros de cebolla	1,3%
Bastones de Muzzarella	2,4%
Papas fritas con cheddar y panceta	3,15%
Ensaladas	0,85%
Bebidas	
Refrescos 500 ml	69,4%

Agua 600 ml	20,3%
Licuados de frutas	5,1%
Cerveza Corona 355 cc	2,15%
Cerveza Stella Artois 355 cc	2,15%
No pide bebida	0,9%

Fuente: Elaboración propia

Como producto de todo lo anterior nombrado surge la proyección de la demanda del proyecto. La demanda del año 1 según se puede ver en el *anexo 3* es de 29.134 personas. Igualmente, con el fin de ser más conservadores, del promedio obtenido de los resultados de otras empresas se tomó el 75% como la demanda del primer año de Twins Burger y el 100% se toma a partir del año 2, con un aumento del 2,5% acumulativo en los años 3, 4 y 5 del proyecto. Además, parte del motivo por el cual se busca ser conservador es la situación económica actual, esta se ve empeorada en relación al primer año de estas empresas debido a la pandemia.

Proyección de la demanda para los 5 años siguientes:

AÑOS	2021	2022	2023	2024	2025
Proyección de la demanda	21.851	29.134	29.862	30.609	31.374

2.5 Análisis de la Oferta

Dado al crecimiento de los lugares de comida rápida en los últimos años, a nivel nacional, las empresas amplían sus ofertas ofreciendo una gran variedad de productos a sus clientes, además de los productos tradicionales, por lo que la innovación juega un rol sumamente importante a la hora de afrontar los nuevos retos del sector. Esto se encuentra enlazado con el cambio en el ritmo de vida de los uruguayos ya que al ir a trabajar son pocas las personas que llevan comida casera, por lo que se vuelven consumidores cada vez más exigentes y es demanda que se debe atender, para eso es necesario crear una oferta cada vez más competitiva.

2.5.1 Competidores

Con respecto a los competidores directos se consideran a todos aquellos que ofrecen servicio gastronómico dirigido al mismo público objetivo. Hoy en día hay cada vez más locales de comida rápida que venden específicamente hamburguesas. La gran mayoría, para no decir casi todos, se

encuentran en Pocitos, Punta Carretas y Parque Rodó. Algunos en el Centro y Cordón. Se pueden considerar como competidores indirectos que la gente compre comida en supermercados o confiterías, así como los food truck.

Dentro de los competidores directos, la principal competencia son las hamburgueserías, enfocadas a un mismo público objetivo como lo son:

I. Burger Time: Es un local de hamburguesas ubicado en Pocitos (26 de marzo y Pereira). Va dirigido a personas entre 16 y 35 años. Abre en el horario de 20:00 hs a 00:00 hs. Dentro de su menú ofrece 13 variedades de hamburguesas de carne y pollo y 1 vegana. Como acompañamiento ofrecen: papas fritas, papas con cheddar, boniatos fritos, dedos de pollo y ensaladas. En cuanto a bebida ofrecen coca cola, agua, Aquarium, cerveza corona y Patagonia. El local tiene capacidad para 40 personas. El delivery lo ofrecen por medio de Pedidos Ya.

II. HDP: Es un local de hamburguesas también, ubicado en Pocitos (26 de marzo 1207). Esta abierto de martes a domingo en el horario de 20:00 a 00:00 hs. Cuenta con delivery propio y son pioneros en Smash Burgers en Uruguay. Cuentan con evento de food truck. En cuanto al menú, ofrecen 5 variedades de hamburguesas de carne y 4 veganas. Con respecto al acompañamiento ofrecen: papas fritas, papas con cheddar, chicken pops, pork fríes. A su vez, venden wraps y una línea vegana dentro de los mismos. Por último, de bebidas ofrecen refrescos, cervezas y aguas. Como forma de diferenciación, ofrecen panes de colores (hechos con vegetales) en fechas específicas, por ejemplo, cuando juega un cuadro pintan de ese color. A su vez, dentro del local las hamburguesas se comen con guantes.

III. Rudy: Local que ofrecen hamburguesas desde 2015, ubicado en Pocitos y Punta Carretas. El que se encuentra en Pocitos abre todos los días de Domingo a jueves en el horario de las 12 hs hasta 15:30 hs, y en la noche de 19:45 a 23:30 hs. Los viernes y sábados, abre de 12:00 a 15:30 hs y de 19:45 a 00:30 hs. Por otro lado, Rudy de Punta Carretas está abierto de miércoles a Domingo de 12:00 a 15:30 hs. De domingo a jueves de 19: 45 a 23:30 de la noche; y viernes y sábado de 19:45 a 00:30 hs. En Rudy Punta Carretas contratan a bandas para que vayan a cantar. Para ambos locales hay delivery mediante Pedidos Ya. A su vez, en fechas especiales junto con la hamburguesa te entregan una carta con un mensaje. Por

otro lado, tiene también un “carné de fans de Rudy” en donde por cada hamburguesa que compras te regalan un pegotín para pegar en ese carnet, y al completar el mismo con nueve pegotines te regalan una hamburguesa. Cuentan Black Fridays donde se te hacen un 20% de descuento en la compra en cualquiera de sus locales. En cuanto a lo que ofrecen, hay 4 variedades de hamburguesas de carne y una vegana. De acompañamiento vende papas fritas y papas rústicas. Entre la bebida se encuentra el agua, la coca, vinos y cervezas.

IV. Lisa Burger se encuentra ubicado en Parque Rodó (Rambla Pte. Wilson 2065). Va a ofrecer tanto por delivery como en el local, haciendo un 10% de descuento si se pide por delivery. Esta abierto de lunes a viernes de 18:00 a 00:30 hs, sábados y Domingos de 12:00 a 00:30 hs. Los contratan para eventos, como por ejemplo el evento de Huawei o eventos para diferentes facultades. A su vez, tienen bandas en vivo en el local. Con relación a lo que ofrecen, venden 8 variedades de hamburguesas de carne y pollo, y 2 líneas veganas/vegetarianas. Por otro lado, venden chivitos, picadas, ensaladas, wraps. De acompañamiento: papas clásicas, rústicas, aros de cebolla, papas fritas y rústicas con cheddar y panceta. De bebidas ofrecen agua, refresco línea Coca Cola, limonada, jugos, milkshakes y licuados, cervezas y tragos.

V. George Burger: local ubicado en Cordón (Eduardo Acevedo 1424). Ofrece solo mediante Delivery a través de Rappi. Esta abierto todos los días excepto los martes, en el horario de 19:30 a 00:00 hs. Ofrece hamburguesas caracterizadas por ser de gran tamaño. Cuentan con 11 variedades de hamburguesas, tanto de pollo como de carne, y 2 variedades de hamburguesas veganas/vegetarianas. Por otro lado, venden papas fritas, boniatos fritos, papas cheddar y Bacon, y papas cheddar y Bacon con dos huevos. A su vez, siempre hay una hamburguesa del mes la cual es más barata que el resto por ese período de tiempo. Entre las bebidas se encuentra la línea Pepsi, refresco en lata y botella, aguas.

VI. Cacho Burger: Es un local ubicado en Pocitos (En Rivera 3062 Bis). El mismo ofrece solo por Delivery propio y retiro del local. Cuenta con pocos asientos en la puerta del local para quienes quieran sentarse, pero su venta principal es por envíos. Abre de martes a jueves y domingos de 20:00 a 00:00, viernes y sábado de 20:00 a 01:00. Dentro de su menú se encuentra, 14 variedades de hamburguesas de carne, pollo y pescado. De la línea vegana ofrece 10 variedades. En cuanto al acompañamiento: papas fritas, papas rusticas, aros de cebolla y cheese balls. Dentro de la bebida ofrecen línea Pepsi, aguas y cerveza.

2.5.2 Estrategias competitivas de Porter:

Se va a tener una estrategia de diferenciación. El local de comida se piensa diferenciar, como ya se dijo, con la nueva temática inspirada en los Simpson. Para darse a conocer se harán publicaciones permanentes en las redes sociales, que juegan un rol fundamental para estos emprendimientos. A su vez se busca diferenciarse en principio con el precio, al ser nuevos se cree conveniente ingresar al mercado con un precio menor al de la competencia. Posteriormente se irán incrementando los precios para igualarse a la misma. La empresa se va a introducir en el mercado con una estrategia basada en brindar calidad en productos y atención, con precios no elevados y una experiencia totalmente diferente.

2.5.3 Las 5 fuerzas de Porter:

- *Poder de negociación con los proveedores:* Se va a buscar mantener una buena relación, a largo plazo sobre todo con el proveedor que proporcione la carne y las verduras ya que son la base para poder brindar productos de calidad y buen sabor. Si bien los proveedores son sumamente importantes para esta empresa, no dependerá únicamente de un proveedor, se cambiará de proveedor en caso que sea necesario, evaluando los precios y calidad. Pero hoy en día hay diversas opciones por lo cual no será difícil cambiar de proveedor manteniendo la calidad y el precio.

- *Poder de negociación con clientes:* El poder que tienen los clientes sobre la empresa es importante ya que los mismos son indispensables para el éxito de la misma.

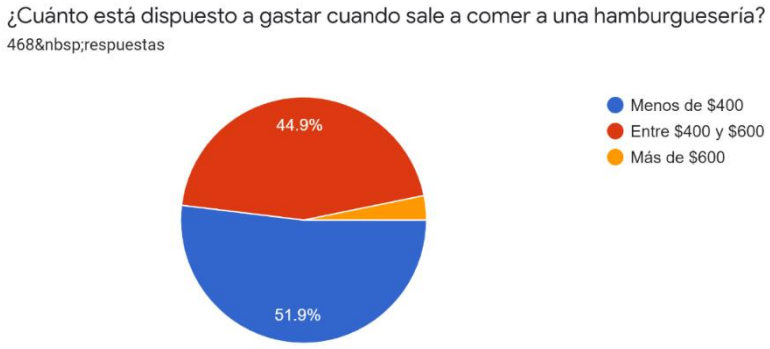
- *Productos sustitutos:* Hay diversos productos sustitutos ya nombrados anteriormente, Twins Burger buscará que estos no sean una amenaza al pretender no solo satisfacer las necesidades de los clientes sino también brindar una experiencia única.

- *Intensidad de la competencia actual:* La empresa tendrá en cuenta la competencia (ya nombrada) para poder ir creciendo e innovándose, generando así que, mediante la diferenciación, la competencia no sea una amenaza sino una oportunidad de avanzar y mejorar.

- *Competidores Potenciales:* El sector gastronómico se considera atractivo para invertir, lo que hace que haya varios competidores potenciales, es decir, varias empresas que ofrezcan productos similares al de Twins Burger. Para reducir su amenaza es importante la comunicación de la marca rápidamente, transmitir creatividad y novedad generando el reconocimiento y la confianza por parte de las personas, y posteriormente lealtad de los mismos. También será importante tener un buen acceso a los canales de distribución.

2.6 Análisis de los precios:

Twins Burger en principio, utiliza una estrategia de precios más bajos que la competencia para poder diferenciarse, igualmente se buscará que supere los costos, luego irá incrementándolos hasta igualarse al resto de las empresas. A su vez, en la encuesta realizada, enfocada directamente al segmento de mercado de la empresa, se consultó entre que rangos de precios estaban dispuestos a pagar por combos completos incluyendo bebidas y acompañamientos. Un poco más de la mitad (51,9%) planteó que está dispuesto a pagar menos de $400 pesos y un 44,9% dispuesto a pagar entre $ 400 y $ 600. Muy pocos dijeron más de $600. Por tanto, para satisfacer a la gran mayoría se fijaron precios cercanos a $ 400.



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

2.6.1 Precios de la competencia

Precios de la competencia						
Productos	**HDP**	**George Burger**	**Lisa Burger**	**Cacho Burgers**	**Rudy Burgers**	**Burger Time**
Hamburguesas	300-380	220-680	320-430	355-475	305-405	305-380
Acompañamiento	90-110	75-315	180-300	185-345	105-120	80-280
Refrescos 500 cc	100	80	100	80	100	90
Agua 600 cc	80	60	60	60	90	70

Fuente: publicaciones en redes sociales por dichas empresas.

2.6.2 Precios de los productos de Twins Burger

Teniendo en cuenta el estudio realizado por medio de la encuesta, así como también el estudio de los precios de la competencia se fijaron los precios de la empresa para el año 1. A lo largo de los años se estima un crecimiento del 10% acumulado para acercarse a los precios de la competencia y además para poder cubrirse de la inflación, que se tomó la publicada por el BCU correspondiente al mes de Agosto 2020, que es del 9,79%[1], tomando como supuesto que se mantiene para todos los años. A continuación, se presentan los productos ofrecidos por Twins Burger con sus respectivos precios:

[1] INE.2020. *Tasa de inflación*. Extraído de: https://www.ine.gub.uy/indicadores?indicadorCategoryId=11421

			Precios de Twins Burger		
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Productos					
Hamburguesas:					
Lenny Burger (Carne 200 gr, queso cheddar, panceta, cebolla salteada, tomate, lechuga)	250	275	303	333	366
Barney (Carne 200 gr, queso, jamon,huevo, cebolla salteada, morrón,tomate)	260	286	315	346	381
Lisa Burger (hamburguesa (hecha con garbanzo,boñato y cebolla)lechuga,tomate, rucula,palta, cebolla caramelizada	240	264	290	319	351
		-	-	-	-
Acompañamiento:		-	-	-	-
Papas fritas comunes	70	77	85	93	102
Papas rústicas	100	110	121	133	146
Aros de cebolla	90	99	109	120	132
Bastones de muzzarella	100	110	121	133	146
Papas fritas con cheddar y panceta	120	132	145	160	176
Ensaladas	70	77	85	93	102
Bebidas:		-	-	-	-
Refrescos 500 ml	70	77	85	93	102
Agua 600 ml	50	55	61	67	73
Licuados de frutas	70	77	85	93	102
Cerveza Corona 355 cc	100	110	121	133	146
Cerveza Estella Artois 355 cc	100	110	121	133	146

Fuente: Elaboración propia

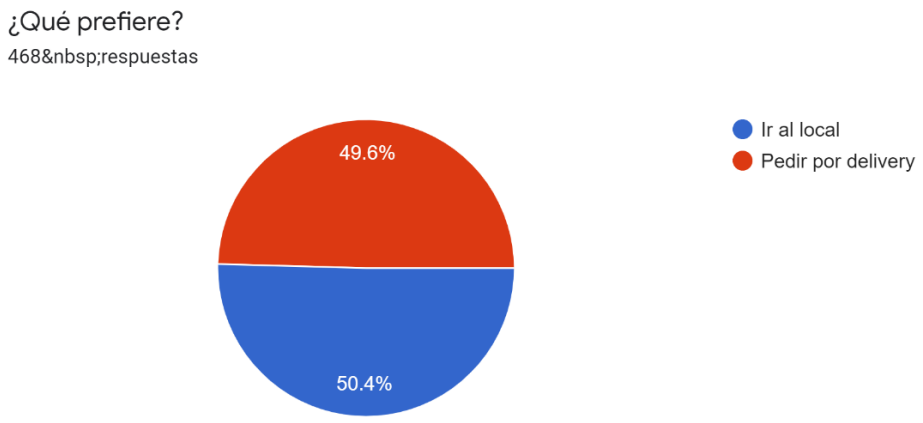
2.6.3 Medios de pago

En principio se aceptarán únicamente tarjetas de débito y efectivo. Para el caso de las ventas realizadas con debito se tuvo en cuenta la reducción del IVA del 2% (modificación realizada por la LUC).

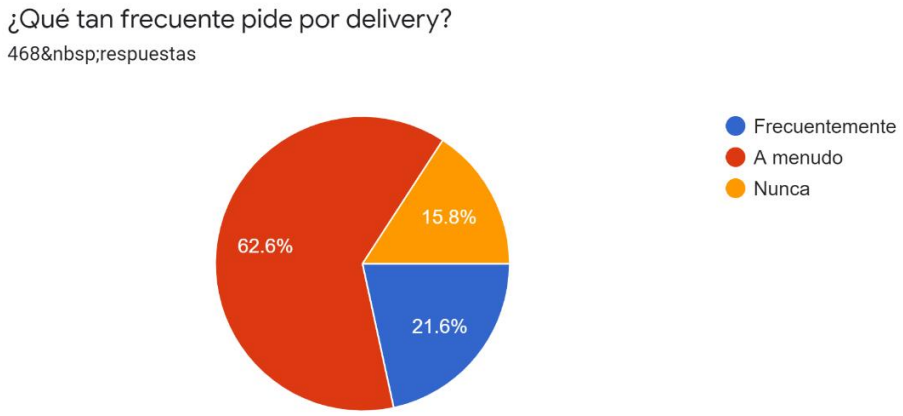
2.7 Logística:

Los productos que se ofrecen en el restaurante se distribuyen de manera directa a los consumidores, por tanto, no existen intermediarios. El pedido es solicitado dentro de las instalaciones del local y luego los empleados entregan el mismo en sus mesas. A su vez, se contará con servicio de delivery. Se considera bastante importante el delivery para poder vender ya que tanto los dueños de los locales de hamburguesas como los resultados de la encuesta lo

demuestran. Es muy cercano el porcentaje que prefiere pedir en el local del que prefiere por delivery. Para brindar este servicio se pagará una comisión a Pedidos Ya del 10% aproximadamente de cada pedido que se solicite a través de dicha aplicación.



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

2.8 Resumen del Capítulo:

Como conclusión del capítulo: “Justificación Comercial” se puede decir que la empresa va a ofrecer un servicio gastronómico que incluye no solo las hamburguesas con su respectivo acompañamiento y bebida, sino que también ofrece calidad, buena y rápida atención y una temática del local original.

Con respecto al análisis de la demanda se puede concluir que por medio de fuentes como cuestionarios a dueños de locales de hamburguesas y la encuesta a 468 personas se pudo

determinar los porcentajes de demanda de cada producto ofrecido y la cantidad de personas que pedirían comida a Twins Burger el primer año dando como resultado 29.134, pero que para ser conservadores se calculó el 75% de ese importe: 21.851 personas para el primer año y recién en el segundo año se definió el importe de 29.134 personas como demanda, proponiéndose un aumento del 2,5% a partir del año 3 del proyecto. Por otro lado, si se analiza la oferta, se identificaron diversos competidores entre ellos se encuentran Rudy, Burger Time, HDP, Lisa Burger, entre otros. Encontrándose en general en Pocitos, Punta Carretas, Parque Rodó y algunos en el Centro. Para diferenciarse de los mismos Twins Burger agrega a su propuesta de valor la experiencia, historias, atención de calidad, decoración del local, entre otros aspectos. En principio también va a buscar diferenciarse con precios más bajos que la competencia para poder incorporarse a ese mercado tan competitivo, pero luego se propone aumentarlos un 10% a lo largo de los años.

Por último, en cuanto a la logística del proyecto se puede decir que se van a ofrecer los productos tanto en el local, ya sea para comer allí o simplemente retirar el pedido o solicitarlo por delivery mediante Pedidos Ya, el cual cobra una comisión aproximada del 10% de las ventas realizadas a través de dicha App. Además, la encuesta no solo ayudó en la determinación de la demanda sino también en indicar aproximadamente que porcentaje prefiere pedir por delivery y cual no, siendo este del 49,6% y 50,4% respectivamente, que posteriormente sería útil en el desarrollo del flujo de fondos.

3 Justificación técnica:

3.1 Capacidad del local:

El espacio total del local es de 385 metros cuadrados pero el espacio específico para la zona de los clientes será del 50% de ese total, es decir, 192,5 metros cuadrados. En este espacio se piensa tener una capacidad inicial para 15 mesas con dos sillas cada una y 6 butacas en la barra. Dando un total de 36 personas en el local.
A su vez, se calculó la duración del servicio por cada cliente de la siguiente manera:

Acción	Tiempo (min.)
Bienvenida y ubicación de los clientes	5
Entrega de la carta y elección del pedido	10
Mesero/a toma la orden	3
Entrega de la comida y bebida	20
Consumo del pedido	30
Pedido de la cuenta y entrega de la cuenta	7
Recogida de la mesa para atender a un nuevo cliente	5
Total del tiempo del servicio por cliente	80

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información se puede hacer el cálculo de la capacidad que tendrá el servicio:

Capacidad máxima de asientos: 36 asientos

Capacidad máxima según el tiempo del servicio: $\frac{36 \text{ asientos} * 5 \text{ horas}}{1{,}20 \text{ horas}}$

Capacidad máxima total: 150 personas diarias

3.2 Localización:

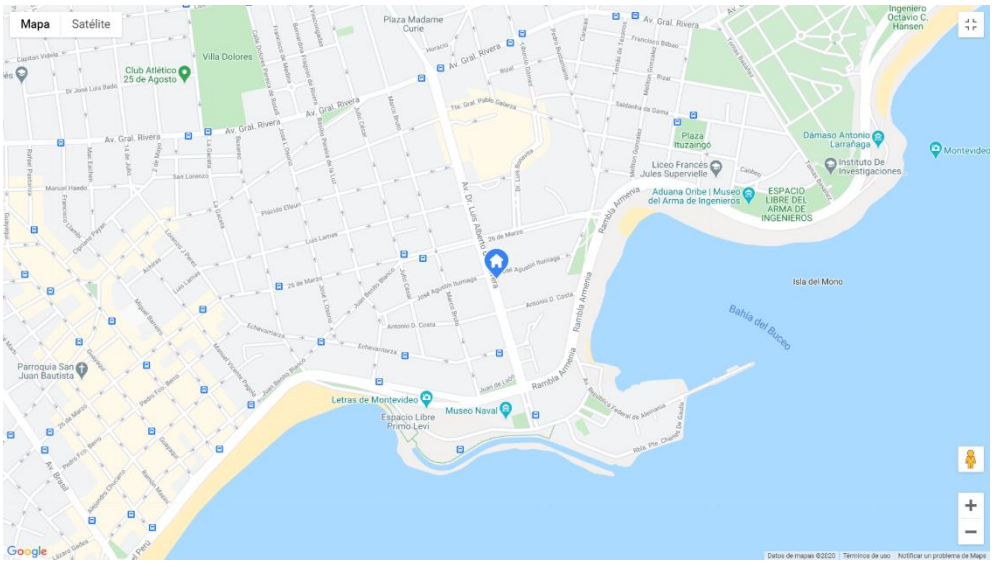
En cuanto a la macro localización, el restaurante se localizará en Montevideo, Uruguay. Para poder definir la micro localización se utilizará el método de Brown Gibson. Para determinar los barrios más atractivos donde localizar el local en Montevideo, se tuvo en cuenta la encuesta anteriormente mencionada. Son diversas las opciones de barrios planteados, pero los más votados fueron Pocitos, La Blanqueada y Centro. Estos mismos se tomarán como alternativas para realizar el método.

Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Los factores objetivos a utilizar en dicho método son: los costos mensuales de alquiler del local; insumos y transporte de los mismos; gastos de mantenimiento del local (luz, agua, internet, cable). En cuanto a los factores subjetivos más atractivos para determinar la localización se encuentran: la concurrencia de personas, cercanía a empresas, disponibilidad de locales amplios (con sus respectivas instalaciones para ser un restaurante), siendo el primero el más importante y los otros dos con igual peso relativo. La concurrencia de las personas es excelente en el Centro y en Pocitos, ambos son zonas muy transitadas. La concurrencia de personas en La Blanqueada es buena. Con respecto a la cercanía a empresas, en el Centro es excelente, en Pocitos y La Blanqueada es buena. Por último, la disponibilidad de locales amplios en Pocitos es deficiente, en el Centro es buena y en La Blanqueada es excelente. Se le asignó 2 a “excelente”, 1 a “bueno” y 0 a “deficiente”.

