

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Comunicación

Programa de Comunicación Empresarial
para Burger Time

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Comunicación con orientación Empresarial

Juan Manuel Idiartegaray - 252100

Mateo Genta - 266103

Tutora: Elisa Juambeltz

2025

Declaración de objeto del trabajo y uso de elementos de terceros

Este trabajo de fin de carrera es un trabajo académico que se origina en el proceso formativo de la universidad. No se trata de un producto comercial y su difusión pública no está autorizada.

Este trabajo puede incluir elementos de propiedad intelectual de terceros, según se detalla en el Anexo correspondiente. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos.

Los autores del trabajo declaran que han realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

Detalle de elementos de terceros

Elemento	Ubicación (página)	Titular de la propiedad intelectual	Permiso de uso
Figura 1: Metodología de la CCSUy	20	Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay	Acceso público
Figura 2: Ventas y rentabilidad	21	Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay	Acceso público
Figura 2.1: Datos de desarrollo	22	Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay	Acceso público
Figura 2.2: Ventas y rentabilidad segundo trimestre de 2024	22	Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay	Acceso público
Figura 3: Cantidad de personas ocupadas en el sector y participación del sector	26	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Acceso público
Figura 4: consumo per cápita de los uruguayos de carnes en su variedad	46	Instituto Nacional de Carnes	Acceso público
Figura 5: Cosquín Rock 2024 en Uruguay	69	Cosquín Rock Uruguay	Acceso público
Figura 5.1: DeGusto en Montevideo	70	DeGusto Uruguay	Acceso público
Figura 7: Vacante disponible en Burger Time	74	Burger Time	Acceso público
Figura 9: Tabla de jerarquización	104	Paul Capriotti	No se logró

Figura 10: Isologo de Burger Time	113	Burger Time	Acceso público
Figura 10.1: Isologo del <i>food truck</i>	114	Burger Time	Acceso público
Figura 11. Logotipo de Burger Time	113	Burger Time	Acceso público
Figura 12: Publicación en Instagram de Burger Time.	116	Burger Time	Acceso público
Figura 12.1: Publicación de Instagram de Burger Time	116	Burger Time	Acceso público
Figura 13: Campaña promocional	117	Burger Time	Acceso público
Figura 14: Hamburguesa servida	119	Burger Time	Acceso público
Figura 14.1: Papel antigrasa que va debajo de las hamburguesas	119	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 15: Caja de envíos	120	Burger Time	Acceso público
Figura 15.1: Bolsa de envíos	120	Burger Time	Acceso público
Figura 16: Envoltorio de la hamburguesa	122	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 17: Local de Pocitos vista desde la calle	125	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 17.1: Vista cercana de entrada principal	125	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 17.2: Vista de la segunda puerta posterior a entrada principal	126	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)

Figura 17.3: Salón 1 local Pocitos	126	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 17.4: Deck exterior del local de Pocitos	127	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 17.5: Salón 1 local Pocitos	127	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 18: Pared de local Pocitos	128	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 18.1: Vista desde dentro del local de Pocitos	128	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 19: Zona central salón 1 del local Pocitos	129	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 20: Fachada local Prado	130	Burger Time	Acceso público
Figura 20.1: Fachada local Ciudad de la Costa	131	Burger Time	Acceso público
Figura 20.2: Fachada local Punta del Este	131	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 20.3: Food truck de Burger Time	132	Burger Time	Acceso público
Figura 20.4: Fachada local Carrasco	132	Burger Time	Acceso público
Figura 21: Salón local Prado	133	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 22: Graffiti local Punta del Este	133	Burger Time	Acceso público
Figura 22.1: Graffiti local Ciudad de la Costa	134	Burger Time	Acceso público
Figura 24: Comunicados sobre actividades	160	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)
Figura 24.1: Pizarra de comunicados	161	Burger Time	Autorizado por Burger Time (archivo propio)

Figura 25: Manual de Cocina	162	Burger Time	Enviado por Francia Carrasco vía WhatsApp
Figura 26: Posteo de periodista	170	Alen Banewur	Acceso público

Declaración de autoría

Nosotros, Mateo Genta Izzi y Juan Manuel Idiartegaray Curto, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos Proyecto Final de grado de la Licenciatura de Comunicación Corporativa;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Juan Manuel Idiartegaray Curto
Montevideo, 25 de marzo de 2025



Mateo Genta Izzi
Montevideo, 25 de marzo de 2025

Agradecimientos

Con la satisfacción de culminar este arduo pero enriquecedor camino, queremos expresar nuestra más profunda gratitud a todas las personas que, de una forma u otra, fueron parte esencial de este proceso.

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias y seres queridos, quienes se convirtieron en un soporte invaluable y constante, siendo los pilares fundamentales en cada paso de esta travesía.

En segundo lugar, un especial reconocimiento a Elisa Juambeltz por su compromiso, guía y disponibilidad durante cada etapa del camino. Su apoyo incondicional fue clave para superar cada obstáculo.

También queremos expresar nuestra gratitud a cada uno de los integrantes de Burger Time. Su disposición y colaboración fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, gracias a la Universidad ORT Uruguay, a su cuerpo docente y funcionarios que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera. Su dedicación y compromiso contribuyeron significativamente a nuestro crecimiento personal y académico.

A todos ellos, gracias.

Resumen ejecutivo

Burger Time es una hamburguesería gourmet uruguaya con seis locales en Montevideo, Canelones y Punta del Este. Desde su fundación en 2019, ha crecido rápidamente en un mercado competitivo. La investigación analiza su situación actual y propone estrategias para optimizar su comunicación interna y externa.

El sector gastronómico uruguayo ha crecido significativamente, con un auge de hamburgueserías gourmet que desafían a las cadenas de comida rápida. Entrevistas con expertos y estudios del sector destacan la importancia del control de costos y la innovación. A pesar del crecimiento, los márgenes de ganancia son ajustados, lo que exige estrategias efectivas para la sostenibilidad del negocio.

El diagnóstico de Burger Time reveló fortalezas como su posicionamiento de marca y expansión, pero también debilidades en su estructura organizacional y comunicación interna. Se identificaron problemas en la jerarquía, sobrecarga de trabajo en roles clave y la ausencia de una estrategia de comunicación, lo que representa una oportunidad de mejora.

Para abordar estos desafíos, se proponen estrategias enfocadas en la profesionalización de la comunicación, la optimización de los flujos internos, el fortalecimiento de la presencia digital y el desarrollo de iniciativas de RSE. Estas medidas incluyen la creación de un área de Comunicación, capacitaciones y alianzas con organizaciones sin fines de lucro.

La implementación de este plan permitirá a Burger Time mejorar su cohesión organizacional, consolidar su presencia en el mercado y fortalecer su relación con los stakeholders. Con una estrategia comunicacional efectiva, la marca podrá asegurar su crecimiento sostenible y liderazgo en el sector gastronómico uruguayo.

Índice

1. Introducción.....	13
1.1. Presentación del objeto de estudio.....	13
1.2. Justificación de la elección del objeto de estudio.....	14
1.3. Marco Metodológico.....	17
2. Marco contextual.....	18
2.1. La gastronomía uruguaya.....	18
2.2. El sector gastronómico en números.....	19
2.3. La tecnología en el sector gastronómico.....	26
2.4. Salir a comer.....	29
2.5. La hamburguesa, no solo algo entrepanes.....	31
2.5.1. Los inicios.....	31
2.5.2. Fast food.....	32
2.5.3. El fast food en Uruguay.....	35
2.5.4. Volver a lo tradicional, el Slow Food.....	38
2.6. Las hamburgueserías gourmets.....	40
2.6.1. La nueva tendencia.....	40
2.6.2. ¿Qué son las hamburgueserías gourmets?.....	41
2.6.3. Los veteranos que resisten.....	43
2.7. La carne, pilar del país.....	45
2.7.1. Alimentando la salud.....	47
2.7.2. El consumo no cárnico.....	48
3. La organización.....	50
3.1. Historia.....	50
3.1.1. El desafío de empezar desde cero.....	50
3.1.2. El primer local: familia y amigos.....	52
3.1.3. La pandemia.....	53
3.1.4. Cambiar para mejor.....	55
3.2. Filosofía Corporativa.....	56
3.3. Público objetivo y clientes.....	59
3.3.1. La hamburguesa en el público objetivo.....	60
3.4. Locales.....	62
3.4.1. Medios de pago.....	65
3.5. Productos.....	66
3.6. Food truck.....	69
3.7. Actividades y procesos.....	70
3.8. Estructura organizacional.....	71

4. Análisis del entorno.....	75
4.1. Análisis PEST.....	75
4.2. Competencia.....	86
5. Análisis comunicacional.....	90
5.1. Stakeholders y públicos.....	90
5.1.1. Vínculos y posición de los stakeholders.....	96
5.1.2. Jerarquización de los stakeholders.....	103
5.2. Identidad corporativa.....	108
5.2.1. Identidad verbal.....	110
5.2.2. Identidad visual.....	112
5.2.3. Identidad objetual.....	118
5.2.4. Identidad ambiental.....	122
5.3 Cultura corporativa.....	136
5.4. Clima organizacional.....	141
5.5. Imagen corporativa.....	143
5.6. Sistema de comunicación.....	151
5.6.1. Comunicación interna.....	153
5.6.1.1. Comunicación informal.....	163
5.6.2. Comunicación externa.....	165
5.6.2.1. Plataformas digitales.....	165
5.6.2.2. Sitio web.....	168
5.6.2.3. Acciones con influencers.....	169
5.6.2.4. Comunicación con proveedores.....	170
5.6.2.5 Campañas publicitarias.....	171
5.6.2.6. Relaciones Públicas.....	172
5.6.2.6.1. Relaciones con la prensa.....	173
5.6.2.7. Conclusión.....	174
5.7 Responsabilidad Social Empresarial.....	174
6. Diagnóstico.....	177
6.1. FODA.....	177
6.2. Conclusiones del diagnóstico.....	182
7. Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.....	186
7.1. Introducción.....	186
7.2. Objetivos generales y específicos.....	187
7.2.1. Eje profesionalización de la comunicación.....	187
7.2.2. Eje comunicación interna.....	188
7.2.3. Eje comunicación externa.....	188
7.2.4. Eje responsabilidad social empresarial.....	188

7.3. Estrategia.....	189
7.4. Públicos del Plan Estratégico de Comunicación.....	191
7.5. Mensajes clave.....	192
7.6. Plan de acción: acciones y herramientas de comunicación.....	194
7.6.1. Objetivo general: Profesionalizar la gestión de la comunicación de Burger Time.....	194
7.6.1.1. Objetivo específico: Comenzar a desarrollar un área de Comunicación en Burger Time en un período de diez meses.....	194
7.6.1.2. Objetivo específico: Fortalecer las competencias comunicacionales de los encargados generales y de los locales de Burger Time.....	198
7.6.2. Objetivo general: Optimizar los flujos de comunicación interna para fortalecer la cohesión organizacional y alinear a los colaboradores con la identidad de Burger Time.....	199
7.6.2.1. Objetivo específico: Implementar un sistema de comunicación interna estructurado que facilite el flujo bidireccional de información entre todos los niveles jerárquicos y operativos.....	199
7.6.2.2. Objetivo específico: Generar instancias de integración para promover la cultura organizacional, los valores de la empresa y cuidar las subculturas.....	203
7.6.2.3. Objetivo específico: Redactar y comunicar una misión, visión y valores claros que representen la identidad de Burger Time y sean compartidos por todos los colaboradores.....	205
7.6.3. Objetivo general: Consolidar el posicionamiento de Burger Time como una de las tres marcas líderes en el mercado de hamburguesas gourmet en Montevideo y Punta del Este.....	208
7.6.3.1. Objetivo específico: Fortalecer la presencia digital de la marca, diversificando los contenidos y canales digitales, para atraer y fidelizar audiencias.	208
7.6.3.2. Objetivo específico: Sistematizar el trabajo digital mediante la planificación entre el encargado de Comunicación y la agencia de comunicación Modo, integrando planes y objetivos comunes.....	210
7.6.4. Objetivo general: Definir y desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial.....	214
7.6.4.1. Objetivo específico: Desarrollar y difundir internamente entre los colaboradores la correcta separación de residuos en todos los locales de Burger Time en un periodo de dos meses.....	214
7.6.4.2. Objetivo específico: Capacitar a los colaboradores en responsabilidad social empresarial en un plazo de dos meses.....	216
7.7. Sistemas de evaluación.....	218
7.8. Presupuesto.....	223
7.9. Cronograma.....	227
8. Referencias.....	230
8.1. Referencias bibliográficas.....	230

8.2. Referencias electrónicas.....	231
9. Anexos.....	240
9.1. Menú de Burger Time.....	240
9.2. Encuesta sectorial.....	241
9.3. Encuesta al público.....	244
9.4. Encuesta perfil de imagen.....	247

1. Introducción

1.1. Presentación del objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo es Burger Time, una hamburguesería uruguaya enfocada en ofrecer *hamburguesas gourmet*¹. En cuanto al término "gourmet", de origen francés, se utiliza para calificar aquellos platos con una elaboración refinada. Dicha consideración sobre la hamburguesa y estas hamburgueserías implica un proceso de producción diferente a la industrialización de las grandes cadenas de comida, sumado a un servicio de atención personalizado, lo más cercano al de un restaurante tradicional.

Burger Time surge el 17 de mayo del año 2019 como un proyecto de tres amigos en un sector que todavía era incipiente, cuando según uno de los dueños, Fausto Pomoli, “recién comenzaba el boom de las hamburguesas”². Lucas Vasalucci, Fausto Pomoli y Justo Ugartemendía fueron los tres fundadores, que decidieron abrir un local en el barrio de Pocitos, Montevideo, más específicamente en las calles Gabriel Pereira y Bulevar 26 de Marzo. Allí estuvieron hasta 2021, año en el que se establecieron en una nueva dirección; L.A Herrera 1245.

El *boom* hamburguesero, al que hace referencia Pomoli, corresponde a una tendencia en el sector gastronómico donde comienza a imponerse una oferta distinta tanto a las grandes cadenas internacionales como a los conocidos carritos de hamburguesas. Esta tendencia comenzó a consolidarse en el país en 2015, con la apertura de locales físicos dedicados exclusivamente a ofrecer hamburguesas en su menú. Este fenómeno se detalla en los puntos 2.5 y 2.6, donde se describen y mencionan los primeros establecimientos que surgieron en el país.

La organización actualmente posee un total de seis locales, ubicados en Montevideo, Canelones y Punta Del Este. En la capital del país, hay locales en los barrios Pocitos (L.A Herrera 1245), Prado (Joaquín Suárez 3449) y Carrasco (Mercado Arocena). En el departamento de Canelones, el local se ubica específicamente en Ciudad de la Costa

¹ Término extraído a partir de una nota de prensa realizada por Analía Pereira el 16 de febrero de 2024 a través del medio *El País*. Donde define que las hamburgueserías gourmet son nuevas propuestas gastronómicas que compiten con las grandes cadenas como Burger King y McDonald's.

²Genta, M. (30 de abril de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.1. p.232.

(Giannattasio y R. de Janeiro) y en Punta Del Este hay dos locales, uno ubicado dentro del nuevo centro comercial Punta Shopping y otro en la Avenida Gorlero. Adicionalmente a estas sucursales, operan también con un servicio de *food truck*, para eventos de gran masividad, como conciertos, bailes, o festivales.

Burger Time cuenta con un total de 84 empleados, número que varía según la temporada del año. En el verano aumenta la demanda de productos en los locales ubicados en la ciudad peninsular de Punta Del Este, lo que requiere un número mayor de trabajadores, donde para la temporada entrante, según Francia Carrasco encargada general de Cocinas, entrevistada el 25 de octubre de 2024, sostiene que para la temporada de verano en Punta del Este “solemos sumar a diez personas”³.

Resulta relevante destacar que Burger Time es un emprendimiento 100 % nacional, fundado con capital local y gestionado por uruguayos. Tras la pandemia, su crecimiento fue exponencial, ampliando su operativa y fortaleciendo su posicionamiento en el sector. Pasando de contar con un único local a convertirse en una de las cadenas de hamburgueserías gourmet con mayor trayectoria en el mercado.

1.2. Justificación de la elección del objeto de estudio

El sector gastronómico, y específicamente las hamburgueserías componen un área en desarrollo. Esto se puede ver a través de la cantidad de negocios en el rubro, su desarrollo y mantenimiento en el mercado.

Tal es el caso de Burger Time, objeto de estudio de este trabajo, que ha inaugurado seis locales desde 2019 hasta la fecha. De manera similar, Rudy, otra reconocida hamburguesería, ha abierto cuatro locales en la capital del país desde 2015.

Adicionalmente, desde el año 2022 hasta hoy han abierto un total de siete nuevas hamburgueserías gourmet que siguen en actividad. Esto evidencia el buen momento que transita el sector, caracterizado por organizaciones que invierten y una competitividad que crece año tras año, aspecto que se analizará en mayor profundidad en los puntos 2.6 y 4.2.

³ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8 p.284.

La apertura de nuevos locales por organizaciones consolidadas, como la aparición de nuevas marcas, demuestran que el sector posee un crecimiento constante. Año a año aparecen nuevos actores y competidores, marcando un terreno competitivo y volátil. Lo que impone a su vez, a hamburgueserías como Burger Time, el deber de adaptarse a las nuevas tendencias e innovaciones que surgen en el sector.

Adicionalmente, la llegada de hamburgueserías desde otros países, así como su retirada del mercado, dejan en evidencia que el sector es atractivo para invertir, pero a su vez presenta un alto nivel de competitividad y exigencia. A modo de ejemplo, se puede citar el caso de la marca argentina “El Desembarco” la cual arribó al país con una inversión en 2022 y finalmente cerró sus puertas en 2024. Esta empresa mencionada logró establecer cinco locales, cuatro en Montevideo y uno en Punta del Este, mediante el sistema de franquicias. El Desembarco planeaba llegar a siete locales este 2024, según el periodista Antonio Larronda en un artículo publicado a través de El País el 29 de septiembre de 2023. Igualmente, estos planes no obtuvieron éxito y la marca terminó cerrando por cuestiones que se desconocen, ya que no se obtuvo respuesta ante la solicitud de una entrevista e información.

Otro caso de una empresa extranjera llegando al sector de las hamburgueserías es el de Dean and Dennys, hamburguesería también argentina que desembarcó en el país en el 2022 buscando expandirse en el territorio uruguayo. Con una inversión total de 2 millones de dólares esperaba realizar, entre 2022 y 2023, la apertura de cuatro a cinco locales (InfoNegocios, 2022). Estos esfuerzos se vieron frustrados por la adaptación de esta franquicia en el sector ya que no pudieron establecerse y finalmente cerraron las puertas de sus comercios.

A partir de lo anterior, se puede concluir que el sector de las hamburgueserías enfrenta desafíos significativos, especialmente para las marcas extranjeras, que no siempre logran adaptarse adecuadamente al mercado local. Este hecho resalta que el éxito y la permanencia de las marcas en el sector no dependen únicamente de su capacidad de inversión o capital, sino principalmente de su capacidad para ser competitivas y adaptarse a las particularidades del mercado. En este contexto, Burger Time se presenta como una excelente opción para desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación, ya que ha demostrado una notable

capacidad para adaptarse y crecer dentro de un entorno altamente competitivo. Un plan de comunicación eficaz podría fortalecer aún más su posicionamiento y consolidar su liderazgo en el sector, optimizando sus procesos internos y externos, y ayudando a la marca a mantenerse relevante en un mercado en constante evolución.

En cuanto a Burger Time, se entiende que a lo largo del tiempo ha generado importantes transformaciones, tales como el incremento del personal, apertura de nuevos locales y modificaciones en los procesos de producción. En esta situación la gestión del cambio se vuelve crucial, al comprender que la empresa ha evolucionado de un único local a ser una cadena de hamburgueserías. En este contexto, la comunicación se convierte en una herramienta esencial para la adaptación y la sostenibilidad del nuevo formato operativo, distinto al que tenía en sus comienzos.

De este modo, la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación es fundamental para gestionar de manera eficiente y beneficiosa, tanto la comunicación interna como externa de la empresa, asegurando una adaptación exitosa a su nueva realidad, como también un mantenimiento en el sector. En una época en la que la gente recibe tanta información a través de los diferentes medios, resulta trascendental gestionar la comunicación de manera funcional, al comprender las necesidades de los públicos y alineándose con el propósito de la organización.

Además, se trata de una organización abierta y accesible, lo que genera la posibilidad de una observación profunda de su dinámica de funcionamiento, facilitando alcanzar un alto grado de involucramiento de los autores de este programa de comunicación corporativa.

Por esto, la organización Burger Time es un terreno fértil para generar una investigación, elaboración y propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa, que permita profesionalizar y mejorar los procesos de comunicación existentes, pero a su vez, que proponga nuevas estrategias de comunicación, orientadas a fomentar la evolución de la empresa, acompañar el desarrollo del mercado y liderar el sector en el que opera.

1.3. Marco Metodológico

Para generar una investigación exhaustiva, fundamental para un conocimiento detallado del objeto de estudio, es necesario recurrir a distintos métodos de investigación.

Desde el punto de vista metodológico, para este trabajo se utilizaron métodos de investigación cualitativos y cuantitativos.

En primer lugar, con el fin de conocer de primera mano la organización y el sector de hamburgueserías, se realizaron un total de catorce entrevistas en profundidad. Nueve fueron a integrantes de la organización: Fausto Pomoli (socio fundador), Justo Ugartemendía (socio fundador), Lucas Vassallucci (socio fundador), Bruno Mazza (encargado Contable), Florencia Belén (fundadora de agencia Modo), Josefina Fitipaldo (encargada de Cocina del local de Pocitos), Francia Carrasco (encargada general de Cocinas) y María Gómez (encargada de Operativa). A través de estas fuentes, se obtuvo información de primera mano sobre las distintas formas de operación de la organización en diversas áreas, incluyendo su funcionamiento operativo, contable y culinario, así como sus prácticas de relacionamiento, cultura y clima laboral.

Por otra parte, con el fin de entender de forma profunda el sector gastronómico y sus desafíos, se realizó una entrevista a Alva Sueiras, consultora gastronómica, docente y columnista de Radio Sarandí y otra a Gustavo Laborde, periodista, doctor en antropología y autor de diferentes libros vinculados a la gastronomía.

Adicionalmente, se generó un contacto con el entorno competitivo de Burger Time, entrevistando a Alejandro Mazzoli socio fundador de Rudy, hamburguesería uruguaya que opera desde 2016, con el objetivo de obtener información de primera mano sobre cómo se desarrolla esta área de la gastronomía en Uruguay, y a su vez otro punto de vista del sector hamburguesero.

Finalmente, se contactó a Juan Muxi, *managing director* Uruguay de PedidosYa, con el fin de comprender el funcionamiento de la aplicación y el impacto que genera en los locales gastronómicos.

