



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
Posgrado en Transformación Organizacional**

**Proceso de Transformación Organizacional de foodtruck “El Hobbit”  
y espacio comedor /cantina en PTI del Cerro**

**Nicole Rotemberg**

**TUTORA: Laura Di Giovanni**

**COORDINADORA: Danny Freira**

**Montevideo  
URUGUAY  
2025**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

**Título:** Proceso de Transformación Organizacional de foodtruck “El Hobbit” y espacio comedor /cantina en PTI del Cerro.

**Autor/es:** Nicole Rotemberg

**Tutor:** Laura Di Giovanni

**Posgrado:** Transformación Organizacional

**Puntaje:** .....

**Tribunal**

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República (Udelar), por brindarme la oportunidad y el entorno para crecer profesional y personalmente.

A la coordinadora del posgrado en Transformación Organizacional, Danny Freira, por su acompañamiento y por generar un espacio académico que verdaderamente impulsa a pensar y transformar.

Agradezco profundamente a mi tutora, Laura Di Giovanni, por su guía, su dedicación y su cercanía durante todo este proceso.

Mi agradecimiento a Laura y Fabio, por su enorme predisposición para ser entrevistados en varias oportunidades y por la valiosa información que compartieron con tanta generosidad. Su aporte fue fundamental para la construcción de este trabajo.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por sostenerme en cada etapa de este camino.

## 1. ÍNDICE

1. ÍNDICE.....	4
2. RESUMEN.....	6
3. PALABRAS CLAVE.....	6
4. INTRODUCCIÓN.....	7
5. SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO.....	10
5.1 CONFIGURACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO.....	10
5.2 CONDICIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.....	10
5.3 MARCO INSTITUCIONAL Y CONTRACTUAL.....	11
5.4 CONDICIONES OPERATIVAS Y CAPACIDADES INSTALADAS.....	12
5.5 OTROS SERVICIOS OFRECIDOS.....	13
5.6 EQUIPO DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO.....	13
5.7 CONTEXTO PERSONAL DE LA EMPRENDEDORA.....	14
5.8 ESTRATEGIA COMERCIAL Y POSICIONAMIENTO.....	14
5.9 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	15
6. OBJETIVOS.....	17
6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	17
7. METODOLOGÍA.....	19
8. MARCO TEÓRICO.....	21
9. LA IDENTIDAD DE EL HOBBIT.....	23
9.1 DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS.....	23
9.2 DOMINIO DE LAS RELACIONES.....	24
9.3 DOMINIO DE LAS CAPACIDADES.....	25
10. TENSIONES Y PARADOJAS ORGANIZACIONALES EN EL HOBBIT.....	27
10.1 TENSIÓN ENTRE MÚLTIPLES MODELOS DE NEGOCIO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IDENTIDAD.....	27
10.2 LA TENSIÓN ENTRE SOBRECARGA FÍSICA-LABORAL Y LA CAPACIDAD REAL PARA SOSTENER EL EMPRENDIMIENTO.....	28
10.3 TENSIÓN ENTRE CRECIMIENTO IMPULSADO POR OPORTUNIDADES EXTERNAS Y PREPARACIÓN INTERNA INSUFICIENTE.....	29
10.4 TENSIÓN ENTRE FORMALIZACIÓN CRECIENTE Y ACUERDOS EXTERNOS INFORMALES.....	29
10.5 TENSIÓN ENTRE URGENCIAS FINANCIERAS DEL CORTO PLAZO Y CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	29
11. LIENZO DEL NEGOCIO (CANVAS).....	31
11.1 PROPUESTA DE VALOR.....	31
11.2 SEGMENTOS DE CLIENTES.....	32
11.3. CANALES DE COMUNICACIÓN.....	33
11.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	33
11.5 ACTIVIDADES CLAVE.....	33
11.6 RECURSOS CLAVE.....	34
11.7 ALIADOS CLAVE.....	34
11.8 FUENTES DE INGRESOS.....	35

11.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	36
12. ANÁLISIS PESTEL.....	38
12.1 P – POLÍTICO / INSTITUCIONAL.....	38
12.2 E – ECONÓMICO / MERCADO.....	40
12.3 S – SOCIOCULTURAL.....	40
12.4 T – TECNOLÓGICO / PROCESOS.....	41
12.5 E – AMBIENTAL / OPERATIVO.....	42
12.6 L – LEGAL / REGULATORIO.....	42
13. NECESIDADES IDENTIFICADAS.....	44
14. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....	45
14.1 REVISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL PTI.....	45
14.2 ORDENAR LA MARCA.....	46
14.3 INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	46
14.4 FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN CON CLIENTES Y CONSOLIDACIÓN DEL POSICIONAMIENTO.....	46
14.5 PROFESIONALIZACIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL Y COMUNICACIÓN.....	47
15. CONCLUSIONES.....	48
16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
17. APÉNDICE A: FLUJO DE FONDOS PROYECTADO DE EL HOBBIT.....	51
17.1 SUPUESTOS DEL FLUJO DE FONDOS.....	52
18. ANEXO A: PLIEGO DE CONDICIONES: COCINA/COMEDOR DEL PARQUE TECNOLÓGICO INDUSTRIAL DEL CERRO (PTI CERRO).....	54
19. ANEXO B: FOTOS DEL EMPRENDIMIENTO EN REDES SOCIALES.....	59

## 2. RESUMEN

“*El Hobbit*” es un emprendimiento gastronómico que surge en 2022 a partir de un foodtruck de hamburguesas artesanales y que, en poco tiempo, incorpora nuevas unidades de negocio: un segundo foodtruck y la gestión de la cantina/comedor del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTI). Este crecimiento acelerado que implicó la toma de decisiones sin una adecuada planificación previa, en un contexto de cambios con cierta vulnerabilidad institucional y tensión económico-financiera, plantea la necesidad de una transformación organizacional que permita sostener y planificar el futuro del proyecto.

El trabajo analiza bajo el lente de diferentes herramientas vistas en el marco del Posgrado la identidad organizacional de *El Hobbit*, las tensiones y paradojas que atraviesa su funcionamiento y la coherencia de su modelo de negocio, integrando marcos de psicología social de las organizaciones (Schvarstein, 1991, 1998; Etkin, 2005) herramientas de gestión (Canvas, análisis PESTEL, marketing estratégico, entre otras) y un abordaje económico-financiero mediante el análisis de flujos de fondos proyectado. A partir de entrevistas, observación en los espacios de trabajo y relevamiento documental, se identifican necesidades de ordenamiento de las diferentes unidades de negocio, revisión de la viabilidad del PTI, profesionalización de la gestión y fortalecimiento del posicionamiento del emprendimiento. A su vez, se proponen líneas de acción conservadoras, orientadas a mejorar la sostenibilidad económica sin perder la identidad artesanal del emprendimiento.

## 3. PALABRAS CLAVE

Transformación organizacional; emprendimientos gastronómicos; modelo Canvas; análisis PESTEL; posicionamiento estratégico; identidad organizacional.

#### 4. INTRODUCCIÓN

“El Hobbit” es un emprendimiento gastronómico liderado por Laura Da Rosa que inició sus actividades a fines de 2022, a partir de la compra de un foodtruck especializado en hamburguesas. La decisión de emprender surgió durante un evento en San José, donde Laura identificó una alta demanda de hamburguesas y largas filas en los puestos existentes. A partir de esa experiencia y apoyándose en su trayectoria previa en gastronomía, comenzó a investigar el rubro específico de hamburgueserías y foodtrucks, a contactar a otros emprendedores y a diseñar un proyecto propio, que se materializó en “El Hobbit”.

Durante los primeros meses de 2023, el foco estuvo puesto en la obtención de la habilitación sanitaria, requisito indispensable para operar legalmente. Una vez obtenida, el emprendimiento comenzó a participar en ferias y eventos. La experiencia inicial mostró rápidamente la competitividad del sector y las limitaciones de una propuesta basada en productos estandarizados, lo que llevó a Laura a diferenciarse mediante la mejora en la calidad del producto, incorporando hamburguesas elaboradas de forma artesanal.

En 2023, Laura ingresó al programa “Podés” y al “Vivero de Empresas” de la Intendencia de Montevideo (IM), donde recibió capacitación en finanzas, redes sociales y formalización, además de la posibilidad de utilizar cocinas comunitarias habilitadas. Esto le permitió profesionalizar su producción y acceder a una habilitación especial para la manipulación de carne cruda, un trámite complejo que terminó constituyendo un diferencial relevante para el emprendimiento.

El vínculo con la Intendencia abrió nuevas oportunidades: el foodtruck fue convocado a eventos oficiales como la inauguración del Zoológico de Villa Dolores (diciembre de 2023) y, posteriormente, a la inauguración del Espacio Modelo (febrero de 2024). Lo que inicialmente

se preveía como una participación puntual se fue transformando en una presencia sostenida en el tiempo, con funcionamiento diario durante vacaciones escolares y fines de semana durante el año lectivo. El foodtruck fue quedando así instalado como parte de la plaza de comidas del Espacio Modelo, generando una fuente de ingresos estable y una importante visibilidad.

A partir de junio de 2025, Laura accedió además a una concesión para gestionar la cocina/comedor del Parque Tecnológico Industrial (PTI) del Cerro, en el marco de un llamado dirigido a emprendimientos incubados en cocinas comunitarias. Esta nueva unidad de negocio marcó el inicio de una etapa de expansión y mayor complejidad organizativa, combinando el modelo de foodtruck con la gestión de un comedor de funcionamiento diario.

Este trabajo propone identificar las necesidades de transformación organizacional emergentes para la sostenibilidad de “El Hobbit” en este contexto de crecimiento acelerado y creciente complejidad. Como insumo de partida se retoma el informe elaborado en el marco del Espacio de Formación Integral (EFI) Microcecea de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración en articulación con el Programa APEX de la Universidad de la República, donde se realizó un diagnóstico integral del emprendimiento y se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como propuestas preliminares de intervención en áreas como marketing, gestión financiera y operativa.

Desde mi formación como contadora, resulta central incorporar una mirada cuantitativa sobre la gestión del negocio, incluyendo indicadores e información económico-financiera que permitan evaluar la sostenibilidad del modelo. Al mismo tiempo, el enfoque del posgrado en Transformación Organizacional habilita un análisis desde la psicología social de las organizaciones, la identidad organizacional y las tensiones y paradojas que atraviesan al emprendimiento.

En este marco, el objetivo general del trabajo es aportar herramientas conceptuales y operativas que acompañen a Laura y a su emprendimiento en un proceso de transformación organizacional sostenible, contribuyendo a ordenar el modelo de negocio, clarificar la propuesta de valor y fortalecer las capacidades de gestión. Para ello, se integran marcos teóricos de Schvarstein, Etkin y otros autores, junto con herramientas como el modelo Canvas, el análisis PESTEL y el estudio de flujos económicos, a partir de información recopilada mediante entrevistas, observación y relevamiento documental.