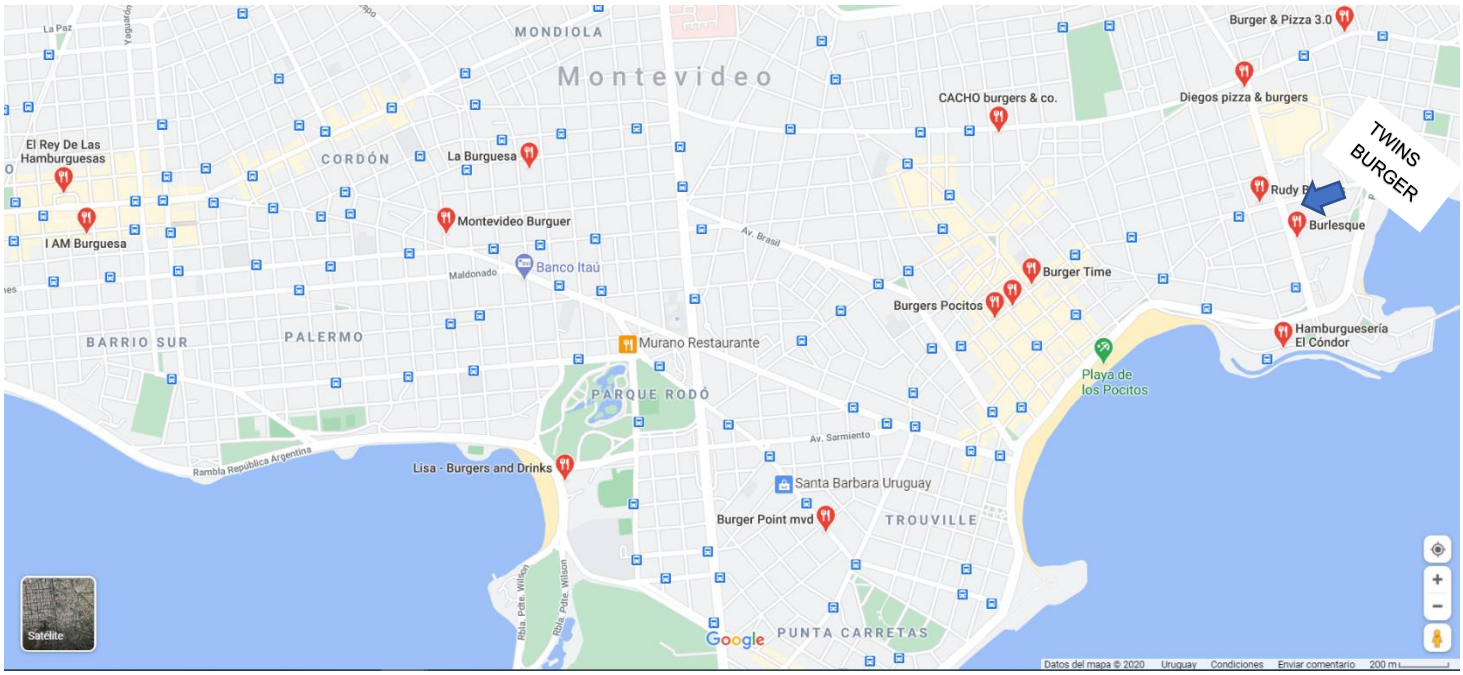
Para realizar la ponderación entre los aspectos subjetivos y los aspectos objetivos, se le va a asignar un 75% a los aspectos objetivos y un 25% a los subjetivos. Como resultado se puede ver

en el *anexo 2* que la localización que dio mayor es en Pocitos, por tanto, se ubicará en Luis Alberto de Herrera y Agustín Iturriaga.



Fuente: Google Maps

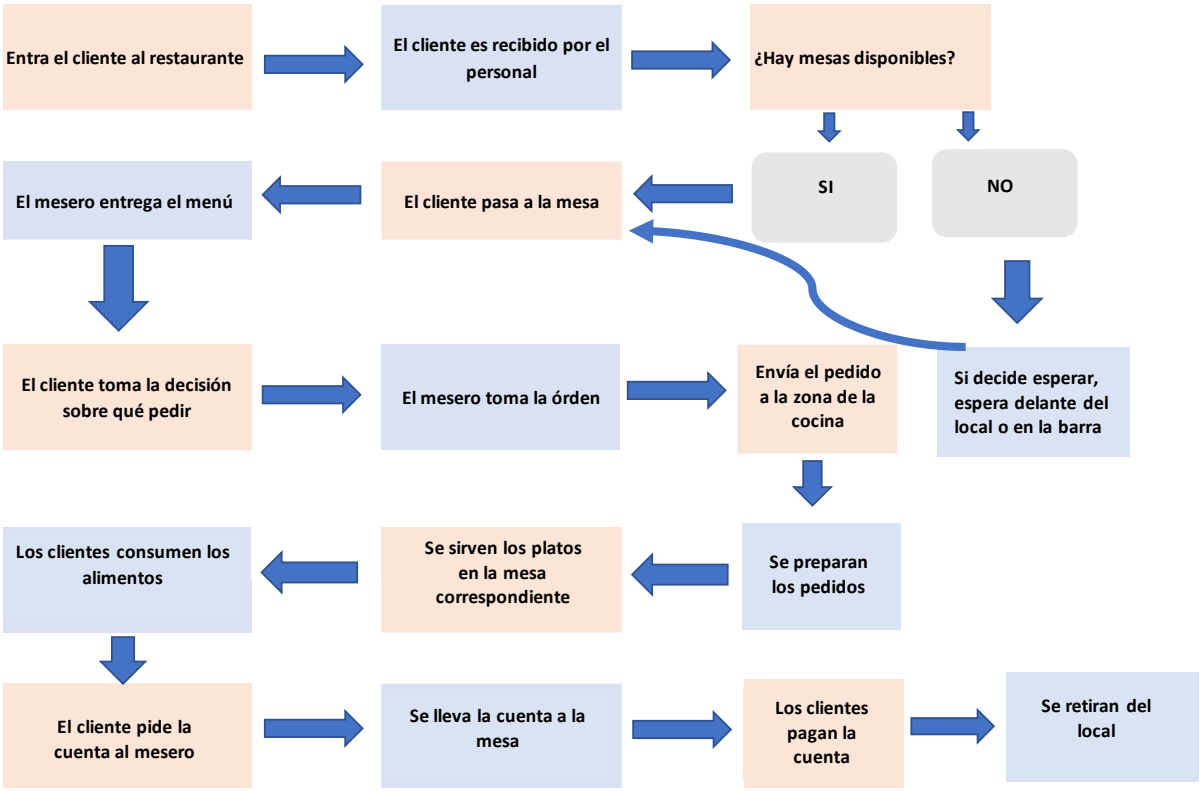
En el siguiente mapa se puede ver la competencia que tiene alrededor, y el resto de la competencia en zonas cercanas:



Fuente: Google Maps

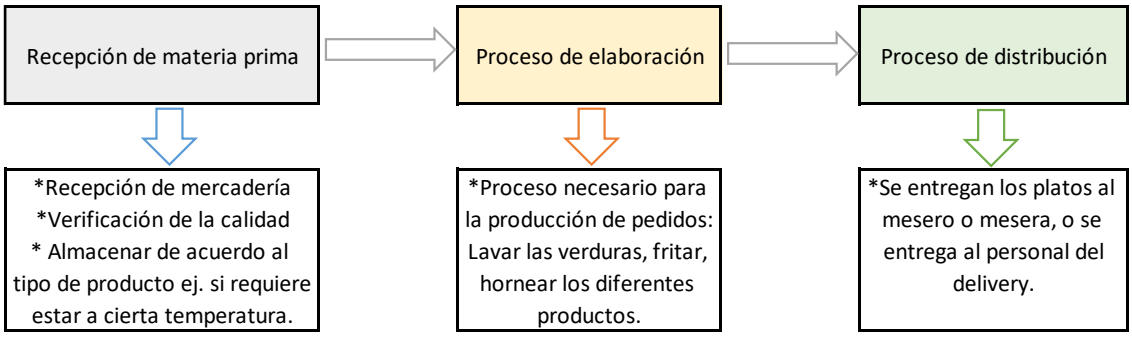
3.3 Flujograma de los procesos:

3.3.1 Diagrama del proceso del servicio en el local:



Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Diagrama del proceso de producción:



Fuente: Elaboración propia

3.4 Layout

El restaurante se distribuye de acuerdo a los procesos de producción necesarios para poder brindar el servicio y permitir que las actividades se realicen de manera efectiva, haciendo posible la entrega de pedidos en tiempo y forma. La superficie del local es de 385 metros cuadrados y se divide en las siguientes áreas:

Zona de la cocina:

Donde se van a recibir los insumos, almacenar los mismos y preparar los pedidos. En esta área es de suma importancia el lavado de utensilios además de que se separen los desperdicios, basuras e insumos consumidos por los clientes, de los insumos a utilizar.

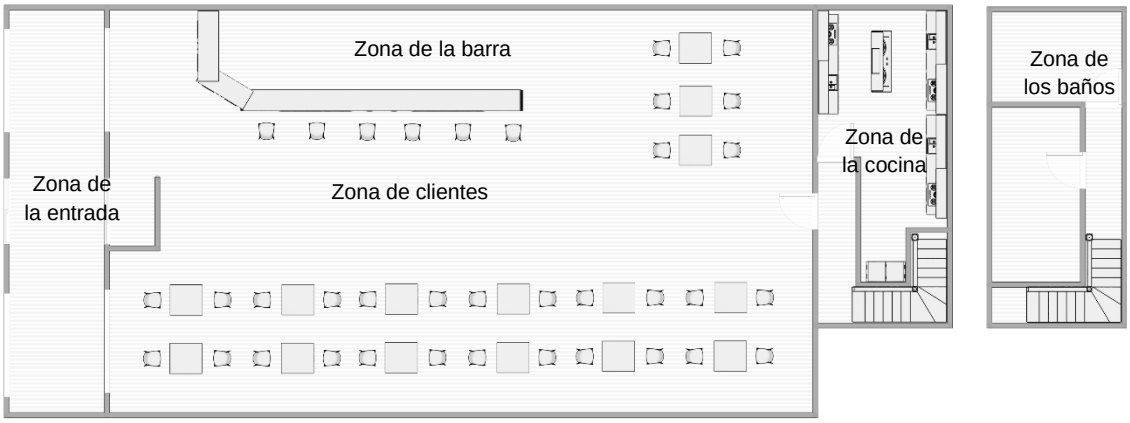
Zona de la barra:

Lugar donde es posible sentarse también a comer. Donde el personal va a servir las bebidas y preparar las cajas para las entregas por delivery. Además, acá mismo se encuentra la caja para cobrar y llevar registro de los pedidos.

Zona de clientes:

En esta área se encuentran todo el mobiliario necesario para la comodidad de los clientes, desde las sillas, mesas, televisores, entre otros. Tendrán la opción de sentarse en grupos o individualmente en los asientos de la barra.

Zona de los baños: Contará con servicio sanitario tanto para clientes como para el personal, ambos separados. Además de que se van a separar en baños para hombres y para mujeres. Estos estarán al final del local, pasando por la zona de los clientes.



Fuente: Elaboración propia

En el plano se puede ver la zona de la entrada a la izquierda, al entrar se encuentra la zona de la barra con las seis butacas. Al otro lado se localiza la zona de los clientes con las 15 mesas de dos asientos cada una. Al final del local se encuentra la zona de la cocina con varias de sus instalaciones hechas ya y al costado la escalera que permite subir al segundo piso donde solo se encuentran los baños, separados los baños de damas de los de hombres.

3.5 Ficha técnica de los productos:

Hamburguesa Lenny Burger:	**Cantidad**
Ingredientes	
Carne picada	200 gramos (0,2 kilos)
Queso cheddar	100 gramos (0,1 kilos)
Lechuga	1 unidad
Panceta Ahumada	100 gramos (0,1 kilos)
Tomate americano	100 gramos (0,1 kilos)
Sal y pimienta	0,12 gramos (0,012 kilos)
Pimentón	0,24 gramos (0,024 kilos)
Pan de hamburguesas	1 unidad
Kétchup	5 gramos (0,005 kilos)
Mayonesa	5 gramos (0,005 kilos)

Fuente: Elaboración propia

Hamburguesa Barney:	**Cantidad**
Ingredientes	
Carne picada	200 gramos
Cebolla	37,5 gramos
Queso cheddar	100 gramos
Lechuga	1 unidad
Tomate americano	100 gramos
Sal y pimienta	0,12 gramos
Pimentón 1 kilo	0,24 gramos
Horma Jamón	100 gramos
Pan de hamburguesas	1 unidad
Huevos	1 unidad
Kétchup	5 gramos
Mayonesa	5 gramos

Fuente: Elaboración propia

Lisa Burger	**Cantidad**
Ingredientes	
Boniato	100 gramos
Cebolla	37,5 gramos
Garbanzos	30 gramos
Harina de garbanzo	20 gramos
Tomate americano	100 gramos
Sal y pimienta	0,12 gramos
Pimentón	0,24 gramos
Lechuga	1 unidad
Palta	30 gramos
Rúcula	150 gramos
Pan de hamburguesas	1 unidad
Kétchup	5 gramos
Mayonesa	5 gramos

Fuente: Elaboración propia

3.6 Resumen del capítulo:

Como conclusión del capítulo "Justificación Técnica" se puede decir que el local tiene suficiente capacidad para poder satisfacer tanto la demanda de los primeros años como de los siguientes cuando ésta es aún mayor. Por otro lado, para poder determinar la localización del local dentro de Montevideo se utilizó el método de Brown Gibson y como diversas alternativas se tomó los resultados de la encuesta en cuanto a que barrio prefería que se localice este nuevo emprendimiento. Tomando como factores objetivos los gastos de insumos y transporte de los mismos, los gastos de mantenimiento y alquiler del local. Por otro lado, como factores subjetivos se definieron la concurrencia de personas, la cercanía a empresas y disponibilidad de locales amplios con sus instalaciones necesarias para ser un restaurante. Como resultado de esto se determinó que el local se localizará en Pocitos. Por último, una vez identificado el local se definieron las diversas zonas dentro del mismo: la zona de la cocina, los baños, la entrada, la zona de la barra y la de los clientes donde habrá 15 mesas con dos sillas cada una, y 6 butacas en la barra para poder tener espacio suficiente que le permita satisfacer la demanda proyectada.

4 Justificación organizacional y legal:

4.1 Aspectos legales:

4.1.1 Forma Jurídica:

La empresa optó por ser una sociedad de acciones simplificadas (S.A.S), aprobada en 2019. Se encuentra regulada por la Ley 19820.

Constitución y control:

Las S.A.S se pueden constituir por una o más personas físicas o jurídicas, excepto por S.A. La constitución de la sociedad debe hacerse por escrito, en documento público o privado e inscribirse en el RNC (En el Registro Nacional de Comercio). En el futuro los trámites para la constitución de la sociedad se podrán realizar totalmente de manera digital. El costo de constitución de una S.A.S es de USD 300 (información extraída de consultora KPMG).

Esta sociedad no tendrá que realizar las publicaciones en Diario Oficial y otro diario, ni tampoco tendrá que contar con un órgano de control interno. A su vez, no requiere aprobación de la AIN como en el caso de las S.A, siempre y cuando los ingresos anuales no superen los 37.500.000 UI, que equivale a USD 4.200.000 aproximadamente.

Por otro lado, al igual que las S.A no hay una limitación en el giro societario y su responsabilidad se verá limitada al capital aportado.

Beneficios de las S.A.S (razones por las cuales se optó por dicha forma jurídica):

- Mayor seguridad para los socios: Los socios de las S.A.S no son responsables por las obligaciones en las que incurra la sociedad, a diferencia del caso de las S.R.L y Unipersonales en donde los socios tienen su patrimonio personal más comprometido.
- Más rápido y más económico: Los costos de constitución son más económicos incluso un 60% más económica que una S.A. Los tiempos de constitución son menores que en el caso de la SRL que demora alrededor de 15 días en tiempos fuera del Covid y una S.A 45 días. En cambio, una S.A.S se puede constituir entre 10 a 12 días hábiles.
- Sin restricciones en el número de socios: No tiene un mínimo ni un máximo para la cantidad de socios.
- Se puede realizar cualquier actividad comercial o civil: Siempre y cuando la actividad sea legal, salvo aquellas actividades para las cuales la norma exige cierto tipo societario como es el caso de la actividad financiera o seguros.

Capital y acciones:

El capital debe ser representado por acciones nominativas o escriturales y no al portador. En cuanto a la integración de capital, se puede integrar un 10% del capital en dinero, y el resto se deberá integrar dentro de un máximo de 24 meses. Por otro lado, la transmisión o gravamen de acciones puede prohibirse por un plazo de 10 años prorrogable.

Asambleas:

Pueden no existir asambleas y no se exige la presencia física de los accionistas. Las reuniones pueden realizarse por videoconferencia o por otros medios de comunicación e incluso documentar decisiones por correo electrónico. En caso que haya asambleas pueden ser autoconvocadas de que haya 100% del capital integrado.

Otras obligaciones:

Por otro lado, es necesario inscribir la sociedad en la DGI (Formularios 351,352), pagando un timbre de $190 (en 3 vías cada uno). Y a la vez, es necesario presentar el formulario 205 (por tipo de aportación Industria y comercio). Hay plazo de 30 días corridos desde la fecha de constitución de la empresa.

Además, dado que se tendrá personal a cargo, es obligatorio llevar una Planilla de Trabajo Unificada, presentada dentro de los 10 días hábiles desde inicio de actividades. Por otro lado, es obligatorio contratar seguro al BSE contra accidentes en el trabajo y enfermedades laborales. Asimismo, se debe solicitar el Certificado Único ante la DGI ya que es un requisito necesario para poder realizar ciertos trámites y operaciones como, por ejemplo: realizar cobros, obtener o renovar créditos bancarios, entre otros.

4.1.2 Habilitación del local:

Se debe realizar el trámite de habilitación de higiene del local donde se va a presentar un formulario con los datos de la empresa en la intendencia de Montevideo. Esto se establece en el Libro XV, Título V, Artículo D.4082.49, este plantea:

"El propietario del local destinado a expo ferias deberá gestionar ante la Intendencia de Montevideo la habilitación del mismo, no exigiéndose Viabilidad de Usos para su implantación.

Conjuntamente con la solicitud de la habilitación se deberá acreditar haber iniciado los trámites ante la Dirección Nacional de Bomberos y ante el Servicio de Instalaciones Mecánicas y Eléctricas, cuyos certificados habilitantes deberán ser presentados antes de la habilitación del expo feria. La habilitación del local destinado a expo feria tendrá una vigencia máxima de 4 años."[2]

Con respecto a la habilitación por la DNB (Dirección Nacional de Bomberos) regulado por el decreto 184/018, se establece que debe pagarse una tasa del valor de 8 UR, el cual equivale a $ 10.300 pesos (según la UR del mes de octubre de 2020: 1.289,8[3]), más alrededor de $6.700 pesos correspondiente a la instalación (Iva incluido).

A su vez, es importante y obligatorio cumplir con el reglamento bromatológico nacional que impone una serie de requisitos a llevar a cabo para que haya cierta higiene dentro del local. Es necesario que los empleados tengan carné de manipulación de alimentos y que estén cubiertos de manera adecuada para la no contaminación de los mismos. La tasa de bromatología tiene un monto de 5 UR, que equivale a $ 6.440 aproximadamente (según la UR del mes de octubre 2020). Este trámite se puede hacer vía web, donde debe presentarse cierta información a la intendencia: información del solicitante (datos de la persona jurídica, Rut, razón social, domicilio fiscal, domicilio constituido y datos del representante legal), datos identificatorios del local y contacto del mismo, y se debe especificar el giro de la empresa. Además, se debe adjuntar la cedula del representante legal, certificado de inscripción en la DGI, recibo de tributo domiciliario y certificado notarial. Una vez entregada dicha documentación y aceptada se procede a la inspección del local.

4.1.3 Impuestos alcanzados:

Con respecto a los aspectos tributarios a tener en cuenta para este proyecto, la empresa debido a que es una S.A.S, se aplica el mismo régimen tributario que las sociedades personales. Deberá

---

[2] Intendencia de Montevideo. *Normativa departamental*. Extraído de: http://normativa.montevideo.gub.uy/articulos/85210

[3] DGI. *Datos y series estadísticas: Unidad reajustable*. Extraído de: https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,ampliacion-DatosSeresEstadisticas,O,es,0,PAG;CONC;937;9;D;unidad-reajustable-ur;58;PAG;

tributar IRAE anualmente, será sujeto pasivo del IP y las ventas estarán gravadas por IVA al 22%.

Con respecto al IRAE, pueden liquidar de manera ficta siempre que los ingresos del año anterior sean menores a cuatro millones de UI (equivalente a aproximadamente $19.000.000 según UI de Octubre), si supera ese límite o si optara, se liquidará IRAE por régimen de contabilidad suficiente la cual aplicará la tasa del 25% sobre la renta neta del ejercicio, que es el que se aplicará en este proyecto. Para el anticipo del IRAE se tomó un anticipo mínimo publicado por DGI de $7.670 mensuales para ingresos hasta $15.976.998.

Va a tener exoneración sobre el 7% de impuesto sobre los dividendos pagados a sus accionistas (IRPF o IRNR), siempre y cuando no supere el monto anual ya nombrado. Con respecto al IP no corresponde hacer anticipos del mimo en el primer año, siendo el anticipo mínimo el 11% del total del IP a pagar del ejercicio anterior según el artículo 5 del decreto 30/015.

Será contribuyente NO CEDE (debido a su tamaño-pequeño), es decir, contribuyente que paga IVA, IRAE, IP y deduce el Iva Compras. Debe presentar declaraciones juradas semestrales con respecto al IVA, y anuales con respecto al IRAE e IP. Dentro de los formularios que se deben presentar se encuentra la DJ 2178 (Declaración de IVA, anticipos de IRAE e IP), DJ 2148 (Declaración de IRAE e Impuesto al Patrimonio).

A continuación, se puede ver el análisis de las cuentas fiscales del proyecto:

Cálculo IVA:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IVA VENTAS	1.468.290	2.153.492	2.428.063	2.737.641	3.086.690
IVA COMPRAS					
Iva compras insumos	- 979.023	- 1.432.051	- 1.610.309	- 1.811.456	- 2.038.518
Iva servicios contratados	- 23.262	- 23.911	- 24.580	- 25.269	- 25.978
Iva gastos varios	- 269.892	- 296.054	- 324.778	- 356.313	- 390.937
Iva gastos de mantenimiento	- 23.615	- 25.927	- 28.466	- 31.252	- 34.312
Iva Gastos de Trámites Iniciale	- 7.088				
Iva comisión Pedidos Ya	- 77.509	- 113.680	- 128.174	- 144.516	- 162.942
Total a pagar	87.901	261.868	311.756	368.834	434.003

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Para el Iva Ventas se consideró la tasa del 22% y la reducción del 2% para el caso de las ventas realizadas con débito. Todos los años da un saldo a pagar.

Cálculo IRAE:

CÁLCULO DE IRAE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IRAE	0	160.581	237.266	305.095	397.828
Anticipo mínimo	**- 92.040**	**- 92.040**	**- 92.040**	**- 92.040**	**- 92.040**
Saldo	- 92.040	68.541	145.226	213.055	305.788

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Cada año se paga un anticipo mensual siendo este de $ 7.670. Se toma como supuesto que se mantiene el anticipo para los próximos años. Luego al final del año se paga el saldo de IRAE pendiente a pagar.