Por otro lado, se analizó la relación entre el público objetivo y Burger Time. Para ello, se llevaron a cabo dos encuestas a través de *Google Forms*, con el propósito de comprender la interacción entre distintos sectores de la sociedad y la hamburguesa, así como su vínculo con la organización.

Respecto a las fuentes secundarias, se consultaron notas de prensa, informes, datos estadísticos y artículos de instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Carnes y el Instituto Nacional de Estadística. Asimismo, se recurrió a investigaciones llevadas a cabo por organismos del sector, como la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUy). Además, se analizaron leyes y documentos oficiales que regulan el marco y sector en el que opera Burger Time.

2. Marco contextual

2.1. La gastronomía uruguaya

Comprender el concepto de gastronomía es fundamental a la hora de abordar una organización como Burger Time. La gastronomía, en su definición formal, refiere al “arte de preparar una buena comida” (Real Academia Española, s.f.). Sin embargo, la palabra gastronomía (del griego γαστρονομία, *gaster*, “vientre” o “estómago” y *nomos* “distribuir”, “gobernar” o “arreglar”) abarca mucho más que solo la preparación de alimentos en una cocina o su definición meramente formal.

El escritor y gastrónomo uruguayo Hugo García Robles, en el libro *Cien comidas de Uruguay* de Ignacio Quesada y Alejandro Sequeira (2019), resalta el punto destacado en el párrafo anterior, señalando que la cocina y la gastronomía son conceptos mucho más amplios que la simple preparación de alimentos, al sostener que “los soportes más firmes de la identidad cultural es la cocina” (p.15). Esta declaración por parte de un gastrónomo uruguayo establece de primera mano que, al hablar de cocina y gastronomía, se deben abordar desde un aspecto aún más profundo que el simple concepto de un diccionario o las meras composiciones lingüísticas, ya que este posee de un poder profundo en las bases culturales de la sociedad. Tal es así que Gustavo Laborde, antropólogo y periodista uruguayo, determina en

su tesis elaborada en la Universidad de Barcelona en el 2017 y titulada *Identidad uruguaya en cocina*, una visión diferente del concepto de gastronomía visto en el primer párrafo de este punto, estableciendo que

Se trata de un discurso eminentemente comunicacional –y metaaculnario- sobre la distinción social, con una fuerte normatividad sobre el “gusto” y “el buen comer”, que pertenece de manera primordial, pero no exclusivamente, a la esfera pública, y que requiere factores como la crítica especializada y un sistema de relaciones en competencia y conflicto entre los actores involucrados. (p.15-16)

Esta definición determina a la gastronomía como un fenómeno que se desarrolla y cobra significado en la esfera pública, en función de los actores involucrados, y es susceptible a modificaciones de acuerdo a quiénes participen. Que necesita a su vez de “un conjunto numeroso de consumidores críticos y audaces” (Godoy, 1995 en Laborde, 2017, p.17).

Al hablar de la gastronomía y cocina uruguaya, Laborde (2017) sostiene que es un campo que se encuentra en construcción y desarrollo. Igualmente, profesionales de la cocina, como Hugo Soca y Sergio Puglia, afirman que, si bien el país no posee una cocina autóctona, su gastronomía se define y se forma a partir de la llegada de inmigrantes y de conocimientos que se originan fuera del territorio uruguayo.

Estas declaraciones permiten comprender mejor el concepto de la cocina y la gastronomía uruguaya, que se considera una “cocina tradicional, típica [...] con la llegada de los inmigrantes, los cuales adaptaron sus recetas a los ingredientes que encontraron acá” (Soca, 2012, en Laborde, 2017, p.161). Las afirmaciones presentadas anteriormente establecen un marco general de una gastronomía uruguaya influenciada por recetas extranjeras provenientes de inmigrantes y de otras zonas geográficas, tal y como sucede con la llegada de la hamburguesa, la cual será tratada en el desarrollo de este trabajo.

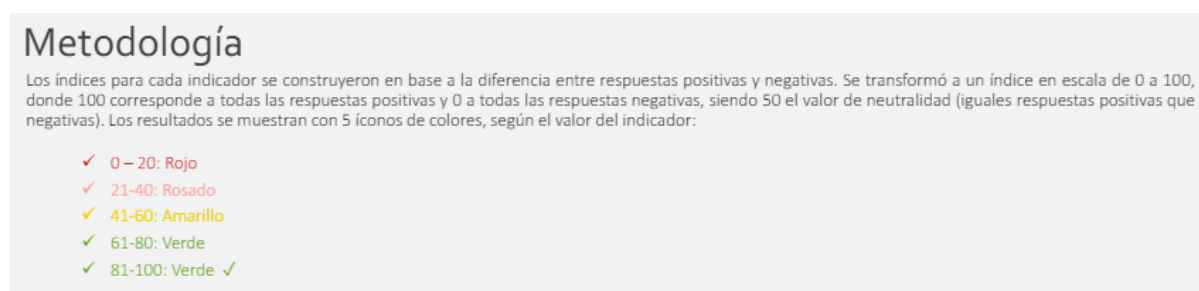
2.2. El sector gastronómico en números

El sector gastronómico del Uruguay forma parte y es representado por la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUy). Dicha cámara genera informes y estudios de actividad cada trimestre, que son publicados a través de su página web.

En la CCSUy se generó un estudio para el cuarto trimestre de 2023, donde se encuestaron 32 comercios con un total de 557 empleados y 37 locales bajo la categoría de “restaurantes y confiterías”, pertenecientes a la categoría general de “Sector Servicios”. Si bien se entiende que engloba una amplia gama de locales y tipos de servicios y productos, este estudio permite acceder a un panorama general de la situación comercial del sector gastronómico para el cierre del año 2023 y el futuro del mismo.

La metodología utilizada para el desarrollo del estudio se basa en un indicador de percepción (ver figura 1), que se construye a partir de las respuestas positivas o negativas de los encuestados de diversos sectores. Este está presente en todos los informes de semestres, trimestres y cierres anuales de actividad. Los resultados de las encuestas se determinan según los porcentajes de respuestas, clasificados de la siguiente manera: de 0 a 40 indica negatividad, de 41 a 60 indica neutralidad, y de 61 a 100 indica positividad frente a las preguntas realizadas por la CCSUy.

Figura 1: Metodología de la CCSUy



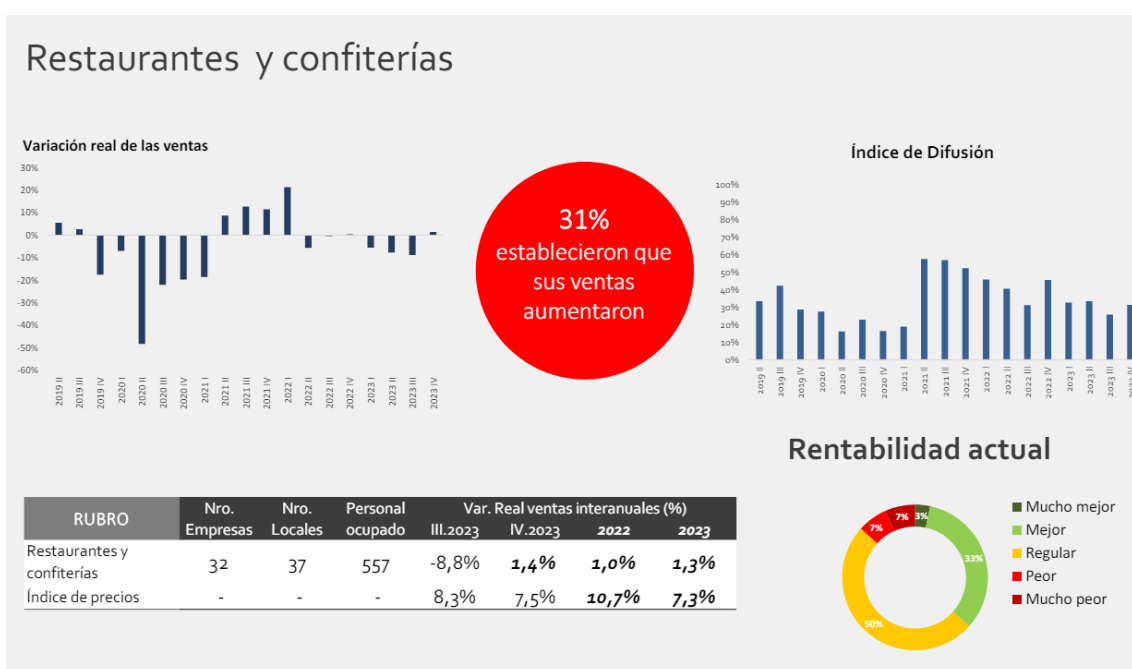
Fuente: Informe de CCSUy.

Al tomar las gráficas expuestas por la CCSUy (ver figura 2 y 2.1), se observa que el sector de restaurantes y confiterías al cierre del 2023 mantiene su rentabilidad en un 50%. Por otro lado, un 33% de los casos encuestados manifiesta un aumento respecto al año anterior. En cuanto a la rentabilidad a futuro, se muestra un optimismo por parte de los encuestados. Un 61% observa que será regular la rentabilidad futura y un 29% avizora un posible aumento y mejoría de la situación actual. Si bien se aclara la amplitud de este estudio, el cual no focaliza en comercios de hamburgueserías, el mismo deja ver el panorama del sector donde

Burger Time realiza sus actividades. Adicionalmente, dicha rentabilidad tanto actual como a futuro revela una demanda de consumo constante por parte de los públicos.

Por otro lado, en el periodo estudiado por la CCSUy, solamente un 31% de los encuestados declara un aumento de sus ventas, lo que significa aproximadamente diez de los 32 comercios alcanzados por este estudio. Esta cifra demuestra una realidad parcialmente negativa en el sector gastronómico, por el bajo el aumento de ventas durante el tiempo que se generó el estudio. Este porcentaje de incremento en las ventas ha disminuido recientemente, ya que, según un informe de la CCSUy, realizado para el segundo trimestre de 2024 (ver figura 2.2), sólo el 22% de las 32 empresas encuestadas declaró que sus ventas habían aumentado, lo que refleja una tendencia negativa en el sector. Asimismo, los encuestados señalaron una rentabilidad actual inferior, pasando del 7% (como se muestra en la figura 2) a un 19% en este nuevo informe.

Figura 2: Ventas y rentabilidad



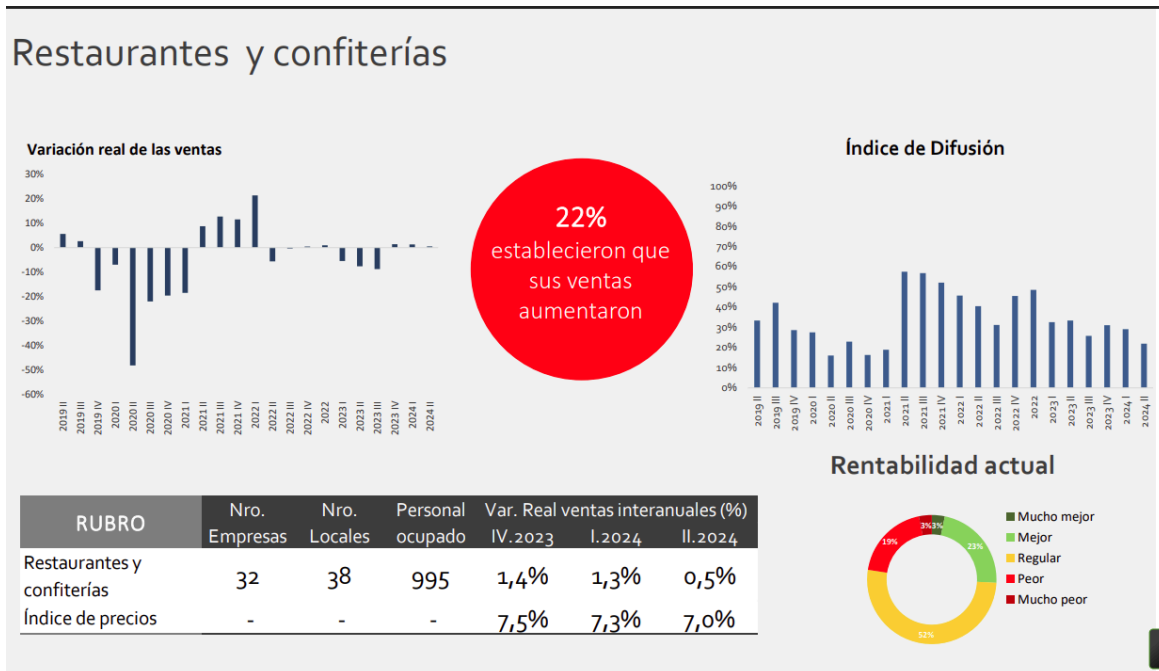
Fuente: Informe de la CCSUy.

Figura 2.1: Datos de desarrollo



Fuente: Informe de la CCSUy.

Figura 2.2: Ventas y rentabilidad segundo trimestre de 2024



Fuente: Informe de la CCSUy.

Con base en el informe presentado anteriormente, resulta claro establecer que este abarca una muestra limitada de propietarios del sector gastronómico, con una representación baja e incierta de hamburgueserías y otros establecimientos similares, debido a que incluye también servicios de confiterías y restaurantes. Sin embargo, el trabajo se considera útil para ofrecer una visión general del sector. A partir de ello, se determina que ciertas variables, como la rentabilidad del sector, son tratadas de manera general y poco específica por la CCSUy, por lo que resulta pertinente profundizar.

Por esta razón, en busca de una visión más detallada, se llevó a cabo una entrevista en profundidad el 19 de junio de 2024 con Alva Sueiras, consultora gastronómica y docente de la Universidad Católica del Uruguay. Esto permitió una observación minuciosa sobre el comportamiento de la gastronomía en Uruguay, entrando en un nivel de detalle que los informes de la Cámara de Comercios y Servicios no ofrecen.

A partir de esta entrevista, se establece una clara diferencia entre lo que reporta la CCSUy y lo que realmente ocurre en el sector gastronómico, donde la propia entrevistada explica que la rentabilidad de este mercado “[...] tiene un margen muy pequeño, si haces las cosas muy bien te puedes llevar un 10%”⁴.

Asimismo, coincide con Fausto Pomoli, socio fundador de Burger Time, quien destaca que el mercado gastronómico es “mucho menos redituable de lo que la gente piensa”⁵, destacando que para sobrevivir “tenes que trabajar bien y tener un buen control de costos”⁶.

Con las declaraciones de los entrevistados se entiende que se está ante un mercado donde los márgenes de ganancia son tan reducidos que las organizaciones deben prestar atención a cada detalle para maximizar el beneficio del producto que ofrecen. Estos elementos incluyen la elección de proveedores, la cantidad de empleados y las compañías con las que se establecen alianzas, como las aplicaciones de delivery, tal y como lo afirma Bruno Mazza, encargado Contable de Burger Time “lo que va a generar que vos ganes más o menos

⁴ Genta, M & Idiartegaray, JM (19 de junio de 2024). Entrevista realizada a Alva Sueiras [inédita]. Anexo 9.1.4. p.257.

⁵ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.253.

⁶ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.ídem.

(...) es más que nada la mercadería, (...) el costo y la ganancia, fuerte está en la mercadería y en cuanto gastas y cómo la usas.”⁷

Se entiende entonces que el control de costos variables dentro de este sector es clave para la rentabilidad de la organización, destacándose la importancia de encontrar un equilibrio entre la reducción de gastos y la conservación de la calidad del producto.

Por otro lado, la entrevistada Sueiras, afirma que las empresas gastronómicas dedicadas a los caterings de eventos tienen mayores posibilidades de aumentar la rentabilidad, “los eventos o empresas de catering, en los que sabes cuánta gente va a asistir, es más redituable porque conoces y tenes el control de costos y demás, por lo que es mucho más fácil que otras cocinas”⁸. En estos casos, las empresas conocen previamente la cantidad de personas que estarán presentes y pueden calcular de manera precisa la materia prima que necesitarán. Mientras que los locales gastronómicos, como Burger Time, no conocen la cantidad de gente que puede llegar a consumir sus productos en un día o una semana, lo que genera una rentabilidad incierta y dependiente del consumo mensual del público .

Para continuar desarrollando una visión específica del sector gastronómico, es importante considerar, además de lo analizado en las diversas entrevistas, la tasa de empleo y el crecimiento del sector en los últimos años. Esto permite añadir una mayor precisión al marco contextual, algo que los informes de la CCSUy no proporcionan.

En este sentido, se toma como referencia el informe final del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), realizado en junio de 2024 y titulado *Definición de escenarios y recomendaciones de políticas activas de empleo y formación profesional, sector Gastronomía*.

En este informe se determina que el sector gastronómico representó entre el 1% y el 1,3% del valor agregado bruto (VAB)⁹ durante los años 2012-2019. Sin embargo, este porcentaje disminuyó durante los años de pandemia (2020 y 2021), y comenzó un periodo de

⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (16 de julio de 2024). Entrevista realizada a Bruno Mazza [inédita]. Anexo 9.1.5. p.265.

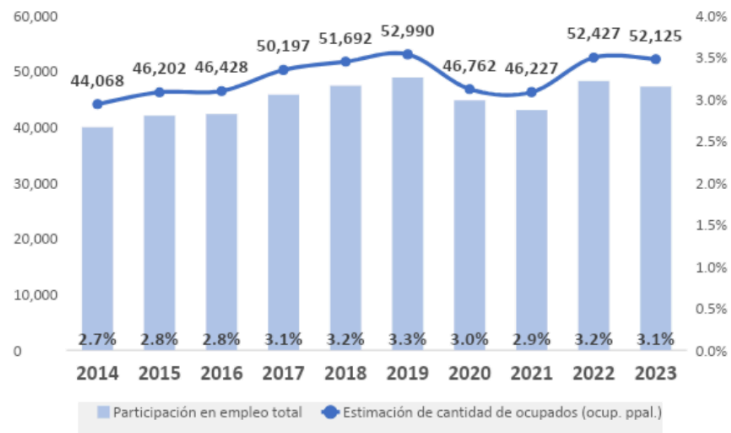
⁸ Genta, M & Idiartegaray, JM (19 de junio de 2024). Entrevista realizada a Alva Sueiras [inédita]. Anexo 9.1.4. p.258.

⁹ “El valor agregado bruto es la diferencia entre el valor de la producción y el consumo intermedio de cada unidad que produce” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, p.1).

aumento a partir de 2022. Esto demuestra que el sector gastronómico ha iniciado una leve recuperación tras las dificultades provocadas por la crisis sanitaria COVID-19. Desde entonces, se ha establecido un crecimiento en el consumo de los productos y en su participación en la economía nacional. Adicionalmente, el aumento de participación destacado por el informe del MTSS, coincide con el informe de representatividad realizado por la CCSUy, la cual determina que para el año 2022 el sector de comercios y servicios participó en un 67,3% del VAB, por encima de otros sectores de actividad como la industria manufacturera (11,6%) o las actividades primarias (7,4%). Se destaca dentro de este porcentaje el subsector de Comercio, Alojamiento y Suministro de comidas y bebidas, que obtuvo un 14,8 %, y fue sobrepasado únicamente por el subsector de Salud, Educación, Actividades Inmobiliarias y Otros servicios, que alcanzó un 27,6%. Estas cifras demuestran dos elementos clave: en primer lugar, la recuperación del sector gastronómico en la salida de la pandemia y, a su vez, una destacada importancia como subsector dentro del sector de Comercio y Servicios. Se entiende, asimismo, que los informes de la CCSUy funcionan como una representación general y amplia y permiten observar de forma panorámica cómo opera y participa el sector gastronómico, representado por el subsector de suministro de bebidas y alimentos, que abarca una extensa gama de comercios y servicios

Por otra parte, la cantidad de personas empleadas en el sector mostró una tendencia diferente. Los autores del informe final del MTSS establecen, en base a la figura 3, que aunque entre 2014 y 2019 el empleo aumentó del 2,7% al 3,3%, a partir de 2022 se observó una disminución en la participación del sector en el empleo total, pasando del 3,2% al 3,1% en el año siguiente.

Figura 3: Cantidad de personas ocupadas en el sector y participación del sector



Fuente: Informe del MTSS.

2.3. La tecnología en el sector gastronómico

“Las empresas que no adoptan las tecnologías digitales emergentes están caminando hacia la obsolescencia”¹⁰ (De Cremer, 2024, p.7). Esta es una afirmación del psicólogo David De Cremer, publicada en la revista académica de Harvard, titulada *Insights You Need from Harvard Business Review* publicada en el 2024. El autor hace referencia a una realidad que ya existe desde los últimos años: el impacto de la tecnología en la vida y la forma en la que ha afectado a los negocios y sectores productivos. Así, determina que aquel negocio que no adopte las tecnologías digitales emergentes está destinado a la obsolescencia. Esto no es ajeno al sector gastronómico.

El mundo gastronómico ha sido testigo de significativos avances tecnológicos desde diversos enfoques. Por un lado, la tecnología ha transformado la forma de cocinar, optimizando los procesos mediante el uso de equipos automatizados. Por otra parte, ha facilitado la gestión integral de los restaurantes, permitiendo una mayor eficiencia en la toma y seguimiento de órdenes dentro de los establecimientos, así como en la realización de pedidos a domicilio.

En tanto, la tecnología también juega un papel crucial en la selección de personal, agilizando los procesos de reclutamiento y garantizando una mejor búsqueda de talentos.

¹⁰ Traducción de: “Business that don't embrace emerging digital technologies are walking a path toward obsolescence”.

Asimismo, revolucionó el sistema de reservas de mesas en restaurantes, permitiendo a los clientes hacerlas en línea de forma rápida y sencilla. Otras áreas como la gestión de inventarios, el análisis de datos para optimizar la experiencia del cliente, y la personalización de menús se han beneficiado del uso de nuevas tecnologías.

En cuanto a la gestión de órdenes dentro de los locales, surge el software Soft Restaurant, que tal y como hace mención la encargada de Operativa María Gómez, en la entrevista realizada el 20 de agosto de 2024, dentro de Burger Time se hace uso del mismo, permitiendo un control total de las ventas, inventarios y proveedores, como también métricas para analizar el desempeño del comercio. Soft Restaurant es una “marca mexicana fundada en Mérida, Yucatán (...) en el año 2001” (Soft Restaurant, 2024). Adicionalmente, si bien no es la plataforma utilizada por Burger Time, existe Resto Soft, otra empresa que brinda soluciones tecnológicas para la gestión de cocinas, órdenes de comida y demás.

La presencia de dos organizaciones de software en el país, la primera con una trayectoria de 23 años y la segunda con “una trayectoria de más de 20 años” (Resto Soft, 2024), demuestran que tanto en el sector gastronómico del mundo como en el Uruguay, la tecnología se ha instalado y ha brindado soluciones y facilidades en el sector. Entendiendo que aquello que hace referencia el autor De Cremer (2024), debe ser considerado por organizaciones como Burger Time.