## 5. SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO

### 5.1 CONFIGURACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

Desde el inicio de este proyecto hasta el momento de elaboración del presente trabajo, las condiciones bajo las cuales opera “El Hobbit” han cambiado de manera significativa. Actualmente, el emprendimiento combina diversas unidades de negocio:

- El foodtruck del Espacio Modelo, activo los fines de semana y durante los períodos de vacaciones escolares, aunque con notificación de retiro a partir del 31 de diciembre de 2025.
- Un segundo foodtruck, destinado a eventos y ferias, donde se ofrece un servicio de hamburguesas artesanales como propuesta diferenciada.
- La cantina/comedor del PTI del Cerro, que funciona de lunes a viernes como punto de venta fijo orientado a trabajadores del parque.
- Una línea de desayunos y meriendas empresariales, en crecimiento sostenido gracias al boca a boca y a la buena calidad del producto.

Laura y su pareja, Fabio, concentran la mayor parte de las responsabilidades operativas y de gestión. En este último semestre, Fabio dejó su empleo en relación de dependencia para incorporarse de forma plena al emprendimiento, con el objetivo de fortalecer el proyecto familiar.

### 5.2 CONDICIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

La situación financiera del emprendimiento es tensa. La empresa alcanzó en septiembre de 2025 el tope de ingresos del régimen Literal E y, a partir del 1.º de octubre, pasó a tributar

bajo el Régimen General. Esto implicó la incorporación del IVA, IRAE e Impuesto al Patrimonio, así como un incremento significativo de las obligaciones administrativas. Los precios al consumidor no fueron ajustados al momento del cambio de régimen, por lo que la empresa absorbió el costo fiscal adicional, reduciendo aún más sus márgenes de rentabilidad. Paralelamente, los honorarios de la contadora se incrementaron debido al aumento de la carga de trabajo profesional.

En una de las entrevistas con Laura se recoge además la estimación de un pago de aproximadamente \$70.000 a la DGI en noviembre de 2025, sin que existieran aún registros formales accesibles para este trabajo que permitieran verificar en detalle dicha proyección. Esta situación refuerza la necesidad de contar con herramientas de análisis económico-financiero más sistemáticas.

### 5.3 MARCO INSTITUCIONAL Y CONTRACTUAL

El entorno institucional en el que opera el emprendimiento presenta altos niveles de incertidumbre. En el caso del PTI, el llamado original se diseñó sobre una proyección de 3.000 personas diarias, mientras que la demanda real ronda las 500 personas. A su vez, el acuerdo inicial incluía restricciones al ingreso de deliverys y vendedores informales, así como la posibilidad de descontar de los gastos comunes las inversiones realizadas por el emprendimiento en equipamiento (freezer, cámara de frío, estanterías). Sin embargo, a partir del cambio de autoridades en julio de 2025, varias de estas condiciones no se han cumplido o no quedaron documentadas por escrito.

La nueva dirección del PTI no controla el ingreso de vendedores externos al predio, lo que afecta la competitividad de la cantina. Tampoco se han reconocido las inversiones realizadas para poder descontar en los gastos comunes, lo que llevó a que Laura y Fabio posterguen la

puesta en funcionamiento completa de la cámara de frío. Además, la posibilidad de subarrendar la cocina en horarios no utilizados —acordada inicialmente de palabra con las autoridades anteriores— actualmente no está autorizada.

En el Espacio Modelo, la permanencia del foodtruck también se basó en un acuerdo verbal. Tras una comunicación reciente, se notificó que el emprendimiento deberá abandonar el espacio antes del 31 de diciembre de 2025, sin que se hayan clarificado con precisión las razones ni se hayan planteado alternativas contractuales estables.

Ante este escenario, se solicitó una reunión con el sector de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo para analizar la situación de ambos espacios (Espacio Modelo y PTI), las condiciones generales de trabajo y la continuidad del emprendimiento en las locaciones actuales. Sin embargo, no se alcanzó ningún acuerdo que permitiera mejorar las condiciones existentes.

#### 5.4 CONDICIONES OPERATIVAS Y CAPACIDADES INSTALADAS

En términos operativos, la capacidad de frío constituye un cuello de botella central. Las heladeras disponibles no son suficientes para el volumen de producción requerido, lo que obliga a realizar compras casi diarias y reduce la eficiencia del negocio. Aunque se invirtió en una cámara de frío de 2 × 2 metros, esta aún no está operativa por falta de instalación del motor, lo que impide aprovechar plenamente su potencial para la producción por tandas y la planificación de stock.

En la cocina del PTI se ha avanzado en la incorporación de equipamiento (plancha, freidora industrial bajo campana) con el objetivo de ampliar la oferta de productos —por ejemplo, papas fritas recién hechas— y captar demanda que actualmente se fuga hacia otras propuestas

gastronómicas. También se han iniciado prácticas de producción por tandas, como la elaboración de 200 empanadas para congelar.

La planificación de los menús sigue una lógica empírica basada en la respuesta del público (por ejemplo, milanesa napolitana los días viernes), pero aún no existe un plan semanal o mensual que optimice las compras, la organización del tiempo de Fabio y el rendimiento económico por plato. Se identifica la necesidad de diseñar un calendario de menús que combine preferencias del público con márgenes de contribución más favorables.

### 5.5 OTROS SERVICIOS OFRECIDOS

Además de la operación cotidiana del foodtruck y la cantina, el emprendimiento ha desarrollado otros servicios complementarios. En el Espacio Modelo se ofrece un catering de menú infantil de hamburguesas para festejos de cumpleaños, aprovechando el flujo de familias que utilizan el espacio. Desde la cocina del PTI se elaboran desayunos y meriendas empresariales, una línea que ha crecido de manera orgánica a partir del boca a boca y de la buena calidad del producto. Esta unidad de negocio presenta potencial para convertirse en una fuente relevante de ingresos si se sistematiza su gestión y se desarrollan estrategias comerciales específicas.

### 5.6 EQUIPO DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO

En términos de estructura, “El Hobbit” funciona como un emprendimiento familiar con alta centralización. Laura es el motor del proyecto y asume tareas que abarcan desde la compra de insumos y la organización de la producción hasta la elaboración de presupuestos y el vínculo con instituciones. Fabio se incorpora para sostener la operativa diaria tanto en la cantina como en los foodtrucks.

El emprendimiento cuenta con dos personas empleadas en el PTI y con personal zafral para los foodtrucks. Sin embargo, la alta rotación del personal implica un esfuerzo permanente de capacitación, que recae principalmente en Laura y Fabio y genera costos en tiempo y energía. Solo una empleada de confianza y la pareja de Laura presentan continuidad.

### 5.7 CONTEXTO PERSONAL DE LA EMPRENDEDORA

La situación personal de Laura se entrelaza fuertemente con las condiciones del emprendimiento. Ella padece fibromialgia y espondiloartritis, enfermedades crónicas y degenerativas que implican dolor constante y fatiga. En entrevistas realizadas, Laura expresa que, de sostenerse el ritmo actual de trabajo, no podrá continuar mucho tiempo más al frente del negocio. Esto configura un riesgo significativo para la continuidad del emprendimiento, dado el grado de centralización en su figura.

A nivel familiar, Laura y Fabio crían a su hija, quien pasa muchas horas sola debido a las jornadas laborales extensas de ambos. Uno de los objetivos personales y familiares de la pareja es la construcción de su vivienda propia en un terreno adquirido en Paso Molino, aún en proceso de pago, lo que agrega otra dimensión de presión económica y de proyecto de vida a mediano plazo.

### 5.8 ESTRATEGIA COMERCIAL Y POSICIONAMIENTO

Desde la perspectiva comercial, la estrategia de mercado se encuentra aún en construcción. El diferencial de la marca no está claramente definido ni comunicado, aunque el boca a boca ha funcionado como principal mecanismo de captación y fidelización. Se identifican distintos públicos según el punto de venta: jóvenes en ferias, trabajadores en el PTI, familias en el Espacio Modelo y empresas en el caso de desayunos y meriendas.

Cambios puntuales en el naming —como denominar “hamburguesa de asado” a ciertos productos— han mostrado mejoras en la conversión, evidenciando la relevancia de la comunicación en la decisión de compra. Sin embargo, no existe aún una propuesta de valor explícita ni una segmentación formal de mercados, y la presencia en redes sociales es esporádica y poco profesionalizada. Esto limita el posicionamiento y el acceso a circuitos de mayor valor agregado, como ferias gourmet o servicios empresariales de mayor escala.

## 5.9 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En síntesis, “El Hobbit” se encuentra en un escenario complejo caracterizado por:

- dos unidades de negocio físicas activas (foodtruck del Espacio Modelo y cantina del PTI), con alta inestabilidad contractual en el primero y condiciones modificadas en el segundo;
- una demanda real en el PTI significativamente inferior a la proyectada, que dificulta cubrir costos y obtener márgenes adecuados;
- inversiones realizadas en equipamiento que aún no se traducen plenamente en capacidades operativas;
- un cambio reciente al Régimen General sin ajuste de precios, que incrementó la carga tributaria y redujo la rentabilidad;
- una fuerte centralización de tareas en Laura y Fabio, con sobrecarga de trabajo y escaso margen para la planificación estratégica;
- un contexto personal y de salud que pone en riesgo la sostenibilidad del modelo actual de funcionamiento.

Este conjunto de factores sitúa al emprendimiento en un punto de inflexión, en el que se vuelve necesario revisar tanto las condiciones institucionales y económicas de las unidades de negocio como la identidad, la propuesta de valor y el modelo organizativo que sostiene el proyecto.

## 6. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo desde la perspectiva del posgrado en Transformación Organizacional, es aportar herramientas al emprendimiento y la emprendedora que le permitan profundizar y mejorar la gestión, integrando herramientas y marcos teóricos para acompañar a Laura y su empresa en un proceso de transformación sostenible. La transformación del modelo de food truck a food truck + punto de venta, se produjo en los hechos pero el objetivo de este trabajo es dar herramientas para gestionar de manera eficiente la transformación empresarial necesaria para sacar adelante el nuevo modelo. En específico se buscará identificar y elaborar sugerencias para ayudar a mejorar su sostenibilidad empresarial; así como de mejora en los procesos clave de la empresa.

### 6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analizar y ordenar la estrategia del emprendimiento considerando que actualmente opera con unidades de negocio completamente distintas (foodtruck del Espacio Modelo, foodtruck para ferias y la cantina del PTI), con el fin de definir con claridad a qué actividades se dedicará y cuáles serán las estrategias para cada uno de ellas.
2. En el plano financiero, se revisarán los márgenes de ganancia y la rentabilidad por línea de negocio. También se establecerán proyecciones económicas, como forma de poder determinar las unidades de negocio más rentables para mejorar las posibilidades de continuidad del emprendimiento a mediano y largo plazo.
3. Otro objetivo de este trabajo es analizar la imagen de “El Hobbit” en la mente de los consumidores, reforzando su identidad y posicionamiento en el mercado.

A partir de este análisis, se identificarán las principales oportunidades de la empresa y se diseñará una propuesta que mejore el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores como una propuesta atractiva y diferenciadora, capaz de transmitir un beneficio central claro.

4. Desde el punto de vista organizacional, será necesario establecer roles y procedimientos claros —incluyendo pautas de preparación, higiene, atención al cliente y gestión— para garantizar consistencia y calidad, especialmente en contextos móviles o itinerantes.
5. En consideración de los puntos de dolor identificados en el emprendimiento de Laura, se propondrá definir y automatizar los procesos que actualmente se realizan de manera manual, sin el apoyo de herramientas digitales.