Cálculo de IP:

CÁLCULO DE IP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IP	- 253	6.200	16.455	29.903	47.664
Anticipo mínimo	-	-	- 682	- 1.810	- 3.289
Saldo	- 253	6.200	15.773	28.093	44.375

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Se calcula como el 1,5% de la diferencia entre activo deducible y pasivo deducible. A su vez, se toma en cuenta el anticipo mínimo mensual del 11% del impuesto a pagar en el ejercicio anterior. En el primer ejercicio no debe anticiparse.

4.1.4 Normas ISO:

4.1.4.1 ISO 22000 Seguridad Alimentaria:

Define los requisitos para toda organización en la cadena alimentaria y busca que no haya eslabones débiles al momento del suministro de los alimentos, garantizando la seguridad alimentaria desde el agricultor al consumidor. En este sentido, es aplicable a toda la cadena, desde el transporte de alimentos, restaurantes, productores, etc. El objetivo último de esta norma es armonizar las variantes del control alimentario.

Los beneficios de esta norma son: permite ofrecer confianza en controles de riesgos a los proveedores y otras partes interesadas, también confianza a los consumidores. Promover que las

empresas establezcan controles de riesgo en su cadena de suministro e introducir procesos reconocidos a la empresa. Mostrar transparencia en cuanto a responsabilidades y actualizarse y mejorar de manera continua sus sistemas para que mantengan su eficacia.

4.1.4.2 ISO 9001 Gestión de calidad:

Esta norma busca un mayor control sobre la gestión de los procesos de los servicios que ofrecen, como lo es el caso de restaurantes o bares. De esta forma permite generar una mejora continua en la empresa. Entre los requisitos de esta norma se encuentra: por un lado, la realización del producto o servicios, la medición de análisis de mejora, responsabilidad de la Dirección y la gestión de los recursos. El fin de todo esto es la satisfacción de los clientes.
Cumplir con esta norma, es decir, con los estándares de calidad, le permite a la empresa contar con una estrategia de diferenciación frente a la competencia y volverse competitivo,
Entre los beneficios de la ISO 9001 se encuentran: la mejora en la satisfacción de los clientes, mejora de los costes al ser eficientes en las actividades de la empresa, mejora de la comunicación interna, satisfacción de trabajadores y mejora de la imagen de la empresa.

4.1.4.3 ISO 14001 Gestión del Medioambiente:

Esta norma busca generar un equilibrio entre la reducción del impacto medioambiental y la rentabilidad, evitando multas. A su vez, permite reducir costos al fomentar el ahorro de energía. Agua y gas.
Las diferentes formas para contribuir con el medio ambiente son: prevenir y mitigar los impactos al medio ambiente, mitigar los efectos secundarios sobre condiciones medioambientales, ayudar a la empresa a que cumpla con la normativa, controlar la manera en que se sirven los servicios y comunicar información sobre el medio ambiente a las partes interesadas.

4.1.5 Protocolo Sanitario:

Si bien el proyecto se planificó llevarlo a cabo en 2021 no se sabe la situación en la que se encontrará el país respecto a esta situación. Por tanto, si la situación del COVID 19 continua es necesario cumplir con cierto protocolo sanitario. El mismo consiste en contar con dispensador de alcohol en gel en la entrada del restaurante para que cada cliente al entrar acceda al mismo. Además, uso del tapabocas por parte del personal del restaurante en todo momento y por parte

de clientes al entrar y circular dentro del local. Las mesas deben estar a una distancia no menor a 2 metros y colocadas de tal manera que no se enfrente una con otra, no se permite el uso de manteles y servilletas ni tampoco el uso de la barra para la permanencia del público. A su vez, es necesario lavar y desinfectar bien la vajilla con detergente y desinfectar bien las mesas y sillas luego de cada servicio. Por último, se buscará el no amontonamiento de personas dentro del local habiendo un máximo de clientes establecido en la entrada.

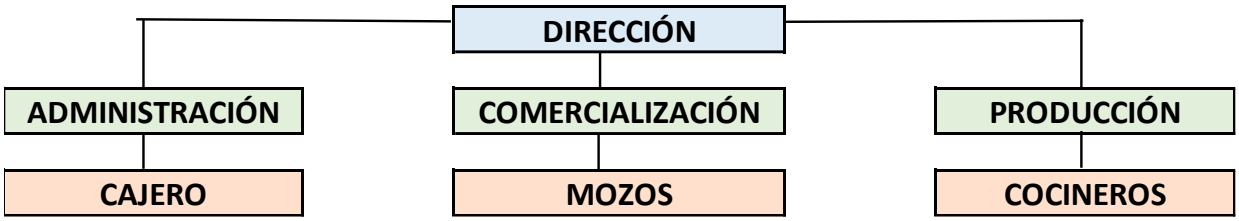
4.1.6 Ley de Inclusión Financiera:

La Ley de Inclusión Financiera tiene como objetivo incentivar los medios de pago electrónicos permitiendo acceder a toda la población a los servicios bancarios y formalizar la economía.
Implica la reducción de IVA a consumidores finales en compras de bienes o servicios que se hagan con tarjetas de débito, entre otros instrumentos de dinero electrónicos desde el 01/08/2014.
Por tanto, el pago de sueldos, honorarios, pasividades, beneficios sociales y otras prestaciones, se deben realizar a través de una cuenta bancaria o de dinero electrónico a partir del 01/10/2015.
El trabajador podrá elegir con libertad el banco a través de la cual quiere percibir sus remuneraciones.

4.2 Aspectos organizacionales:

4.2.1 Puestos de trabajo:

En cuanto a la organización el organigrama será el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el organigrama, la empresa cuenta con una estructura organizacional funcional ya que está separada por diferentes departamentos, los cuales serán controlados por la Dirección.

Directorio: conformada por dos socias, que coincide con las creadoras del proyecto. Va a ser el órgano que controlará la compañía.
Funciones: Deberá elaborar el contrato, verificar que se cumpla el mismo, establecer políticas financieras y administrativas en la empresa. A su vez, se encargará de las redes sociales, de llevar contacto con el estudio contable y con proveedores, realizar los pagos a proveedores y solicitar mercadería a los mismos. Se van a encargar de ver que es lo que los clientes desean, entre otras cosas.

El área de Administración estará formada por el cajero.

Nombre del cargo: Cajero
Jefe: Dirección
Requisitos: Bachillerato completo con experiencia de un año como cajero.
Funciones: Se va a encargar de los cobros, vueltos, la administración y cuidado del dinero. Va a atender los llamados al local, recibir los pedidos por teléfono, WhatsApp o pedidos Ya y notificarle al área de la cocina sobre los mismos.

Lo que refiere a la parte contable específicamente estará a cargo de un estudio contable que se contratará, por tanto, no forma parte del organigrama de la empresa, este servicio se tercerizará pagando honorarios por mes. Este estudio contable se va a encargar de elaborar los informes y estados financieros, presentar las DJ, realizar los pagos de impuestos, mantener actualizada la contabilidad, elaborar la nómina, liquidar los sueldos y pagarlos, realizar un reporte de caja diario, registrar, archivar y organizar los comprobantes. Este estudio cobrará $10.000 mensuales, con un aumento acumulativo del 3% anual.

El área de Comercialización está formada por el mozo encargado de vender el servicio al cliente.

Mozo/a:
Nombre del cargo: Mesero
Jefe: Directorio
Requisitos: Bachillerato completo con experiencia en este rubro.
Funciones: Atender a los clientes de manera eficiente y adecuada, mantener la limpieza del local y sobre todo de las mesas y sillas, siendo responsable de adecuar las mismas con los utensilios necesarios. Conocer bien los diferentes productos ofrecidos por la empresa, sus ingredientes y el

tiempo de demora. Notificarle a la dirección comentarios relevantes de los clientes sobre el servicio ofrecido.

El área de Producción está conformada por los cocineros quienes se encargarán de la realización de los diferentes platos de comida ofrecidos en el menú, estos serán 3, un cocinero y dos ayudantes de cocina.

Cocinero:
Nombre del cargo: jefe de cocina
Jefe: directores, recibe órdenes de los socios de la empresa.
Requisitos: Cocinero con título comprobable en gastronomía y carnet vigente de manipulación de alimentos.
Funciones: Va a supervisar y elaborar los platos solicitados, controlar la higiene de la cocina y al personal a cargo. Notificar a la dirección cuando se requiera de ciertos insumos.

Ayudantes de cocina:
Nombre del cargo: Ayudante de cocina
Jefe: jefe de cocina.
Requisitos: Experiencia mínima de un año como auxiliar de cocina y carnet vigente de manipulación de alimentos.
Funciones: Realizar los platos solicitados, utilizar de manera adecuada los materiales y herramientas de la cocina, limpiar y mantener ordenado el espacio de trabajo, y llevar control de la disponibilidad de insumos para notificarle al jefe de cocina.

4.2.2 Sueldos y cargas sociales:

Para determinar el sueldo de los empleados se consideró el horario de 5 horas que realizan y la determinación salarial del Consejo de Salarios para el grupo 12: “Hoteles, restoranes y bares” y dentro de este el subgrupo 4: “restaurantes, parrilladas, cantinas”. Dado que el consejo establece un mínimo nominal por categoría correspondiente a 8 hs, se determinó a cuanto equivalía ese mínimo en 5 hs, además de tenerse en cuenta el aumento del 3% que habrá en enero de 2021 (Dado que la empresa empieza a funcionar el año que viene). A su vez, para determinar la tasa de Fonasa se fijó como supuesto que los empleados no tienen hijos ni cónyuge. Para el resto de los años se consideró el aumento del 3% del Consejo de Salarios tanto en enero como en Julio y

se fijó como supuesto la no contratación de nuevos empleados. A continuación, se puede ver el detalle por cargo:

Determinación salarial

Cargo:Cajero

Líquido	12.607

TOPE AFAP
188.411

DETERMINACIÓN		
CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE $
Sueldo	1,00	15.680
Montepio	15%	2.352
FONASA	4,5%	706
FRL	0,1%	16
IRPF		-
Líquido $		**12.607**

Fuente: Elaboración propia en Excel

Determinación salarial

Cargo:Mesero

Líquido	11.767

TOPE AFAP
188.411

DETERMINACIÓN		
CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE $
Sueldo	1,00	14.636
Montepio	15%	2.195
FONASA	4,5%	659
FRL	0,1%	15
IRPF		-
Líquido $		**11.767**

Fuente: Elaboración propia en Excel

Determinación salarial

Cargo: Ayudante de cocina

Líquido	11.767

TOPE AFAP
188.411

DETERMINACIÓN		
CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE $
Sueldo	1,00	14.636
Montepio	15%	2.195
FONASA	4,5%	659
FRL	0,1%	15
IRPF		-
Líquido $		**11.767**

Fuente: Elaboración propia en Excel

Determinación salarial

Cargo: Cocinero

Líquido	13.656

TOPE AFAP
188.411

DETERMINACIÓN		
CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE $
Sueldo	1,00	16.985
Montepio	15%	2.548
FONASA	4,5%	764
FRL	0,1%	17
IRPF		-
Líquido $		**13.656**

Fuente: Elaboración propia en Excel

4.2.3 Aguinaldo y Salario vacacional

A continuación, se muestra un detalle del pago anual del **Aguinaldo**. Para el mismo se tomó en cuenta los aumentos del 3% en enero y en Julio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajero	11.714	13.509	14.332	15.205	16.130
Mesero	10.934	12.609	13.377	14.192	15.056
Jefe de Cocina	12.688	14.633	15.524	16.470	17.473
2 Asist. De cocina	21.867	25.219	26.755	28.384	30.113
TOTAL $	57.203	65.971	69.988	74.250	78.772

Fuente: Elaboración propia en Excel

Por otro lado, para el cálculo del **salario vacacional** se tomó como supuesto que los empleados se toman la licencia dentro de los primeros meses (primer semestre) de cada año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajero	0	8.916	9.459	10.035	10.646
Mesero	0	8.322	8.829	9.367	9.937
Jefe de Cocina	0	9.658	10.246	10.870	11.532
2 Asist. De cocina	0	16.645	17.659	18.734	19.875
TOTAL $	0	43.542	46.193	49.007	51.991

Fuente: Elaboración propia en Excel

4.2.4 Cargas Sociales Patronales

La empresa deberá abonar además Cargas Sociales Patronales, esas mismas se calcularon tomando en cuenta los dos aumentos del 3% en cada año y un aporte del 18,725% publicado por la página del BPS, este porcentaje este compuesto por el 7,5% de Aporte Jubilatorio, 0,10% de FRL,3,10% BSE, 0,025% correspondiente al Fondo de Garantía de créditos laborales y Fonasa por el 5% más 3% del complemento de la cuota mutual (se tomó el básico de la cuota mutual).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajero	35.761	37.939	40.249	42.701	45.301
Mesero	33.380	35.412	37.569	39.857	42.284
Jefe de Cocina	38.737	41.096	43.599	46.254	49.071
2 Asist. De cocina	66.759	70.825	75.138	79.714	84.569
TOTAL $	174.637	185.272	196.555	208.526	221.225

Fuente: Elaboración propia en Excel

4.3 Resumen del capítulo:

Como conclusión de este capítulo: “Justificación Organizacional y Legal” se puede decir que el tipo societario elegido es una S.A.S, este es reciente a diferencia del resto, pero es conveniente desde el punto de vista de los costos de constitución que ronda aproximadamente en los USD 300 y también es conveniente por su rapidez en la constitución y la posibilidad de hacerlo vía web. Por otro lado, la empresa deberá cumplir con ciertas obligaciones, entre ellas se encuentra: contratar seguro con BSE contra accidentes en el trabajo dado que es obligatorio si se tiene personal, además, llevar una Planilla de Trabajo actualizada y llenar ciertos formularios.

A su vez, dado que es una empresa de comidas hay cierta normativa a cumplir para su habilitación: no solo la habitación de los bomberos sino la habilitación de bromatología para la cual se debe pagar un timbre y además realizar una inspección por parte de la Intendencia de Montevideo. Dentro de la normativa a cumplir se encuentra también la ley de inclusión financiera y la obligación de llevar facturación electrónica, razón por la cual se tomó en cuenta para el proyecto. Además del protocolo sanitario a cumplir debido a la situación actual de pandemia que no se sabe cómo será para los años siguientes.

En cuanto al aspecto impositivo se puede concluir que la empresa será contribuyente No Cede que deberá pagar IVA (tasa del 22%) deduciendo IVA compras, IP e IRAE (Tasa 25%) y presentar DJ semestrales de IVA y anuales de IRAE e IP.

Por último, con relación al aspecto organizacional Twins Burger contratará 5 empleados: dos ayudantes de cocina, un cocinero, un mesero y un cajero. Por otro lado, en la dirección de la empresa estarán las dos socias y para la parte administrativa se contratará un estudio contable. Cada empleado tendrá determinadas funciones y determinado sueldo tomando en cuenta el sueldo mínimo publicado por el Ministerio de Trabajo para este rubro.

5 Justificación Económica:

5.1.0 Inversiones Iniciales:

Para el cálculo de las inversiones se incrementó por la inflación tomada del 9,79% para la inversión en pesos, y un TC promedio de los últimos 12 meses de 40,428 incrementado un 7% ya que se considera un TC promedio muy bajo para proyectar (se puede ver en la planilla de Excel su determinación), quedando un TC de 43,258.

	Unidades	Costo total $	Costo en USD	Costo Total
Equipamiento cocina:				**414.524**
Plancha de cocina	2	76.853		76.853
Microondas	1		120	5.191
Lavavajilla	1		635	27.469
Cámara de frio	1		3.900	168.706
Heladera Vitrina	1		667	28.853
Freidora	1		1350	58.398
Extractor	2		640	27.685
Calentador de papas fritas	1		255	11.031
Juguera	1		156	6.748
Multiprocesadora	1		83	3.590
Muebles y otros activos				**141.394**
Caja registradora	1		283	12.242
Juego de mesa con 2 sillas	15	60.769		60.769
Aire acondicionado	2	26.328		26.328
Televisor 50'	1		365	15.789
Porta Rollo Industrial	2	2.042		2.042
Notebook	1		500	21.629
Software Soft Restaurant	1		60	2.595
Utensilios				**36.917**
Balanza medidora grande	1	2.953		2.953
Balanza medidora chica	1	284		284
Cubiertos	80	6.144		6.144
Abrelatas	2	285		285
Colador	2	812		812
Plato y vaso	40	5.397		5.397
Pack Salero/Azucarero/Pimentero	10	1.464		1.464
Sarten	1	322		322
Olla	2	1.820		1.820
Tabla de plástico	3	1.614		1.614
Cuchilla	3	7.345		7.345
Espátula	2	329		329
Palo de amasar	2	2.833		2.833
Asadera	2	933		933
Recipiente	4	615		615
Pack de envase para salsa	10	593		593
Bolsa de residuos	20	187		187
Recipiente para basura	4	2.986		2.986
Papelería y mantelería				**32.372**
Manteles Individuales	30	11.515		11.515
Delantal	4	1.405		1.405
Gorro de cocinero	2	395		395
Cartas Menús	20	4.392		4.392
Pack de servilleta	1	3.835		3.835
Servilletero de acero	15	823		823
Caja de cartón	200	3.952		3.952
Papel manteca	400	6.054		6.054
Trámites iniciales				**39.305**
Dirección Nacional de Bomberos	1	18.664		18.664
Tasa Bromatología	1	7.070		7.070
Timbres	3	593		593
Constitución S.A.S	1		300	12.977
Mejoras y decoración		65.874		**65.874**
Total Inversion				**730.386**

En el caso de los trámites iniciales, si bien esta dentro de la inversión inicial, el desembolso se encuentra en el año 1 del flujo clasificado como un gasto y no activado.

Capital de Trabajo:

Para realizar el capital de trabajo se consideró el equivalente a 20 días de la suma de los gastos correspondiente a sueldos y compra de insumos.

	0	1	2	3	4	5
Compras insumos	-	4.450.103	- 6.509.324	- 7.319.587	- 8.233.892	- 9.265.990
Sueldos	-	749.843	- 795.509	- 843.955	- 895.352	- 949.879
Salario Vacacional		-	- 43.542	- 46.193	- 49.007	- 51.991
Aguinaldo	-	57.203	- 65.971	- 69.988	- 74.250	- 78.772
Cargas sociales patronales	-	174.637	- 185.272	- 196.555	- 208.526	- 221.225
Total Anual	**-**	**5.431.786**	**- 7.599.618**	**- 8.476.279**	**- 9.461.027**	**- 10.567.857**
Total 20 días	**-**	**297.632**	**- 416.417**	**- 464.454**	**- 518.412**	**- 579.061**
Incremental	- 297.632	- 118.785	- 48.036	- 53.959	- 60.648	

Fuente: Elaboración propia en Excel

Supuestos:

*Se recupera un 100% a final del año 5

* Se tienen en cuenta los gastos de mayor peso de la empresa que son sueldos y compras de insumos.

*Las ventas van a ser al contado, por tanto, para ser más eficientes se van a hacer colocaciones transitorias (*Ver capítulo 8.3* donde se plantean diferentes alternativas), y en caso de necesitarlos se recurre a él, pero mientras tanto genera rentabilidad.

5.1.1 Inversión en el año 3:

Además de la inversión inicial anteriormente detallada se va a realizar una inversión complementaria en el año 3 donde se va a invertir un 50% más en equipamiento de cocina, esto se debe a la gran demanda que se proyecta tener lo cual podría generar un desgaste del equipo. También en mejoras se piensa invertir un 50% más de lo que ya se va a invertir inicialmente con el fin de mejorar y cambiar la decoración del local para atraer nuevos clientes o simplemente para satisfacer más aun a los clientes con los que se cuenta. Por último, se invertirá un 80% en utensilios ya que estos se pueden romper o desgastar fácilmente y un 20% en muebles u otros activos (nuevas mesas y sillas en caso que se requieran u otros muebles).

Por tanto, con la nueva inversión de $367.051 más la inicial de $ 730.386 se suma un total de $ 1.097.437.

5.1.2 Amortización:

Los equipos de cocina, los muebles, activos intangibles y mejoras se amortizarán un 20% a partir del año siguiente a su incorporación ya que se compran a fines del año anterior. En el *Anexo 4* se muestra la amortización acumulada al cierre del año 1 y su amortización anual. Además, se puede ver tanto la amortización anual del año 4 como la acumulada luego de la nueva inversión que se hizo a fines del año 3. Igualmente, de la inversión inicial solo se amortiza $621.792 y de la inversión que se realiza en el año 3 se amortiza solo $323.619 no considerándose en la amortización, la inversión de mantelería y utensilios.

5.2 Costos Fijos y Variables:

5.2.1 Costos Fijos:

El detalle de los costos fijos se puede ver en el Excel adjunto. Igualmente, a continuación, se detallan de forma resumida estos costos:

Dentro de los gastos de mantenimiento se encuentran todos los artículos de limpieza e higiene para el local. Se proyecta un mismo gasto para todos los meses, y se toma como supuesto una inflación de 9,79% acumulativa para todos los años, desde el 2021 al 2025, con el fin de tener presente las fluctuaciones del mercado.

Por otro lado, dentro de gastos varios se detallan los gastos de luz para el cual se estimó un promedio de $ 6.000 mensuales para el 2021, y se incrementó un 10,5% cada año, ya que ese fue el aumento que hubo en el 2020. Los gastos de OSE se proyectan de aproximadamente $ 500 mensuales, estimando un aumento del 10,7%, tomando también como referencia el aumento de este año 2020. Con respecto al gasto de Antel (Internet, teléfono y gastos de facturación electrónica) se detalló un gasto de $ 1.600 entre ambos, teniendo en cuenta el aumento de la tarifa del 9,78%. En cuanto al gas se estimó un gasto bajo ya que un solo equipo de cocina funcionará a gas, y se planteó una tarifa que aumente de acuerdo al aumento de la inflación del 9,79% ya que no se sabe específicamente su aumento al igual que el caso del cable por pertenecer a empresas privadas.

También se encuentra los gastos de alquiler mensuales, que son de $ 110.000, incrementándose por inflación un 9,79% cada año. Por último, el seguro contra incendio que se paga una vez por año, el cual se estimó unos $10.000 aproximadamente. Además, el seguro de accidentes de

trabajo que se calculó unos $450 por empleado aproximadamente, el cual aumenta de acuerdo al aumento del sueldo, es por esto que para los demás años se lo incrementó un 6% (correspondiente al aumento del 3% en enero y en junio).

En la cuenta servicios contratados, se encuentran los gastos de mantenimiento de equipos y de aires acondicionados y los honorarios del estudio contable el cual determinó un precio de $10.000 mensual con IVA incluido y un aumento anual del 3%.
Es importante especificar que todos los gastos tienen IVA incluido.