Por otro lado, surgen las aplicaciones de pedidos, que en Uruguay operan de manera plena los servicios de Pedidos Ya y Rappi. De esta manera, resultó pertinente acceder a una visión interna de una de estas aplicaciones, creyendo de tal manera que la más acorde para el caso sería Pedidos Ya, por su relación con el Uruguay, como también por ser la única aplicación de pedidos con la que trabaja Burger Time. Esta decisión de exclusividad entre Burger Time y Pedidos Ya es detallada en el punto 3.1.

Previamente a conocer y entender el impacto de esta tecnología digital, las aplicaciones de delivery, se debe comprender el estadio previo del sector, de manera tal de visualizar el impacto que tuvo la tecnología en el mismo.

En la entrevista realizada el 4 de noviembre de 2024 a Juan Muxi, managing director de Pedidos Ya Uruguay, este establece que antes de la llegada de las aplicaciones de pedidos,

las opciones eran más limitadas, habiendo solo delivery “de chivitos y de pizza”¹¹. Adicionalmente, la llegada de una tecnología como Pedidos Ya generó un impacto en el sector de distintas formas, Muxi hace notar esto, al determinar que “antes muchos restaurantes no tenían la capacidad de ocuparse del delivery, Pedidos Ya es una llave y una solución en mano muy fácil (...) simplificamos y bajamos tanto las barreras de entrada al mundo delivery que se aumentó este negocio”¹². Se entiende por lo tanto que esta tecnología que se introduce en el sector gastronómico ha impactado de manera tal, que ha ampliado las posibilidades para inversores o emprendedores, lo que motiva la introducción de nuevos actores y competidores tanto en hamburgueserías como también en la generalidad del sector. Con la tecnología se simplifican las barreras de entrada y se permite el acceso a participar en el sector gastronómico como comercio, determinando un contexto más simple que cuando no existía una tecnología como Pedidos Ya.

Asimismo, la plataforma con la que Burger Time ha trabajado desde sus inicios no solo actúa como un enlace entre los locales y los consumidores mediante los envíos, sino que cumple una función clave al ofrecer una amplia variedad de opciones para el público en un solo lugar, de manera similar a lo que ocurre en los centros comerciales. Esto, explicado por Muxi, genera que haya “mucho tráfico de gente, es un espacio seguro de venta y medios de pago integrados”¹³. Por lo tanto, se entiende que una tecnología de envíos a domicilio como lo es Pedidos Ya, ha incorporado nuevas reglas del juego al sector, lo que genera finalmente que este cambie y se altere a partir de avances tecnológicos.

Continuando con esto, y sobre los cambios que genera la tecnología en el sector, Muxi establece que hoy en día existen locales abocados de manera total al delivery. Comenta que los dueños de los comercios gastronómicos ven con buenos ojos operar únicamente por la aplicación, ya que prefieren no invertir tanto en la estructura operativa de mozos, limpieza, mesas como también en un lugar físico para recibir clientes. De tal manera, construyen una estructura de costos menor, posibilitando una rentabilidad mayor a través de una tecnología digital como Pedidos Ya. A partir de la tecnología, surge un nuevo formato de venta y

¹¹ Genta, M & Idiartegaray, JM (4 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Juan Muxi [inédita]. Anexo 9.1.10. p.301

¹² Genta, M & Idiartegaray, JM (4 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Juan Muxi [inédita]. Anexo 9.1.10. p.300

¹³ Genta, M & Idiartegaray, JM (4 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Juan Muxi [inédita]. Anexo 9.1.10. p.298

producción en el sector, lo que genera la existencia de locales gastronómicos abocados cien por ciento a operar por delivery, cuando antes no era posible.

Asimismo, Pedidos Ya influye de manera significativa en el sector, ya que a través de esta aplicación se realizan mensualmente entre “800.000 y 950.000 pedidos de comida”¹⁴. Por lo tanto, estos datos, que demuestran una alta demanda en el sector, generan un terreno fértil tanto para nuevos inversores como también para nuevas decisiones estratégicas de propietarios de comercios gastronómicos que opten por operar únicamente con la aplicación de delivery.

A partir de esto, se entiende relevante la forma en que ha impactado la tecnología en el sector gastronómico, no quedando exenta de cambios y alteraciones producto de las innovaciones digitales. Tal es así que han aparecido nuevas formas de invertir en el sector, como también de consumir e interactuar con el producto final, lo que genera que personas dentro de sus casas puedan consumir aquello que antes era solo posible dirigiéndose a su restaurante favorito.

Adicionalmente, la alta cantidad de pedidos realizados a través de la aplicación demuestran de qué manera impactan las tecnologías digitales en el sector. Aquella organización que no se adapte y acepte esta tecnología digital, perderá formar parte de esos más de 800.000 pedidos mensuales. Por lo tanto, corresponde nuevamente destacar aquello expresado por De Cremer (2024), al determinar que aquel negocio que no abrace las tecnologías digitales, firmará su propio destino en la obsolescencia.

2.4. Salir a comer

La gastronomía se sustenta en las personas que consumen lo que este sector produce, existen distintas maneras en las que se consumen los productos gastronómicos, ya sea saliendo a comer o encargando comida. Por lo tanto, surge la siguiente pregunta: ¿Salen los uruguayos a comer fuera de sus casas?

¹⁴ Genta, M & Idiartegaray, JM (4 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Juan Muxi [inédita]. Anexo 9.1.10. p.306

Alva Sueiras, en la entrevista realizada el 19 de junio de 2024, sostiene que en Uruguay, “hoy se sale mucho más; o sea, la gente está mucho más abierta a salir a comer”¹⁵, se entiende por lo tanto, que los uruguayos están más abiertos y predispuestos a realizar esta actividad. No obstante, la propia entrevistada aclara que los uruguayos mantienen los rituales de comensalidad en sus hogares, como los asados o las pastas de los domingos, aunque la popularidad de visitar centros gastronómicos ha incrementado significativamente.

En concordancia con lo mencionado por Sueiras, Mazzoli, cofundador de la hamburguesería Rudy, entrevistado el 28 de octubre de 2024, determina que no existen dudas al mencionar que la gente hoy en día sale más a comer que antes, y que esa tendencia ha sido una de las razones por la cual su negocio ha crecido.

Entendido esto, y con el objetivo de conocer la frecuencia con la que los uruguayos salen a comer, se realizó una encuesta a 62 residentes de Uruguay de entre 17 y 35 años¹⁶. Si bien la encuesta es realizada con fines académicos y no es representativa de este sector poblacional, permite abordar y recabar información sobre diversos aspectos de la gastronomía local y las hamburgueserías.

La encuesta permitió comprender mejor lo mencionado por los entrevistados sobre los hábitos de los residentes en el país, ya que se les preguntó específicamente: "¿Qué tanto sales a comer?". Los resultados revelaron que ninguna de las 62 personas encuestadas expresó que nunca salía a comer. Sin embargo, se observaron diferencias en la frecuencia mensual con la que los uruguayos realizan esta actividad. Igualmente, es pertinente aclarar que dicha muestra, se acota a quienes residen en Montevideo, ya que un total de 87% de las personas que respondieron la encuesta sostuvieron vivir en la capital del país, mientras que el porcentaje restante se divide entre Canelones (10%) y Maldonado (3%).

En primer lugar, un 27,4% de los encuestados sale a comer tres veces al mes. Este número es seguido por un 24,2% que sale más de tres veces al mes, un 22,6% que sale una vez al mes, un 19,4% que sale dos veces al mes, y finalmente, un 6,5% que sale a comer

¹⁵ Genta, M & Idiartegaray, JM (19 de junio de 2024). Entrevista realizada a Alva Sueiras [inédita]. Anexo 9.1.4. p.256

¹⁶ Anexo 9.3. p.333

todos los días. Estos resultados demuestran que los uruguayos de entre 17 y 35 años presentan una tendencia a concurrir a comercios gastronómicos.

Las respuestas obtenidas permiten comprender y respaldar lo mencionado por los entrevistados Sueiras y Mazzoli. Sin embargo, a partir de la encuesta, se da un aporte desde otro ángulo de análisis, entendiendo que el hecho de salir a comer se encuentra presente en la mente de las personas y es una actividad que se suele realizar cada vez con mayor frecuencia, mostrando a la gente a fin de embarcarse en nuevas experiencias y conocer las diferentes propuestas culinarias que ofrece el mercado.

2.5. La hamburguesa, no solo algo entrepanes

2.5.1. Los inicios

La hamburguesa ha estado en los paladares de los públicos durante un largo tiempo en la historia moderna. Desde su origen se ha ido transformando hasta llegar a ser el producto que es hoy, definido como “pieza de carne picada aplastada y con forma redondeada, mezclada con diversos ingredientes, que se hace a la plancha, a la parrilla o frita” (Real Academia Española, s.f., definición 3).

Los inicios del producto como tal no son claros. Muchos difieren y exponen distintas versiones, como por ejemplo el youtuber Felipe Sánchez (2020), el cual desarrolló un video en su canal de Youtube, con más de 20.000 suscriptores, dedicado a la hamburguesa y su historia, citando dos libros. El primero *The World is Your Burger: A Cultural History* escrito por David Michael en el 2017 y el segundo titulado *All about the Burger: A History of America's Favorite Sandwich*, elaborado por Sef González en el 2019.

Sánchez (2020) sostiene que el primer indicio lejano de una receta de hamburguesa comenzó en la época romana, a partir de una receta llamada *Isicia Omentata*, la cual aparece en un libro romano antiguo titulado *Apicius*. Esta versión, coincide con la desarrollada por el diario español *La Vanguardia*, donde en un artículo web realizado en el año 2021, menciona, al igual que Sánchez (2020), que en la época romana surge la receta de una hamburguesa, no como la conocemos hoy pero sí elaborada a través de carne molida y bajo el mismo nombre, *Isicia Omentata*.

La historia de la *Isicia Omentata* comienza durante el siglo I, bajo el mandato del segundo emperador romano, Tiberio. En esta época surgió el libro ya mencionado, *Apicius* escrito por Marco Gavio Apicio. Entre sus páginas aparece lo que se considera como la primera receta de una hamburguesa, aunque no en la forma que conocemos hoy. Consistía en una mezcla de carne picada, vino, salsa de pescado, piñones y una pizca de pimienta. Esta combinación culminaba en la elaboración de un medallón de carne que, salvando las diferencias, se asemeja en su composición al medallón que se utiliza hoy en día para hacer una hamburguesa, ya que ambos emplean carne picada y condimentos.

Una segunda versión que se sostiene en varios artículos de blog, generados por páginas y autores distintos como María Carmen Duarte (2023) en National Geographic, David Farley (2014) en *BBC News Mundo* y Maite Cuesta (2023) en la revista digital Quién, establecen que la hamburguesa como tal nace en Hamburgo, Alemania, a mediados del siglo XIX. En la ciudad alemana aparece un plato llamado Rundstück Warm, cuya traducción al español significa “pieza redonda caliente”. El plato era consumido por los trabajadores portuarios, marineros y faenadores, y consistía en utilizar las sobras de cerdo asadas los domingos en sus casas colocadas entre dos panes, acompañado de pepinillos, remolacha y tomate.

A esta altura de la historia, largo camino le quedaba recorrer a la hamburguesa para llegar a ser el producto que se ofrece en las hamburgueserías como Burger Time. Desde Hamburgo, a través de trabajadores portuarios e inmigrantes, la receta comenzó a llegar a los muelles del puerto de Nueva York y de Ohio a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX con el nombre Hamberger Steak. Allí comenzó a ganar popularidad, y sufrió su primer cambio: de ser llamada Hamberger Steak pasó a ser vendida bajo el nombre de Liberty Stake, para así ser asociada a la nueva ciudad donde se comercializaba y comía este producto. Además de su nombre, la receta original fue cambiando, la carne de cerdo pasó a ser de res y el pan que antes era de molde rectangular o cuadrado se cambió por un pan redondo.

2.5.2. Fast food

Desde su llegada a Estados Unidos, el plato Liberty Stake se fue popularizando cada vez más y pasó a ser parte de un nuevo concepto de alimentación que iniciaba a principios del siglo XX, llamado fast food: “Expresión inglesa que se usa con los sentidos de comida que se

prepara en muy poco tiempo y establecimiento donde se sirve este tipo de comida” (RAE, s.f., definición 1).

El término fast food, traducido al español como comida rápida, refiere a un estilo de alimentación que se caracteriza por "menús de fácil y rápida preparación, así como de rápida ingestión" (Moliní, 2007, p. 637). Aunque este concepto surgió a inicios del siglo XX, su origen puede rastrearse mucho antes en el tiempo. Específicamente, en la época romana, en puestos de comida al paso conocidos como termopolios. Estas tiendas ofrecían comida y bebida ya preparada para ser comprada y consumida rápidamente. En el año 2019 se descubrieron, bajo la piedra volcánica que arrasó en el año 79 d.C. con la ciudad de Pompeya, los restos de uno de estos termopolios, lo que indica que la comida al paso ya existía en la historia de la humanidad.

Sin embargo, el concepto de establecimientos de fast food, tal como lo conocemos en la actualidad, se popularizó a inicios del siglo XX en la sociedad estadounidense. Los avances de la segunda revolución industrial, que implantaron una sociedad en constante movimiento, una urbanización en crecimiento y un uso avanzado de ferrocarriles y automóviles, dificultaban la posibilidad de disfrutar de largas veladas gastronómicas. Así comenzaba a surgir un estilo de vida que no permitía perder tiempo, tanto en la producción como en la vida cotidiana.

Este nuevo contexto generó una necesidad real de comida rápida y accesible para satisfacer las demandas de una población en constante desplazamiento. De esta forma, en el año 1902, en Philadelphia, Estados Unidos, Joseph Horn y James Hardart abrieron un Automat, una cafetería sin mozos donde se obtenían los cafés a partir de máquinas expendedoras. Diez años más tarde, abrieron un segundo local en Nueva York, Estados Unidos, y generaron en la sociedad americana una nueva forma de ofrecer productos: de rápida producción, sin atención de mozos y sin la necesidad de sentarse a una mesa (Rogers, 2021).

Adicionalmente, en 1912, Nathan Handwerker, un zapatero polaco que emigró a los Estados Unidos, abrió una de las primeras cadenas de comida rápida llamada Nathan's Famous enfocada en ofrecer hotdogs, conocidos popularmente en Uruguay como "panchos". Este comercio, al igual que el Automat, ofrecía sus productos en un stand de comidas, similar

a los termopolios de la antigua Roma. Así comenzó la popularización de una nueva forma de alimentarse, adecuada a una sociedad en transformación, basada en la industrialización y la velocidad.

En este marco de rapidez en los servicios y comida al paso, la popularización de la hamburguesa fue exponencial y las innovaciones sobre la forma de vender y producir este producto no se quedaban atrás de los Automat ni tampoco de Nathan's Famous. En el año 1900, en un restaurante llamado Louis Lunch, ubicado en Connecticut, Estados Unidos se ofreció la primera hamburguesa al paso, a partir del pedido de un cliente que quería consumir algo rápido y para llevar. La popularidad que sostuvo la hamburguesa durante años generó que comience a estar presente en los menús de los comercios de comida.

Veintiún años más tarde, el 13 de septiembre de 1921, en Kansas, Estados Unidos, se inauguró White Castle, especializada cien por ciento en la producción en masa de hamburguesas pequeñas y asequibles, con un enfoque en la rapidez y la eficiencia. White Castle se convirtió así en la primera cadena de hamburguesas de comida rápida, en donde ofrecía el producto para ser consumido al paso o de pie en la barra del comercio. Esta nueva forma de consumo se popularizó de manera notable, logrando en 1961 vender mil millones de hamburguesas, según datos extraídos de su propia página web. Al día de hoy tiene 345 sucursales en Estados Unidos.

A partir de este primer establecimiento, comenzaron a surgir cada vez más comercios enfocados en la hamburguesa, como McDonald's en 1940, Burger King en 1954 y Wendy's en 1969. Estos negocios popularizaron la oferta de hamburguesas, e incrementaron el interés popular por el consumo de fast food, el cual se apoderaba de las calles norteamericanas. Estos comercios se caracterizaban por su rápida atención y producción en cadena, donde se valoraba la rapidez y la practicidad de la comida antes que su elaboración artesanal, lo que hizo que estas grandes cadenas se consolidaran en Estados Unidos y el resto del mundo, convirtiéndose en representantes del movimiento fast food.

Así como se establecieron en las calles de Estados Unidos, las grandes cadenas de comida rápida comenzaron a ver con buenos ojos el mercado europeo. En 1971, bajo el

sistema de franquicias¹⁷, McDonald's abrió su primer local en el viejo continente, específicamente en los Países Bajos. Al año siguiente, la empresa decidió extenderse a Francia, marcando el inicio de una expansión masiva que, para finales del siglo XX, ya había alcanzado todos los países europeos. Adicionalmente, otra gran cadena, Burger King, decidió seguir los pasos de McDonald's y expandirse en Europa. En 1975 inauguró su primer local allí, específicamente en España.

2.5.3. El fast food en Uruguay

En Uruguay, las grandes cadenas de comida rápida, como McDonald's y Burger King, llegaron en diferentes años. McDonald's se estableció en 1991, con un primer local en Avenida 18 de Julio y Ejido. Actualmente, McDonald's cuenta con un total de 33 sucursales en el país. Por otro lado, Burger King llegó a Uruguay en 2008 y ha establecido un total de 19 locales. Estas cadenas de comida rápida llevan varios años en el mercado uruguayo de hamburguesas, y la cantidad de locales que han abierto demuestra la consolidación de estas grandes marcas en el país.

Adicionalmente, en el año 2018, llegó a Uruguay Mostaza, una cadena argentina de comida rápida, fundada en 1998 y que, para el año 2013, contaba con más de 180 locales en su país de origen. Según el periodista Antonio Larronda en un artículo web publicado para el diario *El País* en el año 2018, esta marca invirtió cerca de 1.500.000 dólares en el país, consolidando al día de hoy un total de doce locales, ubicados en Montevideo, Canelones y Maldonado. Junto con la expansión de estas grandes cadenas en el territorio, se suma en el año 2020, la creación del primer local de comida rápida uruguayo, cuyo nombre es Panzeta, que está ubicado en el centro comercial Plaza Italia de Montevideo, Uruguay.

A pesar de la llegada de las grandes cadenas de comida rápida a Uruguay, los productos entre panes y de fácil consumo ya existían en el país desde antes. Uno de los platos más emblemáticos de la cultura uruguaya, y parte de la marca país, es el Chivito, un sándwich de carne que data de 1946. Este icónico plato tiene su origen en el restaurante El Mejillón en Punta del Este, propiedad de Antonio Carbonaro. La historia tras este producto cuenta que una noche, una turista argentina llegó al establecimiento y pidió un sándwich de

¹⁷ “Cesión que, a cambio de un beneficio económico, hace una empresa a otra de los derechos de explotación de su nombre comercial, su producto o su actividad” (RAE, s.f., definición 2).

chivo, una carne común en su país. Al no tener chivo disponible, Carbonaro improvisó con lo que tenía en la cocina: un filete de carne vacuna a la plancha. Para hacer el sándwich más sustancioso, añadió jamón, panceta, queso mozzarella, tomate, lechuga y mayonesa, todo servido en un pan redondo similar al de las hamburguesas. Así nació el chivito, que fue muy bien recibido por la cliente y rápidamente ganó popularidad entre los locales y los turistas.

Con el paso del tiempo, este producto fue evolucionando y se ha diversificado en su preparación hasta llegar a la composición actual, que constituye una de las opciones gastronómicas más conocidas del país. La creación de alimentos como este se relaciona con lo expuesto en el punto 2.1. La gastronomía uruguaya, y con los conceptos desarrollados por Laborde (2017). En su obra, Laborde (2017) establece que la gastronomía “pertenece de manera primordial, pero no exclusivamente, a la esfera pública” (p. 15), al entender que los actores involucrados tienen la capacidad de definirla, adoptarla y apropiarse de ella.

Un claro ejemplo de esto es la invención del chivito uruguayo, que surge de la iniciativa y habilidades de un actor relevante, el cocinero Carbonaro, quien crea un platillo que luego es aceptado por el público e incorporado a la gastronomía uruguaya, convirtiéndose en un plato emblemático del país. Además, esta invención ilustra lo señalado por Soca (2017) en Laborde (2017): la manera en que surge el chivito es un ejemplo de cómo se construye la cocina y la gastronomía uruguaya, mediante la adaptación de ideas extranjeras a los ingredientes locales disponibles.

Por otro lado, la comida rápida ya existía en las calles uruguayas antes de la llegada de las grandes cadenas. Esta modalidad y tendencia mundial se vio influenciada por un toque rioplatense y local; las cadenas como McDonald's o Burger King no fueron las primeras. En la capital uruguaya ya existían locales comerciales que ofrecían comida al paso y entre panes, como los carritos callejeros. Entre las décadas de 1970 y 1990, estos carritos comenzaron a dejar su marca en las calles montevideanas, al vender choripanes, panchos y hamburguesas. El choripán, una comida rioplatense que data de mediados del siglo XIX, se convirtió en un símbolo que mantiene su fama hasta el día de hoy, en el Uruguay es “comida emblema de los partidos de fútbol y carritos callejeros (...) convertido en puntos obligados de comida al paso” (Quesada y Sequeira, 2019, p.76). En estos años surgieron negocios que aún perduran, como El Galleguito, El Carro de Pernas (1980), Los Carlitos (1984) y El Águila Blanca (1993).

Estos, ofrecían y siguen ofreciendo comida rápida, diseñada para ser consumida de pie y en poco tiempo.

Después de la invención del Chivito y pocos años más tarde de la llegada del primer establecimiento de McDonald's, se comenzaron a vender al público uruguayo las hamburguesas congeladas. En 1995 nace Hamby, una empresa uruguaya enfocada en la producción y venta de hamburguesas mediante el método de Congelación Rápida Individualizada (IQF)¹⁸. Adicionalmente, en el año 2002, otra empresa uruguaya llamada Schneck, procesadora y fabricante de productos cárnicos y chacinados, fundada en 1936, comienza a vender al público su línea de productos “Burgy”, una hamburguesa congelada elaborada con carne vacuna y proteína de soja.

Como se ha evidenciado, con el paso del tiempo, el producto se ha ido transformando y popularizando cada vez más. Hoy, en Uruguay, se pueden encontrar en cadenas de comida rápida, en los denominados “carritos callejeros”, en restaurantes o en hamburgueserías gourmet como Burger Time, Rudy, HDP Smash Burgers, The Burger Vilas, entre otras. Es evidente que la presencia de la hamburguesa en distintos menús y en comercios dedicados a su producción demuestra la gran popularidad del producto. Este interés en la sociedad uruguaya, así como a nivel global, refleja una inclinación hacia su consumo y la aceptación de esta nueva tendencia que se ha implantado en la gastronomía uruguaya.