## 7. METODOLOGÍA

Durante la presentación del proyecto en el marco del EFI de Microcecea, tuve la oportunidad de conocer personalmente a Laura, la dueña de “El Hobbit”. Me encontré con una emprendedora comprometida, motivada y con un claro deseo de descentralizar tareas, sistematizar procesos y lograr un mayor equilibrio entre la gestión del negocio y su vida personal.

Para llevar a cabo este trabajo, se realizaron entrevistas en profundidad a la emprendedora y a las personas que forman parte del equipo para entender cómo viven sus roles, qué dificultades encuentran y qué esperan del negocio. También se realizaron observaciones directas en los espacios de trabajo, tanto en el PTI como en el Espacio Modelo. Algo importante de mencionar, es que Laura no cuenta con demasiado tiempo para dedicarlo a reuniones que no estén vinculadas a su empresa, pero se destaca su compromiso con este proceso de acompañamiento. Por lo que la observación activa, tuvo mucha relevancia en este trabajo como apoyo junto a los datos obtenidos de forma directa a través de las entrevistas y el relevamiento documental. Y por último, el análisis cuantitativo y cualitativo del material recabado, que se contrastará con el marco teórico trabajado en el posgrado para construir una mirada integral sobre el emprendimiento y favorecer la viabilidad de las estrategias de cambio.

En cuanto a las entrevistas se desarrollaron en un formato semiestructurado, grabadas con consentimiento y luego transcritas para su análisis cualitativo. Su realización fue, en la medida de lo posible, en los espacios de trabajo de *El Hobbit* (tanto en el Polo Logístico del Cerro como en el Espacio Modelo) para poder observar de primera mano la dinámica cotidiana.

Asimismo, cada encuentro con la dueña del emprendimiento tuvo un propósito específico: la primera reunión estuvo orientada a profundizar en sus expectativas y validar los objetivos del acompañamiento; en la segunda se llevó adelante la entrevista en profundidad para registrar tensiones y prioridades. En la tercera se presentaron los hallazgos preliminares, contrastándolos con su visión; y se prevé una instancia de cierre donde se compartirán los resultados finales junto con propuestas concretas de transformación, la cuál se desarrollará una vez finalizado y entregado el presente estudio.

## 8. MARCO TEÓRICO

A partir de los objetivos planteados, se procede a desarrollar el análisis de la realidad organizacional de El Hobbit. Este proceso se realiza bajo el marco teórico centrado especialmente en los aportes de Schvarstein (1998) y Etkin (2005) sobre psicología social de las organizaciones e identidad organizacional, junto con el enfoque de tensiones y paradojas organizacionales propuesto por Etkin (2005). Complementariamente, se integra la perspectiva de gestión y rol organizacional de Ulrich (1997) como referencia operativa.

Bajo este marco conceptual, las organizaciones son entendidas como sistemas sociales complejos, contruidos por sujetos que otorgan sentido a sus prácticas y configuran relaciones, decisiones, normas formales e informales y mecanismos de convivencia. Como plantea Schvarstein (1998), analizar una organización implica atender tanto a los procesos visibles —estructuras, roles, tareas, recursos— como a los elementos subjetivos que los sostienen —expectativas, significaciones, vínculos, tensiones y mecanismos de poder—.

Según Matunana y Varela (1994, citados en Pisano. F, 2020, p. 4):

“la fenomenología de la evolución biológica depende de dos procesos: de reproducción y de variación. En el primero el organismo realiza compensaciones que no requieren cambios en las variables mantenidas constantes a través de sus procesos homeostáticos componentes (cambios conservativos). Y en el segundo, implican cambios en las interacciones que conducen a una variación en el modo de realizarse la autopoiesis (cambios innovadores).”

Schvarstein (1998) tomando en consideración estos conceptos, establece un esquema de aprendizaje con cambios conservadores, innovadores y paradigmáticos. Dentro de este marco, se trabajará bajo el criterio de cambios conservadores, entendidos como las transformaciones graduales que parten del reconocimiento de la identidad actual, preservando los elementos valiosos y buscando mover la organización hacia formas más efectivas y saludables sin quebrar su sostén cultural ni su sentido de continuidad.

Tal como desarrolla Schvarstein (2018b), el modelo de identidad organizacional permite observar cómo la organización se define, qué atributos busca conservar, qué aspiraciones proyecta y cómo articula —o tensiona— dichos componentes en su operación cotidiana. En este sentido, la empresa puede ser analizada según sus características identitarias, vínculos internos, procesos de coordinación, modo de toma de decisiones, reglas implícitas y explícitas, y su relación con el contexto.

Bajo esta perspectiva teórica, se procede a examinar la organización en los siguientes términos: cómo es hoy y qué elementos la constituyen subjetiva, estructural y culturalmente; qué tensiones atraviesa y cómo estas influyen, en su capacidad de organizarse y crecer; qué aspectos representan fortalezas y cuáles representan obstáculos, en su dinámica actual; qué transformaciones conservadoras resultan pertinentes, respetando su identidad y potenciando su funcionamiento.

Desde la perspectiva de la psicología social de las organizaciones y del modelo de identidad organizacional (Schvarstein, 1998; Etkin, 2005), la empresa gastronómica liderada por Laura y Fabio puede comprenderse como una organización en etapa de consolidación identitaria, con una fuerte carga emocional, alto compromiso subjetivo y un modelo de gestión predominantemente artesanal y cotidiano. Su funcionamiento se orienta más a la supervivencia operativa y a la resolución inmediata de problemas que a la planificación estratégica de largo plazo.

## 9. LA IDENTIDAD DE EL HOBBIT

En relación con el modelo de identidad organizacional, es fundamental comenzar por definir qué se entiende por identidad. La identidad es aquello que permanece relativamente constante en el tiempo, la “esencia” de la organización, aun cuando ésta atraviesa tensiones, cambios y perturbaciones (Schvarstein, 2018b). No se trata de un rasgo fijo, sino de un sistema complejo, subjetivo e intangible, que se reconstruye permanentemente a través de las prácticas, los vínculos y las decisiones cotidianas.

Siguiendo a Etkin y Schvarstein (1989), el modelo de identidad reconoce la existencia de tres dominios interrelacionados: el dominio de los propósitos, el dominio de las relaciones y el dominio de las capacidades. Analizar estos dominios permite comprender qué busca preservar la organización, cómo se vinculan sus integrantes y de qué recursos dispone —o logra efectivamente utilizar— para sostener su proyecto.

### 9.1 DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS

El dominio de los propósitos refiere al conjunto de planes, ideas, proyectos y objetivos que orientan la acción organizacional y responden al “qué” y “hacia dónde” se dirige la organización (Schvarstein, 2018b). En el caso de *El Hobbit*, el dominio de los propósitos se encuentra atravesado por tensiones propias de un emprendimiento que, a pesar de su gran crecimiento, enfrenta actualmente dificultades económicas y operativas significativas. La organización hoy funciona con márgenes de utilidad muy reducidos y una estructura de costos que se volvió más exigente con el pasaje al Régimen General. En este contexto, los propósitos que orientan la acción de la empresa pueden sintetizarse en tres líneas estratégicas.

La primera sería alcanzar sostenibilidad económica en el corto plazo. La urgencia financiera obliga a reorganizar procesos, optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa. El propósito fundamental es recuperar un nivel mínimo de estabilidad que permita sostener la empresa.

La segunda línea estratégica se sintetiza en reposicionar la marca y aumentar su visibilidad en el nicho de hamburgueserías artesanales. Para mejorar los ingresos y acceder a ferias más rentables (como Degusto o Garage Gourmet), *El Hobbit* necesita consolidarse como una hamburguesería artesanal reconocida, con una propuesta de valor clara y una estrategia de comunicación coherente.

Por último, alinear el modelo de negocio con su identidad artesanal y con las nuevas exigencias del ecosistema gastronómico. Esto implica profesionalizar la gestión, ordenar procesos, aprovechar mejor los recursos existentes (como la cocina habilitada 24/7) y transformar la producción artesanal en una capacidad escalable. El propósito no es abandonar la esencia artesanal, sino convertirla en un diferencial competitivo que dialogue con las demandas del mercado actual.

Estos propósitos se encarnan en roles específicos. Cada propósito existe en la medida en que alguien lo asume, lo interpreta y lo lleva a cabo. Por ello, la adjudicación y asunción de roles median la relación entre los propósitos organizacionales y el modo en que se configuran las relaciones dentro del sistema (Schvarstein, 2018b).

## 9.2 DOMINIO DE LAS RELACIONES

El segundo dominio es el de las relaciones, entendido como la trama de vínculos que las personas establecen a partir de los roles que desempeñan dentro de la organización. Tal como plantea Schvarstein (2018b), una organización no es solo una estructura formal, sino un

entramado dinámico de interacciones, donde los sujetos, a través de sus funciones y vínculos, construyen sentido y generan las condiciones para la acción colectiva.

En *El Hobbit*, la dinámica relacional se caracteriza por una fuerte implicación afectiva y compromiso, propios de un emprendimiento familiar. Esta cercanía constituye una gran fuente de motivación y compañerismo pero también introduce tensiones específicas: superposición entre lo emocional y lo operativo, dificultades para establecer límites claros y riesgos de sobrecarga.

En términos de roles, tanto Laura como su pareja asumen simultáneamente funciones productivas, administrativas y estratégicas. Esta multiplicidad genera solapamientos e informalidad en la asignación de tareas.

### 9.3 DOMINIO DE LAS CAPACIDADES

Finalmente, el dominio de las capacidades se refiere a los recursos con los que cuenta la organización y, especialmente, a su capacidad para utilizarlos. Como afirma Schvarstein (2018b), un recurso se convierte en capacidad sólo cuando la organización logra hacer un uso adecuado y sostenido de él, la lógica de este dominio es la del usufructo.

En *El Hobbit* pueden identificarse diversas capacidades existentes. Las capacidades técnicas y de producción, la experiencia gastronómica de Laura, la gran cantidad de habilitaciones con que cuentan para manipulación de alimentos, la incorporación de equipamiento (plancha, freidora industrial, cámara de frío en proceso de activación). Las capacidades comerciales, como la trayectoria en ferias y eventos, vínculos construidos con la Intendencia y programas de apoyo, nuevas líneas de negocios como desayunos y catering empresarial. Las capacidades de gestión, se vinculan con los registros financieros, el cumplimiento de obligaciones tributarias y las rendiciones que se presentan en tiempo y forma. Las capacidades

relacionales identificadas son: la buena reputación, la fidelización a través del boca a boca y las relaciones institucionales que han generado oportunidades estratégicas.

Sin embargo, varias de estas capacidades se encuentran subdesarrolladas o subutilizadas. La falta de tiempo para planificar, la sobrecarga que recae en Laura, la rotación del personal y la ausencia de herramientas digitales dificultan transformar ciertos recursos en capacidades plenamente operativas. Un ejemplo evidente es la cámara de frío: está instalada, pero no está operativa, lo que impide activar la capacidad de producción por tandas, mejorar la logística y aumentar la eficiencia.

Pensar el dominio de las capacidades implica identificar qué recursos están actualmente disponibles en *El Hobbit* y cuáles son los obstáculos que impiden su pleno aprovechamiento. Este análisis orienta la necesidad de implementar cambios conservadores que permitan liberar y organizar capacidades ya existentes, tales como mejorar la rentabilidad del negocio, estandarizar procesos y adoptar herramientas de gestión que reduzcan la dependencia del trabajo cotidiano de la emprendedora. Entre estas acciones se incluyen la creación de modelos de presupuestos prearmados, la planificación mensual de los menús y la organización de las tareas administrativas dentro del horario de trabajo en la cantina del PTI.