Costos Fijos $	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos mantenimiento	**130.958**	**143.778**	**157.854**	**173.308**	**190.275**
Sueldos	**749.843**	**795.509**	**843.955**	**895.352**	**949.879**
Aguinaldo	**57.203**	**65.971**	**69.988**	**74.250**	**78.772**
Salario Vacacional	**-**	**43.542**	**46.193**	**49.007**	**51.991**
Cargas Soc. patron.	**174.637**	**185.272**	**196.555**	**208.526**	**221.225**
Gastos Varios	**1.496.672**	**1.641.755**	**1.801.040**	**1.975.919**	**2.167.922**
Luz	72.000	79.560	87.914	97.145	107.345
Agua	6.000	6.642	7.353	8.139	9.010
Internet	14.400	15.808	17.354	19.052	20.915
Gas	13.200	14.492	15.911	17.469	19.179
Cable	4.800	5.270	5.786	6.352	6.974
Alquiler del local	1.320.000	1.449.228	1.591.107	1.746.877	1.917.896
Teléfono	3.000	3.293	3.615	3.969	4.357
Gastos de Facturación electrónica	26.272	28.841	31.662	34.759	38.158
Seguro incendio	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Seguro accidente Trabajo	27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
Servicios contratados	**129.000**	**132.600**	**136.308**	**140.127**	**144.061**
Honorario estudio contable	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Mant. equipos de cocina	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Mantenimiento de los aires acondicionados	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

Fuente: Elaboración propia en Excel

5.2.2 Costos Variables:

5.2.2.1 Compra de Insumos:

Para el cálculo de costos variables se tuvo en cuenta la inflación del 9,79% correspondiente al mes de agosto 2020 publicada por el BCU, la cual se tomó para todos los años. A su vez se calculó el costo unitario considerando como proveedores: Empresa Tú Mayorista, Mercado Modelo, Distribuidora All In One y Frigorífico Carrasco. Además de que se tomó como supuestos los siguientes:

- Se compran insumos de acuerdo a la demanda proyectada, por ende, la compra de insumos y los costos de venta son iguales.
- Se determinó una existencia de merma del 0,25% para el año 1, la cual se compromete a bajar a un 0,15% para el año 2, y del 0,05% en el año 3, no previéndose merma para los años 4 y 5. Por tanto, a la cantidad demandada de cada hamburguesa se incrementa en ese porcentaje para incluir dicha merma. Esto se debe a que se pueden dar posibles errores en la preparación de las hamburguesas, pero lo cual se busca mejorar para poder tratar de evitarla lo mayor posible.
- Se tomó como supuesto que ningún cliente decidiría sacarle o agregarle algún ingrediente de los detallados para cada hamburguesa.
- Se consideró también el supuesto establecido en la proyección de la demanda, donde, del 90,8% de las personas que piden hamburguesas de carne, el 50% pide de un tipo de los ofrecidos por Twins Burger y el otro 50% pide del otro. Lo mismo para el caso de la cerveza, del 4,3%, el 50% pedirá Corona y el otro 50% Stella Artois.

A continuación, se presenta un detalle del total de las compras de insumos por producto:

Productos	**Costo Unitario Año 1**	**C*Q Año 1 +0,25% merma**	**Costo Unitario Año 2**	**C*Q Año 2 +0,15% merma**	**Costo unitario Año 3**	**C* Q Año 3 + 0,05% merma**	**Costo unitario Año 4**	**C*Q Año 4**
Lenny Burger	177	1.761.451	194	2.575.957	213	2.895.953	234	3.257.324
Barney	226	2.245.172	248	3.283.355	272	3.691.226	299	4.151.836
Lisa Burger	99	198.995	108	291.011	119	327.161	131	367.986
Agua mineral	33	146.097	36	213.867	40	240.674	44	270.842
Refresco	46	699.251	51	1.023.610	56	1.151.917	61	1.296.307
Cerveza Stella Artois	52	12.121	57	17.743	62	19.967	68	22.470
Cerveza Corona	56	13.152	61	19.253	67	21.667	74	24.382
Licuados	13	14.743	15	21.582	16	24.287	18	27.331
Papas Fritas	8	105.305	9	154.153	9	173.475	10	195.220
Papas rústicas	23	149.157	25	218.346	27	245.715	30	276.515
Aros de cebolla	11	3.119	12	4.565	13	5.138	15	5.782
Bastones muzzarella	51	26.485	55	38.770	61	43.630	67	49.098
Papas con cheddar	69	47.615	76	69.702	83	78.439	92	88.271
Ensaladas	35	6.464	38	9.462	42	10.649	46	11.983

Fuente: Elaboración propia en Excel.

5.2.2.2 Comisión Pedidos Ya:

En cuanto a la comisión a Pedidos Ya, si bien los costos de esto son altos se piensa que es necesario para poder darse a conocer en los primeros años, la comisión que cobrará es de aproximadamente 10% (Información obtenida de los dueños de los locales entrevistados) del total de ventas que se hacen por delivery que son del 49,6% del total (Este porcentaje se tomó de los resultados de la encuesta realizada donde se pregunta por la preferencia del delivery – *Ver Anexo 1*)

Comisión Pedidos Ya					
Datos	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos totales	8.665.791	12.709.827	14.330.330	16.157.447	18.217.522
49,6 % piden por delivery	4.298.232	6.304.074	7.107.844	8.014.094	9.035.891
Comisión Pedidos Ya: 10%	**429.823**	**630.407**	**710.784**	**801.409**	**903.589**

Fuente: Elaboración propia en Excel

5.3 Ingresos Operativos:

Twins Burger va a vender tanto en efectivo como también a través de tarjetas de débito. Para poder determinar el total de ingresos (con IVA incluido) se tomó como supuesto que el 20% de las ventas se pagan en efectivo y el otro 80% con débito. Este supuesto se determinó tras observar el comportamiento de los consumidores hoy en día y su preferencia por pagar con tarjetas de débito. Para el caso de las ventas a débito se tomó en cuenta la rebaja del IVA del 2%[4] tomándose como supuesto que ese porcentaje se mantendrá a lo largo de los años. Hay que tener en cuenta que anteriormente era del 4% y luego de la LUC se redujo a 2%.

Además, para el cálculo de ingresos se consideró también el aumento del del 10 % en los precios de venta, la proyección de la demanda ya definida y el aumento del 2,5% de la misma a partir del 2023.

RESUMEN VENTAS EN EFECTIVO Y CON DÉBITO:	Año 1				
	Efectivo (20%)	**Iva ventas en efectivo**	**Débito (80%)**	**Iva Vtas débito Rebaja Iva 2%**	**Total Ventas Año 1**
Hamburguesas	908.479	199.865	3.633.917	726.783	5.469.045
Acompañamientos	292.456	64.340	1.169.826	233.965	1.760.588
Bebidas	238.564	52.484	954.258	190.852	1.436.158
TOTAL					**8.665.791**

Fuente: Elaboración propia en Excel

Año 2					Año 3				
Efectivo (20%)	**Iva ventas en efectivo**	**Débito (80%)**	**Iva Vtas débito Rebaja Iva 2%**	**Total Ventas Año 2**	**Efectivo (20%)**	**Iva ventas en efectivo**	**Débito (80%)**	**Iva Vtas débito Rebaja Iva 2%**	**Total Ventas Año 3**
1.332.436	293.136	5.329.745	1.065.949	8.021.267	1.502.322	330.511	6.009.288	1.201.858	9.043.978
428.936	94.366	1.715.744	343.149	2.582.195	483.625	106.398	1.934.502	386.900	2.911.425
349.895	76.977	1.399.578	279.916	2.106.365	394.506	86.791	1.578.024	315.605	2.374.927
				12.709.827					**14.330.330**

Fuente: Elaboración propia en Excel

Año 4					Año 5				
Efectivo (20%)	**Iva ventas en efectivo**	**Débito (80%)**	**Iva Vtas débito Rebaja Iva 2%**	**Total Ventas Año 4**	**Efectivo (20%)**	**Iva ventas en efectivo**	**Débito (80%)**	**Iva Vtas débito Rebaja Iva 2%**	**Total Ventas Año 5**
1.693.868	372.651	6.775.472	1.355.094	10.197.085	1.909.836	420.164	7.639.345	1.527.869	11.497.214
545.288	119.963	2.181.151	436.230	3.282.632	614.812	135.259	2.459.247	491.849	3.701.167
444.806	97.857	1.779.223	355.845	2.677.730	501.518	110.334	2.006.073	401.215	3.019.141
				16.157.447					**18.217.522**

Fuente: Elaboración propia en Excel

[4] El País. “Política”. Extraído de: https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/viernes-rige-reduccion-rebaja-iva-compras-tarjeta-debito.html

5.4 Resumen del capítulo:

En el capítulo “Justificación Económica” se va a determinar la inversión inicial de $ 730.386, y para aquellas compras en USD se utilizó un TC promedio de 43,258. A su vez, se consideró la necesidad de realizar una inversión en el tercer año debido al aumento de la demanda, esta será de $ 367.051. Determinando una amortización del 20% para los bienes muebles, mejoras, activos intangibles y otros.

Por otro lado, para el cálculo del capital de trabajo se tomó en cuenta los insumos y los sueldos ya que tienen un gran peso en la empresa y se calculó el equivalente a 20 días. A su vez, se estableció como supuesto recuperar el 100% al final del proyecto y realizar colocaciones transitorias, en caso de necesitarlo se recurre a él.

Respecto a los costos fijos se puede decir que la empresa tendrá gastos de mantenimiento por un total de $ 130.958, sueldos de $ 749.843, aguinaldo de $ 57.203, cargas sociales patronales de $ 174.637, gastos varios de $ 1.496.672 y servicios contratados de $ 129.000 para el primer año. Con respecto a los costos variables se encuentran la compra de insumos para la cual se calculó el costo unitario de cada producto y se incrementó por la inflación definida del 9,79% para los siguientes años. A su vez, a la demanda proyectada de las hamburguesas se la incrementó un 0,25% para el primer año, 0,15% para el segundo y 0,05% para el año 3, considerando los posibles errores en los pedidos. Dentro de los costos variables se encuentra también la comisión de Pedidos Ya del 10% sobre las ventas por delivery del 49,6% de las ventas totales dando un total de $ 429.823 para el primero año.

Por último, dentro de este capítulo se encuentran los ingresos operativos los cuales se separaron por: Ventas en el local y ventas por delivery, tomando como supuesto que el 80% paga con débito y el 20% con efectivo. En este sentido, se consideró a su vez la rebaja del IVA cuando la venta es con débito, además del aumento del 10% de los precios y del 2,5% de la demanda para los siguientes años. De esta manera, a lo largo de este capítulo se realizaron todos los cálculos necesarios para el posterior desarrollo de los flujos y de los estados contables.

6 Justificación Financiera:

6.1 Indicadores del proyecto:

En base a los flujos de fondos realizados desde el punto de vista de la inversión y del inversionista se obtuvo los siguientes resultados:

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INVERSIÓN:

VAN (12,28%)	582.786
TIR	25,52%
Período de Repago	3 años y 187 días
Relación Costo-Beneficio	1,59

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVERSIONISTA:

VAN (10,026%)	721.788
TIR	31%
Período de Repago	3 años y 198 días
Relación Costo-Beneficio	2,23

En relación a esto se puede decir que en ambos casos el proyecto conviene debido a que da un VAN positivo como resultado de una TIR superior al costo de oportunidad. Aunque también se puede ver que hay una mejor situación en cuanto al VAN y la TIR al considerar el préstamo, junto con sus intereses y amortización.

Por tanto, un VAN positivo representa que este proyecto aporta riqueza por encima de la tasa exigida. Un valor positivo significa que además del rendimiento mínimo esperado ofrece un "premio adicional".

Con respecto al período de repago se puede decir que a partir del año 3 se recuperará la inversión inicial tanto desde el punto de vista de la inversión como del inversionista.

La relación beneficio – Costo en el caso de este proyecto muestra que el ingreso es superior al costo desde ambos puntos de vista, siendo mayor en el segundo caso.

6.2 Financiamiento:

En cuanto a cómo se financiará el proyecto, Twins Burger solicitará préstamo a Santander por $ 400.000 y la diferencia ($330.386) será financiado con fondos propios. El total de la inversión es la siguiente:

CATEGORÍA DE INVERSIÓN	***IMPORTE TOTAL $***
Mejoras y decoración	65.874
Equipamiento de cocina	414.524
Muebles y otros activos	141.394
Utensilios	36.917
Papelería y mantelería	32.372
Trámites iniciales	39.305
	730.386

Un préstamo bancario para financiar 400.000 del total de la inversión de $ 730.386.
pagaderos a 4 cuotas anuales e iguales, habiendo un año de gracia (año 1) con una tasa del 25%.[5]

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cobro Préstamo	400.000					
Amortización préstamo		-	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Intereses Préstamo		-100.000	-100.000	-75.000	-50.000	-25.000
FF CTES Antes de Impuestos	400.000	-100.000	-200.000	-175.000	-150.000	-125.000
Efecto fiscal		25000	25000	18750	12500	6250
FF CTES después de Impuestos	400.000	-75.000	-175.000	-156.250	-137.500	-118.750
Deflactor	1	1,10	1,21	1,32	1,45	1,60
FF constantes	400.000	-68.312	-145.182	-118.068	-94.635	-74.442

TIR= 8,2%

Para poder determinar el CPC que se utiliza en el flujo de fondos desde el punto de vista del inversionista se realizó los siguientes cálculos dando lugar a una tasa de 10,026%:

$$CPC = \frac{400.000}{730.386} * 8,2\% + \frac{330.386}{730.386} * 12,28\%$$

CPC= 10,026%

Por otro lado, para determinar el costo de los fondos propios se realizó los siguientes cálculos, tomando el beta del sector de comida rápida publicado por “beta by sector”:

[5] Santander. Extraído de: https://www.santander.com.uy/credito-consumo-select

Ke	=	rf + (rm-rf)*beta+ (rm-rf)*beta*(1-t) (D/S)	
Rf	1%		
Rm	8%		
Beta	0,71	D	400.000
D/S	1,21070524	S	330.386
Ke	10,48%		
Keuy	**12,28%**		

Para determinar el Rf se tomó el valor al día del hoy de 1%[6], dada la coyuntura actual de bajas tasas de interés para Estados Unidos, ajustando el Ke con el riesgo país de Uruguay para el cual se tomó el 1,8% publicado en el País.[7]

6.3 Resumen del capítulo:

Como conclusión del capítulo "Justificación Financiera" se puede decir que el proyecto conviene, y que se muestra una mejor situación si se considera la forma de financiamiento, en este caso con un préstamo por $ 400.000 a una tasa del 25% antes de impuestos y del 8,2% luego de impuestos. El resto de la inversión inicial se financiará con fondos propios con un costo del 12,28%. A su vez se puede decir que esta inversión inicial se va a recuperar en el tercer año y que el beneficio es mayor al costo, razón por la cual conviene.

Por tanto, para poder determinar el VAN del flujo desde el punto de vista de la inversión se tomó el costo de los fondos propios del 12,28% y para el flujo desde el punto de vista del inversionista se calculó el CPC teniendo en cuenta todo lo anterior llegando al 10,026%.

A raíz de que el VAN dio mayor a 0 se puede decir que el proyecto aporta riqueza por encima de dichas tasas.

[6] S/A. "Datos Macro". Extraído de: https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa

[7] El País. "Riesgo país". Extraído de: https://negocios.elpais.com.uy/finanzas/riesgo-pais-ojo-tormenta-argentina.html

7 Evaluación empresarial:

7.1 FODA:

Fortalezas:

- Ambiente cómodo y agradable.
- Ubicación del local: Lugar transitado.
- Servicio de atención personalizada por parte del personal.
- Temática original
- Calidad en el servicio brindado.
- Servicio de delivery.
- Comida para llevar.

Oportunidades:

- Mercado en crecimiento
- Aumento de las ventas del sector de hamburguesas gourmet a lo largo de los años.
- Ubicados en zona con bastante demanda y fácil de llegar.
- La costumbre de pedir comida por delivery o de salir a comer.

Debilidades:

- Restaurante nuevo
- Poca experiencia en esta área por parte de los dueños.
- Contará con un único local, solo en Montevideo.
- Que el equipo de cocina se vuelva obsoleto o falle.
- Poco personal en la atención de clientes.
- No hay terraza para comer allí.
- No hay parking para poder estacionar.

Amenazas:

- La competencia del mismo rubro localizada en Montevideo.
- Catástrofes naturales o alguna circunstancia externa como por ejemplo la pandemia de hoy en día.
- Robos o incendios.
- Reparaciones u obras en la calle donde está localizado el local.
- Nuevos competidores en la zona donde estará ubicado Twins Burger.

7.2 Flujo de fondos punto de vista Inversión:

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INVERSIÓN

	Años					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Personas		21.851	29.134	29.862	30.609	31.374
Ingresos efectivo		1.756.190	2.575.746	2.904.153	3.274.433	3.691.923
Ingresos con débito		6.909.601	10.134.081	11.426.177	12.883.014	14.525.599
Compras insumos		- 5.429.126	- 7.941.376	- 8.929.896	- 10.045.348	- 11.304.507
Sueldos		- 749.843	- 795.509	- 843.955	- 895.352	- 949.879
Salario Vacacional		-	- 43.542	- 46.193	- 49.007	- 51.991
Aguinaldo		- 57.203	- 65.971	- 69.988	- 74.250	- 78.772
Cargas sociales patronales		- 174.637	- 185.272	- 196.555	- 208.526	- 221.225
Gastos de mantenimiento		- 130.958	- 143.778	- 157.854	- 173.308	- 190.275
Servicios contratados		- 129.000	- 132.600	- 136.308	- 140.127	- 144.061
Comisión Pedidos Ya		- 429.823	- 630.407	- 710.784	- 801.409	- 903.589
Gastos Varios		- 1.496.672	- 1.641.755	- 1.801.040	- 1.975.919	- 2.167.922
Gastos de tràmites Iniciales		- 39.305				
Pago IVA		- 87.901	- 261.868	- 311.756	- 368.834	- 434.003
FGO		- 58.677	867.749	1.125.999	1.425.367	1.771.297
Amortizacion		- 101.933	- 101.933	- 101.933	- 154.985	- 154.985
UAI	-	- 160.610	765.816	1.024.066	1.270.382	1.616.312
IRAE (25%)	-	- 92.040	- 191.454	- 256.016	- 317.595	- 404.078
UDI	-	- 252.650	574.362	768.049	952.786	1.212.234
Amortizacion		101.933	101.933	101.933	154.985	154.985
Inversión Equipamiento cocina	- 339.774			- 204.779		
Inversión en mejoras y decoración del local	- 53.995			- 32.542		
Inversion muebles y otros activos	- 115.897			- 27.940		
Inversion utensilios	- 30.260			- 35.600		
Inversion papelería y mantelería	- 26.534					
Pago IVA Inversión	- 124.621			- 66.189		
Incremento CT	- 297.632	- 118.785	- 48.036	- 53.959	- 60.648	
VR CT						579.061
FF corriente	- 988.713	- 269.502	628.259	448.973	1.047.123	1.946.280
Deflactor (1+9,79%)	1	1,10	1,21	1,32	1,45	1,60
FF constantes	- 988.713	- 245.471	521.210	339.260	720.687	1.220.089
FF Acumulado	- 988.713	- 1.234.184	- 712.973	- 373.714	346.973	1.567.062

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Para la elaboración del flujo se tomó un horizonte de 5 años, para esta decisión se consideró la dimensión y el monto de la inversión. Dado la estructura del mismo la inversión se recupera en menos de 5 años, por lo cual no era necesaria tomar un horizonte mayor. Además, el sector al que pertenece el mismo también se tomó en cuenta para dicha decisión.

Dentro de la parte operativa de la empresa se consideró los ingresos tanto los realizados en efectivo como a crédito. A estos se le descontó todos costos operativos, sueldos, aguinaldo, salario vacacional, gastos de mantenimiento, entre otros gastos. Además, se consideró dentro de los gastos, los gastos de trámites iniciales realizados en el primer año, para la apertura del local, ya que se van a abonar dentro del primer mes del año 1. Estos gastos si bien se consideran dentro de la inversión inicial, no se realizan en el año 0.

Por otro lado, en el año 0 se puede ver toda la inversión inicial necesaria para poder abrir el local, y luego en el año 3 la nueva inversión que se va a realizar. Por último, se puede ver el pago de

capital de trabajo que se desembolsa de manera incremental cada año y se recupera el 100% al final del año 5.

Claramente las operaciones de la empresa estarán gravadas por IRAE tal y como se explicó en el *capítulo 4*. En el año 1 si bien tuvo pérdidas, la norma exige el pago de un anticipo mínimo obligatorio según el nivel de ingresos, por eso mismo en ese año se paga IRAE igualmente.

7.3 Flujo de fondos desde el punto de vista del inversionista:

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVERSIONISTA

	Años					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Personas		21.851	29.134	29.862	30.609	31.374
Ingresos efectivo		1.756.190	2.575.746	2.904.153	3.274.433	3.691.923
Ingresos con débito		6.909.601	10.134.081	11.426.177	12.883.014	14.525.599
Compras insumos		- 5.429.126	- 7.941.376	- 8.929.896	- 10.045.348	- 11.304.507
Sueldos		- 749.843	- 795.509	- 843.955	- 895.352	- 949.879
Salario Vacacional		-	- 43.542	- 46.193	- 49.007	- 51.991
Aguinaldo		- 57.203	- 65.971	- 69.988	- 74.250	- 78.772
Cargas sociales patronales		- 174.637	- 185.272	- 196.555	- 208.526	- 221.225
Gastos de mantenimiento		- 130.958	- 143.778	- 157.854	- 173.308	- 190.275
Servicios contratados		- 129.000	- 132.600	- 136.308	- 140.127	- 144.061
Comisión Pedidos Ya		- 429.823	- 630.407	- 710.784	- 801.409	- 903.589
Gastos Varios		- 1.496.672	- 1.641.755	- 1.801.040	- 1.975.919	- 2.167.922
Gastos de Trámites Iniciales		- 39.305				
Pago IVA		- 87.901	- 261.868	- 311.756	- 368.834	- 434.003
FGO		- 58.677	867.749	1.125.999	1.425.367	1.771.297
Amortizacion		- 101.933	- 101.933	- 101.933	- 154.985	- 154.985
Interés L/P		- 100.000	- 100.000	- 75.000	- 50.000	- 25.000
Interés C/P		- 23.490	- 23.490			
UAI	-	- 284.100	642.326	949.066	1.220.382	1.591.312
IRAE (25%)	-	- 92.040	- 160.581	- 237.266	- 305.095	- 397.828
UDI	-	- 376.140	481.744	711.799	915.286	1.193.484
Amortizacion		101.933	101.933	101.933	154.985	154.985
Inversión Equipamiento cocina	- 339.774			- 204.779		
Inversión en mejoras y decoración del local	- 53.995			- 32.542		
Inversion muebles y otros activos	- 115.897			- 27.940		
Inversion utensilios	- 30.260			- 35.600		
Pago IVA Inversión	- 124.621			- 66.189		
Inversion papelería y mantelería	- 26.534					
Préstamo a C/P		234.902				
Amortización Préstamo c/p			- 234.902			
Prestamos bancario L/P	400.000					
Amortización Prestamo		-	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000
Incremento CT	- 297.632	- 118.785	- 48.036	- 53.959	- 60.648	
VR CT						579.061
FF corriente	- 588.713	- 158.090	200.739	292.723	909.623	1.827.530
Deflactor	1	1,10	1,21	1,32	1,45	1,60
FF constantes	- 588.713	- 143.993	166.535	221.192	626.052	1.145.646
FF Acumulado	- 588.713	- 732.706	- 566.171	- 344.979	281.073	1.426.719

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En este flujo se puede observar, el préstamo a largo plazo necesario para financiar la inversión que en capítulo de financiamiento ya se explicó, siendo este de 400.000, que se paga en 4 cuotas, con un año de gracia en el año 1. A su vez, cuenta con un préstamo a corto plazo que se genera

a raíz de un saldo primario negativo de caja que se puede ver en el flujo de caja a continuación y para el cual se tomó como supuesto una tasa del 10% anual, que se paga en menos de 12 meses.