Según un informe realizado por el periodista colombiano Diego Alejandro Ospina, el 18 de abril de 2023, en base a datos de Euromonitor¹⁹, se establece que desde 2017 hasta el 2022 el incremento de consumo de hamburguesas ha sido de un 42,4%. Adicionalmente, en una entrevista realizada por el periodista Sebastián Catalano el 19 de enero de 2019 a Alejandro Yapur, responsable de la División Sur de Arcos Dorados, el franquiciado independiente más grande de McDonalds presente en América Latina y el Caribe, determinó que solamente dentro de Argentina se vende un aproximado de 150 millones de hamburguesas al año. Este dato también refuerza la popularidad de la hamburguesa en el mercado regional y mundial.

¹⁸ “Proceso de refrigeración criogénica utilizado en la industria alimentaria (...) para integrarlo después en la fabricación de otra receta” (Air Liquide, 2024).

¹⁹ Empresa internacional que se encarga de generar análisis de mercados y de consumo en más de 100 países.

2.5.4. Volver a lo tradicional, el Slow Food

La consultora gastronómica, Alva Sueiras, entrevistada el 19 de junio de 2024, comenta sobre la imposición de un nuevo modelo tanto a nivel mundial como local: el Slow Food. “El Slow Food es un movimiento italiano que ha llegado a todo el mundo, Uruguay tiene su propia sede”²⁰.

Tal como destaca la entrevistada, el Slow Food es un movimiento internacional que surgió oficialmente en Italia en 1989, y que hoy está presente en distintos países, incluido Uruguay. Este movimiento está compuesto por cocineros, productores y activistas que buscan un objetivo común: protestar contra la desaparición de las tradiciones alimentarias locales y luchar para garantizar que todos tengan acceso a una comida limpia y saludable, apoyando el cuidado del medio ambiente. La intención de este movimiento refleja un giro de la sociedad hacia la búsqueda de un cambio en las formas de alimentarse y en las maneras de producir los insumos alimenticios.

Esta transformación concuerda con lo explicado por Sueiras, quien determina que el sector gastronómico uruguayo se está volcando hacia lo artesanal y casero, otorgando valor a las recetas tradicionales de la gastronomía uruguaya, “el mundo e incluido Uruguay se está volcando hacia la artesanal, lo casero, lo sabroso, lo que alimenta, lo que nutre”²¹. Adicionalmente, el movimiento Slow Food produce un cambio en el proceso productivo, dirigiéndose hacia una economía local y circular, donde la materia prima es producida en el país, el producto final es elaborado con elementos locales y, finalmente, es consumido también por locales.

Un ejemplo de esto es el proceso productivo de Burger Time, donde los panes son elaborados por un productor local, la carne utilizada por los cocineros proviene de carnicerías y productores locales, y finalmente, el producto es consumido por los propios uruguayos en los puntos de venta de la organización. Esto promueve una economía local que beneficia al país y a la sociedad uruguaya.

²⁰ Genta, M & Idiartegaray, JM (19 de junio de 2024). Entrevista realizada a Alva Sueiras [inédita]. Anexo 9.1.4. p.261.

²¹ Genta, M & Idiartegaray, JM (19 de junio de 2024). Entrevista realizada a Alva Sueiras [inédita]. Anexo 9.1.4. p.260.

Adicionalmente a lo declarado por la entrevistada Sueiras, otro profesional gastronómico se acopla a esta nueva forma de comprar, consumir y elaborar alimentos, al entender la necesidad de construir una gastronomía uruguaya que transite por este camino. Este es Hugo Soca, que en su libro *Cocina de Estación* publicado en el 2022, sostiene guiar su alimentación únicamente por las estaciones climáticas del año y a su vez no utilizar alimentos enlatados y/o congelados. La razón de esto, al igual que el movimiento Slow Food, es contribuir con el medio ambiente y a su vez apoyar la economía local, ya que mediante esta acción termina “apoyando a nuestro campo, a nuestros productores uruguayos” (p.16), elaborando una conciencia en la sociedad donde utilizar esta forma de alimentación y productos naturales permite “aprovechar de manera óptima todos los nutrientes y beneficios que tienen para nuestro organismo” (p.16).

Al igual que el fast food, este movimiento surgió en respuesta a las necesidades de las sociedades de su época. Esta tendencia evidencia una preferencia por evitar el consumo de alimentos producidos mediante procesos rápidos y masivos, característicos de las grandes cadenas de comida rápida, transitando hacia productos naturales, elaborados de manera más artesanal.

El mundo gastronómico está experimentando nuevos cambios en respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad. Como confirma Sueiras, en base a su experiencia en el sector, se está dando un cambio en la sociedad uruguaya “cada día hay más conciencia, (...) el uruguayo está saliendo más a comer a conocer comidas locales y cocinas nuevas, algo que antes no era muy común”²². Se observa con la llegada del Slow Food y lo declarado por la entrevistada que el uruguayo muestra un cambio en su comportamiento, con una mayor disposición a probar cosas distintas y nuevas, evidenciando un interés por la gastronomía y un consumo consciente.

El Slow Food promueve una búsqueda de una alimentación consciente, saludable y sostenible. A diferencia del fast food, cambia el enfoque a la hora de consumir productos gastronómicos y abre la puerta a nuevas alternativas que buscan generar un impacto positivo en la sociedad.

²² Genta, M & Idiartegaray, JM (19 de junio de 2024). Entrevista realizada a Alva Sueiras [inédita]. Anexo 9.1.4. p.261.

2.6. Las hamburgueserías gourmets

2.6.1. La nueva tendencia

Además de la vasta historia de la hamburguesa y su consolidada popularidad tanto en Uruguay como en el resto del mundo, en la última década se ha observado el surgimiento y expansión de las hamburgueserías gourmet.

Específicamente, en el año 2015, se comenzó a hablar de un "boom" de las hamburgueserías. En una nota escrita por el periodista y licenciado en Comunicación Social, Pablo Staricco, para el medio *El Observador*, se señala la llegada al sector gastronómico uruguayo de nuevas formas de producir, comercializar y vender hamburguesas. Tal y como menciona un entrevistado en la publicación, las nuevas propuestas se alejan de la producción en cadena de McDonald's y se inspiran en las hamburguesas producidas de manera más artesanal.

Un año más tarde surge una hamburguesería que actualmente es reconocida por uno de los socios fundadores de Burger Time como la que más vende: Rudy, un pilar de las hamburgueserías gourmet. Rudy inició en el 2016 y ya posee un vasto recorrido en el mundo hamburguesero, a lo largo de los años ha logrado establecerse como un referente en el mismo y abrir cuatro sucursales ubicadas en distintos puntos de la capital.

Igualmente, existieron predecesores a esta organización: Burgers, HDP Urban Food y Ratatouille Hamburguesas de Película, aunque dos de ellos ya no operan en el sector. Tal es el caso de Burgers y Ratatouille, mencionados en el artículo de Staricco (2014). El primero cerró, y en el lugar donde se ubicaba (Juan Benito Blanco y José Martí, Pocitos) ahora funciona un restaurante con un enfoque distinto al de las hamburguesas. En cuanto a Ratatouille, se supo que operó hasta el año 2019, cuando, según una reseña en Google Maps, un usuario señaló "local cerrado". Además, en un foro llamado "Uruguay", perteneciente a la plataforma y red social Reddit, se comentó sobre este comercio y un usuario preguntó: "¿Saben qué pasó con Ratatouille, hamburguesas de película?", dejando en claro que dicha hamburguesería cerró sus puertas. El motivo de clausura de dichos locales se desconoce, ya que no se pudo establecer un contacto con sus ex propietarios.

Por otro lado, HDP Urban Food, fundado en 2015 y ubicado en 26 de Marzo 1207 y Guayaquí, es el único predecesor de Rudy que sigue activo en el sector, actualmente posee dos locales, el ya mencionado y un segundo ubicado en Obligado 1174.

Con lo expuesto, se determina que fue en el año 2015 y posteriormente en 2016, cuando comenzaron a abrirse locales gastronómicos enfocados cien por ciento en ofrecer hamburguesas desde otra perspectiva. La nueva tendencia comenzó a alejarse de la industrialización característica de las cadenas internacionales, y comenzó a producir la hamburguesa desde otra perspectiva. Estas nuevas propuestas marcaron el inicio de una nueva tendencia que se ha ido consolidando, a la que en el año 2019 ingresaría Burger Time.

2.6.2. ¿Qué son las hamburgueserías gourmets?

El concepto de hamburguesa ha evolucionado significativamente desde su creación. Originalmente era simplemente un trozo de carne entre panes, pero desde mediados del siglo XX hasta el siglo XXI, diversos factores han transformado la hamburguesa en lo que conocemos hoy. Las grandes cadenas de comida rápida implementaron un proceso de producción y modelo de negocio que cambió la forma de consumir el producto original. Posteriormente, las hamburgueserías como Burger Time introducen un nuevo cambio en la concepción de la hamburguesa y su proceso productivo, dando lugar a las hamburgueserías gourmet.

Pero, ¿qué son las hamburgueserías gourmet?

Este término es objeto de un breve desarrollo por la periodista Analia Pereira, en un artículo escrito para el medio de comunicación uruguayo *El País* el 16 de febrero de 2024. La autora, define que se está dando una evolución en el mercado de hamburguesas uruguayo por parte de estas hamburgueserías, las cuales buscan establecer una atención personalizada, y máxima calidad en torno al producto y el proceso de producción utilizado. En cuanto a la atención personalizada, en estas nuevas formas de vender hamburguesas se destaca un servicio de atención que se asemeja al de un restaurante tradicional, donde el mozo acerca los menús y las personas piden a través de aquella persona que los atiende y no por medio de un cajero como ocurre en las grandes cadenas de comida rápida.

Adicionalmente, Fausto Pomoli, uno de los socios fundadores de Burger Time, destaca esta diferencia al afirmar: "Las grandes cadenas como Burger King, Mostaza o McDonald 's son todo máquinas, entonces todo sale siempre igual"²³. Pomoli señala que en Burger Time "hay mucha más mano de obra, y también hay productos mucho más frescos"²⁴.

Esta frescura se refiere al uso de carne y pan del día o del día anterior, sin productos congelados en la elaboración de las hamburguesas. En contraste, McDonald's utiliza medallones de carne congelados, que pueden estar "de dos a tres semanas hasta ser servidos" (McDonald's, 2024). Esta diferencia en el proceso productivo resalta la filosofía de las hamburgueserías gourmet, que se focalizan en mejorar la experiencia del cliente.

Por otro lado, como se mencionó, la experiencia de consumo que vive el cliente en las hamburgueserías gourmet es diferente al de las grandes cadenas. Mientras que en ellas el cliente debe acercarse al mostrador donde están los cajeros, decidir su pedido en base a lo que observa en pantallas gigantes y luego retirarlo, en las hamburgueserías gourmet la calidad de atención es personal e individualizada para cada consumidor. Adicionalmente, la comida es servida en la mesa por el mozo, a diferencia del autoservicio que se da en los locales más industriales.

También existen diferencias en términos de la elaboración del producto final, la hamburguesa, ya que los materiales y métodos de producción son distintos. En las grandes cadenas de comida, especialmente McDonald's, se utilizan planchas diseñadas para agilizar el proceso. Estas planchas, conocidas como "parrillas eléctricas abatibles con dos planchas" detectan el producto que se les coloca y aplican un método de cocción por ambos lados, sin la necesidad de dar vuelta los medallones de carne para lograr una cocción uniforme. Esto reduce la necesidad de cocineros que estén pendientes de la cocción, ya que cuenta con un timer que corta automáticamente.

En contraste, en las hamburgueserías gourmet utilizan planchas a gas y sin doble cocción, por lo que requieren un mayor cuidado y una mayor mano de obra. Este enfoque se

²³ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.114.

²⁴ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.ídem.

aleja de un proceso de producción automatizado, y se asemeja más a la cocina casera o artesanal al necesitar de una mayor atención en la cocción del producto.

Por otro lado, estas nuevas hamburgueserías ofrecen una mayor cantidad de opciones a las personas que no consumen carne de origen animal. Las grandes cadenas, si bien tienen la posibilidad de personalizar ciertos productos para satisfacer las necesidades de estos consumidores, no poseen alternativas de esta índole, en especial la ya mencionada McDonald's (2024), que en su propia página web afirma: “En la actualidad no vendemos hamburguesas vegetarianas”. A esta organización norteamericana se le suma en la no venta de productos vegetarianos las cadenas Mostaza y Panzeta. Por su parte, como se va a detallar más adelante, las hamburgueserías gourmet suelen contar con la opción de transformar sus hamburguesas en opciones veganas, suplantando los medallones de carne vacuna por unos realizados a partir de origen vegetal. Esto genera que puedan llegar a un espectro más amplio de público y que todos puedan tener una experiencia similar.

2.6.3. Los veteranos que resisten

Como se detalló anteriormente, el sector hamburguesero se encuentra dentro de un mercado volátil y competitivo, en el que si bien el flujo de gente que consume el producto es muy amplio y puede generar una gran popularidad, “algunas empresas se mantienen y otras desaparecen”²⁵.

En la entrevista realizada a Alejandro Mazzoli, uno de los dueños de Rudy, el 28 de octubre de 2024, el entrevistado explica la permanencia de los locales en el tiempo como dependiente de una serie de factores. Entiende que si bien el mercado gastronómico uruguayo es pequeño “oportunidades hay. Hay 400 millones de hamburgueserías”²⁶, el entrevistado afirma que en el sector existen oportunidades para desarrollarse como negocio, ya que en el mismo “hay un crecimiento en general”²⁷, lo que permite que ingresen nuevos actores como también que crezcan aquellos ya establecidos.

²⁵ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9 p.293.

²⁶ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9 p.291.

²⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9 p.293.

Igualmente, no todo es color de rosas, y el fundador de Rudy lo hace notar, al decir que “hay algunas hamburgueserías que así como abren, cierran”²⁸, el mismo entrevistado menciona que “de las dos hamburgueserías que estaban cuando nosotros arrancamos ya no están más”²⁹, así mismo también hace notar los casos de Dean and Deanys y el Desembarco, ambas organizaciones internacionales que arribaron al país con un gran desembolso de capital y fracasaron, viéndose obligadas a tener que cerrar sus puertas.

Estos ejemplos demuestran que si bien puede haber oportunidades, el sector de hamburguesas gourmet es desafiante y puede hacer que dejen de funcionar grandes organizaciones, tal y como son las mencionadas. Ambas marcas argentinas, la primera con 12 años en el mercado y la segunda con siete años.

Así como cierran hamburgueserías, también otras que resisten, como Rudy y Burger Time. Esto es algo que el entrevistado Mazzoli destaca: “hay otras que si aguantan, Burger Time está hace un montón de años, medio que arrancó ahí con nosotros, que también estamos hace años”³⁰, dice. Ambas organizaciones tuvieron que sobrellevar distintos cambios en el sector y en el entorno. A modo de ejemplo, se destacan la pandemia y la profesionalización del sector. Antes, los locales de hamburguesas gourmet “no comprendían el atender al cliente y no se preocupaban mucho por la experiencia del cliente. Era mucho más informal, mucho menos profesional”³¹.

Con respecto a esto, entre las principales razones para perdurar en el tiempo, la encargada de Operativa, María Gómez, entrevistada el 20 de agosto de 2024, expresa que “te tenes que adaptar todo el tiempo”³².

Asimismo, el entrevistado Mazzoli, agrega que para emprender y mantenerse en el sector de las hamburguesas gourmet hay que estar dispuesto a generar sacrificios, ya que se trata de un sector muy exigente.

²⁸ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9 p.291.

²⁹ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9 p.ídem.

³⁰ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9. p.292.

³¹ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9. p.293.

³² Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.275.

Las razones de una prolongada existencia en el sector por parte de Burger Time las expresa la propia encargada de Operativa de la organización, Gómez, al determinar que han generado clientes fieles a lo largo de los años. En ese sentido, ella explica que eso se debe a “la calidad del producto que ofrecemos como también por la atención profesional del mozo”³³. Sin embargo, no todo responde a esas razones. Hay otros factores externos e internos que influyen en el desarrollo de los negocios.

2.7. La carne, pilar del país

Existe una pieza clave en la hamburguesa, que ha estado presente desde las primeras recetas hasta hoy: la carne. Ya sea condimentada, o molida con diferentes tipos de cortes, la carne se ha encontrado tanto en la receta “Isicia Omentata” como también en las primeras hamburguesas que comenzó a comercializar Burger Time. Francia Carrasco, encargada general de las Cocinas, en la entrevista realizada el 25 de octubre de 2024, comenta que la carne “es lo principal (...) hemos pasado por varios proveedores, pero creo que ahora encontramos un muy buen producto, pero no por eso nos debemos quedar quietos”³⁴. Como la carne es el elemento esencial para la hamburguesa, seleccionar una buena materia prima se transforma en un elemento diferenciador ante la competencia y requiere una constante atención .

Por eso, es pertinente comprender el impacto que tiene este producto en el país, como también en el sector gastronómico. Para esto, es clave analizar a uno de los principales actores que trabajan vinculados a la carne en Uruguay, el Instituto Nacional de Carnes (INAC).

Este instituto “es una persona pública no estatal creada por el decreto- ley 15.605, de 27 de julio de 1984 (...) objetivo de promover, regular, coordinar y vigilar las actividades de producción, transformación, almacenamiento, transporte y comercialización de carnes” (Instituto Nacional de Carnes [INAC], s.f). A partir de esta definición, se entiende por lo tanto que INAC es un actor clave a la hora de hablar sobre la carne y la importancia de este bien en el país.

³³ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inérita]. Anexo 9.1.6. p.274.

³⁴ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inérita]. Anexo 9.1.8. p.286.

Desde la información que promulga este instituto, se puede observar al detalle las formas y cifras de consumo de carne que tiene la sociedad uruguaya. En base a esto, a partir del informe realizado por el INAC titulado *Consumo de Carne (2023)* y observando la figura 4, se determina que el habitante uruguayo consumió anualmente en el 2023 un total de 45,3 kg/hab de carne bovina, aumentando en un 0,2 del año anterior el cual cerró en 45,1 kg/hab. Si bien aquí se determina un aumento, la tendencia desde 2015 hasta el 2023 es de disminución de consumo, ya que para el primer año mencionado se determinó un total de 53,5 kg/hab, disminuyendo para el 2018 a un 52,7 kg/hab y para el 2021 a un 46 kg/hab. Adicionalmente, y observando la figura 4, se determina que el tipo de carne más consumida es la bovina a lo largo de los últimos años, seguida únicamente por la carne aviar y porcina, aunque en menores cifras de consumo.

Figura 4: consumo per cápita de los uruguayos de carnes en su variedad

Consumo per cápita por especie/año										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Especie	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Kg/hab	Var (Kg)
Carne bovina	53,5	53,2	54,6	52,7	47,9	45,7	46,0	45,1	45,3	0,2
Carne aviar	19,8	19,4	19,8	18,3	18,5	20,8	23,7	24,5	24,0	-0,5
Carne porcina	16,0	16,9	16,5	18,4	19,9	18,3	19,3	20,5	22,0	1,5
Carne ovina	3,7	3,2	2,9	2,8	2,5	2,5	2,2	2,4	3,0	0,6
Total	93,1	92,7	93,8	92,2	88,8	87,3	91,2	92,5	94,3	1,8

Fuente: INAC.

Por otro lado, la carne es un elemento clave en la economía y el comercio exterior del país. Tal es así que el INAC determina que en el año 2023 se exportaron un total de 373.959 toneladas de carne bovina, representando un total de 2.110.802 dólares. Este número significa un gran ingreso para el país, al ser parte de la gran masa de exportaciones. Adicionalmente, Uruguay XXI, agencia a cargo de la “promoción de exportaciones, inversiones e imagen país” (Uruguay XXI, s.f.), expone en el *Informe Anual de Exportación* realizado en el 2023 que la carne es uno de los principales productos exportados en el año de publicación. El ganado de pie fue otro de los productos con mayor incidencia en las exportaciones, acompañado de la celulosa. De tal manera, se entiende que la carne como también el ganado

vacuno vivo cumplen un rol fundamental en el país, posicionándose como un pilar en las exportaciones e ingreso de capital del Uruguay.

2.7.1. Alimentando la salud

Con el fin de entender el valor de la carne en la dieta de las personas, se entrevistó el 28 de noviembre de 2024 a Mariana Crocano, licenciada en Nutrición por la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República Uruguay, especializada en nutrición deportiva y quien actualmente trabaja para la Selección Uruguaya de Fútbol y el Club Malvín.

En primer lugar, Mariana habló acerca de la importancia de la alimentación para la salud de las personas: “todo lo que consumimos nuestro cuerpo lo procesa y de esa manera obtenemos la energía necesaria para las funciones vitales y las tareas de la vida diaria”³⁵. Además, la profesional destacó la relevancia de adoptar hábitos alimenticios saludables para mantenerse en buen estado físico y mental.

Al ser consultada sobre el rol de la carne en la dieta de las personas, la nutricionista explicó que este alimento “aporta varios nutrientes necesarios para el crecimiento y la continua renovación de los tejidos”³⁶. Según el INAC, este alimento proporciona Omega 3, proteína, hierro, zinc, vitaminas del Complejo B, B1, B2, B3, B6 y B12 y Vitamina D, por lo que “los aportes nutrientes que brindan las carnes rojas pueden llegar a ser insustituibles y muy apetecibles”(Instituto Nacional de Carnes, sf). Bajo esta misma premisa, la obtención de nutrientes a través del consumo de carne contribuye al desarrollo físico de las personas, especialmente en los jóvenes.

Adentrándose en el producto que vende Burger Time, Crocano asegura que la diferencia con las grandes cadenas y las hamburgueserías como Burger Time es el no uso de las hamburguesas industrializadas, que “son productos ultra procesados los cuales contienen entre ellos aditivos y conservantes”³⁷. Por eso, lo que ofrece Burger Time es una alternativa más saludable para los clientes. Igualmente, la nutricionista destaca que si el consumo de

³⁵ Idiartegaray, JM. (28 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Mariana Crocano [inédita]. Anexo 9.1.11., p.307.

³⁶ Idiartegaray, JM. (28 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Mariana Crocano [inédita]. Anexo 9.1.11., p.ídem.

³⁷ Idiartegaray, JM. (28 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Mariana Crocano [inédita]. Anexo 9.1.11., p.308.

hamburguesas completas, acompañamientos fritos y gaseosas, se convierte en una práctica habitual y no es una excepción, lo que se ingiere “tiene un alto contenido calórico, con grasas elevadas y alto en sodio, estos tres hacen que sea perjudicial para la salud”³⁸.

2.7.2. El consumo no cárnico

Al abordar aspectos relacionados con el consumo de alimentos, los cambios en los hábitos alimenticios de las personas y las nuevas tendencias gastronómicas, es relevante analizar una alternativa: el consumo de alimentos no cárnicos. ¿A qué se refiere este concepto?