## 10. TENSIONES Y PARADOJAS ORGANIZACIONALES EN EL HOBBIT

De acuerdo con Etkin (2005), “las paradojas no son errores en el diseño de las organizaciones; son una condición estructural de su funcionamiento” (p. 32). En esta línea, las tensiones que atraviesan a las organizaciones no deben entenderse como fallas, sino como manifestaciones inherentes a su complejidad interna. En *El Hobbit*, el análisis de las tensiones permite comprender de forma más profunda las dificultades actuales del emprendimiento y, al mismo tiempo, orientar propuestas de transformación compatibles con su identidad organizacional. Entre las tensiones más relevantes se identifican:

### 10.1 TENSION ENTRE MÚLTIPLES MODELOS DE NEGOCIO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IDENTIDAD

Actualmente, *El Hobbit* opera bajo un mismo nombre comercial, pero con líneas de negocio que responden a lógicas, públicos y propuestas de valor completamente distintas:

1. **Foodtruck del Espacio Modelo**, que vende productos industrializados (hamburguesas y nuggets Schneck), asociados a un público familiar y masivo.
2. **Cantina/comedor del PTI**, donde no se venden hamburguesas y predominan menús diarios de bajo margen, orientados a trabajadores del parque.
3. **Foodtruck de ferias gourmet**, cuya propuesta se basa en hamburguesas artesanales y de mayor calidad, buscando acceder a eventos de nivel socioeconómico alto.

La paradoja surge porque, por un lado, *El Hobbit* necesita unificar y clarificar su propuesta de valor para fortalecer la marca, generar coherencia en la comunicación y posicionarse en mercados más competitivos, especialmente en ferias gourmet y servicios empresariales. Una

identidad definida permitiría construir confianza, reconocimiento y expectativas estables en los consumidores.

Sin embargo, por otro lado, cada una de las unidades de negocio opera bajo condiciones estructurales, públicos objetivos, experiencias de consumo y márgenes económicos sumamente distintos, lo que vuelve muy compleja cualquier estrategia de unificación. Intentar homogeneizar estos formatos podría resultar operativo y estratégicamente inviable, e incluso perjudicial para alguna de las líneas, ya que la propuesta artesanal de valor alto convive con productos standard e industrializados y con menús económicos, los cuales responden a lógicas completamente diferentes.

## 10.2 LA TENSIÓN ENTRE SOBRECARGA FÍSICA-LABORAL Y LA CAPACIDAD REAL PARA SOSTENER EL EMPRENDIMIENTO.

En El Hobbit, la sobrecarga laboral no recae únicamente en la figura de Laura, sino también en Fabio (pareja de Laura), quienes asumen simultáneamente funciones productivas, administrativas y comerciales en un contexto de alta demanda física y bajos márgenes económicos. La situación se complejiza porque Laura padece espondiloartritis y fibromialgia, condiciones crónicas que implican dolor constante y fatiga, dificultando sostener ritmos de trabajo prolongados, especialmente en un sector que exige esfuerzo físico intenso y jornadas extensas.

La paradoja central emerge cuando la continuidad del emprendimiento depende justamente de quienes hoy están más afectados por la sobrecarga, tanto por las exigencias del negocio como por las limitaciones de salud. Es decir, el emprendimiento necesita más esfuerzo humano para sostenerse en un momento crítico, pero ese mismo esfuerzo es cada vez menos posible de sostener, generando un círculo de agotamiento, frustración y riesgo de discontinuidad.

La empresa requiere redefinir su modelo operativo y redistribuir cargas de manera sostenible para no comprometer la salud y la vida cotidiana de quienes la sostienen.

### 10.3 TENSIÓN ENTRE CRECIMIENTO IMPULSADO POR OPORTUNIDADES EXTERNAS Y PREPARACIÓN INTERNA INSUFICIENTE

El Hobbit creció por una serie de oportunidades inesperadas y no planificadas: la permanencia en el Espacio Modelo, la compra del segundo foodtruck y la incorporación acelerada al PTI. Este crecimiento externo no estuvo acompañado por un desarrollo interno equivalente (procesos, roles y planificación).

La tensión surge porque el crecimiento genera nuevas demandas que superan la capacidad instalada, produciendo sobrecarga, improvisación y agotamiento.

### 10.4 TENSIÓN ENTRE FORMALIZACIÓN CRECIENTE Y ACUERDOS EXTERNOS INFORMALES

Mientras la empresa enfrenta exigencias tributarias y normativas más estrictas tras el pasaje al Régimen General, los acuerdos con el PTI y el Espacio Modelo han sido verbales, inestables y sujetos a cambios unilaterales.

La paradoja es que la organización está obligada a formalizar internamente, pero suele operar bajo condiciones externas informales, lo que genera incertidumbre y riesgos operativos y legales.

### 10.5 TENSIÓN ENTRE URGENCIAS FINANCIERAS DEL CORTO PLAZO Y CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

La empresa necesita incrementar sus ingresos para mejorar su liquidez, ya que las utilidades actuales son mínimas y resultan insuficientes para sostener un capital de giro adecuado. En algunos meses incluso se registran pérdidas, lo que evidencia la incapacidad actual de

sostener las operaciones sin tensiones financieras constantes. Si retrocedemos un paso, esta situación se agrava porque la empresa debe realizar compras de insumos y pagos a proveedores sin contar con un flujo de fondos estable que le permita cubrir dichas necesidades de fondos holgadamente.

Sin embargo, las acciones necesarias para mejorar sus ingresos y posicionamiento —como invertir en redes sociales, marketing digital, o participar en ferias gourmet con un producto diferenciado— requieren tiempo, planificación e inversión previa.

Por lo tanto, la paradoja radica en que, sin resolver la presión financiera inmediata, no es posible destinar recursos a iniciativas estratégicas. Pero, al mismo tiempo, sin construir una estrategia de mediano y largo plazo, se dificulta romper el ciclo de urgencias que mantiene a la empresa operando al límite.

## 11. LIENZO DEL NEGOCIO (CANVAS)

En este trabajo, el Canvas se utiliza como una herramienta diagnóstica para analizar la situación actual de *El Hobbit*, identificando las fortalezas, debilidades que influyen en su funcionamiento. A partir de este análisis es posible comprender cómo se articula el modelo de negocio hoy y cuáles son los puntos críticos que requieren transformación para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento.

### 11.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de *El Hobbit* se centra en la elaboración artesanal de sus productos, especialmente sus hamburguesas, que constituyen un diferencial en términos de calidad y sabor frente a opciones más estandarizadas del mercado. El emprendimiento opera actualmente bajo distintos formatos de negocio: un foodtruck ubicado en el Espacio Modelo —activo hasta el 31 de diciembre de 2025, el cual, actualmente presenta incertidumbre respecto a su futura localización—; un segundo foodtruck pensado para participar en ferias tanto en Montevideo como en el interior del país; la cantina del PTI, que funciona como punto fijo con menú diario; y una línea de servicios vinculada a desayunos y meriendas empresariales, que ha ido creciendo paulatinamente.

A pesar de esta diversidad operativa, la propuesta de valor aún no cuenta con una definición unificada ni con una narrativa de marca coherentemente articulada, lo que dificulta su posicionamiento estratégico. Un ejemplo claro de esta inconsistencia es que, bajo el mismo nombre comercial, la empresa ofrece productos caseros orientados al segmento gourmet, mientras que en otros formatos comercializa hamburguesas estándar de la marca Schneck. Esta coexistencia de líneas tan diferentes genera confusión sobre la identidad de la marca y sobre qué propuesta distintiva.

## 11.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

El Hobbit atiende actualmente a una variedad de segmentos cuyos perfiles y motivaciones difieren según la unidad de negocio.

En el Espacio Modelo, predomina un público familiar, con consumo concentrado los fines de semana y durante las vacaciones escolares. Se trata de clientes que buscan practicidad, sabor y accesibilidad, en un entorno recreativo donde la decisión de compra suele estar vinculada a la experiencia del paseo.

En el foodtruck destinado a ferias, el segmento principal está compuesto por jóvenes entre 19 y 27 años, orientados a propuestas gastronómicas artesanales, diferenciales y de mayor calidad percibida. Este público valora la innovación culinaria, la estética del producto y el componente experiencial propio del circuito gourmet.

En la cantina del PTI, el público objetivo está conformado por trabajadores entre 30 y 50 años, que priorizan menús accesibles, rápidos y consistentes para su rutina laboral. Este segmento valora la previsibilidad del servicio, la relación precio-calidad y la disponibilidad en horario corrido.

Finalmente, los servicios de desayunos y meriendas empresariales se vinculan a un segmento corporativo donde la compra se realiza por recomendación (boca a boca) y donde se valora la confiabilidad, la presentación y la calidad del producto. Esta línea representa una oportunidad de crecimiento, con potencial para convertirse en un canal estable y previsible.

A pesar de esta diversidad, el emprendimiento no cuenta aún con una estrategia de segmentación diferenciada que adapte la propuesta de valor y la comunicación a cada público, lo cual limita la efectividad comercial y el posicionamiento de la marca.

### 11.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación utilizados por *El Hobbit* son el boca a boca y el contacto directo por WhatsApp para la gestión de pedidos y presupuestos. Si bien la empresa cuenta con presencia en redes sociales, la comunicación es esporádica, no responde a una estrategia planificada y carece de contenidos profesionales que refuercen el posicionamiento deseado. El boca a boca constituye hoy su canal más efectivo, especialmente en ferias y entre los clientes del PTI. No obstante, la ausencia de una estrategia de comunicación estructurada —que incluya reseñas, presencia digital optimizada y una gestión visual coherente— limita su potencial de crecimiento y visibilidad en mercados más competitivos.

### 11.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes se caracteriza por la cercanía. En los foodtrucks y en el Espacio Modelo la interacción tiende a ser informal y basada en el vínculo directo, mientras que en el PTI se establece una relación centrada en la oferta de un menú diario accesible.

Aún no existen mecanismos formales para fidelizar clientes, como programas de recompensas (como ser cada tantos consumos, tienes uno gratis) o de gestión de reseñas en plataformas como Google Maps. Esta ausencia de herramientas limita la capacidad de consolidar una base de clientes recurrentes y de fortalecer la reputación digital de la marca.

### 11.5 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave del emprendimiento abarcan desde la planificación, la compra de insumos, la elaboración artesanal de productos, la operación simultánea de los foodtrucks, la gestión diaria de la cantina del PTI, la participación en ferias y eventos,, la gestión administrativa y la elaboración de presupuestos para eventos privados. La coexistencia de múltiples unidades de negocio, sumada a la ausencia de procesos estandarizados, genera un

funcionamiento altamente demandante y dependiente del esfuerzo físico y cognitivo de Laura y Fabio.

Se entiende que la priorización de las actividades clave así como el reordenamiento de las mismas sería fundamental para mejorar el funcionamiento general del emprendimiento.

#### 11.6 RECURSOS CLAVE

Entre los recursos clave de *El Hobbit* destacan la habilitación especial para manipulación de carne cruda —un diferencial importante en el rubro—, lo que permite la creación de un producto gourmet de excelente calidad y la experiencia gastronómica de varios años de Laura en locaciones destacadas. También lo son, la cocina habilitada 24/7 en el PTI, los dos foodtrucks operativos y el equipamiento recientemente adquirido (cámara de frío, plancha y freidora industrial).