7.4 Flujo de caja:

	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial		39.305	-	248.775	595.457	1.565.729
Ingresos y Egresos Operativos						
Ingresos efectivo		1.756.190	2.575.746	2.904.153	3.274.433	3.691.923
Ingresos con débito		6.909.601	10.134.081	11.426.177	12.883.014	14.525.599
Compras insumos		- 5.429.126	- 7.941.376	- 8.929.896	- 10.045.348	- 11.304.507
Sueldos		- 749.843	- 795.509	- 843.955	- 895.352	- 949.879
Salario Vacacional		-	- 43.542	- 46.193	- 49.007	- 51.991
Aguinaldo		- 57.203	- 65.971	- 69.988	- 74.250	- 78.772
Cargas sociales patronales		- 174.637	- 185.272	- 196.555	- 208.526	- 221.225
Gastos de mantenimiento		- 130.958	- 143.778	- 157.854	- 173.308	- 190.275
Servicios contratados		- 129.000	- 132.600	- 136.308	- 140.127	- 144.061
Comisión Pedidos Ya		- 429.823	- 630.407	- 710.784	- 801.409	- 903.589
Gastos Varios		- 1.496.672	- 1.641.755	- 1.801.040	- 1.975.919	- 2.167.922
Gastos trámites Iniciales		- 39.305				
Pago IVA		- 87.901	- 261.868	- 311.756	- 368.834	- 434.003
FGO		- 19.372	867.749	1.374.774	2.020.824	3.337.026
Interés		- 100.000	- 100.000	- 75.000	- 50.000	- 25.000
UAI	-	- 119.372	767.749	1.299.774	1.970.824	3.312.026
IRAE (25%)	-	- 92.040	- 160.581	- 237.266	- 305.095	- 397.828
UDI	-	- 211.412	607.168	1.062.508	1.665.729	2.914.198
Inversión Equipamiento cocina	- 339.774			- 204.779		
Inversión en mejoras y decoración del local	- 53.995			- 32.542		
Inversion muebles y otros activos	- 115.897			- 27.940		
Inversion utensilios	- 30.260			- 35.600		
Inversion papelería y mantelería	- 26.534					
Pago Iva Inversión Inicial	- 124.621			- 66.189		
Aporte de efectivo	330.386					
Prestamo bancario	400.000					
Amortización Prestamo		-	- 100.000	- 100.000	- 100.000	- 100.000
Saldo Primario de caja	39.305	- 211.412	507.168	595.457	1.565.729	2.814.198
Préstamo a c/p		234.902				
Pago prestamo			- 234.902			
Pago de intereses 10%		- 23.490	- 23.490			
Saldo Final	39.305	-	248.775	595.457	1.565.729	2.814.198

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En el flujo de caja se puede ver exactamente lo mismo que en el flujo de fondos sin considerarse los no fondos (amortización). Por otro lado, en el año 0 se presenta un saldo positivo de caja debido a que se solicita un préstamo para toda la inversión inicial y dentro de esta se encuentra los gastos de trámites que en el flujo se pagan en el año 1 y no en el 0. Por ende, esos $39.305 se utilizarán para pagar dichos gastos incurridos a principios del año 1. A su vez, es necesario solicitar un préstamo a corto plazo, que, si bien es muy alto el monto, la situación del año 2 es favorable y mejor si se la compara con la del año, lo que le permite pagar la totalidad del préstamo

en el corto plazo, sin necesidad de incurrir en altas tasas de interés. Con relación a este préstamo a corto plazo, se hizo el supuesto de que los intereses son del 10% anual y que el mismo se solicita el primer día del año 1 y se paga el último día del año 2. (Un año a partir del cierre del ejercicio económico: 31/12/2021).

7.5 Riesgos:

7.5.1 Situación actual del COVID:

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud expresó como situación de pandemia a la propagación del Coronavirus COVID-19. Las diferentes medidas adoptadas a nivel mundial han tenido un impacto significativo tanto en aspecto de la vida cotidiana como en la economía nacional, internacional y la de las propias empresas. La evolución de la pandemia es altamente incierta. En el 13 de marzo de 2020, en Uruguay, se resolvió el aislamiento social preventivo y se complementó con otras medidas que generan una fuerte retracción económico-financiera.
Este contexto nacional y macroeconómico mundial podría afectar directa o indirectamente la situación financiera de la Sociedad en el futuro.

7.5.2 Análisis de Sensibilidad:

Primero se decidió analizar el nivel de aceptabilidad de las variables: precio de venta y costo de insumos. En cuanto al precio de venta, se determinó el precio de cada producto para que el VAN de cero. Para los casos de las hamburguesas Barney y Lenny Burger, que son las de mayor demanda deberían ser $ 167 y $ 157 respectivamente (manteniéndose el resto de los precios), para que el VAN de 0. Por ende, hasta esos precios sería el nivel que se aceptará bajar. En el caso de la hamburguesa Lisa Burger, no genera mucho impacto en el VAN debido a su poca demanda, el nivel de aceptabilidad del mismo dio negativo, por ende, incluso siendo cero el precio de venta el VAN no sería 0. Con respecto al análisis de los costos de insumos se puede llegar a una misma conclusión que para el precio de venta.

Luego se decidió analizar la sensibilidad de dos variables al mismo tiempo: la inversión y los ingresos por ventas. Para poder determinar esto se hizo variar ambas variables en un 1%, en el caso de las ventas se disminuyó un 1% y en el caso de la inversión se aumentó 1%. Como resultado de esto se llegó a lo siguiente:

Aumento de la Inversión en 1%:

	VAN
Valores Orig.	$ 582.786
VAN Aumento 1% inv.	$ 580.119
Provoca DISM	-0,46%

Disminución ventas en 1%:

	VAN
Valores Orig.	$ 582.786
VAN Dism. Ventas 1%	$ 291.929
Provoca DISM	-49,91%

A raíz de esto se puede decir que las ventas generan un mayor impacto en el VAN del proyecto que las inversiones.

Por otro lado, se vio la sensibilidad de la variable Q. Se puedo determinar que para que el VAN sea "0", el Q proyectado en lugar de ser 29.134 que es lo que se dio como resultado del promedio de los resultados de los restaurantes, tendría que ser 26.977. Por debajo de esta cantidad el proyecto ya no convendría. Por tanto, el proyecto soportaría hasta una disminución de aproximadamente el 7,4%, mayor a eso ya no convendría el proyecto, tal y como se puede ver a continuación:

	Sensibilidad de la demanda:			
DISMINUCIÓN	-5%	-7%	-7,40%	-10%
VAN	189.295	31.899,22	0	-204.194,93

Fuente: Realización propia a través de Excel

A su vez, se decidió realizar un análisis bidimensional de las variables costo de insumos y precio de venta unitarios. Para esto fue necesario realizar un nuevo flujo utilizando un precio de venta promedio y un costo de insumos promedio debido a que la empresa ofrece
diversos productos con diferentes precios y costos. Dado que este nuevo flujo realizado con los promedios de ambas variables dio la conveniencia del proyecto, se decidió hacer variar en tramos de 5% hasta llegar al 20%, en este caso se disminuirán las ventas en un 5% y se aumentarán los costos en ese mismo porcentaje para poder ver en qué momento no conviene.
Como resultado de este análisis se puede decir que con un precio promedio de $420 y un costo promedio de $ 240 el proyecto conviene, al igual que a un precio de $420 y un costo de $252, pero a medida que se va avanzando el proyecto no conviene (*Ver Anexo 5*).

Por último, se vio la sensibilidad de las variables de precio de venta y de compra de insumos individualmente, tomando los precios y costos promedios. En función a esto se pudo determinar que pequeñas variaciones en el precio como en el costo afectan significativamente en el VAN del proyecto, y una disminución del 3,51% en el precio da lugar a un VAN igual a 0 por lo que una variación mayor implicaría la no conveniencia del proyecto. Con respecto al costo, un aumento del 5,44% da lugar a un VAN igual a 0, por lo que aumentos mayores a esos también darían lugar a la no conveniencia del mismo. (Ver *Anexo 6*). De esta manera se puede concluir que es un proyecto sumamente sensible.

7.5.3 Análisis Probabilístico:

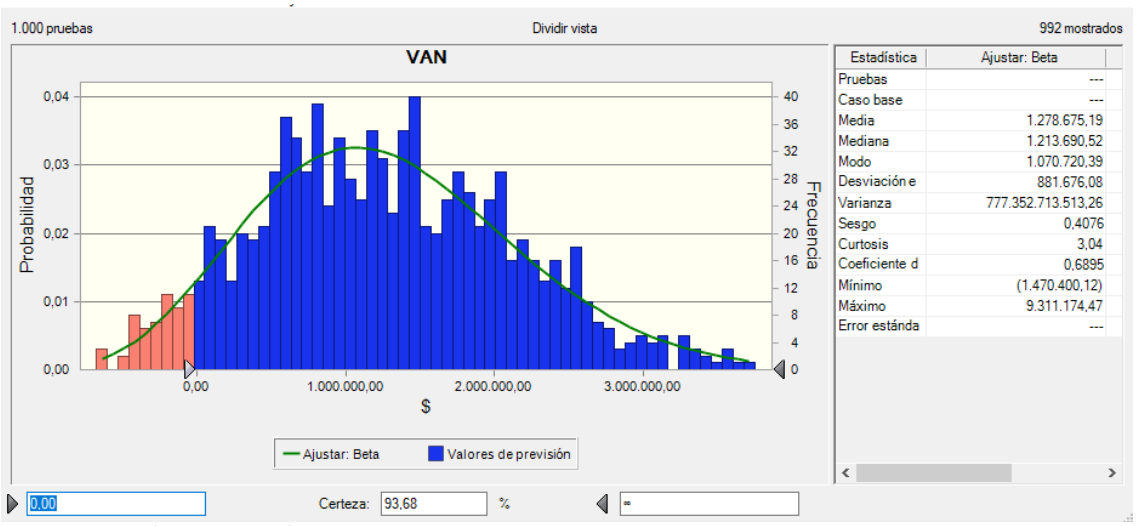
Para el análisis probabilístico se tomó las variables: precio de venta y costo de venta promedio. Como suposiciones se fijó una distribución normal para ambas variables y una desviación estándar en ambos casos:

DATOS PARA REALIZAR ANÁLISIS EN CRYSTAL BALL				
Variables=				
	Media	**Mínimo donde VAN=0**	**Máximo donde VAN=0**	**Desviación estándar**
Precio de venta	419,67	405,26		14,41
Costo de venta	239,81		253,06	13,25
Utilidad	180			

Fuente: Realización propia a través de Excel

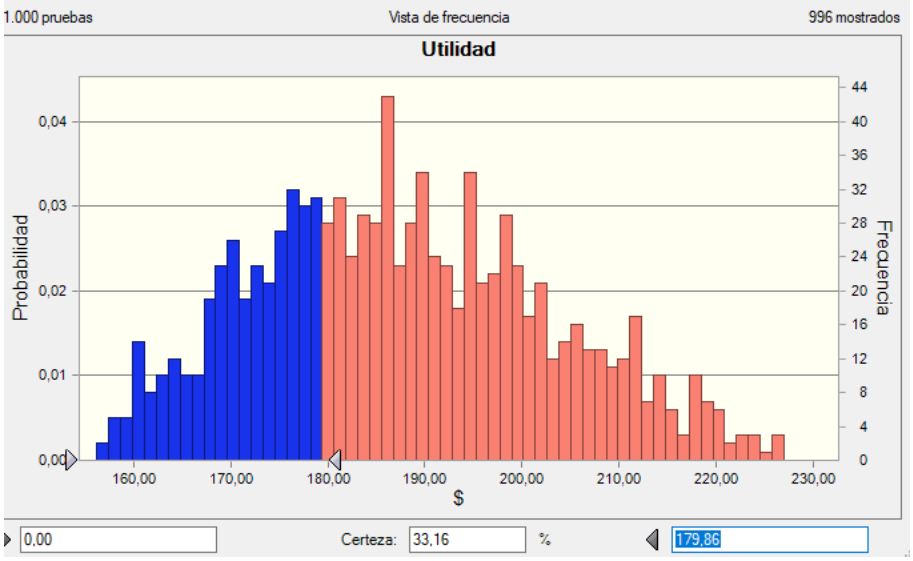
En el caso del precio de venta, el valor mínimo sería aquel para el cual el VAN daría 0. Por otro lado, en el caso del costo de venta, el valor máximo es aquel que da lugar a un VAN 0, esto quiere decir que si los costos son mayores generaría la no conveniencia del proyecto.

Una vez realizado esto, se definió la previsión para el caso del VAN y de la TIR. Se buscó cual era la probabilidad de que el VAN de mayor a 0 y de que la TIR de mayor a la TRR (12,28%), lo cual dio como resultado que hay una probabilidad del 93,68% de que el proyecto sea conveniente.



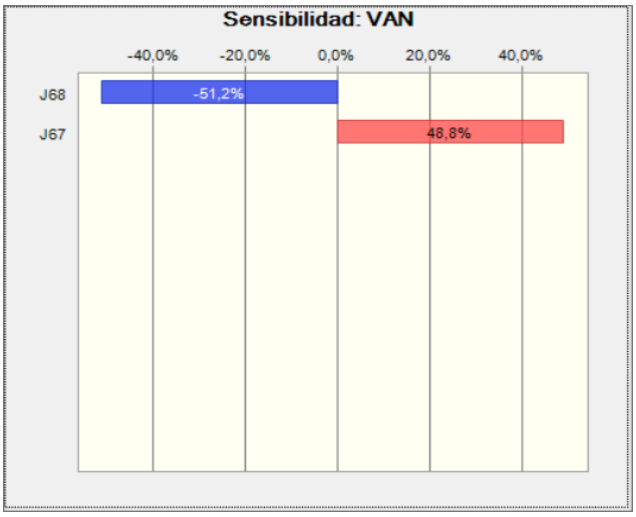
Fuente: Realización propia a través de Crystal Ball

Por otro lado, se analizó la utilidad unitaria (precio de venta promedio unitario – costos de venta promedio unitario). Con respecto a esto, se quiso buscar cual era la probabilidad de que el proyecto de una utilidad unitaria entre $0 y $180. Como resultado se obtuvo que hay una probabilidad del 33,16% que esto suceda.



Fuente: Realización propia a través de Crystal Ball

Si se analiza la sensibilidad de las variables precio de venta y costos de venta promedio, se puede ver por un lado que las ventas promedio tienen una relación positiva y un impacto del 48,8% sobre el VAN del proyecto. El costo tiene una relación negativa del 51,2%, siendo éste el valor más significativo. Por tanto, si se quiere tomar algún tipo de decisión estratégica, hay que enfocarse primero en los costos ya que tiene mayor “peso” sobre el VAN que el precio de venta promedio. Como conclusión, este análisis demuestra que el proyecto es muy sensible.



Fuente: Realización propia a través de Crystal Ball

7.6 Resumen del capítulo:

Como resumen de este capítulo se puede decir que la empresa tiene fortalezas suficientes para poder hacer frente a las amenazas que se enfrente y también para aprovechar las oportunidades que se les presente. Además, a Twins Burger le será útil ver a la competencia como una oportunidad de mejora e innovación.

Por otro lado, si se habla de los flujos, se presenta un horizonte de 5 años, ya que la empresa va a recuperar la inversión inicial dentro de esos 5 años. Además, se puede decir que en los primeros años será necesario financiamiento externo más que nada para poder subsistir, pero posteriormente podrá generar ingresos suficientes que permitan hacer frente a los gastos necesarios, incluso para poder realizar inversiones si se quisiera.

Con respecto a los riesgos, la empresa podría enfrentarse a la situación de Covid 19, que trae consigo cierto protocolo a respetar, y la posibilidad de que la demanda se vea afectada, ya que la situación para el año que viene es totalmente incierta.

En términos de sensibilidad el proyecto es altamente sensible, y las ventas influyen más que la inversión. En relación a la probabilidad, hay una alta probabilidad que el proyecto sea conveniente considerando precios de venta y costos de venta promedio.

8 Aspectos contables y análisis financiero:

8.1 Estados Contables:

8.1.1 Estado de Situación Financiera:

Estado de Situación Financiera

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
	$	$	$	$	$
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo	2.814.198	1.565.729	595.457	248.775	-
Total Activo Corriente	**2.814.198**	**1.565.729**	**595.457**	**248.775**	**-**
ACTIVO NO CORRIENTE					
Equipamiento de cocina	544.553	544.553	544.553	339.774	339.774
Amortizacion acumulada Equipamiento de cocina	(421.685)	(312.775)	(203.864)	(135.910)	(67.955)
Mobiliario	141.196	141.196	141.196	113.769	113.769
Amortizacion acumulada Mobiliario	(124.740)	(96.501)	(68.262)	(45.508)	(22.754)
Activos intangibles	2.640	2.640	2.640	2.127	2.127
Amortizacion acumulada Activos intangibles	(2.333)	(1.805)	(1.276)	(851)	(425)
Mejoras	86.537	86.537	86.537	53.995	53.995
Amortización acumulada Mejoras	(67.012)	(49.705)	(32.397)	(21.598)	(10.799)
Otros activos no ctes	283.204	283.204	283.204	181.415	181.415
Total Activo No Corriente	**442.361 -**	**597.347 -**	**752.332 -**	**487.215 -**	**589.148**
TOTAL ACTIVO	***3.256.560***	***2.163.076***	***1.347.789***	***735.990***	***589.148***
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Pasivos financieros a corto plazo				-	234.902
Total Pasivo Corriente	**-**	**-**	**-**	**-**	**234.902**
PASIVO NO CORRIENTE					
Pasivos financieros a largo plazo	-	100.000	200.000	300.000	400.000
Total Pasivo no Corriente	**- -**	**100.000 -**	**200.000 -**	**300.000 -**	**400.000**
TOTAL PASIVO	***-***	***100.000***	***200.000***	***300.000***	***634.902***
PATRIMONIO					
Aportes de propietarios					
Capital integrado	330.386	330.386	330.386	330.386	330.386
Otro Resultado Integral					
Ganancias retenidas					
Reserva legal actual (5% Res. Ejercicio)	45.764	35.590	24.087	-	-
Resultado de ejercicios anteriores	1.686.925	781.813	81.517	(376.140)	-
Resultado del ejercicio	1.193.484	915.286	711.799	481.744	(376.140)
Total de Patrimonio	**3.256.560**	**2.063.076**	**1.147.789**	**435.990**	**(45.754)**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**3.256.560**	**2.163.076**	**1.347.789**	**735.990**	**589.148**

Fuente: Elaboración propia a través de Excel.

En la elaboración del Estado de Situación Financiera se tomó como supuestos que todos los gastos se pagan en efectivo dentro del año, esto genera que no haya pasivos corrientes. Por otro lado, el saldo final de inventarios también será cero ya que se tomó como supuesto que toda la materia prima que se compra se utiliza para productos que se van a vender en el mes. Por último, se puede ver la inversión inicial con su respectiva amortización y los prestamos incurridos para financiarla, habiendo una amortización anual del pasivo no corriente, terminándose de pagar en el año 5.

Respecto al patrimonio, está compuesto por los resultados del ejercicio de años anteriores y del año, así como también del capital inicial aportado por las socias y las reservas legales con un mínimo del 5% del resultado del ejercicio tal y como plantea la Ley 16.060.

8.1.2 Estado de Resultado:

Estado del Resultado Integral

	31/12/2025	%	31/12/2024	%	31/12/2023	%	31/12/2022	%	31/12/2021
	$		$		$		$		$
INGRESOS OPERATIVOS	15.130.832	12,75%	13.419.807	12,75%	11.902.267	12,75%	10.556.335	46,67%	7.197.501
COSTOS OPERATIVOS	(9.265.990)	12,53%	(8.233.892)	12,49%	(7.319.587)	12,45%	(6.509.324)	46,27%	(4.450.103)
RESULTADO BRUTO	**5.864.842**	13,09%	**5.185.915**	13,16%	**4.582.680**	13,24%	**4.047.010**	47,30%	**2.747.398**
COSTOS VARIABLES	(740.647)	12,75%	(656.893)	12,75%	(582.610)	12,75%	(516.727)	46,67%	(352.314)
COSTOS FIJOS	(3.352.898)	8,03%	(3.103.655)	7,99%	(2.874.071)	7,94%	(2.662.534)	8,51%	(2.453.760)
AMORTIZACIONES	(154.985)	0,00%	(154.985)	52,05%	(101.933)	0,00%	(101.933)	0,00%	(101.933)
RESULTADO OPERATIVO	**1.616.312**		**1.270.382**		**1.024.066**		**765.816**		**(160.610)**
RESULTADOS FINANCIEROS	(25.000)	-50,00%	(50.000)	-33,33%	(75.000)	-39,27%	(123.490)	0,00%	(123.490)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	**1.591.312**	30,39%	**1.220.382**	28,59%	**949.066**	47,75%	**642.326**	-326,09%	**(284.100)**
IMPUESTO A LA RENTA	(397.828)		(305.095)		(237.266)		(160.581)		(92.040)
RESULTADO NETO	***1.193.484***	30,39%	***915.286***	28,59%	***711.799***	47,75%	***481.744***	-228,08%	***(376.140)***
RESULTADO INTEGRAL TOTAL	***1.193.484***		***915.286***		***711.799***		***481.744***		***(376.140)***

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En el Estado de Resultados se encuentra el resultado operativo de cada año, el cual aumenta como resultado de un aumento de las ventas en mayor proporción que los costos de producción. Por otro lado, los costos variables que representan la comisión de Pedidos Ya aumentan en igual proporción de las ventas debido a que son calculados como el 10% de las mismas. Por otro lado, los costos fijos aumentan en función de la inflación del 9,79% en caso de ciertos gastos, y en función del aumento de las tarifas públicas para los gastos de luz, agua, entre otros. A su vez, los resultados financieros disminuyen debido a que el préstamo se va amortizando cada año. Por

último, debido a que las operaciones de la empresa están gravadas por IRAE se refleja dicha pérdida del 25% al final del Estado. Esto da lugar a un resultado del ejercicio negativo en el primer año, pero positivo en el resto.

8.1.3 Estado de Flujo de Efectivo:

Estado de Flujos de Efectivo

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
	$	$	$	$	$	$
FLUJO DE EFECTIVO RELACIONADO CON ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Resultado del ejercicio	1.193.484	915.286	711.799	481.744	(376.140)	
Ajustes:						
Depreciación	154.985	154.985	101.933	101.933	101.933	
	1.348.469	**1.070.272**	**813.733**	**583.677**	**(274.207)**	
Variaciones de rubros operativos						
Inventario						
Pasivos Comerciales	-	-	-	-	-	
Pasivos fiscales	-	-	-	-	-	
Otras cuentas a pagar	-	-	-	-	-	
	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
FONDOS PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**1.348.469**	**1.070.272**	**813.733**	**583.677**	**(274.207)**	**-**
FLUJO DE EFECTIVO RELACIONADO CON ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Pagos por compras de propiedades, planta y equipo	-	-	(367.051)	-		(691.081)
FONDOS PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	**-**	**-**	**(367.051)**	**-**	**-**	**(691.081)**
FLUJO DE EFECTIVO RELACIONADO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN						
Cobros por nuevos préstamos						400.000
Pagos por préstamo L/P	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	-	
Cobro préstamo C/P					234.902	
Pagos por préstamo C/P				(234.902)		
Cobro de aportes de socios				-		330.386
FONDOS PROVENIENTES DE FINANCIACIÓN	**(100.000)**	**(100.000)**	**(100.000)**	**(334.902)**	**234.902**	**730.386**
Variación neta del flujo de efectivo y equivalentes	**1.248.469**	**970.272**	**346.682**	**248.775**	**(39.305)**	**39.305**
Saldo inicial de efectivo y equivalentes	**1.565.729**	**595.457**	**248.775**	**-**	**39.305**	**-**
Saldo final de efectivo y equivalentes	**2.814.198**	**1.565.729**	**595.457**	**248.775**	**-**	**39.305**

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En el Estado de Flujo de efectivo no hay variaciones debido a que los saldos de pasivos y activo corrientes en el ESF son “0”. A su vez, no se incluyó el pago de intereses ya que al pagarse dentro del mismo año que se devenga su pérdida, quedaría doble dicho importe ya que la misma se encuentra reflejado dentro del resultado del ejercicio; tanto el pago de intereses de corto como de largo plazo. En este flujo si se incluyen los pagos y cobros de préstamos de corto y largo plazo, así como también la compra de los bienes de uso tanto en el año 1 como en el año 3.