Según la Real Academia Española (s.f., definición 1), el término “cárnico” hace referencia a lo que es “perteneciente o relativo a las carnes destinadas al consumo”. Por lo tanto, al hablar de consumo de alimentos no cárnicos, se hace referencia a aquellas personas que no consumen carnes destinadas al consumo humano, como, por ejemplo, las hamburguesas. Este concepto abarca prácticas como el vegetarianismo, que según la licenciada en Servicios de Alimentación Claudia Pinazo (s.f.), “es una elección de vida (...) el individuo vegetariano no consume carnes de ninguna clase, ni tampoco productos cárnicos como fiambres o embutidos”.

El vegetarianismo en Uruguay coexiste con quienes incluyen carne en su dieta. Según un censo realizado por la Unión Vegetariana y Vegana del Uruguay, en 2018 había un total de 120.000 vegetarianos en el país, a los que se sumaron 1.839 veganos en 2020. En otros países, estas cifras son aún más altas. Por ejemplo, en España, la Unión Vegetariana Española señala que el 11,4% de la población adulta se identifica como vegetariana, lo que equivale a aproximadamente 4.500.000 personas que basan su alimentación en el consumo de productos no cárnicos.

Es evidente que muchas personas deciden no consumir productos de origen animal. Esta elección impulsa la demanda de nuevas opciones en los menús de los establecimientos gastronómicos. Así se abre la puerta a la creación de platos y ofertas adaptadas a las preferencias de este grupo de consumidores.

³⁸ Idiartegaray, JM. (28 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Mariana Crocano [inédita]. Anexo 9.1.11., p.308.

Burger Time, a pesar de ser una propuesta directamente vinculada directamente con las hamburguesas, incluye en su menú opciones vegetarianas y libres de ingredientes de origen animal. Además, no es la única hamburguesería gourmet que lo hace; otras como Rudy y HDP Urban Food también ofrecen alternativas vegetarianas en sus menús. Incluso cadenas tradicionales como Burger King han incorporado una línea Veggie, que ofrece hamburguesas de proteína vegetal en lugar de carne de origen vacuno.

Otro aspecto que refleja la adopción de este estilo de vida en el ámbito gastronómico es la creación de empresas dedicadas a ofrecer productos de origen vegetal, así como la incorporación de opciones vegetarianas en la oferta de diversas compañías de alimentos. En el sector de las hamburguesas y las hamburgueserías, destaca un nombre clave: Beyond Meat³⁹, cuya hamburguesa de origen vegetal se ha convertido en una alternativa popular a las hamburguesas de carne, opción que también ofrecen lugares como Burger Time y HDP Urban Food. Asimismo, las empresas industriales uruguayas no se quedan atrás; por ejemplo, la ya mencionada Schneck, que desde 2023 incluye en su catálogo hamburguesas a base de espinaca y puerro, así como de boniato y zanahoria.

Estos cambios e innovaciones demuestran una apertura del sector hacia la captación de clientes que, en otro momento, habrían quedado excluidos debido a la oferta de productos de origen animal. Esto evidencia que el consumo no cárnico ya está implantado en el ámbito gastronómico y culinario, lo que lleva a que tanto grandes organizaciones como hamburgueserías gourmet locales centren su atención en este segmento de consumidores.

³⁹ Marca estadounidense fundada en el 2009 que ofrece productos de origen vegetal sustitutos a los productos cárnicos.

3. La organización

3.1. Historia

La historia de Burger Time comienza el 17 de mayo de 2019. La hamburguesería nació de la imaginación de cuatro amigos, de los cuales hoy quedan tres en el equipo: Fausto Pomoli, Lucas Vasalucci y Justo Ugartemendia. En sus seis años de trayectoria, han enfrentado diversos obstáculos, inicios complicados, escaso conocimiento del sector, la crisis sanitaria producto de la COVID-19 y cambios de ubicación de locales. Por eso, es necesario remontarse a los inicios y a los momentos previos en los que comenzaron a darle vida a Burger Time.

3.1.1. El desafío de empezar desde cero

El 17 de mayo de 2019 abrió el primer local de Burger Time, ubicado en 26 de Marzo y Gabriel Pereira. Unos meses antes, un grupo de amigos, sin conocimiento previo del sector gastronómico, decidió embarcarse en la creación de una organización que ya lleva cinco años en el mercado, a la fecha de hoy.

“Fue una locura lo que hicimos, que por suerte salió bien”⁴⁰, comenta Pomoli, uno de sus socios fundadores, en la primera entrevista que se le realizó, sobre los inicios de la empresa. “Cuando arrancamos era una idea media de amigos, no teníamos una mentalidad empresarial y de crecimiento”⁴¹, declara el socio fundador Justo Ugartemendia en la entrevista realizada el 6 de diciembre de 2024.

Pero motivados por las ganas de emprender y de generar un espacio de encuentro de amigos, así como por el gusto que comparten por las hamburguesas, Lucas, Justo, Fausto y Agustín, decidieron, con un capital inicial de entre 4.000 y 4.500 dólares cada uno, darle vida a Burger Time. Al día de hoy, permanecen tres de esos primeros socios fundadores, el cuarto se retiró de la operativa a pocos meses del comienzo del proyecto, motivos los cuales son de índole personal de los socios fundadores y no fueron revelados.

⁴⁰ Genta, M (30 de abril de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.1. p.240.

⁴¹ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendia [inédita]. Anexo 9.1.12. p.310.

En cuanto a los tres socios fundadores que continúan en la empresa, cada uno desempeñaba distintas actividades antes de la creación de la organización, combinando estudios y trabajo. Justo Ugartemendía trabajaba en Autodata, una empresa especializada en el asesoramiento dentro del sector automotriz, y, al mismo tiempo, cursaba la Licenciatura en Negocios Internacionales, aunque no llegó a finalizarla. Fausto Pomoli se dedicaba profesionalmente al básquetbol, participando en la Liga Uruguaya de Básquetbol con diversos equipos, entre ellos Malvín, Atenas, Urunday Universitario y Larre Borges. Por su parte, Lucas Vassallucci trabajó previamente y durante los primeros seis meses de Burger Time como encargado del área administrativa en una planta de recarga de RioGas. En el ámbito académico, realizó cursos de Marketing y Gerencia Comercial, con una duración de un año y un año y medio, respectivamente.

Los tres socios que actualmente forman parte de Burger Time se conocieron antes de iniciar el proyecto, y el principal vínculo entre ellos fue Fausto Pomoli. Aunque Pomoli y Ugartemendía eran amigos desde la infancia debido a la relación de sus padres, fue Pomoli quien presentó a Ugartemendía ya Vassallucci cuando tenían 15 años, sin imaginar que esa amistad evolucionaría en un proyecto empresarial. Pomoli y Vassallucci se conocieron a través del básquetbol, deporte que ambos practicaban y en el que llegaron a competir profesionalmente hasta los 20 años. Con el tiempo, la relación entre los socios fundadores se consolidó y se convirtió en un factor clave para la creación de la empresa, que tuvo su origen como un proyecto entre amigos.

Tiempo antes de la apertura, se comenzó a gestar esta aventura. Los cuatro amigos empezaron probando carnes y mezclas para conocer el producto y entender lo que iban a ofrecer. Al ver que sus creaciones gustaban, tanto a ellos como a su entorno más cercano, a los que invitaban a probar, optaron por buscar locales en alquiler. Luego de un “bueno, vamos a probar”⁴² y con un desconocimiento total de lo que se podía ganar o perder económicamente, pero impulsados por las ganas de emprender en el mundo gastronómico, alquilaron el primer local de la organización, con fondos personales que cada uno de los socios decidió invertir. Ese fue el inicio de una empresa que, con el tiempo, creció hasta llegar a tener media docena de sucursales.

⁴² Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inérita]. Anexo 9.1.3. p.248.

3.1.2. El primer local: familia y amigos

La primera sucursal, ubicada en el barrio Pocitos, fue el punto de partida del proyecto de cuatro amigos sin un horizonte definido, pero con ganas de emprender juntos. En él, de una manera muy distinta a los locales actuales, se comenzó a presentar y vender el producto.

Al ser una apuesta en cuanto a lo comercial, tomando en cuenta el nulo conocimiento en el área por parte de los dueños, muchas cosas fueron surgiendo espontáneamente. Los empleados, quienes hacían el producto, atendían a la gente, limpiaban y tenían contacto con los proveedores, eran ellos mismos, los fundadores. Cuando comenzaron, los propios socios fundadores explican que “cumplíamos todos los roles (...) cumplíamos roles de cajero, de recibir a los proveedores, de ser mozos y la limpieza”⁴³. Esta situación no pudo ser sostenida durante mucho tiempo ya que, como Ugartemendía explica, en la entrevista realizada el 6 de diciembre de 2024, eran poco eficientes al no tener conocimiento de elementos claves en la gastronomía, como lo es el trato con proveedores, las finanzas, o la cocina. Por esta razón, al poco tiempo de abrir decidieron delegar ciertas actividades, conformando así un equipo inicial de siete colaboradores. Uno de ellos sigue hasta el día de hoy, Daniel, planchero, quien fue contratado por recomendación de amigos de Ugartemendía.

Asimismo, las otras personas contratadas eran principalmente conocidos personales de los socios fundadores ya que de esa manera, comenta Ugartemendía, se aseguraban de un compromiso y cumplimiento. Al conocer a la persona que se contrata, Ugartemendía sostiene que uno lograba ser más directo en la relación sostenían al tratar de distintos temas. Igualmente, Ugartemendía, en su entrevista, sostiene que se cometieron errores al principio debido a la falta de conocimiento o “de cómo seleccionar al personal, ahí no tenes ni recursos humanos ni tenes tan claro los cargos que tenes que ocupar entonces fuimos medio que improvisando sobre la marcha”⁴⁴. Por lo tanto, los inicios de esta organización fueron a prueba y error, con un proceso de aprendizaje sobre la marcha en el sector gastronómico.

De tal manera que los empleados eran conocidos, algo similar ocurría con los primeros clientes que se acercaban a la organización. Según Pomoli, se trataba de “amigos,

⁴³ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendía [inédita]. Anexo 9.1.12. p.310.

⁴⁴ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendía [inédita]. Anexo 9.1.12. p.311.

conocidos, conocidos de conocidos y, bueno, obviamente un poco de gente aparte, que iban al local conociendo por Instagram o por el barrio”⁴⁵. En ese momento, la idea que había nacido por curiosidad y ganas de emprender, comenzaba a tomar más forma y a solidificarse.

Con el paso del tiempo, la empresa fue desarrollándose tanto en infraestructura como en capital humano y clientes. Según Ugartemendía, entrevistado el 6 de diciembre de 2024, la razón de esto fue por estar siempre presentes en la hamburguesería “Estar todo el día, desde que abríamos hasta que cerrábamos, hizo que nos fuera bien (...) nos quedábamos discutiendo las cosas que hacíamos mal y (...) veíamos cómo atendían y salían las hamburguesas, pudiendo ver como mejorar”⁴⁶. Si bien el inicio de este proyecto implicó una dedicación por parte de los socios fundadores, al tiempo de abiertos comenzaban ver sus frutos del trabajo arduo y horas de tiempo que le dedicaban día a día.

Igualmente, previamente a que Burger Time fuera lo que es hoy, esta hamburguesería debió enfrentarse a una situación sin precedentes en la historia de la humanidad, que trajo consigo muchos cambios en el mundo, marcando un antes y después en la vida de muchas personas.

Cuando la organización comenzaba a ganar popularidad dentro del rubro, principalmente gracias a las redes sociales y amigos o conocidos de los socios fundadores que iban a visitar el local gastronómico por las recomendaciones del boca a boca, llegó la crisis sanitaria producida por el coronavirus, lo que hizo que se modificaran todos los procesos y que la situación de esta hamburguesería diera un vuelco total.

3.1.3. La pandemia

El año 2020 quedó marcado a nivel global debido a una pandemia sanitaria causada por la COVID-19, lo que significó una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes, afectando a millones de personas en todo el mundo.

Los locales del sector gastronómico, al igual que otros comercios, no fueron ajenos a esta realidad. Las medidas implementadas por los gobiernos, como el confinamiento,

⁴⁵ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.245.

⁴⁶ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendía [inédita]. Anexo 9.1.12. p.308.

destinado a frenar la propagación del virus, tuvieron un impacto directo. De tal manera, se dispuso el cierre de los comercios, lo que llevó a una pausa temporal en las salidas a comer y en la vida social.

Para Burger Time, esta pandemia, también significaría un antes y un después en su historia. Decretada la cuarentena y con una gran porción de la sociedad respetando el aislamiento, la organización tuvo que dejar atrás la popularidad que había logrado conseguir y la sucursal, hasta ese momento la única que tenían, se volvió un bar de amigos, al que solo asistían personas cercanas que mantenían viva la llama del sueño.

Debido a que la gente decidía no salir de su casa por la situación sanitaria, el principal funcionamiento de cualquier comercio gastronómico se daba mediante aplicaciones de envío a domicilio, tal y como comenta Juan Muxi managing director de Pedidos Ya determinando que el número de pedidos mensuales se aumentó “pandemia de por medio”⁴⁷.

Por decisión de los dueños, solamente se permitía abonar en efectivo, ya que si se tomaba la decisión de “en ese local tan chiquito (...) abrir esa ventana de la tarjeta (...) no dábamos a basto”⁴⁸. Por lo tanto, se mantuvieron firmes en dicha posición, pese a que las empresas de envíos intentaron convencerlos de agregar nuevos métodos de pago.

La decisión de los socios resultó fundamental para la organización y su futuro. Como resultado, las aplicaciones de pedidos comenzaron a presentar propuestas comerciales atractivas y persuasivas, con el fin de incentivar la adopción del pago electrónico e ingreso a la aplicación. Dentro de ese marco, a finales de 2019, dos grandes aplicaciones de delivery en línea, PedidosYa y Rappi, se acercaron con diversas propuestas para gestionar los envíos del local y permitir el uso de tarjetas de débito y crédito. Esta competencia aumentó el valor de la marca y, finalmente, PedidosYa fue la elegida para brindar los servicios, lo que impuso que la organización se adapte a la nueva modalidad de ventas que existía en el sector.

Esto fue clave para que los socios pudieran superar el momento de la pandemia. Además, especifican que, de haberse decidido por la segunda marca, Rappi, probablemente el

⁴⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (4 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Juan Muxi [inédita]. Anexo 9.1.10. p. 306.

⁴⁸ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p. 248.

negocio habría caído en la quiebra, debido a que gran parte de su éxito puede ser atribuido a la cantidad de público alcanzado a través de PedidosYa, aplicación con la que aseguraron una continuidad y un acuerdo comercial que persiste hasta el día de hoy. El monto de dicho acuerdo no fue revelado por parte de los socios fundadores.

3.1.4. Cambiar para mejor

En el momento que todo parecía estar bien, el negocio se asentaba en el barrio, se popularizaba aún más en redes sociales y se comenzaba a ver una luz que indicaba una salida de la pandemia, llegó a Burger Time una oferta que los sorprendió.

Una empresa constructora decidió realizar una obra en la zona de Burger Time. ¿Cuál era el obstáculo? Un contrato de alquiler que los socios fundadores mantenían con los propietarios del local comercial. Dado que este acuerdo estaba vigente, la empresa les ofreció una compensación económica para rescindirlo y poder seguir adelante con sus planes.

Cuando pensaban que les quitaban aquel local al que ya le habían dado forma, se dieron cuenta que esa situación podía ser una oportunidad y decidieron cambiar para mejorar. Con ese capital -del que no se pudo conocer el monto-, eligieron la locación de la sucursal que hoy existe en Pocitos (L.A Herrera 1245). Actualmente, este local es clave en la operativa de la marca. Además, pudieron dirigirse hacia los posteriores locales ubicados en Carrasco y Ciudad de la Costa. Dicha transición de local significó una modificación en la operativa del negocio, que generó un gran impacto. Con el cambio de ubicación, se dejó atrás un local más pequeño en comparación con el actual, mientras que el anterior tenía una capacidad de 57 metros cuadrados, este contaba con 358.

Además, la localización es significativamente diferente: se encuentra en una zona de alto flujo de personas, sobre una de las principales avenidas de Uruguay, y a pocas cuadras de uno de los centros comerciales más importantes del país, el Montevideo Shopping. A su vez, está ubicado frente al reconocido World Trade Center, que, según su página oficial, alberga a más de 10.500 trabajadores y recibe más de 2.500 visitas diarias. Por lo tanto, este cambio significó que Burger Time pasara de estar en una esquina dentro del barrio de Pocitos a una ubicación con un elevado tránsito de personas, quienes podrían convertirse en potenciales clientes y consumidores de los productos.

3.2. Filosofía Corporativa

Según Capriotti, en su libro *Branding Corporativo*, publicado en el 2009, la filosofía corporativa se define como “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad” (p.139). Asimismo, establece que la filosofía corporativa se compone de tres elementos fundamentales: la misión, la visión y los valores.

El autor argumenta que la filosofía corporativa funciona como “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (...) para alcanzar las metas y objetivos de la misma” (2009, p.25). Por ello, este concepto se considera fundamental al analizar la empresa objeto de estudio, ya que desempeña un papel central al establecer el camino hacia el cumplimiento de las metas y objetivos definidos. Además, actúa como “la línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados. Si la filosofía (...) no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación” (p.139).

De tal manera, definir la filosofía corporativa en una organización establece un rumbo claro y específico que guía su desarrollo tanto en el día a día como en la proyección estratégica. Al respecto, Capriotti (2009), lo respalda al afirmar que la filosofía corporativa “debe responder a preguntas tales como: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?” (p.139).

Dado que se origina en las altas direcciones, se consideró clave contactar a los socios fundadores de Burger Time para analizar cómo se gesta y define dicho concepto. Durante las entrevistas realizadas a Fausto Pomoli y Justo Ugartemendía, ambos fundadores, manifestaron no haber definido ni expresado formalmente la filosofía corporativa en ningún momento de la existencia de Burger Time. Sin embargo, aunque reconocieron no haber trabajado en este aspecto, coincidieron en su importancia y en la necesidad de abordarlo en el futuro.

Igualmente, Capriotti (2009) establece que desde el inicio de la organización existe una filosofía corporativa, esté escrita o no, ya que “viene definida por el fundador de la organización, ya sea porque esa persona establece cómo se deben hacer las cosas en la

entidad, o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta y su liderazgo” (p.139). De tal manera, se entiende que si bien no se ha establecido una filosofía corporativa de manera escrita, durante los años de operación de Burger Time se ha marcado un camino sobre cómo hacer las cosas, de qué manera y hacia dónde se quiere llegar.

Con el paso del tiempo las expectativas y los objetivos de la empresa fueron cambiando, debido a su exponencial crecimiento. Esto, sumado a diferentes variables, hace que los fundadores no tengan metas tan auspiciosas a largo plazo, ya que consideran que lo ideal es continuar mejorando el servicio que se ofrece, pero sin adquirir nuevos locales, a no ser que se dé alguna oportunidad que no puedan rechazar. Adicionalmente, buscan mejorar los procesos internos y profesionalizarse para aumentar la base de clientes, sin descuidar aquellos que ya se tienen.

A partir de lo mencionado, se buscó en entrevistas a encargados generales, como también a socios fundadores entender las respuestas a aquellas preguntas que realizaba Capriotti (2009) al definir el concepto de filosofía corporativa.

En cuanto a ¿Que hago? y ¿Cómo lo hago?, a partir de la entrevista realizada a Fausto Pomoli el 12 de junio de 2024, se desprende el trabajo constante, el sentido de pertenencia, la dedicación y el compromiso, tanto con la organización como con el producto que se ofrece. Según Pomoli “lo principal es que el cliente se vaya contento”⁴⁹. Para eso, se deben seguir todos los procedimientos para que el consumidor culmine conforme con la experiencia de comprar en Burger Time, y en caso de que haya “algún error, hay que compensarlo”⁵⁰.

En cuanto a lo mencionado por Pomoli sobre la compensación al cliente, Francia Carrasco encargada general de Cocinas, en la entrevista realizada el 25 de octubre de 2024, ahonda en este aspecto, y comenta que en todos los casos que se presente una queja “hay que hacer lo que dice el cliente, solucionarle el problema, prefiero hacer una hamburguesa más que no voy a perder mucho”⁵¹. Se destaca en este aspecto un compromiso con la satisfacción del consumidor y la experiencia, buscando solucionar cualquier problema que surja en la

⁴⁹ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.252.

⁵⁰ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.252.

⁵¹ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.287.

relación entre el cliente y la organización. Adicionalmente, Carrasco destaca que pueden existir dos errores, el primero con los que comen dentro del local y el segundo con aquellos que piden a domicilio, ante estos Burger Time establece distintas soluciones.

En el primer caso, un error puede ser por ejemplo una hamburguesa no tan cocida o a un punto que no era de preferencia para el comprador, desde la organización prefieren elaborar una hamburguesa nueva a que el cliente deje una mala reseña en alguna plataforma web como Google, algo que repercute de manera negativa en la reputación de la organización.

En el segundo caso, la encargada sostiene que “En Pedidos Ya (...) tenemos mucho reclamo, porque de repente sale de nuestras manos”⁵², de tal manera se hace referencia a que existen errores que se realizan desde la aplicación o el trabajador de Pedidos Ya el cual retira el pedido, algo ajeno a la empresa. Igualmente, lo asumen como propio, buscando solucionar cualquier problema. Para estos casos, han desarrollado un plan en el que se contactan de manera directa con el cliente que presenta la queja, Gómez, encargada de Operativa, es quien realiza estas gestiones. Ante este plan, Carrasco, entrevistada el 25 de octubre de 2024, explica que ha obtenido buena respuesta, ya que “todos te agradecen al fin y al cabo por eso, agradecen que alguien se comunique”⁵³. Se entiende por lo tanto que la organización está atenta a estos detalles, privilegia y prioriza la experiencia de compra y consumo del cliente, al buscar solucionar cualquier problema que se genere entre el cliente y Burger Time.

En lo que respecta a donde se quiere llegar como organización, desde la alta dirección se posicionan de forma clara, “buscamos a futuro generar un producto igual en todos los locales, capacitar al personal y además posicionarnos como líderes del sector”⁵⁴. A partir de esto, se entiende que como empresa buscan profesionalizarse desde lo interno, no seguir acumulando locales abiertos y sin embargo, generar una capacitación de los profesionales dentro de Burger Time, de manera tal de lograr ser una organización líder en el sector.

Este objetivo final es sumamente amplio y requiere un análisis más detallado, ya que ser una empresa líder en un sector implica determinar en qué aspectos se busca liderar y de

⁵² Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.288.

⁵³ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.ídem.