Sin embargo, varios recursos permanecen subutilizados o no convertidos en capacidades, como ser: la cámara de frío que aún no funciona por no estar instalada, la cocina del PTI que no se aprovecha plenamente en su potencial productivo (debido a que no se ha instalado la cámara de frío, y por tanto, hay recursos subutilizados. A su vez, el segundo foodtruck aún no cuenta con el diferencial (dado por el ahumador de carne) necesario para ingresar al circuito gourmet. Este desfase entre recursos disponibles y capacidades efectivas representa una limitación estructural relevante.

#### 11.7 ALIADOS CLAVE

Los aliados clave de *El Hobbit* incluyen a la Intendencia de Montevideo —a través de los programas Podés, Vivero de Empresas y los eventos oficiales que le brindaron visibilidad— y el PTI del Cerro, que ofrece una cocina habilitada 24/7 y un espacio operativo relevante para el emprendimiento. Asimismo, los proveedores de pan, carnes y verduras constituyen aliados

esenciales para sostener la calidad del producto, aunque aún no se han consolidado acuerdos estratégicos que potencien estas relaciones.

Otros foodtrucks del circuito ferial actúan como aliados informales en la coordinación logística y la participación en ferias. Asimismo existen oportunidades de alianzas no desarrolladas, como acuerdos con panaderías o proveedores gourmet para productos diferenciados y colaboraciones con empresas que contratan desayunos y meriendas.

A pesar de contar con actores clave, *El Hobbit* todavía no dispone de una estrategia formal de alianzas que permita aprovechar plenamente estas relaciones para mejorar su posicionamiento y expandir el modelo de negocio.

#### 11.8 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de *El Hobbit* se distribuyen entre las distintas unidades de negocio, aunque su contribución y sostenibilidad presentan diferencias significativas. La principal fuente de ingresos ha sido, hasta el momento, el foodtruck ubicado en el Espacio Modelo, que funciona exclusivamente los fines de semana y durante los períodos de vacaciones. A pesar de no contar con un contrato formal —lo que genera un alto nivel de inestabilidad— este punto representaba un ingreso fijo y previsible para la empresa. Sin embargo, la Intendencia comunicó que el foodtruck deberá retirarse el 31 de diciembre de 2025, lo que deja a *El Hobbit* sin su principal unidad generadora de ingresos. En este contexto, se está evaluando la posibilidad de reposicionar los foodtrucks en ferias de alto movimiento, como Villa Biarritz o Parque Rodó, aunque aún no existe ninguna confirmación o acuerdo formal.

La segunda fuente de ingresos corresponde a la cantina del PTI. No obstante, esta unidad presenta ingresos y márgenes de utilidad extremadamente bajos. Considerando los salarios, cargas sociales, materia prima, gastos de administración, ventas y costos operativos, la

cantina prácticamente no genera ganancias. Su valor principal radica en el acceso a una cocina habilitada las 24 horas, recurso difícil de obtener en el sector gastronómico y que podría ser clave para nuevos modelos de negocio.

A partir de ello, pueden surgir posibles fuentes de ingreso aún no desarrolladas. Una de ellas es el subarrendamiento de la cocina a otras empresas o emprendimientos gastronómicos, siempre que se obtenga la autorización formal del PTI, ya que estas posibilidades no están previstas en el pliego de la licitación y requieren negociación institucional. Otra alternativa es implementar un servicio de delivery desde el PTI hacia empresas o consumidores externos al predio, lo que permitiría diversificar los ingresos y aprovechar la cocina habilitada para ampliar la oferta gastronómica.

Finalmente, los servicios de desayunos y meriendas empresariales constituyen una línea de negocio en crecimiento, impulsada principalmente por el boca a boca y la calidad del producto. Esta unidad presenta potencial para convertirse en una fuente de ingresos más estable y rentable si se sistematiza su operación y se desarrolla una estrategia comercial específica.

En conjunto, el análisis evidencia la necesidad urgente de redefinir el modelo de ingresos, fortalecer las unidades rentables y revisar, en articulación con las autoridades del PTI, las posibilidades de expansión dentro del marco contractual, ya que sin estas alternativas la continuidad y viabilidad económica del emprendimiento se ven comprometidas.

## 11.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos de *El Hobbit* está fuertemente condicionada por los gastos fijos asociados a la operación de la cantina del PTI, que incluyen energía eléctrica, remuneraciones, cargas sociales, materia prima e insumos específicos para la producción

diaria. A estos costos se suman los derivados de la participación en ferias, como la contratación de personal zafral y la logística operativa, y financieramente, las inversiones necesarias para mejorar la infraestructura, entre ellas la cámara de frío que aún no se encuentra en funcionamiento.

Un aspecto crítico dentro de la estructura de costos es el incremento de la carga tributaria que implicó el pasaje al Régimen General. Este cambio supuso la incorporación del IVA, IRAE y Patrimonio, además de un aumento significativo en el volumen de trabajo administrativo. Esta transición se realizó sin un ajuste de precios, lo que llevó a que la empresa absorbiera el costo del IVA y, en consecuencia, redujera drásticamente sus márgenes de rentabilidad. Esta decisión impactó directamente en la sostenibilidad financiera del negocio.

Por tanto, la combinación de costos fijos elevados, ingresos irregulares —especialmente a partir de enero 2026 tras la próxima pérdida del punto de venta del Espacio Modelo— y la ausencia de una estrategia de precios alineada a la nueva carga tributaria explican las dificultades económicas que se están presentando.. Esta situación evidencia la necesidad urgente de revisar la estrategia de negocios en general, en particular, estructura de costos, actualizar los precios y analizar alternativas que permitan mejorar la rentabilidad del emprendimiento y asegurar su continuidad.

## 12. ANÁLISIS PESTEL

A partir del diagnóstico realizado, se propone aplicar el modelo PESTEL como herramienta para analizar los factores del entorno externo que influyen en el funcionamiento y la sostenibilidad de *El Hobbit*. Este instrumento permite examinar de manera estructurada y específica seis dimensiones del contexto: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal, todas ellas relevantes para comprender las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

El modelo surge originalmente en la década de 1960 con los aportes de V. K. Narayanan y Liam Fahey (1986), quienes desarrollaron el análisis PEST centrado en los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Posteriormente, Johnson y Scholes (1993) ampliaron el enfoque incorporando las dimensiones Ecológica y Legal, conformando así la versión PESTEL utilizada en la actualidad.

Realizar este análisis resulta especialmente pertinente para *El Hobbit*, cuya evolución reciente se ha visto atravesada por modificaciones institucionales, cambios normativos, variaciones económicas y exigencias operativas que exceden la gestión interna del negocio. Comprender estas dinámicas permite identificar con mayor claridad los condicionamientos externos que afectan su estabilidad, crecimiento y rentabilidad, y orientar decisiones estratégicas más informadas.

### 12.1 P – POLÍTICO / INSTITUCIONAL

El entorno institucional de *El Hobbit* se caracteriza por una relación cercana a organismos públicos, especialmente con la Intendencia de Montevideo (IM) y el Parque Tecnológico Industrial (PTI). Por un lado, programas como Podés, el Vivero de Empresas y la participación en eventos oficiales otorgaron legitimidad y visibilidad al emprendimiento.

Sin embargo, este vínculo ha estado acompañado de altos niveles de informalidad institucional, particularmente en espacios como el Espacio Modelo, donde la permanencia del foodtruck se sostuvo únicamente “de palabra”. La ausencia total de contrato generó condiciones inestables, decisiones unilaterales y, finalmente, la notificación de desalojo para el 31 de diciembre de 2025, afectando una de las fuentes de ingreso más significativas del negocio.

En el PTI, el escenario institucional también se volvió crítico. Dado que no se cuenta con un contrato firmado que establezca las reglas de funcionamiento, sumado al cambio de autoridades se modificaron las condiciones centrales del llamado original: falta de controles y restricciones para el ingreso de servicios de delivery provenientes del exterior del predio del PTI, prohibición de subarrendar la cocina (pese a que inicialmente se había planteado como una posibilidad), falta de reconocimiento de las mejoras realizadas (como la cámara de frío y equipamiento en general) para descontar de los gastos comunes, e ingreso de vendedores informales sin control. A esto se suma un desfase sustantivo en el estudio de mercado previo a la licitación, que proyectó 3.000 personas diarias, frente a las aproximadamente 500 personas que circulan diariamente, lo cual ha reducido drásticamente los ingresos y la rentabilidad del servicio de cantina debido al elevado peso relativo de los costos fijos

La evidencia muestra que la aplicación o ausencia de controles institucionales tiene efectos directos sobre los ingresos del emprendimiento. Cuando la Unidad de Regulación Alimentaria prohibió el ingreso de comida externa, vió un aumento de la facturación diaria del PTI, demostrando la importancia de un entorno regulado para la viabilidad económica del proyecto.

En este contexto, el plano político-institucional, El Hobbit cuenta con altos niveles de vulnerabilidad contractual. Laura y Fabio expresaron que, de no revertirse las condiciones

actuales, consideran entregar la llave de la cantina/ comedor al 31 de diciembre de 2025. A su vez, persiste la incertidumbre sobre las posibles sanciones por abandonar la licitación antes del plazo estipulado (junio de 2026).

### 12.2 E – ECONÓMICO / MERCADO

La dimensión económica presenta desafíos estructurales importantes para *El Hobbit*. El desajuste entre la demanda proyectada por las autoridades del PTI (3.000–3.500 personas diarias) y la demanda real (+/- 500 personas) afectó directamente la capacidad de cubrir costos fijos y alcanzar rentabilidad. A esto se suma la estacionalidad del Espacio Modelo, con ingresos concentrados en fines de semana y vacaciones, y la pérdida de este punto de venta estable a partir del 31 de diciembre de 2025.

El pasaje al Régimen General sin ajuste de precios supuso absorber el IVA y reducir drásticamente los márgenes de ganancia. Este desfase económico del negocio explica buena parte del desequilibrio financiero actual.

A pesar de este escenario, existen oportunidades económicas claras como reforzar la línea de desayunos empresariales, ingresar a ferias gourmet con una propuesta diferencial y evaluar el reposicionamiento de los foodtrucks en ferias establecidas como Villa Biarritz o Parque Rodó, aunque aún no tienen confirmación.

### 12.3 S – SOCIOCULTURAL

El Hobbit interactúa con públicos diversos. Abarca un público de jóvenes de 19 a 27 años en ferias (consumidores de hamburguesas); trabajadores de 30 a 50 años en el PTI; familias con niños en el Espacio Modelo; y empresas que contratan servicios de desayunos y meriendas. Estos segmentos responden a motivaciones y expectativas distintas, lo que requiere una propuesta adaptada para cada uno.

Existe una fuerte valoración social de la calidad artesanal de los productos, lo cual es una ventaja competitiva clave. Un cambio del naming como “hamburguesa de asado” les ha demostrado mejorar la conversión de ventas, evidenciando que la narrativa del producto influye significativamente en la decisión de compra de los consumidores. Sin embargo, la reputación positiva se apoya casi exclusivamente en el boca a boca, sin estrategias de reseñas, marca o prueba social que potencien la percepción del valor.