8.2 Análisis Financiero:

8.2.1 Ratios:

Con respecto al análisis de liquidez se puede tener en cuenta únicamente el ratio de liquidez global, debido a que el pasivo corriente para los años del 2 al 5 es “0” bajo el supuesto que se paga todo dentro del mes. Por otro lado, en cuanto a la liquidez global, para el cual se tomó en cuenta el activo corriente sobre el pasivo total, se puede decir que la capacidad de pago de la empresa a largo plazo va mejorando, sobre todo debido que el pasivo por préstamo se va amortizando a lo largo de los años, y disponibilidades en el activo va aumentando debido sobre todo al aumento de las ventas. Mismo mediante el flujo de caja es posible analizar la liquidez de la empresa, en donde se puede ver el gran monto de disponibilidad que cuenta Twins Burger, por esto mismo se propone hacer inversiones después de ese plazo (*mejor especificado en las conclusiones- opciones reales*).

Por otro lado, según las ratios de endeudamiento se puede decir que, si bien en el primer año se contaba con mayor pasivo que activo debido a la solicitud de préstamo para financiar la inversión inicial, a medida que pasan los años el financiamiento con terceros va disminuyendo, a raíz de la amortización del mismo y de no haber necesidad de solicitar nuevo préstamo. Al principio, al comenzar con un resultado del ejercicio negativo, generó que el pasivo este muy por encima del patrimonio, posteriormente fue cambiando la situación, dando lugar a resultados netos positivos y cada vez más grandes, lo que implicó que la empresa se financie más con fondos propios que con fondos de terceros. En cuanto a la capacidad de hacer frente al servicio de deuda se puede decir que en el primer año no podía cubrir los intereses ni devolver lo que le prestaron, pero a medida que pasan los años esta situación se revirtió totalmente, teniendo capacidad de sobra para cubrirlo.

Por último, en relación a los ratios de rentabilidad se puede concluir que el ROA es mucho mayor a KD del año dos en adelante, por ende, no es indiferente endeudarse en este caso. Se puede ver un notorio aumenta del ROE y ROA en el año dos, que luego va disminuyendo. Además, el hecho de que ROA sea mayor al costo de endeudamiento genera que ROE aumente. Igualmente debido a que el apalancamiento va disminuyendo debido a que se va pagando la deuda cada año, eso repercute en el ROE, haciendo que este disminuya. Con respecto al ROE, la proporción de patrimonio es mucho mayor que la del resultado del ejercicio, esto se debe sobre todo a que el

patrimonio no solo incluye el resultado del ejercicio sino también, resultados acumulados y el capital integrado.

En el año 1 a nivel general se puede ver que no fue un año que haya generado rentabilidad dado que dio lugar a perdida lo que repercute en el ROE como en el ROA.

Por último, hay una mejor situación con relación al margen bruto en comparación con el margen operativo y el neto debido a que el primero no incluye ni intereses ni impuestos y el ultimo sí. En relación al margen bruto se mantiene similar a lo largo de los años debido a que el aumento de los costos de insumos se ve compensado con el aumento de las ventas que es casi similar.

RATIOS						
RATIOS DE LIQUIDEZ		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Razón Corriente:		-	-	-	-	-
Liquidez Global:		-	0,83	2,98	15,66	-
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO:						
Razón de deuda:		1,08	0,41	0,34	0,05	-
CTcp	-	13,88	0,69	0,17	0,05	-
Cobertura del servicio de deuda	-	0,91	2,30	5,27	9,56	25,05
RATIOS DE RENTABILIDAD:						
ROE:		-	1,10	0,62	0,44	0,37
ROA:	-	0,27	1,04	0,76	0,59	0,50
MBV:		0,38	0,38	0,39	0,39	0,39
MOV	-	0,02	0,07	0,09	0,09	0,11
MNV:	-	0,05	0,05	0,06	0,07	0,08

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

8.2.2 Análisis Horizontal:

En lo que tiene que ver con el análisis horizontal en el ER (*se encuentra en el capítulo 8.1.2*), se puede ver una variación de ventas del 46,67% en el segundo año, y del 12,75% a partir del año 3. Por otro lado, los costos operativos aumentaron en proporciones similares a las ventas, siendo en el primer año el aumento de 46,27%, en el año 3 respecto al año 2 es de 12,45%, luego 12,49% y en el año 5 el aumento es de 12,53%. Esto se debe a que el aumento del precio de venta es del 10% y el de los costos de producción es del 9,79% que corresponde a la inflación. Con respecto a los costos fijos, va aumentando a lo largo de los años al igual que los costos variables.

Si se relaciona este análisis horizontal de las ventas con el Cuadro de Mando Integral (*Anexo 7*), en este último se fija como meta dichos aumentos que se establecieron en el proyecto, y él % de aumento de ventas de un año respecto a otro es un indicador que se va a utilizar para poder medir ese objetivo. Relacionado con este incremento, se encuentra el aumento de cartera de clientes que también es otro objetivo planteado por la empresa y que repercute caramente en los ingresos. Para el proyecto se establece como meta un aumento de la demanda del 2,5% a partir del año 3. Factor importante que hace también que el resultado operativo de la empresa aumente cada año. Pero a la vez como toda empresa se fija como objetivo retener los clientes que ya tiene, buscando fidelizarlos.

Si se sigue relacionando con el Cuadro de Mando Integral, dentro de la perspectiva de clientes se fija como objetivo brindar un servicio de calidad disminuyendo o eliminando las quejas de los clientes, así como también disminuyendo la merma en la producción de las hamburguesas y también la personalización de los clientes buscando acercarlos a la empresa. Claramente estos objetivos repercuten en estado financiero de Twins Burger, ya que un alto porcentaje de merma o de quejas inciden tanto en los costos de producción como en las ventas. Por tanto, es muy importante cuidar la calidad del servicio ofrecido, así como también el capital humano, fijándose como metas mantener el personal comprometido y que se sienten motivados.

8.2.3 Análisis de los gastos:

Se va a hacer un análisis de los gastos. Para esto se vio por un lado los costos fijos en función de las ventas, a raíz de esto se puede ver que las ventas son mayores a estos gastos dando un ratio menor a 1, en caso que hubiese dado mayor a 1 se estaría ante un problema debido a que los ingresos no alcanzarían para cubrir ni siquiera los gastos fijos. Igualmente se puede ver que la situación es mejor en los últimos años, esto se debe a que las ventas aumentaron en mayor proporción que dichos gastos generando tales resultados. Ahora si se analizan los costos variables en función de ventas se puede determinar que la empresa tiene mayor cantidad de costos variables que de costos fijos, y que representan gran parte de las ventas pero que igualmente son cubiertos por los ingresos. Dándose también una disminución de este ratio a medida que pasan los años. Estos costos variables incluyen tanto la compra de insumos como las comisiones por ventas a Pedidos Ya.

A su vez, se puede determinar los costos de producción unitarios, pero en este caso representan un promedio ya que hay varios productos con costos de producción diferentes. En el primer año

el costo unitario de producción sin IVA es de $ 204, y va aumentando en función de la inflación del 9,79% cada año. Por otro lado, el gasto por personal en el año 1 equivale a aproximadamente $196.337, el cual va aumentando de acuerdo a los aumentos salariales de cada año. Igualmente se puede decir que los gastos de personal no son del todo altos ya que si se calcula el mensual de ese gasto anual por empleado se determina que en el primer año es de aproximadamente $16.361 y en el quinto año es de $21.698.

Análisis de Gastos:	1	2	3	4	5
Gastos fijos / Ventas	0,34	0,25	0,24	0,23	0,22
Costos variables / Ventas	0,67	0,67	0,66	0,66	0,66
Costos de producción / Número de unidades producidas	204,17	223,76	245,23	269,00	295,34
Gastos de personal / Personal de la empresa	196.337	218.059	231.338	245.427	260.373

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

8.2.4 Semáforo financiero:

Si se analiza el flujo de caja se puede decir que el saldo primario dio negativo razón por la cual se vio en la necesidad de solicitar un préstamo a corto plazo. En este sentido se habla de un flujo de caja en rojo, donde refleja que se gasta más de lo que se gana. Dado que es el primer año y se estima un crecimiento de la demanda es que se solicita un préstamo a corto plazo para poder salir de esa situación. Luego, a lo largo de los demás años se presenta un flujo de caja en verde, donde los gastos son menores a los ingresos, permitiendo que la empresa se vea encaminada hacia el progreso y bienestar, pudiendo llegar a ser esa empresa líder del mercado en un horizonte de 5 años tal y como plantea la visión de la empresa.

8.3 Análisis de fondos Ociosos:

El Flujo de caja (*Ver capítulo 7.4*) presenta un exceso de fondos a partir del año 3 como se puede ver a continuación:

Saldos finales Flujo de Caja					
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
39.305	-	248.775	595.457	1.565.729	2.814.198

Si se tomara como política de la empresa contar con un saldo máximo en caja de 250.000, en los años 3, 4 y 5 se podrían realizar las siguientes alternativas (1 y 2):

a) Alternativa 1:

Realizar inversiones temporarias en el año 3 de $345.457, en el año 4 de $ 1.315.729 y en el año 5 de $ 2.564.198. Debido a que el peso se devalúa más que el dólar, se decidió hacer colocaciones en esta moneda. En el año 3, equivale a USD 7.986 (TC promedio calculado de 43,258). En el año 4 equivale a USD 30.416 y en el año 5 corresponde a USD 65.056. Con estas colocaciones, los saldos finales a partir del año 3 serían de $250.000 cada año.

Con relación a los intereses ganados, la tasa publicada por el BROU [8] es del 0,15% si se pretende tener por más de un año dicha colocación. En este caso, los intereses ganados para el año 3 serían de USD 12 ($ 519). En el año 4 los intereses ganados son de USD 46 ($1.990), y en el año 5 es de USD 98 ($ 4.239). En este caso habría que gravar por IRAE los intereses ganados en pesos al 25% así como también la diferencia de cambio.
Las tasas en USD manejadas por el BBVA son iguales que las publicadas por el BROU.

Por otro lado, las tasas publicadas por el Scotiabank[9] son de 0,2% para un plazo mayor a 1 año, para montos mayores a USD 5.000. Los intereses ganados del año 3 serían de USD 16 ($691), en el año 4 es de USD 61 ($2.631) y en el año 5 sería de USD 130 ($5.628). Por tanto, en este sentido convendría este último banco.

[8] BROU.2020. *Tasa plazo fijo.* Extraído de: https://www.brou.com.uy/clientes-empresa/empresas/inversiones/plazo-fijo/tasas-vigentes-plazo-fijo
[9] Scotiabank. 2020.Tasa *plazo fijo*. Extraído de: https://www.scotiabank.com.uy/Personas/Cuentas/Productos/deposito-plazo-fijo

b) Alternativa 2:

En esta alternativa las colocaciones se harían en UI, si se usa la UI del 30 de noviembre de 2020 que es de 4.7688, para el año 3 la inversión sería de UI 72.441y para el cuarto año de UI 275.904. Por último, en el año 5 sería de UI 537.703. Con estas colocaciones, los saldos finales a partir del año 3 también son de $250.000 cada año.
En el caso del tercer año la tasa es del 0,65% según el BROU, si se pretende mantenerla por más de un año 1 medio, siendo el interés ganado de UI 471 ($2.246). Luego para los años 4 y 5, como las colocaciones son de más de UI 100.000 el BROU publica una tasa del 0,7%. En esos casos los intereses ganados serían de UI 1.931 ($9.210) y de UI 3.764 ($17.949). Estos intereses también estarían gravados por IRAE del 25% al igual que la diferencia de cambio generada.

Por otro lado, las tasas publicadas por el Scotiabank para montos mayores a UI 10.000 y con un plazo mayor a un año son del 0,75%. En este caso también convendría este banco.

c) Alternativa 3:

Otra alternativa que no le generaría ganancias a la empresa como en los casos anteriores pero que se podría realizar igualmente sería la distribución de utilidades a las accionistas de la empresa. Se decidió distribuir en el año 4 un 40% del resultado del ejercicio del año 3, dando lugar a una distribución de $284.720 (40%*711.799). A cada accionista le correspondería el 50%, $142.360. En el año 5 también se decidió distribuir el 40% del resultado del ejercicio del año 4, dando lugar a una distribución de $366.114 (40%*915.286); a cada accionista le correspondería $ 183.057. Se estableció una distribución del 40% ya que de esta manera se respetaba el mínimo del 20% que plantea la Ley 16.060.

Tras el pago de dividendos el saldo final de caja para los años 4 y 5 se verían afectados, generando que el saldo final para el año 4 sea de $ 1.281.009. (1.565.729 – 284.720). Para el año 5 el saldo sería de $ 2.448.084 (2.814.198 – 366.114). En cuanto aspectos tributarios, la distribución de dividendos esta exonerada de IRPF para el caso de las S.A.S siempre y cuando los ingresos no superen los UI 4.000.000 como se da en este caso.

Como conclusión se puede ver que los saldos finales del flujo de caja con la alternativa 3 siguen siendo altos por lo cual se podría combinar la alternativa 2 con esta alternativa, ya que esta última genera mayores intereses en comparación con la primera opción.

8.4 Punto de Equilibrio:

PE Unidades	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Anual	24.008	23.593	23.065	22.558	22.071
Diario	66	65	63	62	60
Proyección de la demanda	21.851	29.134	29.862	30.609	31.374

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En el año 1 el punto de equilibrio es de 24.008 personas, y la demanda en el año 1 es de 21.851 personas, y al ser menor genera que la utilidad neta de ese año sea negativa. A lo largo de los años la demanda necesaria para que las ventas se iguales a los gastos van disminuyendo y se encuentran por debajo de la demanda proyectada lo que hace que las utilidades netas para los ejercicios siguientes sean positivas.

Específicamente en el año 1 se requiere que 66 personas por día aproximadamente hagan su pedido o vayan al local para que el año genere utilidades o por lo menos no genere perdidas. Lo importante de esto es resaltar que la capacidad de la empresa es de 150 personas diarias (*Capítulo 3.1 Capacidad del local*). Esto permite que la empresa tenga la capacidad de cubrir la demanda en equilibrio, pero a la vez poder atender por encima de esta que le permita generar utilidad a la empresa.

9 Conclusiones:

A lo largo del trabajo se presenta la idea de negocio sobre la apertura de un local de hamburguesas que apunta a un mercado objetivo de entre 18 a 40 años que vivan en Montevideo. En este trabajo se define la estrategia de la empresa mediante la elaboración de su misión y visión, y donde se desarrolla en función a diferentes capítulos.

Dentro del capítulo de Justificación Comercial se plantea que Twins Burger ofrece no solo precios bajos en comparación a los de la competencia sino también una temática original del local, calidad en el producto y en la atención. Dentro de los productos que brinda se encuentran tres variedades de hamburguesas, una de ellas es apta para veganos/vegetarianos. A su vez, se ofrece acompañamiento dentro del cual se incluyen papas fritas comunes y con cheddar, papas rústicas, aros de cebolla y bastones de muzzarella. Este acompañamiento se lo determinó como un producto complementario ya que el aumento de la demanda de las hamburguesas implica un aumento de la demanda del acompañamiento y lo mismo para el caso de las bebidas. Dentro de las opciones de bebidas que se ofrecen se encuentran los refrescos, agua, licuados de frutas y cervezas.

Con relación al análisis de la demanda puede concluir que por medio de fuentes como cuestionarios a dueños de locales de hamburguesas y la encuesta a 468 personas se pudo determinar los porcentajes de demanda de cada producto ofrecido y la cantidad de personas que pedirían comida a Twins Burger el primer año dando como resultado 29.134, pero que para ser conservadores se calculó el 75% de ese importe: 21.851 personas para el primer año y recién en el segundo año se definió el importe de 29.134 personas como demanda, proponiéndose un aumento del 2,5% a partir del año 3 del proyecto.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la oferta, se identificaron diversos competidores entre ellos se encuentran Rudy, Burger Time, HDP, Lisa Burger, entre otros. Encontrándose en general en Pocitos, Punta Carretas, Parque Rodó y otros lugares en el Centro. Twins Burger como forma de diferenciación se va a caracterizar en los primeros años por tener precios bajos en relación al resto de su competencia que le permita poder insertarse en ese mercado tan competitivo pero que luego se va a proponer aumentarlos un 10% cada año, que es lo que se proyecta aproximadamente que aumenten los costos de los insumos en función de la inflación, la cual se tomó como un 9,79% (Inflación de agosto 2020).

A su vez, en cuanto a la logística se puede decir que la empresa va a vender sus productos tanto por medio del local, ya sea para comer allí o simplemente retirar el pedido, pero también ofrecerá servicio de delivery mediante Pedidos Ya, la cual cobra una comisión aproximada del 10% de las ventas realizadas a través de dicha App. Además, la encuesta no solo ayudó en la determinación de la demanda sino también en indicar aproximadamente que porcentaje prefiere pedir por delivery y cual no, siendo este del 49,6% y 50,4% respectivamente, que posteriormente sería útil en el desarrollo del flujo de fondos.

Dentro del capítulo Justificación Técnica se determina la zona donde se localizará el local de hamburguesas utilizando el método de Brown Gibson. Como diversas alternativas se tomó los resultados de la encuesta en cuanto a que barrio prefería que se localice este nuevo emprendimiento. Tomando como factores objetivos los gastos de insumos y transporte de los mismos, los gastos de mantenimiento y alquiler del local. Por otro lado, como factores subjetivos se definieron la concurrencia de personas, la cercanía a empresas y disponibilidad de locales amplios con sus instalaciones necesarias para ser un restaurante. El resultado de esto determinó que el local se localizará en Pocitos.

Se puede decir además que el local tiene suficiente capacidad para poder satisfacer tanto la demanda de los primeros años como de los siguientes cuando ésta es aún mayor, dando una capacidad máxima de 150 personas diarias. Por último, una vez identificado el local se definieron las diversas zonas dentro del mismo: la zona de la cocina, los baños, la entrada, la zona de la barra y la de los clientes donde habrá 15 mesas con dos sillas cada una, y 6 butacas en la barra para poder tener espacio suficiente que le permita satisfacer la demanda proyectada.

En este trabajo se desarrolló también el capítulo de Justificación Organizacional y Legal. Dentro del aspecto organizacional se definió una S.A.S como tipo societario, este es reciente a diferencia del resto de los tipos societarios, pero es conveniente desde el punto de vista de los costos de constitución que ronda aproximadamente en los USD 300 y también es conveniente por su rapidez en la constitución y la posibilidad de hacerlo vía web.

Además, dentro de sus obligaciones legales la empresa deberá contratar seguro con BSE contra accidentes en el trabajo dado que es obligatorio si se tiene personal y debe también llevar una Planilla de Trabajo actualizada y llenar ciertos formularios para la constitución de la empresa. A su vez, dado que es una empresa de comidas hay cierta normativa a cumplir para su habilitación:

no solo la habitación de los bomberos sino la habilitación de bromatología para la cual se debe pagar un timbre y además realizar una inspección por parte de la Intendencia de Montevideo. Dentro de la normativa a cumplir se encuentra también la ley de inclusión financiera y la obligación de llevar facturación electrónica, razón por la cual se tomó en cuenta para el proyecto en la parte de ingresos realizados a débito. Además del protocolo sanitario a cumplir debido a la situación actual de pandemia que no se sabe cómo será para los años siguientes. Por último, dentro del aspecto legal se encuentra el tema impositivo donde se puede concluir que la empresa será contribuyente No Cede que deberá pagar IVA (tasa del 22%) deduciendo IVA compras, IP e IRAE (Tasa 25%) y presentar DJ semestrales de IVA y anuales de IRAE e IP.
Dentro de este mismo capítulo se desarrolló sobre el tema organizacional donde se contratará 5 empleados: dos ayudantes de cocina, un cocinero, un mesero y un cajero. Por otro lado, en la dirección de la empresa estarán las dos socias y para la parte administrativa se contratará un estudio contable. Cada empleado tendrá determinadas funciones y determinado sueldo tomando en cuenta el sueldo mínimo publicado por el Ministerio de Trabajo para este rubro. Además, se realizó el cálculo del aguinaldo, salario vacacional y cargas sociales patronales, montos que se tendrán en cuenta en el flujo de fondos.

En el capítulo “Justificación Económica” se va a determinar la inversión inicial de $ 730.386, y para las compras realizadas en USD se utilizó un TC promedio de 43,258 (incrementado un 7%). A su vez, se consideró la necesidad de realizar una inversión en el tercer año debido al aumento de la demanda, esta será de $ 367.051. Determinando una amortización del 20% para los bienes muebles, mejoras, activos intangibles y otros.

Por otro lado, para el cálculo del capital de trabajo se tomó en cuenta los insumos y los sueldos ya que tienen un gran peso en la empresa y se calculó el equivalente a 20 días. Para concluir los costos fijos se puede decir que la empresa tendrá gastos de mantenimiento por un total de $ 130.958, sueldos de $ 749.843, aguinaldo de $ 57.203, cargas sociales patronales de $ 174.637, gastos varios de $ 1.496.672 y servicios contratados de $ 129.000 para el primer año.
Con respecto a los costos variables se encuentran la compra de insumos para la cual se calculó el costo unitario de cada producto y se incrementó por la inflación definida del 9,79% para los siguientes años. A su vez, a la demanda proyectada de las hamburguesas se la incrementó un 0,25% para el primer año, 0,15% para el segundo y 0,05% para el año 3, considerando los posibles errores en los pedidos. Dentro de los costos variables se encuentra también la comisión

de Pedidos Ya del 10% sobre las ventas por delivery del 49,6% de las ventas totales dando un total de $ 429.823 para el primero año.

Por último, dentro de este capítulo se encuentran los ingresos operativos los cuales se separaron por: Ventas en el local y ventas por delivery, tomando como supuesto que el 80% paga con débito y el 20% con efectivo. En este sentido, se consideró a su vez la rebaja del IVA cuando la venta es con débito, además del aumento del 10% de los precios y del 2,5% de la demanda para los siguientes años. De esta manera, a lo largo de este capítulo se realizaron todos los cálculos necesarios para el posterior desarrollo de los flujos y de los estados contables.

Con respecto a la forma de financiamiento de la empresa en el capítulo de Justificación financiera se determina que la empresa solicitará un préstamo por $ 400.000 a una tasa del 25% antes de impuestos y del 8,2% luego de impuestos. El resto de la inversión inicial se financiará con fondos propios con un costo del 12,28%. Dentro de los indicadores analizados en este trabajo se encuentran: VAN, TIR, relación costo-beneficio y periodo de repago. A partir de estos se puede decir que esta inversión inicial se va a recuperar en el tercer año y que el beneficio es mayor al costo, razón por la cual conviene. Además de haber dado una TIR mayor a la TRR generando un VAN positivo; significa que el proyecto aporta riqueza por encima de dichas tasas.

Por tanto, para poder determinar el VAN del flujo desde el punto de vista de la inversión se tomó el costo de los fondos propios del 12,28% y para el flujo desde el punto de vista del inversionista se calculó el CPC teniendo en cuenta todo lo anterior llegando al 10,026%.