⁵⁴ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.250.

qué manera hacerlo. A partir de lo mencionado, se evidencia una carencia de trabajo en este ámbito dentro de la organización: falta de precisión y de una expresión clara de la filosofía corporativa que permita su comprensión y adopción por parte de todos los integrantes. Igualmente, cabe destacar que a lo largo de la historia han existido formas de trabajar y maneras de hacer las cosas que han funcionado, logrando establecer media docena de locales. A pesar de esto, Burger Time podría en este aspecto generar un impacto mayor y ser aún más efectivos y profesionales.

3.3. Público objetivo y clientes

Si bien entre consumidores de Burger Time existe un amplio abanico de edades, tanto los dueños de la marca como la persona tercerizada por Burger Time a cargo de la comunicación en medios digitales (Florencia Belén), coinciden en que el público objetivo, es decir, aquel grupo específico de personas al que una empresa dirige sus productos, servicios o campañas de marketing, son los hombres y mujeres entre los 20 y 35 años, residentes en Montevideo y Maldonado y de un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. También, al tener opciones vegetarianas entrarían estos jóvenes de entre 20 y 35 años los cuales no consumen productos cárnicos.

Esto se da desde la inauguración de la marca, tomando en cuenta las edades de los fundadores y el producto en sí, que está pensado para gente joven, ya que, como expresó Pomoli, para las generaciones más avanzadas, de tercera edad “siempre la hamburguesa fue una comida de cumpleaños”⁵⁵.

El mayor motivo de crecimiento de la organización se dio a través de las diferentes redes sociales, principalmente en Instagram, donde los contenidos deben ser pensado para un público joven, que es el que predomina allí. Según la *Encuesta de usos de tecnologías de la información y la comunicación* realizada en el 2022 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic), Instagram tiene una fuerte presencia entre los segmentos jóvenes. “Prácticamente 9 de cada 10 personas menores de 35 años tienen un perfil en esta red social, frente a 3 de cada 10 en el grupo de 65 años o más” (INE & Agesic, 2022, p. 33).

⁵⁵ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.247.

El informe se basa en las respuestas de 2.562 encuestados sobre sus hábitos de consumo y uso de internet y redes sociales, lo que lo convierte en una fuente clave de información, ya que “es una encuesta representativa de los hogares y la población de 14 años y más que reside en el país” (INE & Agesic, 2022, p. 6). A su vez, los resultados reflejan el impacto de la pandemia en el acceso y uso de las TIC, dado que el estudio se realizó en 2022, después de la misma.

Adicionalmente, con base en el informe *El perfil del internauta* elaborado en 2021 por el Grupo Radar, una consultora independiente uruguaya, el 70% de los usuarios de redes sociales utiliza Instagram habitualmente. El estudio, que se basa en una encuesta a 755 usuarios de redes, posiciona a Instagram por debajo de Facebook, la red más utilizada con un 80%, pero por encima de TikTok, que alcanza un 31% de uso regular.

El análisis de Radar (2021) muestra que Instagram es especialmente popular entre los usuarios más jóvenes: el 88% de las personas de 18 y 19 años la usa habitualmente, seguido por el 85% de los usuarios de entre 20 y 29 años, y el 70% de aquellos de 30 a 35 años. Este resultado coincide con aquel establecido por el INE y Agesic, determinando en ambos casos, que las personas jóvenes, especialmente entre 18 y 35 años utilizan de manera permanente y habitual Instagram. Resulta pertinente aclarar que los estudios más recientes realizados por el Grupo Radar no se encuentran disponibles de manera gratuita, es por eso que se utiliza el ya mencionado y elaborado en el 2021.

Asimismo, los públicos de cada local de Burger Time varían en cuanto a actitud, exigencias, ubicación geográfica y nivel socioeconómico. Estas diferencias se analizan y describen en detalle en el siguiente apartado, donde se presenta un análisis exhaustivo de los locales de la organización.

3.3.1. La hamburguesa en el público objetivo

Con el objetivo de comprender en profundidad las preferencias y hábitos de los consumidores de hamburguesas, se llevó a cabo una encuesta dirigida al público objetivo mencionado anteriormente⁵⁶. Aunque esta encuesta fue realizada con fines académicos y no

⁵⁶ Anexo 9.4. p.336.

pretende ser meticulosamente representativa del segmento estudiado, proporciona una valiosa perspectiva sobre las formas de consumo de hamburguesas, así como las razones y maneras en que las son elegidas.

En la encuesta participaron 18 personas, de entre 20 y 30 años, quienes brindaron los testimonios necesarios para desarrollar este análisis. Ante la pregunta: ¿Preferís comer en el local o pedir delivery? En referencia al producto hamburguesa, ocho encuestados aseguraron consumir tanto en los locales como a través de envío a domicilio. Únicamente una persona se dirige a los locales y el restante realiza pedidos por delivery.

En cuanto a la frecuencia de consumo de hamburguesas, ocho de las 18 personas indicaron que las consumen cada dos semanas y cuatro afirmaron hacerlo todas las semanas. El resto de los encuestados se distribuyó de la siguiente manera: tres personas consumen hamburguesas una vez al mes y dos cada tres semanas.

Ante la pregunta “¿De qué manera ves la hamburguesa en tu dieta? ¿La valorás de manera positiva o negativa?” Cinco personas lo catalogan de forma negativa, mientras que los restantes lo destacan como un premio que se dan a ellos, un permitido en su dieta, incluso una persona destacó que “es un gusto que uno se da y ayuda a no descarrilar de la dieta”.

Asimismo, con el fin de observar los momentos de consumo de este producto, se recurrió a preguntar “¿En qué situaciones elegís comer una hamburguesa?”. Cinco personas coincidieron en que eligen consumir hamburguesas cuando se encuentran con amigos, en juntadas sociales. Por otro lado, seis personas comentaron realizarlo los fines de semana, como también un motivo de salir de la rutina cotidiana y de la semana. De manera más personal, una persona destacó que recurre a las hamburguesas para levantar su ánimo cuando se siente triste, mientras que otra las asocia con momentos de alegría, para consumirlas como parte de una celebración o festejo.

Por otro lado, los encuestados destacan un aumento de popularidad de la hamburguesa en su entorno social. Ante la pregunta: “¿Notas un aumento en la popularidad de las hamburguesas gourmet/artesanales entre tus amigos o en redes sociales?” Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- “Sí, sin dudas. Desde 2018 a la fecha”

- “Sí, creo que viene creciendo mucho”
- “Muchísimo”
- “Si, bastante”
- “Si, siento que en el último tiempo se pusieron bastante de moda.”
- “Si bastante”
- “Si, abundante”

La encuesta realizada permite obtener una visión general sobre las preferencias, hábitos y percepciones en torno al consumo de hamburguesas entre el público objetivo. En términos de consumo, la mayoría de los encuestados opta por adquirirlas tanto en locales como a través de envíos a domicilio. Esto refleja cierta diversidad en el contexto de consumo del producto.

La frecuencia de consumo es variada, con una inclinación predominante hacia consumos quincenales o semanales, lo que sugiere que las hamburguesas son un alimento recurrente en la dieta de los participantes. Las opiniones están divididas: mientras algunos las perciben de forma negativa en su dieta, otros las consideran un “premio” o un “permitido” que les ayuda a mantener un equilibrio, destacando su carácter de consumo a través de una emoción.

En cuanto a los momentos de consumo, las hamburguesas se asocian a situaciones sociales y en momentos fuera de la rutina cotidiana, como reuniones con amigos o fines de semana. También se destacan casos en los que su consumo está ligado a emociones, tanto como consuelo en momentos de tristeza como en celebraciones.

Finalmente, los participantes perciben un notable crecimiento en la popularidad de las hamburguesas gourmet o artesanales, atribuida a tendencias sociales recientes y su creciente presencia en redes sociales y entre sus amigos.

3.4. Locales

Burger Time nació en el 2019 con un único local dentro de Montevideo, ubicado en Gabriel Pereira y Bulevar 26 de Marzo. Dos años más tarde, por razones de fuerza mayor, mudaron sus operaciones a otro local, que sigue funcionando en L.A Herrera 1245 (Pocitos).

El segundo local se inauguró en 2021 y está ubicado en Av. Alfredo Arocena 1806. dentro del Mercado Arocena (Carrasco). El último local que abrieron en Montevideo está ubicado en Joaquín Suárez 3449 (Prado) y funciona desde el 2024.

La sucursal de Canelones, al igual que los locales de Pocitos y Carrasco, se estableció en el 2021 y está ubicada en Giannattasio y R. de Janeiro (Ciudad de la costa).

En Punta del Este inauguraron su primera sucursal en el verano de 2022 y está ubicada en Juan Gorlero 76. Su segunda sede abrió también un verano, pero de 2024, y está dentro del piso 3 del nuevo Punta Shopping, ubicado en la Avenida Franklin Delano Roosevelt, Parada 6.

Según Fausto Pomoli, los clientes de cada local de Burger Time tienen un comportamiento particular, y sus exigencias varían notablemente entre las diferentes ubicaciones. Por ejemplo, en el local de Carrasco, se encuentra “el cliente más complicado, que básicamente no te perdona una”⁵⁷. En cambio, en el local de Pocitos, que atrae una gran concurrencia debido a su ubicación estratégica, los clientes son menos exigentes. A partir de esto, resulta acorde establecer los distintos públicos de cada local, a través de un buyer persona. Para la realización de estos, se acudió a encargados generales ya que están presentes de manera diaria en los locales y operativa de Burger Time, mientras que los socios fundadores poseen de una mirada y opiniones generales de los tipos de clientes que acuden a cada local. Se realizaron, junto la encargada de Operativa, Gómez, diferentes buyer persona para cada local de Burger Time, a excepción de Punta del Este, donde se generó un único buyer persona⁵⁸.

Las sucursales de Montevideo pertenecen a distintos municipios, con distinto potencial de atracción de clientes debido a la densidad poblacional de los mismos. Dentro del municipio CH, que incluye al local de Pocitos, según datos del Observatorio Territorio Uruguay basados en el último censo realizado en 2023, residen 161.751 habitantes, mientras que el municipio E (local de Carrasco) posee 149.054 y el municipio C (local del Prado) 145.891. Esto indica que la sucursal de Pocitos opera en un entorno más poblado que los

⁵⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3 p.244.

⁵⁸ Anexo 9.5. p.338.

otros locales. Adicionalmente, el municipio CH tiene una mayor densidad poblacional que los otros dos, con 13.177,2 habitantes por kilómetro cuadrado. Sin embargo, estas densidades poblacionales no garantizan que el local ubicado en el municipio con mayor población obtendrá las mayores ventas.

De acuerdo con María Gómez, encargada de Operativa, entrevistada el 20 de agosto de 2024, el local del Prado, situado en un municipio con menor densidad poblacional que otros mencionados, se posiciona como la sucursal estrella de la compañía, alcanzando los mejores resultados y ventas entre todas las ubicaciones. “Hoy en día Prado es la mejor que tenemos, en término de números también, por ejemplo el mes pasado por muy poco le ganó a Pocitos”⁵⁹. Asimismo, la entrevistada señala que los locales generalmente experimentan un aumento en las ventas durante sus aperturas, seguido de una tendencia a la baja. Sin embargo, eso no ocurrió con la última sucursal inaugurada por la marca, lo cual es un indicio positivo, demostrando una aceptación del local por parte del público de esa zona geográfica, como también un movimiento estratégico positivo de parte de la marca.

Por otro lado, el cliente de Ciudad de la Costa se diferencia por sus formas de consumo, ya que concurren al local principalmente los fines de semana, a diferencia de los clientes montevideanos, donde su concurrencia es más pareja en toda la semana. En el caso de los consumidores canarios, sus exigencias también son distintas, debido a que priorizan las ofertas y descuentos por sobre la calidad final del producto.

Finalmente, el cliente del Prado aún no ha podido ser comprendido completamente por los propietarios de Burger Time, dado el poco tiempo que el local lleva abierto. Sin embargo, han identificado que la ubicación les permite llegar a una gran cantidad de barrios adyacentes, donde se pueden encontrar dos grandes grupos de personas, basándose en su nivel económico: uno con alto poder adquisitivo y otro con un poder adquisitivo menor.

Todos los locales abren de lunes a domingo, aunque cada uno cuenta con su propia grilla de horarios, iniciando todas las actividades a partir de las 12:00. Los horarios de cada uno de los locales se ven expuestos en la siguiente tabla.

⁵⁹ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.274.

Tabla 1: Horarios de los locales

Locales	Lunes a Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Pocitos	12:00 a 15:30 19:30 a 00:00	12:00 a 01:00	12:00 a 01:00	12:00 a 00:00
Prado	12:00 a 15:30 19:30 a 00:00	12:00 a 01:00	12:00 a 01:00	12:00 a 00:00
Ciudad de la Costa	12:00 a 15:30 19:30 a 00:00	12:00 a 15:30 19:30 a 00:30	12:00 a 15:30 19:30 a 00:30	12:00 a 15:30 19:30 a 00:00
Carrasco	12:00 a 16:00 19:00 a 23:30	12:00 a 16:00 19:00 a 00:30	12:00 a 00:30	12:00 a 00:00
Punta Del Este (Mercado 27)	Lunes y martes no abre. Miércoles y jueves de: 19:00 a 00:00	19:00 a 00:00	12:00 a 00:00	12:00 a 00:00
Punta Del Este (Punta Shopping)	10:00 a 23:00	10:00 a 00:00	10:00 a 00:00	10:00 a 00:00

Fuente. Elaboración propia.

Todos los locales mencionados ofrecen la opción de envío a domicilio exclusivamente a través de la aplicación Pedidos Ya. Los horarios de entrega se ajustan a los horarios de atención de los locales, los cuales ya han sido explicitados, operando de lunes a domingos.

3.4.1. Medios de pago

En todos los locales se aceptan tanto pagos en efectivo como electrónicos. En cuanto a los pagos electrónicos, todas las sucursales permiten abonar con las tarjetas Visa, MasterCard, American Express y Mercado Pago. Además, algunas sucursales ofrecen opciones adicionales: el local de Pocitos acepta la tarjeta OCA y el de Ciudad de la Costa permite pagos con tarjetas Cabal.

La decisión de aceptar las mismas tarjetas en todos los locales responde a una estrategia organizacional. Se considera que implementar otros medios de pago electrónico implicaría un gasto adicional para la empresa, ya que las entidades bancarias cobran por estos servicios. Además, desde Burger Time han determinado que las tarjetas Visa y MasterCard son las más populares y ampliamente utilizadas.

3.5. Productos

Burger Time posee un menú⁶⁰ enfocado cien por ciento en hamburguesas en distintas variedades y opciones; no ofrecen otros productos como pastas, carnes asadas o pizzas. Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, todas las hamburguesas pueden convertirse en una opción vegetariana, ya que se cambia el medallón de carne por el uso de Beyond Meat, un producto asemejado al medallón de carne de hamburguesa realizado con vegetales.

En primer lugar, en su línea de productos están las hamburguesas elaboradas en Pan Martin`s. Este es un pan de papa importado y elaborado en Pensilvania, EE.UU, y lo ofrece únicamente Burger Time, y posee esa licencia. Con el uso de este pan tienen un total de ocho hamburguesas de distinto estilo, las mismas se detallan a continuación:

1. Classic: Medallón de carne, queso cheddar, cebolla, lechuga, tomate, pepinillo, mostaza, ketchup y mayonesa. Simple (un solo medallón de carne): \$490. Doble (dos medallones de carne): \$550
2. Quarter: Medallón de carne, pepinillos, queso cheddar, cebolla picada, ketchup y mostaza. Simple: \$460. Doble: \$530
3. Pollo Crispy: Pollo rebozado, pepinillo, queso cheddar y salsa BT. Simple: \$500
4. TFTS: Medallón de carne, queso cheddar, sweet relish y thousand island (salsas mil islas). Simple: \$490. Doble: \$550
5. Cheeseburger: Medallón de carne y queso cheddar. Simple: \$460. Doble: \$520
6. Smoke Crispy Onion: Medallón de carne, queso cheddar, cebolla crispy y salsa especial. Simple: \$480. Doble: \$540

⁶⁰ Anexo 9.2. p.332.

7. Bacon Cheeseburger: Medallón de carne, queso cheddar, panceta y salsa BT. Simple: \$490. Doble: \$550
8. Blue Cheese: queso emmental, salsa de queso azul y crocante de almendras glaseadas. Simple: \$490. Doble: \$550

En segundo lugar, Burger Time ofrece otra línea de productos que se distingue por el uso de un pan artesanal producido por una panadería local llamada Martino. Aunque la mayoría de los productos de esta línea son hamburguesas (nueve de 10), se destaca también un plato denominado “Deditos de pollo”, que, como sugiere su nombre, consiste en pechugas de pollo cortadas en tiras, rebozadas y fritas en aceite. Los productos son los siguientes:

1. The Time: Medallón de carne, queso cheddar, bacon y salsa barbacoa. Simple: \$510. Doble: \$570
2. Extra Time: Medallón de carne, doble queso cheddar, salsa cheddar y extra bacon. Doble: \$610
3. Big Bang: Medallón de carne, queso cheddar, salsa cheddar, bacon, papas pay, cebolla caramelizada y mostaza. Simple: \$550. Doble: \$610
4. Egg Burger: Medallón de carne, queso cheddar, huevo a la plancha, lomito ahumado y alioli. Simple: \$520. Doble: \$580
5. Doritos: Medallón de carne, salsa de queso cheddar, picante, queso cheddar, bacon, doritos y cebolla caramelizada. Simple: \$550 . Doble: \$610
6. 3x3: Medallón de carne, queso cheddar, mozzarella, queso emmental, bacon x3 y salsas de queso. Simple: \$540. Doble: \$600
7. Pulled Pork: Carne de cerdo desmenuzada en salsa barbacoa, salsa cheddar y bacon. Simple: \$510
8. Pulled Pork Burger: Medallón de carne, queso cheddar, pulled pork, salsa cheddar y cebolla crispy. Simple: \$550

9. Patty Melt: Pan de molde tostado con manteca, queso cheddar, cebolla caramelizada, salsa de la casa y dos medallones de carne *smasheada*⁶¹. Simple: \$570
10. Deditos de Pollo: Pechugas de pollo rebozadas y freídas. seis piezas: \$415

Adicionalmente a estos productos, hay en el menú una edición especial que va cambiando cada mes y que muchas veces se acopla a eventos masivos que estén ocurriendo en ese momento, como por ejemplo la Copa América en el mes de julio de 2024. Para esta competencia, se incorporó una hamburguesa compuesta por: Medallón de carne, medallón empanado de provolone y jamón, huevo a la plancha, salsa alioli chimichurri y salsa criolla. Se utilizaron elementos de la cocina local y regional como el chimichurri y la salsa criolla buscando que sea un producto representativo del país y de la Selección Uruguaya.

Las preferencias son un asunto muy subjetivo y van cambiando con el paso del tiempo, pero en base a la cantidad de ventas de cada una de las opciones, tanto los empleados, los entrevistados Pomoli y Gómez coinciden en que las denominadas The Time y Egg Burger son las más solicitadas.

Burger Time ofrece un total de 18 productos específicos. A su vez, todas las porciones de hamburguesas vienen acompañadas por una porción de papas fritas o boniatos fritos, sujetas a elección del cliente. A ambas guarniciones se les puede agregar un extra de salsa cheddar con un costo de \$50 y también salsa cheddar y bacon por \$60. Adicionalmente, Burger Time ofrece otros productos que únicamente están disponibles de viernes a domingo de 16 a 20, estos son Tostados en Pan de Queso con tres variedades: lomito y cheddar (\$150), lomito, cheddar y huevo (\$180) y por último lomito, cheddar y panceta (\$150). A su vez, ofrece a la venta paquetes de Pan Martin's "Potato Rolls" posicionándose como el único vendedor al por menor de este producto, tanto a clientes como a otros comercios. Por último, a lo que refiere a comidas posee de dos opciones de postre: bombones Franui (\$300) y helado Haagen-Daz (\$165).

⁶¹ Smash burger o hamburguesa *smasheada*, hace referencia a una técnica utilizada para la cocción de hamburguesas. Donde se aplasta la carne en la plancha para lograr un disco de carne muy fino y plano. (Plaza, A. 2023).

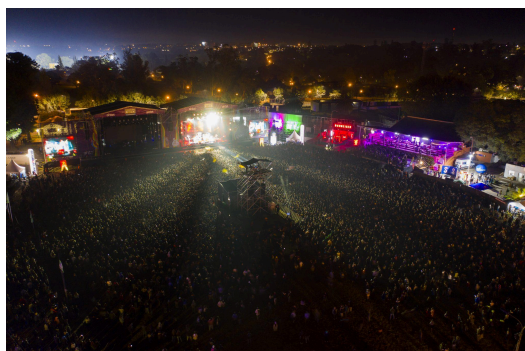
3.6. Food truck

A partir del 2023, la organización dispone de un servicio por fuera de los locales. Se trata de un *food truck*, que ofrece un menú alternativo al que se encuentra en las sucursales de Burger Time y que se adapta a los requisitos de la persona u organización que lo solicite para su evento.

El *food truck* funciona como una submarca, estas “son marcas que extienden el alcance de la marca principal a nuevos productos o mercados, permitiendo una mayor flexibilidad al dirigirse a diferentes segmentos” (Aaker, 1996). Esta modalidad de trabajo le permite a Burger Time ampliar su mercado, llegar a un público que quizá no podría alcanzar en sus locales fijos y cubrir otras necesidades de sus clientes. Se trata de una marca que funciona con una identidad propia, pero que está firmemente ligada a los valores y cultura de la organización en sí.

El *food truck* ha estado presente en eventos de gran envergadura, como Cosquín Rock Uruguay y American Rockstar. El Cosquín Rock (observar figura 5), se llevó a cabo entre el 20 y 21 de abril de 2024 y contó con la participación de 50 bandas tanto locales como internacionales. Adicionalmente, estuvo en ferias gastronómicas que se realizan en distintos momentos del año como Monumento, Montevideo y Degusto (observar figura 5.1), actividades que atraen a un gran número de asistentes.

Figura 5: Cosquín Rock 2024 en Uruguay



Fuente: Cosquín Rock.

Figura 5.1: DeGusto en Montevideo



Fuente: Degusto

3.7. Actividades y procesos

En primer lugar, la selección de proveedores es realizada principalmente por los dueños y los gerentes generales: Gómez, Mazza, Carrasco y Piccos. Los proveedores de los alimentos clave en el producto final y más necesarios, como la carne, papas fritas y panes, así como los proveedores de las bebidas, han sido los mismos desde el inicio del negocio. Mientras tanto, los proveedores de productos de menor importancia para la empresa varían según las necesidades del momento y el exhaustivo control de costos que se realiza para optimizar las ganancias. Aunque Pomoli, Ugartemendía y Vassallucci son quienes finalizan los acuerdos, Bruno Mazza, gerente de la organización, es el encargado de monitorear los números y notificar cuando se deben realizar cambios en la materia prima debido a cuestiones de costos.