#### 12.4 T – TECNOLÓGICO / PROCESOS

La principal limitación tecnológica de *El Hobbit* se encuentra en su cámara de frío, un recurso imprescindible. Aunque la empresa invirtió en una cámara frigorífica de 2 × 2 metros, esta aún no puede utilizarse debido a que el motor no fue instalado en el PTI , lo que impide aprovecharla. Como consecuencia, la producción no puede organizarse en tandas ni planificarse con anticipación, obligando a realizar compras casi diarias y aumentando la carga operativa. A esto se suma que las heladeras disponibles son insuficientes, generando un cuello de botella permanente que afecta tanto la eficiencia como la rentabilidad.

En cuanto al equipamiento, la incorporación de la plancha y la freidora industrial amplía la oferta y mejora el rendimiento operativo. Asimismo, avanzar en la habilitación para ahumados resulta clave para desarrollar el diferencial competitivo requerido en ferias premium.

Existen oportunidades tecnológicas clave por desarrollar, como por ejemplo, la integración de herramientas digitales para gestión; contar con sistemas de planificación (Trello, Asana o Notion), control de compras, fichas técnicas y presupuestación, permitirían optimizar la operativa del negocio.

También se identifica un déficit significativo en el área de marketing: no existe presencia web, catálogo digitalizado, una estrategia activa en Google, y las redes sociales del emprendimiento no están siendo aprovechadas. Esta ausencia de acciones sistemáticas limita la captación de nuevos clientes y reduce la visibilidad del negocio.

#### 12.5 E – AMBIENTAL / OPERATIVO

El contexto ambiental influye directamente en la operativa de *El Hobbit*, especialmente en lo relativo a los foodtrucks, cuya actividad depende en gran medida de las condiciones climáticas. Al trabajar en ferias y espacios abiertos, las variaciones de clima (lluvia, frío extremo, calor) impactan de manera inmediata en la afluencia de público y, por tanto, en los niveles de venta. Esta dependencia refuerza la necesidad de desarrollar planes de contingencia, incorporando líneas de negocio menos expuestas a factores climáticos, como desayunos y meriendas empresariales, o un sistema de delivery desde el PTI.

En términos operativos, los costos energéticos representan otro desafío significativo. La cocina del PTI demanda un consumo elevado de electricidad debido al uso de equipamiento industrial. Aunque inicialmente se habían anunciado subsidios para agua y energía, estos no se concretaron, incrementando los costos fijos mensuales y reduciendo aún más los márgenes de ganancia.

#### 12.6 L – LEGAL / REGULATORIO

El Hobbit opera dentro de un marco regulatorio particularmente exigente, que incluye múltiples habilitaciones sanitarias —la habilitación general de elaboración, el permiso especial para manipulación de carne cruda, habilitaciones individuales para cada foodtruck y para la cantina del PTI—, lo que genera una carga administrativa constante. Este entramado normativo se vuelve aún más complejo por la ausencia de contratos formales en los dos

espacios que constituyen la base del modelo de negocio: el Espacio Modelo y el PTI. En ambos casos, las condiciones se establecieron inicialmente “de palabra” sin contar con contratos firmados, lo que expone al emprendimiento a un alto grado de vulnerabilidad legal y operativa, incluyendo la posibilidad de perder fuentes clave de ingreso por no manejar con un mecanismo de protección contractual.

El pasaje reciente al Régimen General incrementó significativamente las obligaciones tributarias, incorporando IVA, IRAE y Patrimonio, así como mayores exigencias formales de registro, documentación y rendición —especialmente en el contexto del PTI—. Este cambio no fue acompañado de un ajuste de precios, lo que dejó a la empresa absorbiendo costos fiscales adicionales y agravó la presión financiera sobre la operación diaria.

Otro elemento crítico es la falta de habilitación para ahumar carnes en el segundo foodtruck, un requisito indispensable para ingresar a ferias gourmet y consolidar el diferencial que la empresa necesita para acceder a mercados de mayor valor. La demora o dificultad en este trámite limita la expansión comercial y restringe posibilidades de crecimiento en circuitos gastronómicos más competitivos.

Finalmente, persisten incertidumbres en torno a la posibilidad de subarrendar la cocina del PTI o de realizar delivery fuera del predio, actividades que podrían generar ingresos adicionales y mejorar la sostenibilidad económica. Sin embargo, estas acciones si bien fueron acordadas de palabra, dado que no estaban explícitamente contempladas en el pliego de la licitación, para implementarse, requieren una negociación directa con las autoridades del PTI para evitar incurrir en incumplimientos regulatorios o sanciones futuras.

### 13. NECESIDADES IDENTIFICADAS

Como señalan Kotler y Keller (2012), resulta fundamental conocer el mercado antes de definir un modelo operativo y evaluar la viabilidad económica del negocio. En este caso, la presentación a la licitación se realizó sin un estudio exhaustivo de escenarios que contemplen costos, demanda real y flujo de fondos proyectado, lo que generó un desajuste entre las condiciones exigidas en el llamado y el modelo de negocio existente. El flujo estimado de 3.000 personas diarias, contrasta con la demanda real observada, aproximadamente 500 usuarios diarios, afectando de forma directa la rentabilidad y la viabilidad del emprendimiento.

Una segunda necesidad está vinculada a clarificar la identidad y ordenar el portafolio de marcas. Bajo el nombre *El Hobbit* conviven propuestas que responden a públicos distintos y a atributos de calidad contradictorios: hamburguesas gourmet, hamburguesas industriales, menús económicos y desayunos empresariales. Esta dispersión dificulta el posicionamiento, dado que la marca deja de “representar una promesa clara y consistente” (Kotler & Keller, 2012). Desde la perspectiva de la identidad organizacional, el emprendimiento opera sin una narrativa integradora que articule sus prácticas con los propósitos declarados (Schvarstein, 2018b).

También surgen necesidades legales y contractuales. Se observa la ausencia de contratos en el Espacio Modelo, así como condiciones del PTI que no se ajustan al pliego original. Además, persisten la indefinición y la incertidumbre sobre aspectos relevantes, como los subarriendos y el ingreso de servicios de delivery.

Por otra parte, se visualiza la necesidad de tomar decisiones informadas, basadas en un análisis por ejemplo a la hora de realizar la transición al Régimen General sin un análisis exhaustivo previo.

Tal como plantea Schvarstein (1991), las organizaciones actúan dentro de sistemas normativos que condicionan su margen de acción, y la falta de claridad regulatoria incrementa la vulnerabilidad estructural.

Por último, aparece la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión, especialmente en términos de estandarización, procedimientos de trabajo y herramientas de planificación.

#### 14. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

A partir de las necesidades identificadas, es posible plantear diversas líneas de acción orientadas a transformar de manera conservadora la organización y su modelo de negocio, respetando la identidad del emprendimiento sin alterar su esencia (Schvarstein, 2018a).

##### 14.1 REVISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL PTI

En primer lugar, se recomienda realizar un análisis económico-financiero riguroso del espacio en PTI, considerando los ingresos vinculados a la cantidad de potenciales clientes, la estructura de costos, los márgenes reales y el punto de equilibrio, así como la evaluación de distintos escenarios posibles. Este estudio permitirá tomar decisiones con fundamento técnico y determinar la viabilidad real de sostener el negocio en ese espacio; en caso de ser viable, facilitará además la negociación de condiciones más favorables para la empresa. A su vez,

este análisis posibilitará contrastar expectativas con la realidad actual, un elemento clave para mejorar los futuros procesos de toma de decisiones.

#### 14.2 ORDENAR LA MARCA

En segundo lugar, resulta esencial ordenar la estrategia de marca, definiendo con claridad qué propuesta corresponde a cada unidad de negocio. Esto implica diferenciar la hamburguesería artesanal —base identitaria del emprendimiento y principal fuente de valor percibido— de las ofertas vinculadas al PTI y de los servicios de desayunos y meriendas empresariales.

Un portafolio de marcas más claro permitirá que cada unidad de negocio se vincule adecuadamente con su público objetivo, evitando desajustes que puedan afectar la percepción de calidad (Kotler & Keller, 2012) y fortaleciendo la coherencia del posicionamiento general.

#### 14.3 INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

En tercer lugar, se propone incorporar herramientas de gestión simples como Trello, Monday o soluciones basadas en inteligencia artificial, que permitan mejorar la planificación mensual, organizar pedidos, procesos y tareas en general y facilitar la coordinación del equipo. Estas herramientas deberían complementarse con tableros de organización, manuales operativos mínimos y mecanismos de delegación, con el fin de reducir la sobrecarga que hoy recae principalmente en Laura y Fabio.

#### 14.4 FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN CON CLIENTES Y CONSOLIDACIÓN DEL POSICIONAMIENTO

Se sugiere implementar estrategias de conocimiento de los clientes de cada unidad de negocios, y generar fidelización con los mismos. Se plantea un programa de recompra donde cada cierta cantidad de hamburguesas tenga una gratis y estimular activamente la generación de reseñas en Google y testimonios de clientes para fortalecer su reputación y

posicionamiento. Dado que los consumidores actuales basan gran parte de sus decisiones en las experiencias compartidas por otros usuarios, resulta fundamental crear un punto físico visible en cada foodtruck y en la cantina del PTI (como un cartel con QR hacia Google Reviews o hacia un perfil oficial de la marca) donde los clientes puedan dejar comentarios, subir fotos y compartir sus opiniones de manera inmediata.

Asimismo, resulta clave mejorar la presencia digital a través de Google Maps, redes sociales y plataformas gastronómicas locales, ya que esto permitirá aumentar la visibilidad del emprendimiento, consolidar su reputación y atraer nuevos segmentos de clientes.

#### 14.5 PROFESIONALIZACIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL Y COMUNICACIÓN

Finalmente, se recomienda avanzar en la profesionalización de la imagen del emprendimiento mediante la realización de una producción fotográfica, diseño gráfico y una gestión comunicacional más estratégica. Lograr una identidad visual coherente y alineada con los valores del negocio favorecerá el posicionamiento y el vínculo emocional con los distintos públicos objetivo, apuntando a vínculos digitales que permitan dar mayor visibilidad y escalar el emprendimiento

## 15. CONCLUSIONES

Los objetivos de este trabajo fueron analizar la identidad organizacional de *El Hobbit*, identificar las tensiones que obstaculizan su desarrollo, evaluar su modelo de negocio y comprender la transición desde un formato centrado en el foodtruck hacia la gestión de una cantina/comedor en el PTI con la finalidad de desarrollar y proponer recomendaciones organizacionales que resulten en un aporte para la emprendedora.

Para ello, se integraron diversas herramientas de análisis trabajadas a lo largo del posgrado —entre ellas los aportes de Schvarstein y Etkin, el modelo Canvas, el análisis PESTEL, los enfoques de Kotler y Keller y la proyección de flujos de fondos—, lo que permitió construir una mirada integral sobre la situación actual del emprendimiento.

El análisis evidencia que el emprendimiento atraviesa un momento crítico, en gran medida resultado de decisiones no evaluadas en profundidad, lo que ha generado una vulnerabilidad significativa en su sostenibilidad actual. La identidad de *El Hobbit* convive hoy con modelos de negocio heterogéneos disociados que no logran articularse bajo una narrativa coherente, produciendo inconsistencias que afectan su posicionamiento y su capacidad de consolidarse en el mercado.