Como último capítulo antes de los estados contables y su respectivo análisis financiero se encuentra el capítulo de Evaluación Empresarial. Se elaboro un análisis FODA a partir del cual se puede decir que la empresa tiene fortalezas suficientes para poder hacer frente a las amenazas que se enfrente y también para aprovechar las oportunidades que se les presente. Además, a Twins Burger le será útil ver a la competencia como una oportunidad de mejora e innovación.

El mismo también contiene los flujos de fondo, estos presentan un horizonte de 5 años, ya que la empresa va a recuperar la inversión inicial dentro de esos 5 años, por lo cual no es necesario un horizonte mayor. Además, se puede decir que en los primeros años será necesario financiamiento externo más que nada para poder subsistir, pero posteriormente podrá generar ingresos suficientes para poder hacer frente a los gastos necesarios, incluso para poder realizar inversiones si se quisiera.

Con relación al análisis de riesgos, la empresa podría enfrentarse a la situación de Covid 19, que trae consigo cierto protocolo a respetar, y la posibilidad de que la demanda se vea afectada, ya que la situación para el año que viene es totalmente incierta. En términos de sensibilidad el

proyecto es altamente sensible, y las ventas influyen más que la inversión. En relación a la probabilidad, hay una alta probabilidad que el proyecto sea conveniente considerando precios de venta y costos de venta promedio.

Finalmente, como último capítulo se encuentran los estados contables, a raíz de los mismos se realizó un análisis financiero. Del mismo se concluye que el proyecto tiene una gran liquidez, y es rentable ya que las utilidades van aumentando a lo largo de los años, y en cuanto al endeudamiento, este va disminuyendo a medida que pasan los años debido a que se va amortizando. Asimismo, se establecieron los puntos de equilibrio donde se puede concluir que en el primer año la proyección de la demanda está por debajo de esa cantidad en equilibrio necesaria de 24.008 personas en el año, lo que genera resultados negativos, pero a medida que pasan los años, la demanda supera satisfactoriamente la cantidad en equilibrio, presentándose un escenario favorable. En este mismo capítulo se plantearon alternativas ante la existencia de fondos ociosos que se observa en el flujo de caja. Entre las opciones se encuentra: realizar colocaciones tanto en dólares como en UI, donde las tasas de interés varían de acuerdo al banco, el más conveniente sería Scotiabank ya que publica tasas mayores. Otra alternativa es distribuir utilidades a las accionistas de la empresa, alrededor de un 40%. La última opción es hacer una combinación de ambas.

Dentro de las conclusiones se van a plantear opciones reales con respecto al proyecto. Debido a un panorama favorable desde el punto de vista económico de la empresa en el año 5, se pretende hacer una inversión que consista en la compra de un foodtruck por medio de un leasing financiero. El precio de venta original publicado en Mercado Libre es de aproximadamente USD 17.000, pero al pretenderse adquirir por medio de un Leasing Financiero se busca preservar la liquidez disponible ya que el mismo implica pagos mensuales de ciertos montos y un pago al final correspondiente a la opción de compra. Además, un beneficio que tiene es que permite adquirir activos al precio de hoy, habiendo cierta cobertura frente a la inflación si bien el pago se realiza mensualmente a lo largo de la visa útil del bien. Evitándose así el aumento de los precios de los bienes. Otro aspecto favorable de financiarlo mediante leasing es la ventaja fiscal que genera. Por un lado, la amortización acelerada del activo, por otro lado, con relación al IVA, permite diferir el pago, ya que el mismo es soportado por la institución financiera que lo repercute a la empresa a través de las cuotas mensuales.

De esta manera, en lugar de USD 17.000 saldría mucho menos y no habría necesidad de pagarlo de inmediato, sino que se pagaría mensualmente montos menores.

Con este foodtruck se pretende tener mayor movilidad por el resto del país y dentro de Montevideo, permitiéndole asistir a eventos que se realicen, desde ferias gastronómicas, eventos musicales, entre otros.

Bibliografía:

I. El País.2020. *¿Cuáles son las nuevas proyecciones para Uruguay en actividad, dólar, déficit e inflación tras el coronavirus?* Uruguay. Recuperado de: https://negocios.elpais.com.uy/noticias/son-nuevas-proyecciones-uruguay-actividad-dolar-deficit-inflacion coronavirus.html#:~:text=Solo%20uno%20de%20los%20nueve,y%209%25%20Ita%C3%BA%20Unibanco

II. Financlick. 2019.*Financiación para empresas.* Barcelona. Recuperado de: https://www.financlick.es/7-beneficios-del-leasing-para-empresas-n-181-es

III. NormasISO. *Seguridad Alimentaria.* Recuperado de: https://www.normas-iso.com/iso-22000/

IV. Burgos. A. *Plan de negocio para la creación de un restaurante de comidas rápidas en la ciudad de Pasto para el año 2014*. Recuperado de: https://core.ac.uk/download/pdf/147429238.pdf

V. Observador. 2020. *La ruta de la hamburguesa montevideana.* Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/la-ruta-de-la-hamburguesa-montevideana-2016917500

VI. Observador. 2020. *El boom de las hamburguesas.* Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/el-boom-de-las-hamburguesas-2015830500

VII. Agencia Marketing Digital. 2018. ¿Cuál es el plato con mayor crecimiento en Uruguay? Recuperado de: https://www.mundomarketing.com/cual-es-el-plato-con-mayor-crecimiento-en-uruguay/

VIII. Diario de Gastronomía.2011. *El primer restaurante de comida rápida*. Recuperado de: https://diariodegastronomia.com/el-primer-restaurante-de-comida-rapida/

IX. Noticias Venado. 2019. *Orígenes e historia de fast food.* Argentina. Recuperado de: http://www.noticiasvenado.com.ar/index.php/negocios-y-marketing/2298-origenes-e-historia-de-fast-food

X. Bon Viveur. 2020. *La historia de la hamburguesa: el origen de un icono del fast food.* Recuperado de:https://www.bonviveur.es/the-food-street-journal/la-historia-de-la-hamburguesa-el-origen-de-un-icono-del-fast-food

XI. Caviedes D. 2014.*Plan de negocios para la creación de un restaurante de comidas rápidas*. Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/cae0/9b4126a5f00ee632607605dfa305ce9812a8.pdf

XII. INE. Poblaciones estimadas y proyectadas por sexo y edad según departamentos y región período 1996-2025. Recuperado de: http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=14cdb5a3-8b92-4023-96dd-a7ed0ccdcb73&groupId=10181

XIII. INSE. 2018.*Portal de negocios*. Recuperado de: https://www.opcion.com.uy/marketing/inse-2018-%e2%80%93-indice-de-nivel-socioeconomico-2018/

XIV. Survey Monkey. *Calculadora del tamaño de la muestra.* Recuperado de: https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/

XV. Economipedia. 2020. *Cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html

XVI. IMM. *Normativa departamental.* Recuperado de: http://normativa.montevideo.gub.uy/articulos/85210

XVII. LIDECO. 2016. *Implicancias del Certificado Único de DGI y del Certificado Común de BPS como dato para la toma de decisiones.* Recuperado de: https://www.lideco.com/lideco/de-interes/noticias/217-n-8-implicancias-del-certificado-unico-de-dgi-y-del-certificado-comun-de-bps-como-dato-para-la-toma-de-decisiones.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20contribuyente%20NO,respecto%20al%20IRAE%20y%20Patrimonio.

XVIII. Mercado libre. *Alquiler local en la Blanqueada*. Recuperado de: https://inmueble.mercadolibre.com.uy/MLU-473931493-alquiler-local-160-m2-160-m2-deposito-200-mts-retiro-_JM

XIX. Mercado libre. *Alquiler local en el Centro*. Recuperado de: https://inmueble.mercadolibre.com.uy/MLU-474101941-local-alquiler-centro-450-m2-18-de-julio-y-yi-_JM

XX. Mercado libre. *Alquiler local en Pocitos*. Recuperado de: https://inmueble.mercadolibre.com.uy/MLU-461592556-gran-local-usos-multiples-zona-de-restaurantes-_JM#position=3&type=item&tracking_id=ae9d570b-58d1-408c-b7de-81b8c94a908b

XXI. IMM. *Servicio de Regulación alimentaria: Manual para trámites web de habilitación y renovación de empresas alimentarias y anexo de giros.* Recuperado de: https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/4310-s-sa-od-h16paraaprobarmanualformwebhabilitacionrenovacionanexodegirov1.pdf

XXII. IMPO. Ley 19820. Recuperado de: https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/19820-2019

XXIII. ISO Turística. *Restaurante/bares*. Recuperado de: https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/

XXIV. ISO 9001. *Gestionando la calidad con ISO 9001*.Recuperado de: https://www.normas-iso.com/iso-9001/

XXV. ISO 14001. 2015. *Sistema de Gestión Ambiental.* Recuperado de: https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf

XXVI. Ministerio de Turismo. *Protocolo Nacional para la reactivación de la actividad turística de hotelería y gastronomía.* Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/PROTOCOLO%20HOTELES%20Y%20GASTRONOMIA%20MSP%20.pdf

XXVII. BROU.2020. *Ley de Inclusión Financiera.* Recuperado de: https://www.brou.com.uy/institucional/inclusion-financiera/ley

XXVIII. OSE. *Decreto tarifario abril 2020.* Recuperado de: http://www.ose.com.uy/descargas/clientes/tarifas/ose_decreto_tarifario_2020.pdf

XXIX. Subrayado. *Tarifas públicas.* Recuperado de: https://www.subrayado.com.uy/tarifas-publicas-el-aumento-es-105-ute-107-ose-y-978-promedio-antel-n609222#:~:text=El%20presidente%20Luis%20Lacalle%20Pou,y%20ANTEL%209.78%25%20en%20promedio.

XXX. Montevideo Gas. *Tarifas noviembre 2020 con IVA.* Recuperado de: http://www.montevideogas.com.uy/uc_43_1.html

XXXI. KPMG. 2019. *Sepa qué son las SAS y qué ventajas ofrecen.* Recuperado de: https://home.kpmg/uy/es/home/insights/2019/11/sepa-que-son-las-sas-y-que-ventajas-ofrecen.html

XXXII. Santander. *Crédito.* Recuperado de: https://www.santander.com.uy/credito-consumo-select

XXXIII. Abrir S.A.S. Sociedad por Acciones simplificada. Recuperado de: https://abrirsas.uy/

XXXIV. El País. *Riesgo País.* Recuperado de: https://negocios.elpais.com.uy/finanzas/riesgo-pais-ojo-tormenta-argentina.html

XXXV. Pinterest. *Diseño de logotipos con hamburguesas.* Recuperado de: https://www.pinterest.es/pin/773915517185488425/

XXXVI. Billeira. D. 2020. *Anticipo del Impuesto al Patrimonio por actividades empresariales*. Recuperado de: https://darioabilleira.com/2020/07/01/anticipo-del-impuesto-al-patrimonio-por-actividades-empresariales-dj-2-148/

XXXVII. Plan de negocios Perú. *Punto de equilibrio*. Recuperado de: https://plandenegociosperu.com/2020/03/calcular-punto-de-equilibrio-para-varios-productos/´

XXXVIII. Roncancio. G. *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas

XXXIX. BBVA. 2020. *Depósito a plazo fijo.* Extraído de: https://www.bbva.com.uy/inicio/personas/cuentas/depositos_plazo_fijo

XL. BROU. 2020. *Depósito a plazo fijo.* Extraído de: https://www.brou.com.uy/clientes-empresa/empresas/inversiones/plazo-fijo/tasas-vigentes-plazo-fijo

XLI. Scotiabank. 2020. *Depósito a plazo fijo.* Extraído de: https://www.scotiabank.com.uy/Personas/Cuentas/Productos/deposito-plazo-fijo

XLII. DGI. 2020. *Datos y series estadísticas*. Extraído de: https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,ampliacion-DatosSeresEstadisticas,O,es,0,PAG;CONC;937;9;D;unidad-reajustable-ur;58;PAG;

Anexo 1:

Preguntas de la encuesta:

Encuesta

La siguiente encuesta va dirigida a personas entre 18 y 40 años de edad, localizados en Montevideo. Se realiza con el motivo de contribuir para la realización del Trabajo Final de Grado sobre un proyecto de inversión: La apertura de un nuevo restaurante de hamburguesas en Montevideo.
Es una encuesta muy breve que llevará menos de 5 minutos.

Sección sin título

Género con el que se siente identificado *

- (●) Mujer
- ( ) Hombre
- ( ) Otro

Edad *

- (●) De 18 a 25 años
- ( ) De 26 a 34 años
- ( ) De 35 a 40 años

¿Consume comidas rápidas? *

- (●) Sí
- ( ) No

Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

¿Qué tan frecuente pide por delivery? *

- ○ Frecuentemente
- ◉ A menudo
- ○ Nunca

Cuando concurre a estos lugares, ¿qué tan frecuente pide hamburguesas veganas y/o vegetarianas? *

- ○ Siempre
- ○ A veces
- ◉ Nunca

¿Con qué acompañamiento pide las hamburguesas? *

- ◉ Papas fritas comunes
- ○ Papas fritas rústicas
- ○ Aros de cebolla
- ○ Bastones de muzzarella
- ○ Otros: .....

Por favor, evalúe de 1 a 5 (1 menos importante y 5 más importante) la importancia que le da a los siguientes atributos cuando realiza la compra de comidas rápidas: *

	1	2	3	4	5
Precio	○	○	○	○	◉
Tiempo de preparación	○	○	○	◉	○
Calidad de ingredientes	○	○	○	◉	○
Sabor	○	○	○	○	◉
Servicio	○	○	◉	○	○

¿Concurriría a un local de hamburguesas con una temática original y precios bajos? *

- ◉ Sí
- ○ No

¿Qué prefiere? *

- ◉ Ir al local
- ○ Pedir por delivery

Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

¿Qué bebida pide normalmente? *

- ○ Agua
- ◉ Refresco
- ○ Licuados
- ○ Otros: _____

¿En qué barrio le gustaría que haya un nuevo local de hamburguesas? *

- ○ Pocitos
- ◉ Punta Carretas
- ○ Parque Rodó
- ○ La Blanqueada
- ○ Centro
- ○ Cordón
- ○ Otros: _____

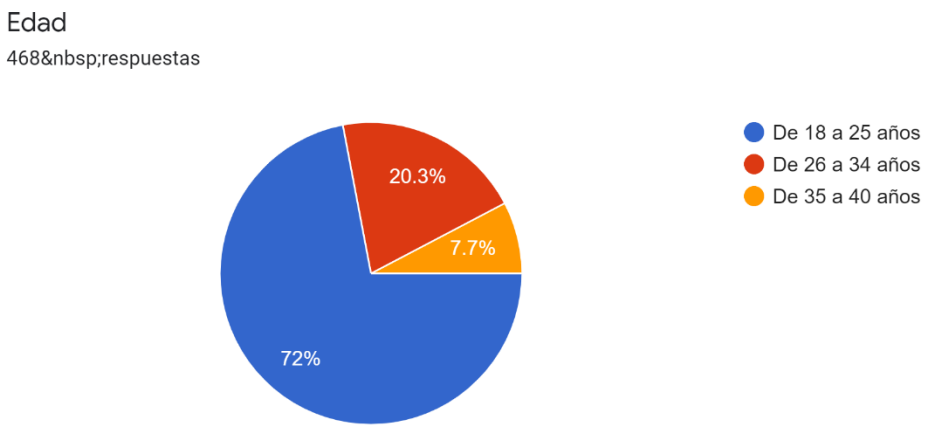
¿Cuánto está dispuesto a gastar cuando sale a comer a una hamburguesería? *

- ○ Menos de $400
- ◉ Entre $400 y $600
- ○ Más de $600

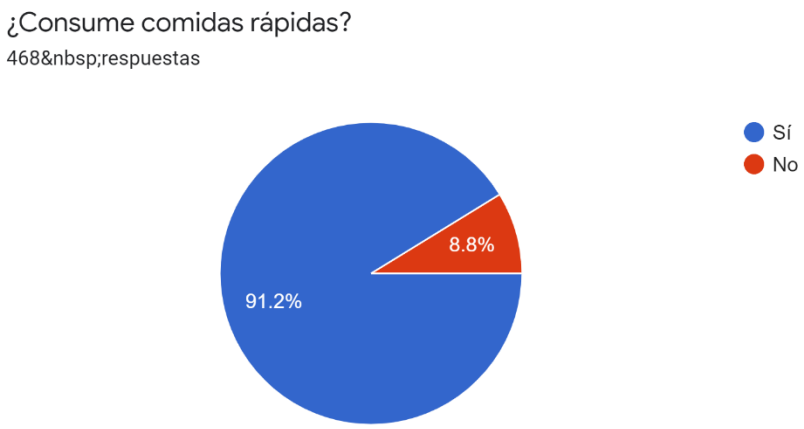
Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Respuestas de la encuesta:

Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

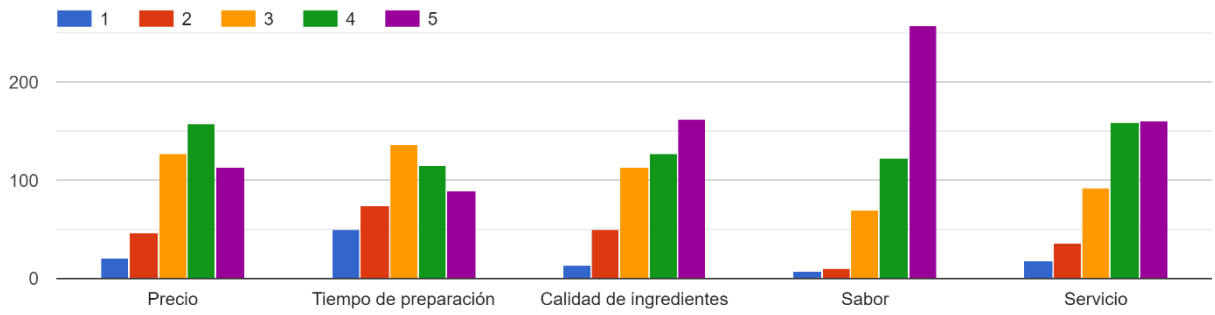


Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form



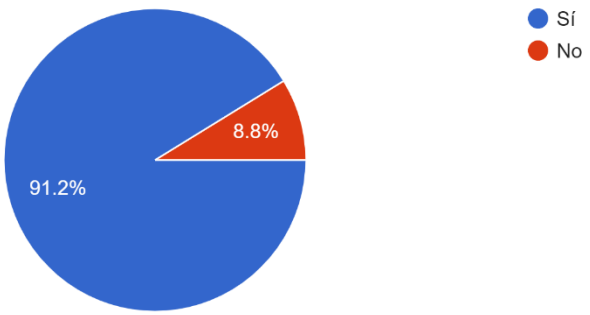
Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Por favor, evalúe de 1 a 5 (1 menos importante y 5 más importante) la importancia que le da a los siguientes atributos cuando realiza la compra de comidas rápidas:



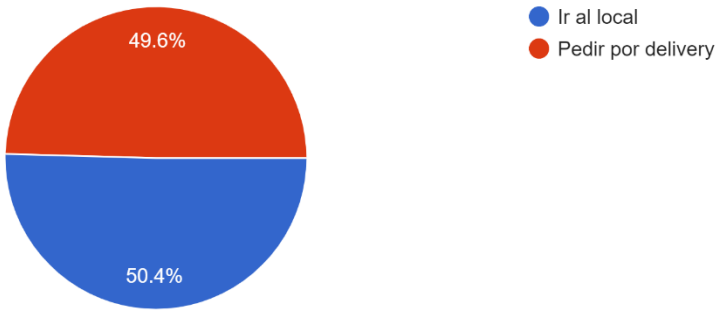
Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

¿Concurriría a un local de hamburguesas con una temática original y precios bajos?
468 respuestas



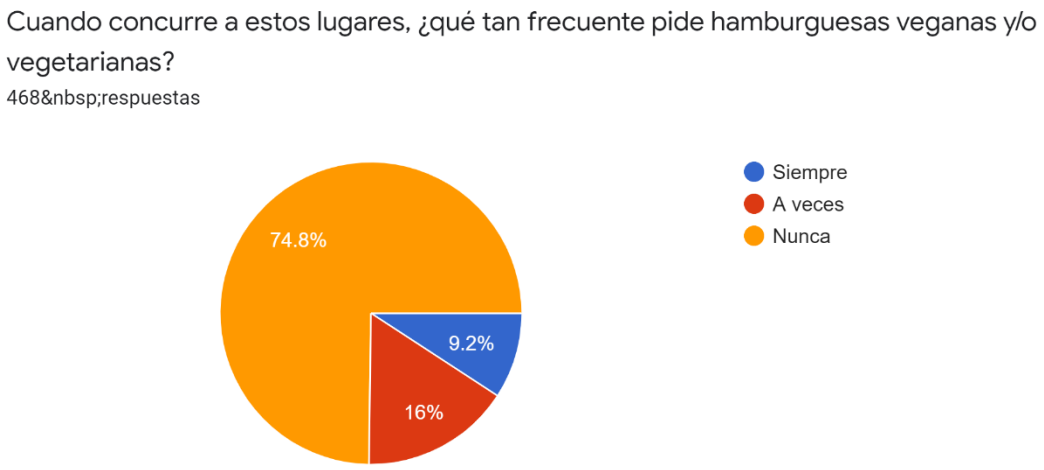
Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

¿Qué prefiere?
468 respuestas

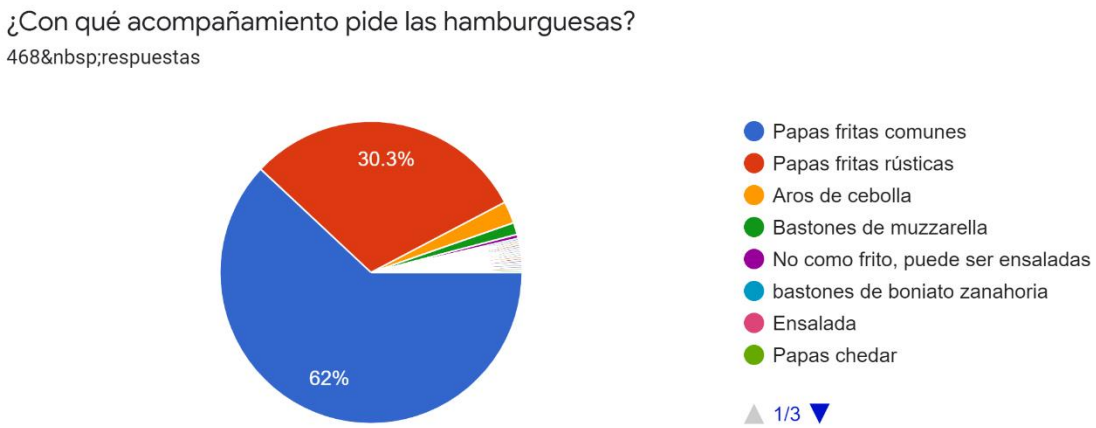


Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

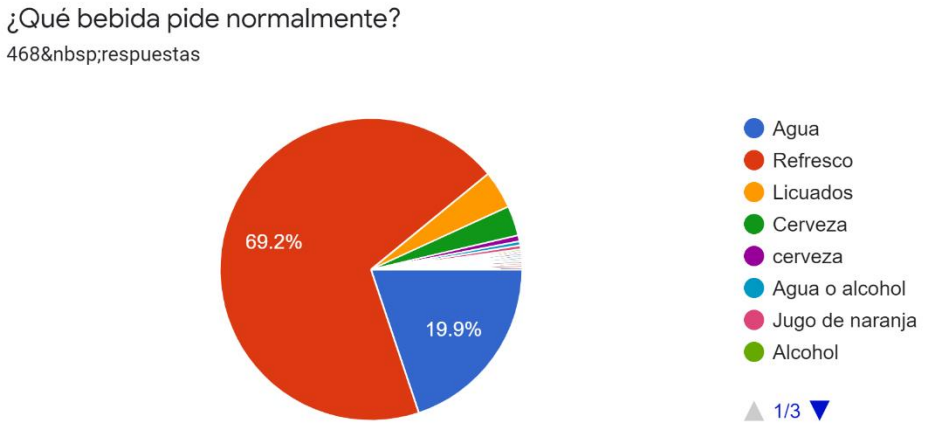
Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