En cuanto a la elaboración de la carne, a diferencia de otras empresas del mercado, la mezcla ya llega al local preparada por parte del proveedor (Maosol), fabricada en el Frigorífico Tacuarembó, y dividida en las cantidades necesarias para armar el producto. Los mismos son de 140 gramos en el caso de las hamburguesas simples y de 117 gramos cada uno para las dobles.

Por su parte, el proceso de elaboración de la hamburguesa, explicado por uno de los dueños, es el siguiente: se pone el bollo de carne en la plancha, se aplasta con el “Smasher”⁶²,

⁶² Un smasher de hamburguesas es una herramienta utilizada en la cocina para preparar hamburguesas de estilo "smash" o "aplastadas".

se coloca una mezcla de sales que produce la organización y luego de unos minutos se da vuelta el medallón. Posteriormente a este paso, se ponen dos fetas de queso cheddar mientras se calienta el pan en la tostadora y una vez que están todos los alimentos listos, se le agrega el resto de los ingredientes. Por último, se prepara el producto final según si es para consumir en el local o para envío, en el primer caso se coloca en una bandeja que se entrega al cliente y en el segundo se envuelve en papel antigrasa y se coloca dentro de una bolsa de papel kraft.

Con respecto a las actividades administrativas, ya sea los anuncios en las novedades de sueldo, los informes a presentarle a los socios fundadores y el conteo de faltas, son realizadas por la encargada de Operativa, María Gómez. Por otro lado, es a su vez quien se encarga de cargar al sistema todos los productos que ofrece la organización, a través del sistema SoftRestaurant. Además, como se observará en el punto siguiente, tiene incidencia directa en el reclutamiento de nuevos empleados.

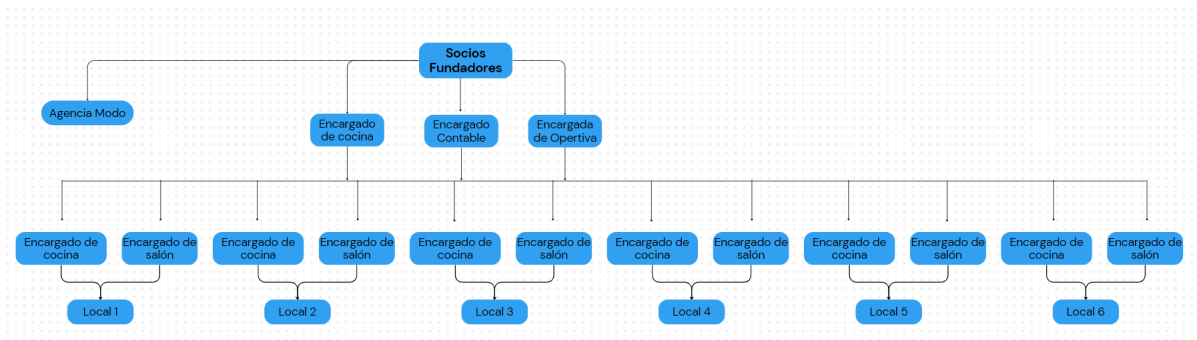
3.8. Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser entendida como “ la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (Robins & Coulter, 2005, p.234). Dentro de esta, se establecen los roles y responsabilidades de los colaboradores en la empresa.

Si bien en el caso de Burger Time no existe un organigrama oficial, uno de sus dueños, Fausto Pomoli en la entrevista realizada el 30 de abril de 2024, describió de manera general la estructura organizacional, lo que permitió definir los distintos roles que cumplen los empleados.

Tomando en cuenta lo señalado por Pomoli, se presenta la figura 6 con el organigrama de la organización. Este responde a una departamentalización funcional, tal como lo definen Robbins y Coulter (2005), donde la estructura y departamentalización se entienden como la agrupación y estructuración de los roles de la organización según las funciones desempeñadas, como se observa en el caso de Burger Time.

Figura 6. Organigrama de Burger Time



Fuente. Elaboración propia.

- a) Socios Fundadores: Fausto Pomoli, Justo Ugartemendia y Lucas Vasalucci. Encargados de dirigir y marcar las directrices generales de la organización, establecen una comunicación directa con los encargados de las áreas que serán explicitados a continuación.
- b) Encargados generales de todas las cocinas: Dos integrantes en el área, Francia Carrasco y Joaquín Piccos. Encargados de gestionar y administrar la logística general de las cocinas en los distintos locales. A su vez, supervisan a los encargados de cocina, como así también los procesos de producción.
- c) Encargado contable: Bruno Mazza. Abocado a gestionar y trabajar los números de los seis locales de Burger Time. Organizar las salidas y entradas de dinero en la organización
- d) Encargada general de operativa: María Gomez, se encarga de supervisar los procesos de producción en las cocinas y de operaciones por parte de la empresa.
- e) Agencia de comunicación: agencia Modo, empresa tercerizada encargada de gestionar las campañas de comunicación externa de Burger Time, siendo esto la comunicación en las distintas redes sociales.
- f) Encargados de cocina de los locales: Por local existe una única persona a cargo de la cocina y cocineros del mismo.
- g) Encargados de salón de los locales: Única persona a cargo de la caja del local y administración del mismo, supervisor de los mozos y organización del local en sí,

como la disposición de las mesas, ambiente y demás. Para cada local existe un encargado de salón.

- h) Cocineros y Mozos: encargados de llevar a cabo el servicio de cocina y atención de Burger Time en el día a día, como así también el mantenimiento del orden y limpieza de los locales.

En total, la organización está compuesta por 84 colaboradores, repartidos en las distintas áreas de trabajo. Este número varía según el momento del año, ya que para la temporada de verano se requiere un mayor personal que atienda en los locales de Punta del Este y cubra una agenda atareada en los eventos donde se presenta el *food truck*. Con respecto a esto, la encargada de Cocinas, Carrasco, en la entrevista realizada el 25 de octubre de 2024, comenta que para la temporada de verano entrante debe sumar al menos diez personas nuevas en la organización, complementándose con aquellos empleados fijos en el este del país, los cuales oscilan entre diez y 20 trabajadores.

Por otra parte, aunque Burger Time no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, el proceso de incorporación de nuevos empleados se realiza mediante la publicación de vacantes a través de sus canales de comunicación externa, especialmente por medio de Instagram, tal y como se puede observar en la figura 7. Esta organización no cuenta con un perfil en portales de empleo como BuscoJobs o CompuTrabajo, como tampoco en la red social empresarial LinkedIn. La comunicación de vacantes se realiza bajo la modalidad de “stories”, las cuales duran publicadas 24 horas en el perfil de la organización y posteriormente son eliminadas automáticamente por la aplicación.

La composición de estos comunicados se basan en el uso de un fondo negro con letras blancas y se destaca el puesto con letra amarilla. A su vez, se adjunta un canal de comunicación, en este caso un correo electrónico (burgertimecurriculum@gmail.com), destinado especialmente para recibir los currículums de los aspirantes al puesto. María Gómez, encargada de Operativa, es quién se encarga de filtrar a los postulantes y coordinar entrevistas directas entre los candidatos seleccionados y los encargados del local para el cual se está buscando incorporar nuevos trabajadores.

Figura 7: Vacante disponible en Burger Time



Fuente: Burger Time.

Como se mencionó anteriormente, el organigrama responde a un formato lineal y jerárquico, en el que las decisiones de mayor relevancia son tomadas por los socios fundadores, mientras que las de menor impacto las toman los encargados generales: Mazza, Piccos, Gómez y Carrasco. Adicionalmente, se determina que la jerarquía y traspaso de información se da de arriba hacia abajo, donde a partir de reuniones semanales entre los socios fundadores y encargados generales, determinan la información y acciones a realizar. Posteriormente, esta información se dirige a los encargados de cada local, para que estos finalmente se encarguen de que se transmita a los cocineros y mozos.

Es decir, aquellos que se ubican en el menor nivel del organigrama responden a sus encargados de local, para que estos respondan a los encargados generales y posteriormente, si es información de trascendencia, estos mismos la colocan en una discusión con los socios. Lo mismo ocurre con los nuevos procesos a implementar y los cambios en el funcionamiento de los locales. Los encargados presentan las propuestas a Fausto, Lucas y Justo, quienes tienen la última palabra sobre su aprobación o rechazo. Según María Gómez, entrevistada el 20 de agosto de 2024, hay casos en los que las iniciativas son rechazadas debido al contexto en el que se presentan, pero una vez que las condiciones cambian, se pueden volver a presentar y hacerse efectivas.

4. Análisis del entorno

Robbins (1987) en Capriotti (1999), define el entorno como “las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control”. Adicionalmente, establecen que se debe observar el entorno de una organización ya que “las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio” (p.34). Bajo esta consideración, resulta trascendental conocer el entorno de la organización, ya que este brinda información esencial para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la adaptación a los cambios, en pos de la supervivencia y crecimiento de la empresa.

4.1. Análisis PEST

A continuación se establece un análisis PEST, una herramienta que permite “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2012, p.34). De este modo, se entiende que el análisis PEST permite evaluar y comprender el entorno externo de la organización, al analizar los factores que afectan el comportamiento de Burger Time.

Al resultar esencial la realización del análisis del entorno, se entiende relevante recurrir a las distinciones realizadas por Capriotti (2009), lo que permite entonces elaborar un análisis profundo de los factores Político-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Marco Político-Legal

Según Capriotti (2009), el factor político está compuesto por “todas las fuerzas e instituciones que detentan los poderes públicos, y que tienen capacidad para dictar leyes y reglamentaciones”, tanto a nivel local, regional como nacional. Tomando esto como base, se entiende relevante analizar este marco, ya que un cambio dentro del mismo podría afectar de manera directa las actividades de toda organización.

En primer lugar, todos los locales en los que opera esta organización deben estar habilitados por la normativa departamental. Dentro de Montevideo, esta habilitación se determina a partir del decreto N.º 33.122, publicado en el 2009. Este decreto resuelve la creación de un registro para los establecimientos destinados a clubes sociales, deportivos,

salas de bailes y entre otros los restaurantes de comida. En tanto, se detalla que estos espacios deben presentar un registro y cumplir con un total de 14 artículos que enmarcan la habilitación de un local comercial, como los de Burger Time.

A nivel nacional, existe el decreto N.º 315/994 publicado el 14 de julio de 1974. Este aprueba el reglamento bromatológico nacional y define en su texto que la habilitación de una empresa alimentaria “es el acto por el cual la Oficina Bromatológica competente autoriza a una empresa a realizar una o más de las actividades previstas en el artículo 1.1.39” (Decreto de Ley N.º 315/994, 1994).

A su vez, enmarca como empresa alimentaria a toda organización que se dedica a la “[...] industrialización, importación, exportación, fraccionamiento, almacenamiento, distribución o comercialización de alimentos. Por extensión se incluye en esta denominación a la organización dedicada al suministro de preparaciones culinarias”. Se entiende con esto que Burger Time se ubica dentro de esta definición, categorizada como empresa alimentaria.

Para el caso del local de la Costa, el mismo debe cumplir con el Decreto de Junta Departamental de Canelones N.º 0011/020, el cual ha sido modificado en el año 2020 por las resoluciones N.º 20/05516 y N.º 20/07260. En este decreto, se determinan las normas a cumplir por un local comercial para su habilitación, como también las sanciones al operar sin una habilitación previa. Esta va desde 20 hasta 150 Unidades Reajustables (UR).

Por último, en el departamento de Maldonado, a través en el punto IV del Decreto N.º 3.732 se determina que “Todo local previo a su funcionamiento comercial de objetos y/o servicios, deberá solicitar la inscripción en un registro específico que llevará la Dirección de Higiene, cumpliendo con los requisitos que se le solicitarán” (Decreto de Ley N.º 3732, 1999). En este sentido, se demuestra una clara regulación en cuanto a los locales dentro del departamento de Maldonado, lo que incluye por lo tanto al local de Burger Time. Ya que “la inscripción en el Registro de habilitaciones de comercios tendrán vigencia por un año, renovándose de oficio mientras se mantengan las normas de higiene vigentes y se encuentren al día en el pago de las tasas correspondientes”.

Además de sus locales, Burger Time también opera un *food truck*, que debe cumplir con sus propias regulaciones. Con este se han presentado en Maldonado y Montevideo. En

este sentido, la Intendencia de Montevideo exige una habilitación bromatológica para quioscos rodantes destinados a la venta de alimentos. Esta habilitación permite al *food truck* de Burger Time elaborar y vender alimentos, y tiene una vigencia de dos años. Por otro lado, la intendencia de Maldonado a partir de la resolución N.º 08787/2016 deben abonar una tasa de habilitación higiénica para comenzar a operar.

Por otro lado, hay que atender a las leyes vinculadas con el derecho laboral, dado que Burger Time cuenta con 84 colaboradores, ya que son pieza clave en la operativa organizacional. Sobre este aspecto existen distintas regulaciones legales.

Desde una perspectiva general, es importante destacar el Decreto N.º 291/007, promulgado en 2007, que establece la obligación de los empleadores de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el desempeño de sus funciones. Además, este decreto determina que en cada organización se creará una instancia de cooperación entre los empleadores y trabajadores en donde “el tiempo dedicado (...) a estas actividades será considerado como tiempo trabajado” (Decreto de Ley N.º 291/007, 2007). Asimismo, se otorga a los trabajadores el derecho a participar en acciones sindicales, como la conformación de grupos de información o comités de trabajadores .

Bajo esta línea, a todo trabajador se le debe realizar un pago de salario por los servicios prestados hacia la entidad. En este aspecto entra en juego el Consejo de Salarios, organismo de naturaleza especial y creado a partir de la Ley 10.449, en el año 1943.

En relación con la organización objeto de estudio, el Consejo de Salarios más relevante desde el punto de vista legal es el número 12, correspondiente a hoteles, restaurantes y bares. Dentro de este consejo también se abarcan los salarios de los trabajadores del *food truck*. Este consejo es responsable de la fijación de los salarios mínimos para el grupo de actividad, así como todo aquello correspondiente a los salarios de los trabajadores en el sector. Asimismo, esta ley determina en el artículo 1 que el salario mínimo es el monto que se estima indispensable, de acuerdo con las condiciones económicas de un lugar, para garantizar al trabajador un nivel de vida digno que le permita cubrir sus necesidades básicas, así como desarrollarse en lo físico, lo intelectual y lo personal.

Asimismo, el horario laboral también está regulado, a través de la Ley 5.350 promulgada en el 1915, esta misma reconoce el derecho de un trabajador ante la limitación de la jornada, al disponer que el trabajo efectivo no puede exceder las 48 horas semanales distribuidas en seis días de trabajo.

Por otro lado, a través de la Ley 13.556, establecida en 1966, se determinan las exigencias de pago de licencias anuales a los empleados de organizaciones privadas como la licencia anual o el jornal de vacaciones.

Por último, durante la realización de este proyecto se llevaron a cabo las elecciones nacionales, lo que trajo consigo nuevas designaciones políticas para el gobierno de 2025, como también un nuevo mandato presidencial. En este contexto, resulta pertinente destacar la designación del nuevo ministro de Turismo, Pablo Menoni, y de la subsecretaria Ana Claudia Caram, dado el impacto directo que sus políticas pueden tener en las temporadas turísticas de Punta del Este, donde se encuentra uno de los locales de la organización.

Asimismo, es relevante mencionar la designación del nuevo ministro de Trabajo y Seguridad Social, Juan Castillo, y de su subsecretario, Federico Graña, quienes desempeñarán un rol clave en temas laborales y en asuntos que afectan directamente a los trabajadores del sector gastronómico y otras áreas relacionadas.

En conclusión, el marco político y legal que regula el entorno operativo de Burger Time es extenso y complejo y abarca normativas específicas a nivel nacional, departamental y laboral. Esto subraya la importancia de un monitoreo constante y el cumplimiento riguroso de las regulaciones vigentes.

Cualquier cambio en leyes o decretos, como el N.º 33.122 que regula las habilitaciones comerciales en Montevideo, o las normativas laborales que afectan horarios, salarios y derechos de los trabajadores, podría impactar significativamente en la operativa diaria de la organización. Desde interrupciones temporales hasta ajustes operativos, que significarían una pérdida de ganancia o efectividad en la operativa, estos cambios podrían repercutir directamente en la continuidad y sostenibilidad del negocio.

Por ello, resulta fundamental para Burger Time mantener un monitoreo actualizado del marco político-legal, anticiparse a posibles modificaciones legales y adaptarse proactivamente para garantizar el cumplimiento normativo, minimizar riesgos y sostener su operativa de manera eficiente. Para ello, en la organización trabajan asesorados de un abogado de confianza, con quien tratan todos los temas jurídicos. Se trata de un amigo en común de los tres dueños, con quien trabajan en conjunto desde que se fundó Burger Time.

Marco Económico

El marco económico refiere a “la situación económica del país, como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de la economía del país” (Capriotti, 2009). Este aspecto es muy amplio, por lo que merece una aproximación detallada, observando las formas en las que la organización objeto de estudio se ve afectada.

Con el fin de obtener una visión general de la economía local, se recurrió al monitor macro elaborado por Uruguay XXI, agencia responsable de la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país, con datos actualizados a noviembre de 2024. Este informe aborda diversos aspectos económicos a nivel macro y se destacan cifras clave como el Producto Bruto Interno (PBI) y el Producto Bruto Interno per cápita de Uruguay. El PBI se define como “el valor monetario de los bienes –desde productos de alimentación, vehículos, maquinaria o textil– y servicios –como el sanitario, docente, etc.– producidos a nivel nacional” (Santander, 2022). En tanto, el PBI per cápita es un indicador que “permite estimar lo que cada persona produce dentro del país” (BBVA, 2023). Este indicador es relevante para comprender la productividad promedio individual en un año.

En este sentido, Uruguay XXI, en su informe, determina que en el 2024 el PBI per cápita fue de 23.173 USD, superando el PBI del 2023 el cual fue de 22.422 USD. Este aumento refleja una tendencia constante en los últimos años: en 2021 fue de 17.648 USD, mientras que en 2022 alcanzó los 20.395 USD.

El Producto Bruto Interno (PBI) se define como “una forma de valorar la capacidad productiva de un país, tanto de bienes como de servicios. Si el PIB crece, se producen más bienes y servicios” (BBVA, 2023). Según los datos de Uruguay XXI, el PBI de Uruguay alcanzó en 2023 los 77.131 millones de USD y se consolidó en 79.715 millones de USD para

el año 2024. Este incremento refleja una tendencia positiva en la producción de bienes y servicios en el país.

El análisis del marco económico de Uruguay, basado en indicadores como el Producto Bruto Interno (PBI) y el PBI per cápita, evidencia una tendencia de crecimiento sostenido en la capacidad productiva del país. Entre 2021 y 2024, tanto el PBI total como el per cápita han mostrado incrementos significativos, reflejando un fortalecimiento en la generación de bienes y servicios y una mejora en la productividad promedio por persona.

Estos datos permiten obtener una visión integral del contexto macroeconómico y su evolución reciente, lo que resulta crucial para evaluar cómo estas dinámicas pueden influir en la organización objeto de estudio. La estabilidad y el crecimiento económico proporcionan un entorno potencialmente favorable para el desarrollo de las actividades comerciales, aunque también requieren una observación detallada para comprender los impactos específicos en la operativa diaria y futura de la organización.

Asimismo, es importante considerar la inflación en el Uruguay, definida como el “aumento general de los precios de bienes y servicios en un período de tiempo” (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento [Agesic], s.f.). En Uruguay, la inflación se mide mediante el Índice de Precios al Consumo (IPC), el cual “estima la variación mensual de los precios de bienes y servicios que consume un hogar promedio” (Agesic, s.f.).

De acuerdo con un informe técnico del Instituto Nacional de Estadística (INE) presentado el 3 de enero de 2025, el IPC de diciembre registró una variación de 0,34%, alcanzando una variación acumulada en los últimos 12 meses de 5,49%. Además, el INE (2025) destacó que el sector de servicios de Restaurantes, cafés y similares experimentó un aumento del 0,85% en su IPC, lo que contribuye, junto con los servicios de alojamiento, en un 0,0899% al incremento mensual mencionado.

Por último, según un boletín económico publicado por la CCSUy en diciembre de 2024, se informó que, durante el tercer trimestre de ese año, el sector de comercios y servicios registró una variación positiva del 5,5% en las ventas reales del rubro de restaurantes y confiterías. Superando ampliamente la variación registrada en el trimestre

anterior, que fue del 0,5%.

Por otro lado, el salario de los trabajadores desempeña un papel crucial tanto en la economía de un país como en las finanzas de las organizaciones. A través del salario, los empleados reciben un ingreso que les permite cubrir sus necesidades, pagar sus gastos y participar en el consumo, lo que favorece la circulación de capitales y contribuye a la sostenibilidad de los comercios locales.

En el caso de Uruguay, el salario mínimo nacional, establecido por el Poder Ejecutivo, se incrementó a 23.604 pesos uruguayos mensuales a partir del 1° de enero de 2025, superando el monto previo de 22.268 pesos uruguayos vigente desde el 1° de enero de 2024. Este ajuste refleja un esfuerzo por garantizar un ingreso básico que permita a los trabajadores mantener un nivel de vida digno y, al mismo tiempo, fomente la estabilidad económica general.

Un artículo publicado por *El País* el 31 de octubre de 2024, destaca un aumento en el poder de compra de los uruguayos durante el acumulado anual de 2024. Según este informe, el poder adquisitivo de los asalariados creció un 1,64% en el transcurso del año.

El consumo dentro de la economía no solo permite el flujo de capitales, sino que también sustenta el funcionamiento y crecimiento de los comercios. Según un informe publicado por la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUy), en el sector de restaurantes y confiterías, se presenta una variación de ventas reales de un 5,5% en el tercer trimestre de 2024, algo que según la cámara “es el mayor registro que alcanza el rubro desde el primer trimestre del año 2022 (rebote post pandemia)” (2024, p.67). Asimismo supera el trimestre anterior el cual fue de un 0,5%.

Por otra parte, resulta relevante destacar el marco tributario aplicable a comercios como Burger Time. Según un informe de Uruguay XXI publicado en abril de 2024, este sistema incluye dos tributos principales: el Impuesto a las Rentas por Actividades Económicas (IRAE) y el Impuesto al Patrimonio (IP). El IRAE es “un tributo anual que grava, a la tasa del 25%, las rentas de fuente uruguaya derivadas de actividades económicas de cualquier naturaleza” (p. 12). Por su parte, el IP “es un tributo que grava los activos localizados en el país de las empresas industriales y comerciales (...), aplicando a la

diferencia una tasa del 1,5%” (p. 23).

A partir de lo mencionado anteriormente, se entiende que el incremento del salario mínimo nacional en 2025 refuerza la capacidad adquisitiva de los trabajadores, como lo refleja el aumento anual del 1,64% en el poder de compra reportado durante 2024. Este contexto de mayor consumo beneficia directamente a sectores como el de restaurantes y confiterías que, de hecho, experimentaron un crecimiento notable en sus ventas reales, alcanzando un 5,5% en el tercer trimestre de 2024, el mayor registro desde 2022.