Las tensiones descritas se hacen evidentes al observar la coexistencia de múltiples unidades de negocio frente a la necesidad de construir una identidad coherente; la sobrecarga físico-laboral en contraste con la capacidad real para sostener el emprendimiento; el crecimiento impulsado por oportunidades externas frente a una preparación interna insuficiente; la formalización creciente que se enfrenta a acuerdos externos informales; y las urgencias financieras del corto plazo que tensionan la construcción estratégica de mediano y largo plazo.

El estudio del pliego del PTI evidencia que buena parte de las dificultades planteadas no responde a fallas de gestión interna, sino a desajustes estructurales entre condiciones prometidas y condiciones reales, confirmando la importancia de analizar aspectos legales y dejarlos establecidos por escrito y el entorno antes de tomar decisiones estratégicas.

Desde el marketing, surge una conclusión clave: una marca debe representar una experiencia clara, diferenciada y coherente (Kotler & Keller, 2012). Para ello, *El Hobbit* necesita ordenar su portafolio, definir qué quiere que el cliente recuerde y reposicionar cada unidad de negocio según su público y propuesta de valor.

En suma, el trabajo permitió:

- Retomar los objetivos iniciales vinculados a clarificar identidad, analizar tensiones y revisar el modelo de negocio.
- Identificar necesidades organizacionales, estratégicas, legales y comunicacionales.
- Proponer acciones concretas para estabilizar el emprendimiento: análisis económico de las diferentes unidades de negocio, renegociación y necesidad de establecer contratos que pauten las condiciones de funcionamiento, ordenamiento de marca, fortalecimiento del marketing y estandarización de procesos operativos.

Si bien los desafíos son significativos, *El Hobbit* cuenta mucho potencial basado en activos estratégicos de alto valor: la calidad de su producto, la experiencia acumulada en ferias gastronómicas y el fuerte compromiso y la resiliencia de Laura como líder del emprendimiento. Con una planificación estratégica más definida, un modelo de negocio ordenado y un posicionamiento coherente, la empresa tiene la posibilidad de avanzar hacia una etapa de mayor estabilidad, crecimiento sostenido y bienestar organizacional.

## 16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Paidós.

Etkin, J. (2005). *La paradoja en las organizaciones*. Paidós.

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing.

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Pisano, F. (2020). *Transformación digital y cambio*. AGESIC.  
[https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/documents/309113/0/Presentación+Franco+Pisano+CLAD+2020+\(1\).pdf](https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/documents/309113/0/Presentación+Franco+Pisano+CLAD+2020+(1).pdf)

Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Paidós.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de las organizaciones: Tensiones y paradojas*. Paidós.

Schvarstein, L. (2018a). *Cambio y aprendizaje en las organizaciones* [Video]. YouTube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=Vwj20C\\_IXUQ](https://www.youtube.com/watch?v=Vwj20C_IXUQ)

Schvarstein, L. (2018b). *Modelo de identidad de las organizaciones* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=6xgLG4Or>

Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL*. Santander Universidades.  
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

## 17. APÉNDICE A: FLUJO DE FONDOS PROYECTADO DE EL HOBBIT

**NOMBRE O RAZON SOCIAL:** DA ROSA BILLALBA MARIA LAURA

**FLUJO DE FONDOS**  
(En pesos uruguayos)

	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	Total
<b>Ingresos</b>													
Saldo inicial Disponibilidades	10,000	10,000	10,000	10,000	8,592	18,078	18,970	33,854	45,624	39,565	36,234	36,304	10,000
Ingresos operativos						143,226	309,160	289,946	289,946	289,946	289,946	289,946	1,902,116
Otros Ingresos						0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos PTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>143,226</b>	<b>309,160</b>	<b>289,946</b>	<b>289,946</b>	<b>289,946</b>	<b>289,946</b>	<b>289,946</b>	<b>1,902,116</b>
<b>Gastos Administración y ventas</b>													
Cargas sociales	0	0	0	0	0	13,805	19,125	21,666	21,666	24,401	21,000	21,000	142,663
Sueldos	0	0	0	0	0	26,121	32,333	36,029	40,383	33,715	33,715	33,715	236,011
Compra mercadería	0	0	0	0		110,284	238,053	223,258	223,258	223,258	223,258	223,258	1,464,629
<b>Total gastos PTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150,210</b>	<b>289,511</b>	<b>280,953</b>	<b>285,307</b>	<b>281,374</b>	<b>277,973</b>	<b>277,973</b>	<b>1,843,303</b>
<b>Salto primario PTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(6,984)</b>	<b>19,649</b>	<b>8,993</b>	<b>4,639</b>	<b>8,572</b>	<b>11,973</b>	<b>11,973</b>	<b>58,813</b>
<b>Ingresos operativos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>117,800</b>	<b>132,000</b>	<b>188,500</b>	<b>161,150</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>1,349,450</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Ingresos Food Truck</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>117,800</b>	<b>132,000</b>	<b>188,500</b>	<b>161,150</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>1,349,450</b>
<b>Gastos Administración y ventas</b>													
Cargas sociales	0	0	0	10,000	10,000	2,761	4,825	4,525	1,806	4,339	4,339	4,339	46,934
Sueldos	0	0	0	0	0	5,224	6,467	7,206	8,077	6,750	6,750	6,750	47,224
Luz Ose Antel	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	3,500
Seguros y Patente	0	0	0	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	17,001
Facturación Electronica	0	0	0	0	0	0	2,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	14,500
Gtos generales	0	0	0	0	0	5,727	4,412	8,657	6,265	6,265	6,265	6,265	43,856
Impuestos	0	0	0	0	0	0	1,415	1,415	1,415	1,415	1,415	1,415	8,490
Honorarios	0	0	0	0	0	6,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	48,000
Compra mercadería	0	0	0	82,319	85,625	131,724	110,875	87,106	104,820	104,820	104,820	104,820	916,928
Comision Tarjetas	0	0	0	0	0	1,800	1,531	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	10,456
<b>Total gastos Food Truck</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>94,208</b>	<b>97,514</b>	<b>155,625</b>	<b>140,914</b>	<b>122,223</b>	<b>135,697</b>	<b>136,903</b>	<b>136,903</b>	<b>136,903</b>	<b>1,156,889</b>
<b>Saldo Primario Food Truck</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23,592</b>	<b>34,486</b>	<b>32,875</b>	<b>20,236</b>	<b>27,777</b>	<b>14,303</b>	<b>13,097</b>	<b>13,097</b>	<b>13,097</b>	<b>192,561</b>
<b>Compra de Ac. Fijo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pago préstamo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Otros Egresos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO PRIMARIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33,592</b>	<b>43,078</b>	<b>43,970</b>	<b>58,854</b>	<b>70,624</b>	<b>64,565</b>	<b>61,234</b>	<b>61,304</b>	<b>61,373</b>	<b>261,373</b>
Retiros de Laura	0	0	0	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	225,000
<b>SALDO FINAL</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>8,592</b>	<b>18,078</b>	<b>18,970</b>	<b>33,854</b>	<b>45,624</b>	<b>39,565</b>	<b>36,234</b>	<b>36,304</b>	<b>36,373</b>	<b>36,373</b>

## 17.1 SUPUESTOS DEL FLUJO DE FONDOS

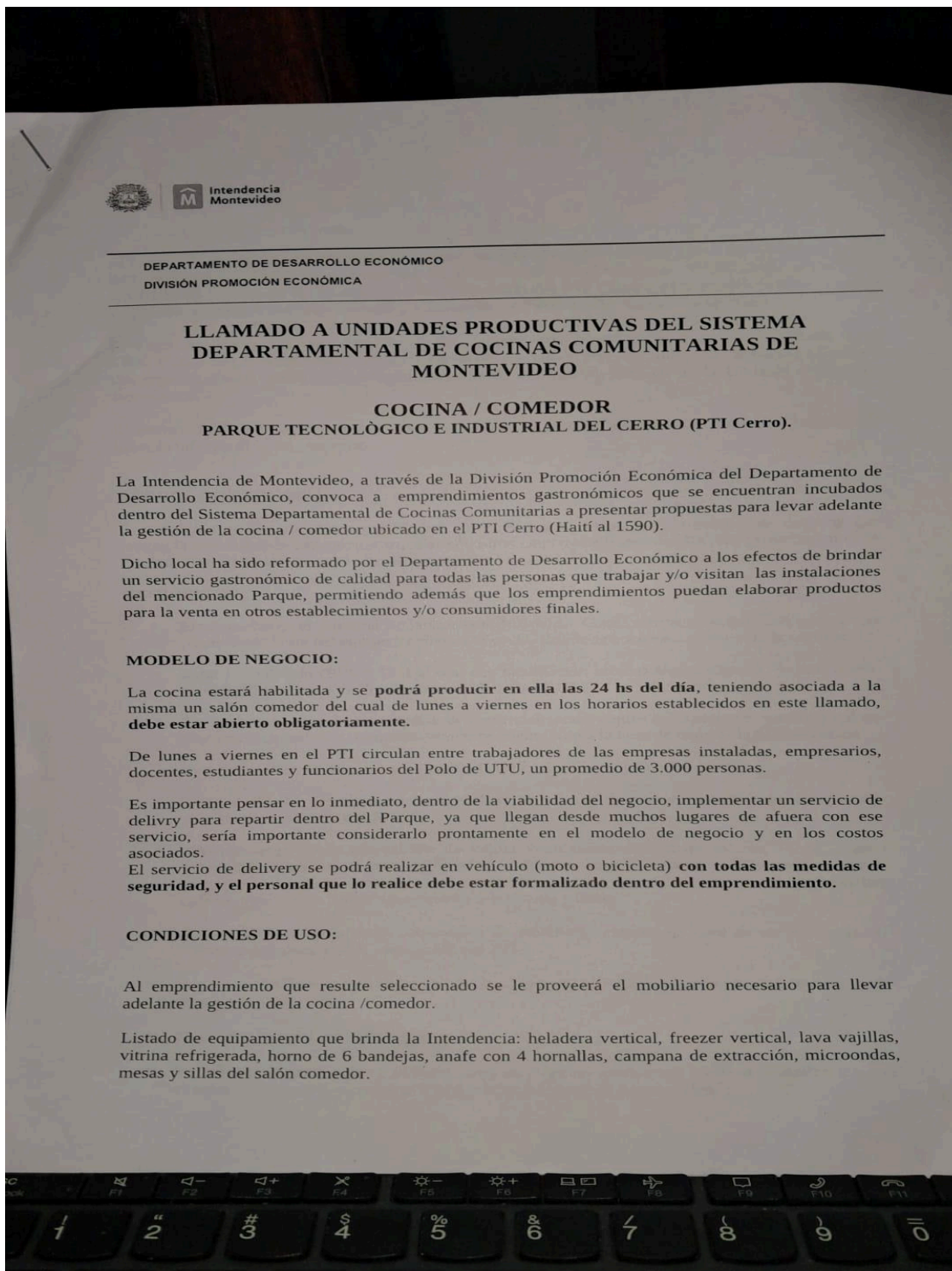
1. Se estima que las ventas se mantendrán e incluso mejorarán en comparación con el año 2024 para la unidad de negocio Food Truck.
2. Actualmente, la empresa cuenta con dos Food Trucks: uno fijo, que opera en el Espacio Modelo únicamente los sábados y domingos y durante las vacaciones, y otro destinado a eventos y ferias. Los gastos fueron proyectados en función de las ventas esperadas para el ejercicio, aplicando un criterio conservador.
3. El flujo de fondos se expresó en pesos uruguayos con el fin de facilitar la comprensión a la titular de la empresa.
4. El saldo inicial corresponde a un monto mínimo estimado como necesario para comenzar la actividad.
5. La información sobre los salarios se obtuvo a partir de los recibos de sueldo y las nóminas presentadas ante BPS.
6. En relación con el PTI, la facturación comenzó en junio de 2025.
7. En cuanto al Food Truck, se cuenta con información desde abril de 2025.
8. Con base en la información proporcionada por la titular, se concluye que los retiros de la empresa son muy bajos.
9. El flujo de fondos no incluye la incorporación ni la amortización de los Food Trucks y otras inversiones dado que la emprendedora no contaba con información fidedigna al respecto
10. Si bien inicialmente se trabajó en la elaboración del flujo de fondos, no fue posible profundizar el análisis debido a la falta de información actualizada. La empresa no

cuenta con la información sistematizada disponible respecto del detalle de ingresos y gastos de octubre y noviembre. En diversas instancias se intercambió acerca de la importancia de contar con información actualizada para la toma de decisiones.