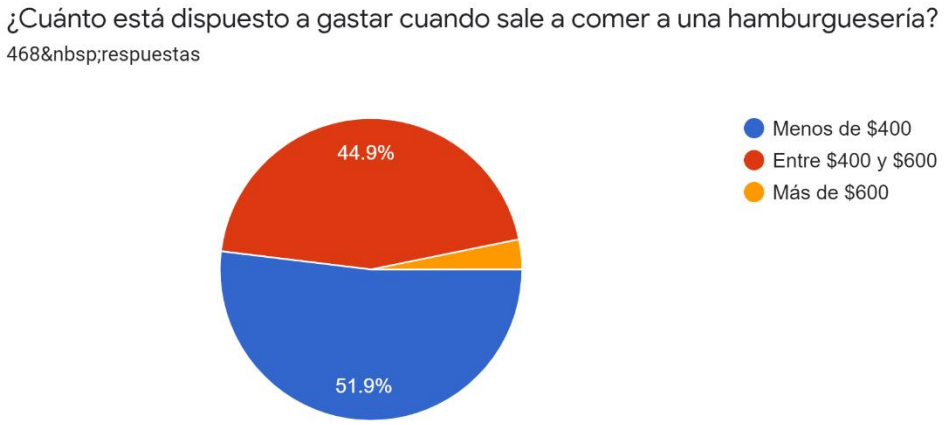


Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form



Fuente: Surge de los datos del programa de Google Form

Anexo 2:

Factores Objetivos	MENSUAL					
	Alquiler del local	Transporte de insumos	Gastos de mantenimiento del local (Agua, Luz, internet, cable, seguro, gas)	Total costos	1/ci	
Pocitos	110.000	3.000	22.000	135.000	7,40741E-06	0,296698376
La Blanqueada	70.000	2.000	22.000	94.000	1,06383E-05	0,42610937
Centro	120.000	2.500	22.000	144.500	6,92042E-06	0,277192254
				TOTAL	2,49661E-05	1

Wi					
Factores subjetivos:	Concurrencia de personas	Cercanía a empresas	Disponibilidad de locales amplios	Total	wi
Concurrencia de personas	----------	1	1	2	0,5
Cercanía a empresas	0	----------	1	1	0,25
Disponibilidad de locales amplios	0	1	----------	1	0,25
			Total	**4**	

Rj	**Centro**	**r**	**Pocitos**	**r**	**La Blanqueada**	**r**	**Total**
Concurrencia de personas	2	0,4	2	0,4	1	0,2	5
Cercanía a empresas	2	0,5	1	0,25	1	0,25	4
Disponibilidad de locales amplios	1	0,333333333	0	0	2	0,66666667	3

R x W	**Centro**	**Pocitos**	**La Blanqueada**
Concurrencia de personas	0,2	0,2	0,1
Cercanía a empresas	0,125	0,0625	0,0625
Disponibilidad de locales amplios	0,083333333	0	0,166666667
Total	0,408333333	0,2625	0,329166667

	FO 75%	**FS 25%**	**Total**

Centro	0,222523782	0,102083333	0,324607115
Pocitos	0,319582027	0,065625	**0,385207027**
La Blanqueada	0,207894191	0,082291667	0,290185857

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Anexo 3:

		abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	
Respuesta XX Local		1.990	2.343	2.025	2.994	3.154	2.898	2.014	2.315	3.456	3.245	2.990	2.030	
	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20		
Respuesta YY local	1.750	1.851	1.887	1.985	2.720	2.933	2.495	1.874	2.133	2.420	2.550	2.216		
Total	1.750	3.841	4.230	4.010	5.714	6.087	5.393	3.888	4.448	5.876	5.795	5.206	2.030	**58.268**

Promedio Anual	**29.134**

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Anexo 4:

AÑO 1	**VALORES DE ORIGEN Y REVALUACIONES**			
CATEGORIA	**VALORES AL INICIO**	**AUMENTOS**	**SMINUCION**	**VALORES AL CIERRE**
Equipamiento				
Plancha de cocina	62.994			62.994
Microondas	4.255			4.255
Lavavajilla	22.515			22.515
Cámara de frio	138.283			138.283
Heladera Vitrina	23.650			23.650
Freidora	47.867			47.867
Extractor	22.693			22.693
Calentador de papas fritas	9.042			9.042
Juguera	5.531			5.531
Multiprocesadora	2.943			2.943
Subtotal	339.774	-	-	339.774
Muebles				
Caja registradora	10.034			10.034
Juego de mesa con 2 sillas	49.810			49.810
Aire acondicionado	21.580			21.580
Televisor 50'	12.942	-	-	12.942
Porta Rollo Industrial	1.674			1.674
Subtotal	96.041	-	-	96.041
Activos Intangibles				
Software Soft Restaurant	2.127			2.127
Subtotal	2.127	-	-	2.127
Computadoras				
Notebook	17.729			17.729
Subtotal	17.729	-	-	17.729
Mejoras	53.995			53.995
Subtotal	53.995	-	-	53.995
	509.666	**-**	**-**	**509.666**

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

AMORTIZACIONES															
ACUM. INCIO	LTAS/BAJA	TASA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CUMULADAS AL CIERR
-		20%	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12.599
-		20%	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	851
-		20%	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.503
-		20%	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	2.305	27.657
-		20%	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	4.730
-		20%	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	9.573
-		20%	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	4.539
-		20%	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	1.808
-		20%	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.106
-		20%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	589
-	-		5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	5.663	67.955
-		20%	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.007
-		20%	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	9.962
-		20%	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4.316
-		20%	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	2.588
-		20%	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	335
-	-		1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	19.208
-		20%	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425
-	-		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425
-		20%	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.546
-	-		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.546
-		20%	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.799
-			900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.799
-	**-**	**-**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**8.494**	**101.933**

AÑO 4	VALORES DE ORIGEN Y REVALUACIONES			
CATEGORIA	VALORES AL INICIO	AUMENTOS	SMINUCION	VALORES AL CIERRE
Equipamiento				
Plancha de cocina	100.960			100.960
Microondas	6.819			6.819
Lavavajilla	36.085			36.085
Cámara de frio	221.626			221.626
Heladera Vitrina	37.904			37.904
Freidora	76.717			76.717
Extractor	36.369			36.369
Calentador de papas fritas	14.491			14.491
Juguera	8.865			8.865
Multiprocesadora	4.717			4.717
Subtotal	544.553		-	544.553
Muebles				
Caja registradora	12.453			12.453
Juego de mesa con 2 sillas	61.819			61.819
Aire acondicionado	26.782			26.782
Televisor 50'	16.062		-	16.062
Porta Rollo Industrial	2.077			2.077
Subtotal	119.194		-	119.194
Activos Intangibles				
Software Soft Restaurant	2.640			2.640
Subtotal	2.640		-	2.640
Computadoras				
Notebook	22.003			22.003
Subtotal	22.003		-	22.003
Mejoras	86.537			86.537
Subtotal	86.537		-	86.537
	774.927	**-**	**-**	**774.927**

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

AMORTIZACIONES															
ACUM. INCIO	LTAS/BAJA	TASA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CUMULADAS AL CIERR
37.797		20%	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	57.989
2.553		20%	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	3.917
13.509		20%	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	20.726
82.970		20%	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	3.694	127.295
14.190		20%	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	21.771
28.720		20%	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	44.064
13.616		20%	606	606	606	606	606	606	606	606	606	606	606	606	20.889
5.425		20%	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	8.323
3.319		20%	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	5.092
1.766		20%	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	2.709
203.864	-		9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	9.076	312.775
6.021		20%	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	8.511
29.886		20%	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	42.250
12.948		20%	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	18.305
7.765		20%	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	10.978
1.004		20%	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	1.420
57.624	-		1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	1.987	81.463
1.276		20%	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	1.805
1.276	-		44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	1.805
10.637		20%	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	15.038
10.637	-		367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	15.038
32.397		20%	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	49.705
32.397			1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	1.442	49.705
305.799	**-**	**-**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**12.915**	**460.785**

Anexo 5:

	TABLA DE ANÁLISIS BIDIMENSIONAL										
					PRECIO DE VENTA PROMEDIO						
		5%			-5%		-10%		-15%		-20%
	VAN	812.147		420	399		379		360		342
		240		812.147	- 370.428	-	1.498.782	-	2.742.406	-	4.012.603
COSTO DE PRODUCCIÓN PROMEDIO	5%	252		76.988	- 1.105.588	-	2.327.445	-	3.659.033	-	4.929.230
	10%	264	-	694.930	- 1.912.517	-	3.284.440	-	4.621.491	-	5.891.689
	15%	278	-	1.507.858	- 2.887.600	-	4.295.022	-	5.632.072	-	6.902.270
	20%	291	-	2.469.282	- 3.948.711	-	5.356.132	-	6.693.182	-	7.963.380

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Anexo 6:

	Sensibilidad de la demanda:			
DISMINUCIÓN	-5%	-7%	-7,40%	-10%
VAN	189.295	31.899,22	0	-204.194,93

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Unidimensional

Costo de compra promedio

%	VAN
0%	812.147
2%	518.083
3%	371.051
4%	224.019
5%	76.988
5,44%	-
6%	- 70.044

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Unidimensional

Precio de venta promedio

%	VAN
0%	812.147
-2%	339.117
-3%	102.602
-3,51%	-
-4%	- 133.913

Fuente: Elaboración propia a través de Excel

Anexo 7:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Perspectiva de resultados						
Aumentar ventas	% de aumento de ventas	0,00%	46,67%	12,75%	12,75%	12,75%
Aumentar cartera de clientes	% de aumento de clientes	0,00%	33,33%	2,50%	2,50%	2,50%
Retener clientes	% retención de clientes actuales	50%	70%	100%	100%	100%
Perspectiva de clientes						
Servicio de calidad	Número de quejas	0	0	0	0	0
	Índice de clientes satisfechos (1-10)	10	10	10	10	10
Personalización	Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes	80 min	80 min	80 min	80 min	80 min
Marca	Índice de imagen de la marca (1-10)	10	10	10	10	10
Perspectiva de procesos internos						
Optimización de calidad	% de merma en la fabricación	0,25%	0,15%	0,05%	0%	0%
Respuesta rápida	Tiempo de fabricación	20 min	20 min	20 min	20 min	20 min
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento						
Personal comprometido	Índice de motivación de los empleados (1-10)	10	10	10	10	10
	% de absentismo	0%	0%	0%	0%	0%

Anexo 8:

Anexo 8.1:

Preguntas a dueños de locales de hamburguesas:

1. ¿En qué año se dio la apertura del local de comidas?
2. ¿En qué zona están localizados?
3. ¿Cuál es su horario de apertura?
4. ¿Qué tipo de alimentos ofrecen?
5. ¿Cuál es la capacidad del local? (para cuántas personas)
6. ¿Con cuánto personal cuentan? (tanto en la cocina, como cajero y meseros)
7. ¿Cuál es su público objetivo?
8. ¿A quiénes ven como potenciales competidores?
9. ¿Qué crees que te diferencia de la competencia?
10. En su primer año... ¿Podrías detallarnos por mes cuántas personas entraron al local? Si no llevan un registro mensual, ¿El primer año cuanto ingreso de personas tuvieron? ¿Qué cantidad pidieron por delivery?
11. En cuanto al delivery, ¿A qué empresa contrataron para hacer el mismo? ¿Cuánto les cobra? ¿Consideras que es una ventaja tenerlo? ¿De qué barrio son las personas que más piden por delivery?
12. Con respecto a la comida vegana, hoy en día, ¿Qué porcentaje de la demanda mensual consume hamburguesas veganas (aproximadamente)?

Anexo 8.2:

Respuestas a las preguntas:

YY (Confidencial):

1. En marzo del año pasado.
2. Está ubicado en Pocitos, en 26 de marzo y Pereira.
3. El horario base es de 20:00 a 00:00, los fines de semana “tira un poco más y también tenemos los medio días.”
4. Hamburguesas de carne y veganas.

5. El local cuenta con una capacidad de 40 personas (ahora con el protocolo del COVID bastante menos).
6. Tenemos un cajero, dos mozos, tres cocineros. Además de nosotros tres (los dueños) que también trabajamos.
7. Por lo general el público objetivo que viene y pide es de entre 16 a 35 años, es decir, desde adolescentes hasta mayores. Creo que la forma de "marginar" un poco es que nos basamos mucho en la comunicación por redes sociales, pero no es que decimos "apuntamos a esta edad".
8. Creo que las competencias más directas que tenemos son Rudy, HDP, capaz un poco Cacho, aunque ellos no tienen lugar para comer ahí y no usan aplicaciones.
9. Lo que veo de diferencia es que apuntamos a tener un producto de mucha calidad y darle variedad. Por otro lado, nos enfocamos mucho en estar innovando constantemente y en la atención a clientes.
10. Demanda mensual:

mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20
1.750	1.851	1.887	1.985	2.720	2.933	2.495	1.874	2.133	2.420	2.550	2.216

11. Hasta la pandemia siempre fuimos un local que se centralizaba más en la venta dentro del mismo y la segunda vía de ventas era Pedidos Ya. Pero desde que arranco esta situación cambio todo (para mejor), el delivery pasó a ser el principal medio de ventas y nos tuvimos que adecuar a eso. Estamos con Pedidos Ya, con un porcentaje de aproximadamente 10% de las ventas, hicimos un acuerdo con ellos el año pasado y termino siendo muy bueno. La principal ventaja es que no tenes la limitante del local, llegas a muchos lugares y ellos se encargan de toda la logística y reparto. La desventaja es que tener un intermedio entre la empresa y el cliente, que, si demora en llevarlo o ir a buscarlo genera disconformidades en el cliente el cual se enoja contigo y no con Pedidos Ya, pero sin dudas es necesario para poder tener un alto nivel de ventas.

12. Siempre tuvimos una opción vegetariana pero nunca fue nuestro fuerte. Lo que nos pasó fue que en un momento empezamos a vender las Beyond Meat, y un día hicimos canje con una influencer que medio que revolucionó todo, y ahí la gente de la marca nos hizo un descuento (ya que son bastantes caras), eso hizo que se vendan bastantes. El porcentaje sin dudad es bajo, te diría que alrededor del 10%.

Información adicional:

Es una SRL. Los gastos de habilitación de bomberos, bromatología y demás gastos de constitución fue aproximadamente de USD 1000. Después en lo que refiere a gastos mensuales, en luz se gasta $15.000 por mes, agua $5.000, cable e internet aproximadamente $2.500.

XX (Confidencial):

1. Abril 2019
2. Estamos ubicados en Pocitos
3. El horario es de 20:00 a 01:00 los sábados y domingos y de 20:00 a 00:00 de domingo a jueves, excepto los lunes que no se trabaja.
4. Hamburguesas de carne y veganas.
5. Tenemos una capacidad para 35 personas aproximadamente.
6. Contamos con 5 empleados, igualmente ni bien arrancamos éramos 2 los días de semana y 3 los findes.
7. Nuestro público objetivo es de entre 18 a 40 años.
8. No vemos a ninguno como competidor.
9. Lo que creo que nos diferencia del resto es el trato con el público y el acercamiento. Si llega a haber algún inconveniente hay buena disposición, siempre se los trata de recompensar.
10. Demanda:

abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20
1.990	2.343	2.025	2.994	3.154	2.898	2.014	2.315	3.456	3.245	2.990	2.030

11. Tenemos nuestro propio delivery y cobramos $50 si el envío es en la zona, $ 80 si es un poco más lejos y $100 si es en Malvin o Ciudad Vieja. Los barrios que más piden por delivery son Pocitos, Centro y La Blanqueada. Decidimos no contratar una app dado que es más costoso y a veces se tienen complicaciones por demoras en envío.

12. Aproximadamente el 10% compra hamburguesas veganas.

Información adicional:

Los insumos se compran un día sí y un día no. Lo que sobra, a veces es pan el cual se congela y se utiliza otro día. La política de la empresa es no tener merma o desperdicios, y en caso que haya no se debe tirar. Por mes, alrededor del 5% de las hamburguesas que se realizan se regalan (a conocidos/amigos o famosos para publicidad).

Otros locales que no cumplían con la similitud en características para proyectar la demanda:

Lisa Burger:

1. En Septiembre del año 2016.
2. Nuestro primero local se encuentra en la zona del Parque Rodo que estamos desde el 2016, y ahora estamos abriendo un 2do local de Delivery y Take Away en la zona de La Comercial.
3. Trabajamos de lunes a viernes de 18hs a 00:30hs y sábados y domingo también de 12 a 01hs
4. Nuestra carta consta principalmente de Hamburguesas Gourmet siendo nuestro principal producto, ofreciendo así también productos variados como Chivitos, Ensaladas, Wraps, Merienda, Cafetería, etc.
5. En la actualidad el local cuenta con capacidad para 65 comensales, en consecuencia, de la emergencia sanitaria y el nuevo protocolo del ministerio de salud pública. Anteriormente a la Emergencia Sanitaria el local contaba con el doble de la capacidad actual.
6. Al igual que la pregunta anterior, en la actualidad estamos trabajando con menor personal, en el momento están activas trabajando 11 personas.
7. Nuestro Público objetivo principalmente es apuntado a Jóvenes de entre 20 a 35 años, de todas formas, nuestro público es bastante variado, debido al estar ubicados en la zona del Parque Rodo, los fines de semana tenemos mucha concurrencia de familias con hijos pequeños que frecuentan los Juegos y Atracciones del Parque Rodo, como también en la tarde mucho público mayor en el horario de la Merienda.
8. Los competidores que tenemos hoy principalmente son otras Hamburgueserías Gourmet como Rudy, Burger Time, HDP, Burgers, etc.

9. Algo que diferencia a Lisa del resto que no solamente nuestra carta ofrece Hamburguesas Gourmet, sino que nuestra propuesta incluye también Wraps, Chivitos, Ensalada, Merienda, etc. teniendo más opciones a la hora de poder elegir.

10. En cuanto a la cantidad de personas que ingresaron al local, sinceramente se nos hace imposible poder calcularlo, no tenemos un control de eso, ni tampoco podríamos calcularlo en base a los registros de sistema de Pedidos, porque a veces Puede venir un grupo de varias personas y pedirse una picada o alguna otra cosa para compartir. Respecto a cantidad de pedidos de delivery eso si tengo un registro, nuestro primer año no contábamos con Delivery, a partir del 2do año tuvimos delivery. Aproximadamente en esa época que recién comenzábamos con el delivery, teníamos 500- 600 pedidos mensual.

11. Nosotros hoy en día trabajamos con delivery por Teléfono y la aplicación Pedidos Ya. En cuanto a la logística, nosotros contamos con Cadeteria Propia, que terciaríamos con una empresa.

Respecto a Pedidos Ya, trabajamos con ellos siempre. A nosotros nos cobran una comisión del 10% + IVA. Eso varía según cada local, según el acuerdo que hayan realizado como también si utilizas la logística de ellos o solamente la app. Hoy en día es una ventaja tenerlo, ya que el mundo en general va por el lado de la tecnología. Si no los tenes quedas por fuera, el cliente hoy en día busca facilidad y rapidez a la hora de pedir. Hoy en día Pedidos Ya en Uruguay cuenta con el 70% del mercado en comparación a las otras empresas que están.

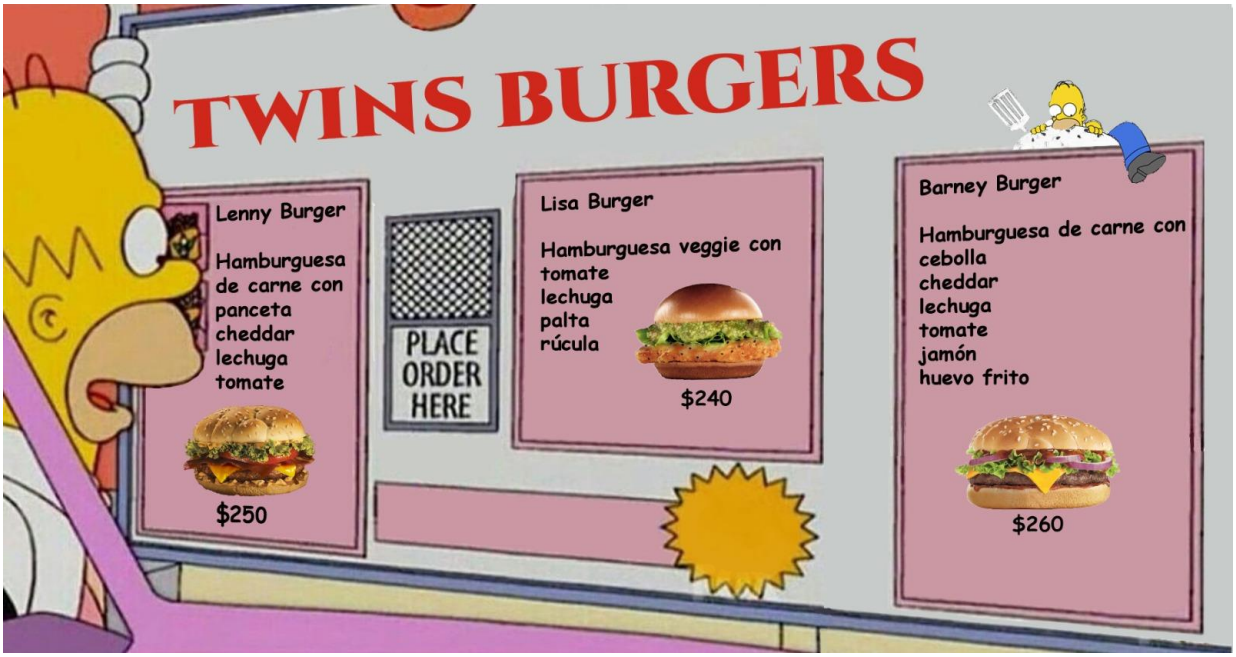
13. Hoy en día no contamos con opción de Comida Vegana en nuestra carta, con lo que si contamos es con Opciones de comida Vegetariana.

Kanthus:

1. Abrimos el 23 de agosto de 2019.
2. Estamos en Pinamar y San Carlos.
3. En Pinamar abrimos de 20:00 a 00:00 y en San Carlos de 12:00 a 01:00.
4. Comida rápida (Hamburguesas).
5. La capacidad de local en San Carlos es de entre 36-40 personas aproximadamente. En Pinamar solo funciona a través de delivery.
6. 5 personas por local.

7. Adolescentes entre 15-30 años.
8. Cadenas de restaurantes internacionales como Mc Donalds y Burger King.
9. La calidad.
10. Aproximadamente 93.350 personas en el local. Más de 50- 60 pedidos por delivery.
11. Contamos con delivery propio, no contratamos aplicación.
12. Aproximadamente entre un 15% y 20% de las personas piden hamburguesas veganas.

Anexo 9:



Fuente: Elaboración propia a través de Photoshop