11. Los propietarios realizarán retiros únicamente en caso de existir disponibilidades, una vez canceladas las obligaciones del mes.

## 18. ANEXO A: PLIEGO DE CONDICIONES: COCINA/COMEDOR DEL PARQUE

### TECNOLÓGICO INDUSTRIAL DEL CERRO (PTI CERRO)





El horario de la cocina / comedor **deberá estar abierto obligatoriamente** de lunes a viernes entre las 8:00 hs hasta las 14:00 hs y desde las 18:00 hs hasta las 21:00 horas. Dicho horario podrá ser ampliado en función de la dinámica de funcionamiento del PTI Cerro o de la dinámica misma que el emprendimiento que sea seleccionado y lo considere necesario por razones comerciales.

Fuera del horario de atención al público podrá elaborar toda la producción que tenga habilitada por el SRA. Existiendo la posibilidad, coordinación mediante con el PTI, de poder usar la cocina sábados y domingo. Además, contará con el acompañamiento del equipo técnico de la División Promoción Económica.

El cocina cuenta con baño y vestuario exclusivo para el personal de cocina, y dos baños para uso de quienes utilizan el salón comedor.

#### RUBROS CONVOCADOS:

Gastronomía en general con especificidad en productos de rotisería y servicios de catering que tengan la capacidad de adaptarse y articular con otros emprendimientos del Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias para ofrecer mayor variedad de productos.

#### REQUISITOS:

- Estar inserto en el Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias, contando con evaluación positiva por parte del equipo técnico de la cocina donde se encuentra realizando la incubación.
- Estar formalizado (BPS y DGI al día) con habilitación bromatológica vigente y estar activo en el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE) o con dicho trámite iniciado.
- No ser beneficiario de otro espacio de comercialización dentro del Sistema Departamental de Cocinas Comunitarias. Requisito tenido en cuenta sólo a la hora de realizar la "adjudicación".
- Presentar Plan de Negocio y/o Planilla CANVAS y Flujo de Fondos positivo.
- Estar al día con las normas laborales vigentes en caso de contar con dependientes (BPS y planilla de trabajo ante el MTSS).
- Hacerse cargo de la adquisición de vajilla y utensilios de trabajo (platos, vasos, copas, mantelería, pocillos, tazas, servilletos, cubiertos, etc) así como los electrodomésticos menores que crea conveniente para desarrollar la idea de negocio, como así también del calefón para proporcionar agua caliente a la cocina y baño.
- Deberá hacerse cargo de la adquisición de mobiliario exterior en caso de ser necesario, el mismo debe contar con la aprobación del PTI.
- Presentar cartilla con lista de productos y precios (Menú diario y/o semanal así como variada oferta gastronómica).
- Establecer precios accesibles para el funcionariado del PTIC.
- Posibilidad de tener abierto el local fuera del horario establecido frente a requerimientos de eventos que pueda desarrollar el PTIC y la Intendencia de Montevideo.



- Tener capacidad de presupuestar y elaborar servicios de catering solicitados en actividades que se desarrollen desde distintas unidades de la Intendencia de Montevideo, PTIC o empresas instaladas en el PTIC.
- Hacerse cargo de la limpieza y del salón y de los baños del mismo en forma regular, proporcionando los implementos necesarios para la higiene y el uso de quienes asistan.

El emprendimiento que acceda a este lugar tendrá la obligación de tramitar y abonar lo necesario para inscribirlo frente al Servicio de Regulación Alimentaria, presentando la documentación requerida (Control de Plagas, Plan de Gestión de Residuos de acuerdo a la normativa del PTI Cerro y División Limpieza, desagote regular de graseras, mantenimiento de la infraestructura, etc.)

#### **TIEMPO:**

Este espacio comercial **será por doce meses, con opción de renovación de igual plazo**, evaluación de partes mediante. El emprendimiento seleccionado dejará de elaborar en la cocina de incubación para trasladar sus habilitaciones a la referida cocina del llamado.

#### **POSTULACIONES:**

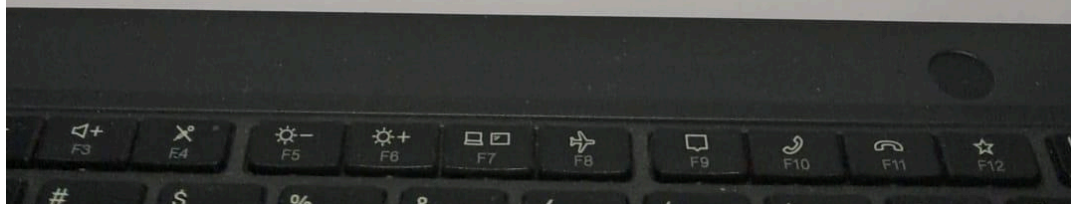
- Enviar datos de la propuestas a desarrollar por escrito, detallando los objetivos y planes de acción. Los datos del emprendimiento, representante de la empresa, último recibo pago de formalización, teléfono de contacto.
- Imágenes a color de los productos a ofrecer con la lista de precios.
- Lo solicitado se enviará al correo [desarrollo.local.im@imm.gub.uy](mailto:desarrollo.local.im@imm.gub.uy)

En caso de querer visitar el lugar previamente se coordinará la misma a través del correo [desarrollo.local.im@imm.gub.uy](mailto:desarrollo.local.im@imm.gub.uy)

#### **PLAZO DE PRESENTACIÓN:**

Desde el **sábado 29 de marzo.**

Hasta el **lunes 21 de abril.**





#### **COSTOS:**

- Los primeros seis meses el espacio de cocina / comedor no tendrá costos asociados por concepto de gastos comunes, debiendo sólo abonar el costo de OSE, instalación del servicio y pago mensual al momento de inaugurar y durante todo el uso del lugar.
- A partir del cuarto mes deberá comenzar a pagar un estimativo por el uso de la electricidad de la cocina y el local comedor y hasta el fin del uso del lugar.
- A partir de los seis meses se agrega un concepto de gastos comunes asociado a los resultados comerciales que se obtengan, debiendo aportar el 5% de la facturación, descontando inversiones realizadas que sean acordadas con la administración, factura del transporte habilitado utilizado para los traslados, leyes sociales del emprendimiento, boletas de compra de materia prima y sueldos de dependientes.

#### **SELECCIÓN DE PROPUESTAS:**

Se hará a través de evaluación documentada con todos los inscriptos/as, haciendo hincapié en el diseño, presentación del emprendimiento y capacidad del emprendedor/a en transmitir su idea de negocio a través de lo presentado, la posible escalabilidad y generación de empleo de calidad del emprendimiento.

#### **CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DEL ESPACIO.**

Entre las unidades productivas unipersonales o colectivas, teniendo en cuenta los siguientes criterios desde una perspectiva interseccional interseccionalidad como los son: situaciones de violencia de género, personas afro, trans, migrantes, en situación de discapacidad, pueblos originarios, entre otros.

- Precios acordes a la propuesta y el público objetivo.
- Unidades productivas con posibilidades de escalabilidad y generación de empleo.
- Unidades productivas lideradas por jefaturas monoparentales con personas a cargo.
- Unidades productivas de carácter asociativo o cooperativo.
- Situación de vulnerabilidad socio económica de quienes lideran el emprendimiento.
- Menú y lista de precios por cada producto.
- Capacidad del emprendedor/a de presentar su idea de negocio de forma clara (Modelo Canvas y flujo de fondos).
- Experiencia y antigüedad certificada en el rubro.

#### **EL TRIBUNAL DE SELECCIÓN ESTARÁ INTEGRADO:**

- La Dirección de la División Promoción Económica o quien ésta designe
- Presidente de la Comisión Administradora del Parque Tecnológico e Industrial del Cerro o quien este designe.

El tribunal realizará las evaluaciones de todas las propuestas inscriptas según los criterios establecidos.



Se notificará de los resultados a todas las unidades productivas postuladas de los resultados quedando una lista de prelación vigente por el lapso de 6 meses.

La unidad productiva seleccionada, dispondrán de un plazo de tres días hábiles para confirmar su incorporación a la propuesta. La asignación del espacio tendrá una vigencia de un año pudiéndose renovar por el mismo lapso de acuerdo a las evaluaciones que se relazarán en forma oportuna.

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES UNA VEZ ASUMIDO EL ESPACIO:**

Quienes sean seleccionados deberán cumplir con las siguientes indicaciones:

1. Mantener en óptimas condiciones el espacio asignado. Cuidar el mobiliario, electrodomésticos; realizar una limpieza regular del espacio de acuerdo al manual de Buenas Prácticas de Manufactura y POES.
2. Brindar toda la información requerida por parte del equipo técnico de la Div. Promoción Económica para realizar un mejor acompañamiento de la propuesta.
4. Brindar un servicio acorde al enclave en el que se encuentra la *Cocina Comedor* y dar cumpliendo la normativa Departamental en materia de seguridad alimentaria.
5. Tener la posibilidad de realizar ventas en efectivo y a través de post.
6. Realizar la habilitación de la *Cocina Comedor* frente al Servicio de Regulación Alimentaria.
7. Tomar las decisiones comerciales que crea conveniente para mejorar la rentabilidad del modelo de negocio, respetando las bases del presente llamado.
8. Transportar los productos de acuerdo a la normativa vigente.
9. Firmar el inventario donde se detalla todo el mobiliario, electrodoméstico e infraestructura que se pone a disposición del emprendimiento para su funcionamiento.
10. Deberá hacerse cargo de la contratación de un servicio de control de plagas y de limpieza de graseras (frecuencia mensual).
11. Presentar un Plan de Gestión de Residuos de acuerdo a la normativa del PTI Cerro y División Limpieza.

Por cualquier duda o consulta, se pueden comunicar a través del siguiente correo electrónico:

**[desarrollo.local.im@imm.gub.uy](mailto:desarrollo.local.im@imm.gub.uy)**

19. ANEXO B: FOTOS DEL EMPRENDIMIENTO EN REDES SOCIALES



8:53



Laura Apex

29 min · 📖 Lírucus Instrumental N... >



Pronto para hoy!

Hoy te esperamos por el PTI cerro .  
Hamburguesas artesanales  
Pollo crispy  
Chivitos... [Ver más](#)

Responder