Paralelamente, el marco tributario, que incluye el IRAE y el IP, establece obligaciones económicas que impactan tanto en la planificación como en la operativa de comercios como Burger Time. Estos impuestos, fundamentales para la recaudación nacional, requieren un equilibrio cuidadoso entre sostenibilidad empresarial y cumplimiento fiscal, lo que evidencia la importancia de una gestión eficiente en el entorno económico.

Además de los aspectos económicos destacados a nivel nacional, es importante poner atención específica al departamento de Maldonado, donde se encuentra la ciudad de Punta del Este, en la que opera uno de los locales de Burger Time. Según un artículo de La Diaria publicado el 17 de enero de 2023, durante el año 2022, entre octubre y diciembre, la ciudad recibió a 198.000 visitantes, quienes en el último trimestre del año gastaron un promedio superior a los 900 dólares por persona, con una estadía promedio de 6,4 días. Esta cifra tiene un impacto directo tanto en la economía nacional como en la del departamento y la ciudad de Punta del Este, lo que podría traducirse en un aumento en las ventas e ingresos de Burger Time durante ese período del año.

Asimismo, según información del Observatorio de Turismo Inteligente del Ministerio de Turismo, en el primer trimestre de 2024 entraron al Uruguay un total de 1.135.103 turistas que generaron un total de 711 millones de dólares. Con un gasto de 626 USD por persona y 87,4 USD por persona por día. Dentro de los 711 millones de dólares gastados, un 29,73 % corresponde a la alimentación. Adicionalmente, la ciudad que recibió más visitas durante este periodo fue Punta del Este a la cual llegaron 306.199 turistas. Con esto, nuevamente se observa la importancia que toma esta ciudad en el aspecto turístico, convirtiéndose en un gran punto turístico del país, donde se generan distintos gastos por parte de los turistas, lo que determina un gran flujo de capitales dentro de esta ciudad.

Marco Sociocultural

El entorno sociocultural, en el marco de este análisis, está compuesto de “aquellos valores, normas, creencias y costumbres establecidos en una sociedad o grupos de esa sociedad” (Capriotti, 2009). A partir de esto, surgen distintas tendencias en la sociedad de relevancia en la vida y desarrollo de la organización objeto de estudio.

Por lo tanto es pertinente observar los comportamientos de la sociedad uruguaya, sociedad en la que opera Burger Time

De tal manera, se busca comprender la manera en que se consumen los alimentos y de qué forma gastan su dinero los uruguayos, ya que son dos variables pertinentes para Burger Time, por ser una organización que ofrece productos alimenticios.

Los entrevistados Alva Sueiras y Gustavo Laborde en las respectivas entrevistas coinciden en que la sociedad uruguaya ha desarrollado una mayor predisposición a salir a comer, explorar nuevos lugares y descubrir locales gastronómicos, en el último tiempo. Según ellos, hoy los uruguayos se encuentran predispuestos a salir a comer, conocer lugares nuevos y probar nuevos sabores, alejándose de la tradicionalidad de la cocina de casa. Esta perspectiva, brindada por dos expertos del ámbito gastronómico, refleja una tendencia creciente hacia el consumo en locales de este tipo, así como una apertura a embarcarse en nuevas propuestas culinarias. Esta inclinación social tiene un impacto directo en las ventas de la organización objeto de estudio, cuya supervivencia y éxito dependen en gran medida de las tendencias de consumo.

Por otro lado, de la entrevista realizada el 4 de noviembre a Juan Muxi, managing director de Pedidos Ya, se desprende que los uruguayos siguen utilizando la tecnología como un aliado clave para realizar sus compras, entre ellas las culinarias. Según su testimonio, la plataforma promedia un millón de pedidos mensuales, de los cuales el 70% corresponde a pedidos en comercios gastronómicos. Este dato evidencia la relevancia del canal digital como complemento del consumo presencial en el sector gastronómico.

Esta combinación de formas de consumo en la sociedad uruguaya, entre lo presencial y lo digital, no sólo genera oportunidades para el crecimiento del sector, sino que también refuerza la necesidad de que organizaciones como Burger Time adapten sus estrategias para

satisfacer las necesidades de los consumidores.

Adicionalmente, un artículo académico elaborado por López et al. para la Sociedad de Medicina Veterinaria del Uruguay en 2017 destaca “un sostenido incremento del consumo de hamburguesas elaboradas” (p.24) en la sociedad uruguaya. De manera complementaria, el diario digital InfoNegocios, en un artículo publicado en 2023, informa que el consumo de hamburguesas aumentó un 17% desde 2022 hasta la fecha de publicación, en base a números oficiales de Pedidos Ya.

Estos datos reflejan que las hamburguesas forman parte de la dieta de los uruguayos, ya sea como un consumo ocasional o de manera habitual. La tendencia señala un crecimiento significativo en la preferencia y adquisición de este producto, que se consolida como una elección popular dentro del mercado gastronómico.

Tal como se indicó anteriormente, desde 1986 existe un movimiento social conocido como Slow Food, que tuvo su origen en Italia y se ha expandido a nivel global. Este movimiento surgió como una protesta contra el auge de la comida rápida y la desaparición de las cocinas tradicionales. Su principal objetivo es preservar las tradiciones alimentarias locales, al promover alimentos que sean limpios, sostenibles y saludables, además de garantizar que todas las personas tengan acceso a ellos. Este movimiento llegó a Uruguay en 2008, durante los años ha organizado jornadas y seminarios con el respaldo de organizaciones como Sinergia Design, la Red de Agroecología del Uruguay y diversas asociaciones de productores agrícolas del país. El Slow Food en Uruguay busca concientizar a la sociedad sobre el daño que genera en el ambiente y sociedad la producción en masa de alimentos procesados.

La presencia del movimiento Slow Food en Uruguay, como también el apoyo de este por sociedades y empresas, refleja una inclinación por cierta parte de la sociedad hacia la revalorización de los procesos alimenticios, la promoción de las cocinas tradicionales uruguayas y la adopción de una alimentación más saludable y con un impacto positivo para los consumidores. Esta inclinación representa un desafío, pero también una oportunidad para empresas como Burger Time.

Si bien la organización a analizar produce un alimento tradicionalmente asociado a la

comida rápida, su enfoque en procesos productivos, con ingredientes frescos y de mayor calidad, a diferencia de las grandes cadenas internacionales de comida rápida. En este contexto, el movimiento Slow Food podría interpretarse como un aliado potencial, al reconocer los esfuerzos de Burger Time por alejarse de las prácticas industriales masivas y por ofrecer una alternativa más saludable y artesanal.

No obstante, también podría percibirse como una amenaza, dado que el producto de Burger Time —la hamburguesa— tiene raíces en el concepto de comida rápida, lo que podría ser visto como un factor que contribuye a la homogeneización y a la posible desaparición de las cocinas tradicionales. Por lo tanto, es crucial que Burger Time articule claramente su propuesta de valor, destacando cómo sus procesos y productos respetan los principios de calidad, sostenibilidad y tradición, alineándose en la medida de lo posible con los ideales promovidos por el movimiento.

Por último, se intentó localizar encuestas sociales que estudien los patrones de gasto de la sociedad uruguaya; sin embargo, estos esfuerzos no arrojaron resultados fructíferos. Durante la investigación no se identificaron artículos ni estudios relevantes que aportaran información significativa para enriquecer este apartado del proyecto.

Marco Tecnológico

Este apartado del entorno se centra en el desarrollo, implementación y uso de nuevas tecnologías que pueden influir significativamente en la eficiencia, competitividad y operación de las empresas. La incorporación y adaptación de estos avances tecnológicos en una organización como Burger Time es crucial para optimizar los procesos internos, mejorar la experiencia del cliente y mantener una posición competitiva en el mercado. La integración efectiva de la tecnología no solo mejora la productividad, sino que también facilita la innovación y el poder cumplir con las demandas cambiantes del entorno empresarial.

Por un lado, la implementación de una variedad de métodos de pago, como pagos electrónicos, aplicaciones móviles y códigos QR facilitan la experiencia de compra para los consumidores y agilizan los procesos operativos, mejorando la eficiencia en el servicio y al permitir que los consumidores cuenten con diferentes alternativas para adquirir los productos.

Por otro lado, las innovaciones en los equipos de cocina no solo mejoran la calidad del producto final, sino que también reducen el tiempo de preparación y garantizan la uniformidad en los procesos culinarios. Esto resulta fundamental para mantener la satisfacción del cliente, según lo expresado por los fundadores de Burger Time. En contrapartida, estos avances tecnológicos han permitido que las personas puedan cocinar de la manera más sencilla y rápida que en el pasado. La aparición de electrodomésticos como la Thermomix, un dispositivo inteligente que automatiza tareas culinarias que antes debían realizarse manualmente, o la Airfryer, una freidora sin aceite que facilita la preparación de platos más saludables en menos tiempo, ha transformado la dinámica de la cocina doméstica. Esta facilidad y eficiencia en la preparación de alimentos podría representar una amenaza para los establecimientos del sector gastronómico, ya que podría influir en una disminución de la frecuencia con la que las personas salen a comer fuera de casa.

En cuanto a las redes sociales, estas juegan un papel esencial en la estrategia de marketing y comunicación de la organización para su público externo. Las redes sociales son herramientas clave no solo para atraer y fidelizar clientes, sino también para tener una rápida devolución de los consumidores acerca de su experiencia e imagen sobre la empresa.

Por último, los avances tecnológicos en la recopilación de datos y la gestión de inventarios facilitan el seguimiento de los productos y materia prima, lo que contribuye a optimizar los procesos operativos y a hacer más eficiente el control de costos. Según Pomoli, en la entrevista realizada el 12 de junio de 2024, este es el área en la que se encuentra la mayor oportunidad para maximizar las ganancias.

4.2. Competencia

De acuerdo con Philip Kotler y Kevin Lane Keller, en el libro *Dirección del Marketing*, publicado en el 2012, la competencia “incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar” (p.11). En el

entorno gastronómico, es fácil entender que, a grandes rasgos, se busca satisfacer una necesidad básica en la vida del ser humano: la alimentación. De tal manera, Burger Time se desarrolla en un entorno que con mucha y diversa oferta genera que exista competencia directa e indirecta, es decir, tanto de rivales reales como de potenciales sustitutos, que pueden cubrir la misma necesidad.

Para realizar una distinción específica de los competidores de la organización, se recurre a los autores ya citados en el párrafo anterior, que determinan dos tipos de competidores los cercanos y latentes. En cuanto a los competidores cercanos, estos “son aquellos que tratan de satisfacer a los mismos clientes y necesidades, y producen ofertas similares” (Kotler & Keller, 2012, p.294). Por otro lado, los competidores latentes se identifican como aquellos que “pueden ofrecer formas nuevas o diferentes de satisfacer las mismas necesidades” (p.294).

La organización a analizar coexiste en un mismo entorno con aproximadamente 128 locales en Montevideo que ofrecen hamburguesas, sin contar las cadenas internacionales, como Mc Donald’s o Burger King. Este dato se obtuvo mediante una búsqueda en Google Maps, utilizando el término “Hamburguesas”, tomando como zona geográfica la capital del país. Sin embargo, este número no refleja la competencia directa de Burger Time, ya que incluye una variedad de establecimientos, como carritos de comida y restaurantes, que ofrecen hamburguesas como una opción más en su menú. No obstante, esto muestra la existencia de una gran diversidad de propuestas a la hora de que un cliente quiera comprarse una hamburguesa, ya sea en precio, ubicación o variedad de ingredientes.

Ahora bien, tomando en cuenta aquellas organizaciones que producen ofertas similares a Burger Time, se pueden distinguir las principales empresas competidoras cercanas que se observan en la figura 8.

Estas organizaciones son otros locales gastronómicos donde la hamburguesa es la estrella del menú. A su vez, poseen servicio de delivery propio o a través de aplicaciones, y también son hamburgueserías que ofrecen espacio para comer en el establecimiento, tal y como ocurre con Burger Time.

Observando la figura 8 se puede establecer que existen 19 hamburgueserías que tratan de satisfacer a los mismos clientes que Burger Time. En tanto, existe un cúmulo de aperturas de locales entre el 2020 y 2023, ya que en el primer año mencionado abrieron cuatro organizaciones, mientras que en 2023 fueron cinco. Adicionalmente, se entiende que todas poseen diferente popularidad. Garage Burgers con 211.941 seguidores en todas las redes sociales, se ubica en primer lugar, seguida por otras hamburgueserías como: Rudy, Burger Time, Farsa Burgers, The Burgers Vilas, y HDP Burgers. Empleando la herramienta de búsqueda de Google, se definen aquellas mejores valoradas entre los clientes. Se observa que aquellas organizaciones con muchos seguidores en redes sociales, tienen una alta valoración entre los clientes, como también un cúmulo importante de opiniones: Rudy 4,5 estrellas en 2.546 opiniones, Burger Time 4,4 estrellas en 1.087 opiniones, Garage Burgers 4,6 estrellas en 4.106 opiniones, HDP Burgers 4,5 estrellas en 1.072 opiniones y The Burger Vilas 4,3 estrellas en 307 opiniones.

Igualmente, esto no significa que sean las que más venden. Pero sí que poseen una gran popularidad, tanto en las redes sociales, como también en los consumidores de hamburguesas. A su vez, se demuestra que existe una base de personas que gustan de consumir estos productos, valorarlos y criticarlos, como también usar las redes sociales de las organizaciones ya sea para observar contenidos sobre hamburguesas y hamburgueserías uruguayas.

Figura 8: Competidores

HAMBURGESERÍA	UBICACIÓN	CANTIDAD DE LOCALES	FECHA DE INAGURACIÓN	CANTIDAD DE SEGUIDORES EN REDES SOCIALES PRINCIPALES (Facebook, TikTok e Instagram). Actualizado el 17/7	Calificación en Google. Cantidad de Estrellas en base a la opinión de consumidores (Actualizado el 17/12/2024)
Rudys	Carrasco, Punta Carretas, Centro y Carrasco	4	2016	63.237	4.5 estrellas sobre 5 (2.546 opiniones)
Burger Time	Carrasco, Punta del Este, Pocitos, Prado y Ciudad de la costa	6	2019	56.642	4.4 estrellas sobre 5 (1.087 opiniones)
Angus Grill	Punta Carretas, Ciudad Vieja y Tres Cruces	4	2018	12.488	2.2 estrellas sobre 5 (117 opiniones)
Farsa Burgers	Pocitos	1	2024	15.900	4.6 estrellas sobre 5 (40 opiniones)
Harlem	Buceo, Prado y Cerdón	3	2020	19.516	4.2 estrellas sobre 5 (213 opiniones)
Garage Burger	Carrasco y Punta Carretas	2	2020	211.941	4.6 estrellas sobre 5 (4.106 opiniones)
The Burger Vilas	Malvín y Pocitos	2	2020	31.500	4.3 estrellas sobre 5 (307 opiniones)
Valito	Buceo	2	2020	58.521	3.8 estrellas sobre 5 (670 opiniones)
Burger Haus	Pocitos y Brazo Oriental	2	2021	8.470	4.6 estrellas sobre 5 (27 opiniones)
Gaucha Burger	Pocitos	1	2016	7.106	2.3 estrellas sobre 5 (233 opiniones)
HDP	Pocitos	1	2017	37.000	4.5 estrellas sobre 5 (1.072 opiniones)
Burguer Point MVD	Punta Carretas	1	2019	25.798	4.1 estrellas sobre 5 (40 opiniones)
Smash, carne aplastada	Cerdón	1	2021	9.091	3.4 estrellas sobre 5 (76 opiniones)
George Burger	Cerdón	1	2023	20.378	3.9 estrellas sobre 5 (87 opiniones)
Billy Burgers	Parque Rodó	1	2023	8.984	4.5 estrellas sobre 5 (79 opiniones)
Smashico	Punta Carretas	1	2023	2.764	4.8 estrellas sobre 5 (45 opiniones)
SmashLab	Cruz de Carrasco	1	2023	4.831	5 estrellas sobre 5 (ocho opiniones)
Wakanda Burgers	Punta Carretas	1	2023	8.346	4.6 estrellas sobre 5 (80 opiniones)
Grasa Burger Club	Palermo	1	2024	2.480	5 estrellas sobre 5 (54 opiniones)

Fuente: Elaboración propia.

El mercado de hamburgueserías, como se ha visto, está compuesto por dos grandes categorías.

Por un lado, las hamburgueserías gourmet, detalladas anteriormente, y, por otro lado, las tradicionales, como lo son McDonald's, Burger King, Mostaza, entre otras. Estas cadenas ofrecen comida más industrial y un servicio de atención distinto, etiquetadas bajo el término de fast food. Si bien el alimento que se vende es el mismo, el proceso de producción y los precios varían, lo que lleva a que cada una ofrezca una forma distinta de satisfacer la necesidad cubierta por la organización objeto de estudio.

Por otro lado, no conviven únicamente con hamburgueserías o locales de fast food, sino que también son competencia de Burger Time otros restaurantes que ofrecen este producto en su menú, como La Pasiva, Hard Rock Café, Dakota SteakHouse, entre otras opciones.

De esta manera, se entiende que los últimos dos grupos de negocios mencionados son competidores latentes de Burger Time, ya que ofrecen de otra manera satisfacer la misma necesidad. Las diferencias pueden radicar en la forma de consumo, la experiencia del cliente, y demás.

En resumen, Burger Time enfrenta varios sectores competitivos: tanto directos como latentes. Sus competidores directos son las otras hamburgueserías gourmet. Por otro lado, sus competidores latentes son las cadenas de comida rápida, y por último empresas que no se dedican 100% al mismo rubro, pero que pueden satisfacer las mismas necesidades.

Un entorno como este denota una competencia amplia, que crece constantemente. Por lo tanto, Burger Time debe mantenerse atenta al mercado competitivo. Así lo afirma la propia encargada de operativa de Burger Time, al determinar que “en las hamburgueserías están constantemente innovando en todo el mundo, estas todo el tiempo fuera de la zona de confort, en cuanto te adaptaste llega algo nuevo”⁶³.

Para determinar la posición de la organización en el mercado de hamburgueserías gourmet, se realizó una encuesta dirigida a personas de entre 17 y 35 años⁶⁴. Es pertinente

⁶³ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.137.

⁶⁴ Anexo 9.3. p.333.

aclarar que dicha encuesta fue realizada con fines académicos, y no representa de manera real la situación del sector de hamburgueserías gourmet. Igualmente, en esta encuesta, se indagó sobre sus prioridades al elegir una organización para consumir el producto.

En cuanto a las variables importantes para tomar la decisión, se estableció que los elementos con mayor relevancia son: la calidad del servicio, el precio, la materia prima, la rapidez de la entrega y la diversidad en las opciones ofrecidas.

Una vez definidos estos parámetros, se consultó a los encuestados sobre sus preferencias entre las alternativas disponibles en el mercado de este tipo de productos, preguntando: ¿Qué hamburgueserías gourmet en el Uruguay conoces?

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: HDP Burgers encabeza la fila con el 23% de los votos, seguida por la organización a analizar, Burger Time, con un 20%. Más atrás aparecen Rudy Burgers y The Burger Vilas con un 16%.

Si bien la diferencia no es amplia, se puede concluir una leve preferencia de los encuestados por HDP Burgers.

5. Análisis comunicacional

5.1. Stakeholders y públicos

Para desarrollar el término “stakeholder”, se optó por considerar el trabajo realizado por Míguez González en 2007, en su obra “Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas”. La autora define a los stakeholders como “aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer” (p. 186). Desde esta perspectiva teórica, el término presentado se aproxima a la definición de públicos que Capriotti expone en su libro *Branding corporativo* (2009): “Conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización” (p. 73-74).

Al observar la convergencia entre ambos conceptos, en la que el término “interés común” es central y ambos coinciden en que se trata de la relación entre una organización y un grupo de personas o individuos, se puede concluir que los términos “stakeholder” y

“público” pueden considerarse sinónimos y serán tratados como tales a lo largo de este trabajo.

Los stakeholders de una organización se forman como “un grupo o individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por ésta” (Freeman en Míguez González, 2007, p.186). Por lo tanto, la gestión estratégica y análisis detallado de los mismos es clave.

En primera instancia, se detalla de manera exhaustiva cada uno de los públicos con los que interactúa la entidad. En segundo lugar, se determina su posición, relación y jerarquización a partir de las conceptualizaciones desarrolladas por Grunig y Hunt (1984).

Proveedores y servicios tercerizados

- Martino panes artesanales: provee de los panes utilizados para la elaboración de sus hamburguesas que no forman parte de la línea de productos asociados al Pan Martins.
- Estudio Contable: Estudio GQG. Estudio contable contratado que lleva a cabo los reajustes salariales, modificaciones en los mismos y mantenimiento del área contable.
- Distribuidora Maosol: empresa encargada de proveer la carne, las papas y el Pan Martin's.
- Finesa Trading: organización encargada de proveer los aderezos para las hamburguesas, como lo es la mayonesa, ketchup, tabasco, entre otros.
- Coca-Cola: organización que provee agua y refrescos a la empresa para su comercialización.
- Heineken: organización que provee cerveza a la empresa para su comercialización, se realiza una coordinación directa con un representante comercial
- Limpieza: una persona por local tercerizada que realiza servicios de limpieza tres días a la semana en los distintos locales de Burger Time.
- Pedro Merla: empresa uruguaya fabricante de productos de aseo y limpieza como escobas, servilletas, palas, entre otros.

- Grupo Gamma y ADT: proveedores de servicios de alarmas.
- Agencia de comunicación: agencia tercerizada llamada Modo que se encarga de gestionar las comunicaciones de la organización en redes sociales, llevando a cabo las directrices e ideas que son establecidas por los socios fundadores.

Gobierno Nacional

- Banco de Previsión Social (BPS): ente público encargado de brindar los servicios para asegurar las coberturas sociales a la comunidad en su conjunto. Desde el punto de vista empresarial es con quien se debe constatar y declarar los ingresos de nuevos trabajadores, las inscripciones de una empresa, el pago de contribuciones, entre otros. Establece las normas a cumplir del comportamiento empresarial en referencia a sus empleados.
- Dirección General Impositiva (DGI): organismo encargado de la recaudación de los tributos (IVA e IRAE) y su correspondiente fiscalización. Burger Time debe rendir cuentas con la Dirección General Impositiva, y cumplir con sus exigencias.
- Grupo 12: el grupo 12 es el consejo de salarios y negociación colectiva referente a hoteles, restaurantes y bares. El mismo define los ajustes salariales referentes al sector en el que se encuentra Burger Time, incluso con su *food truck*.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: organismo público encargado a nivel social de implementar y evaluar políticas de empleo, relaciones laborales y seguridad social.

Sindicatos, cámaras y gremiales

- Cámara de Comercios y Servicios del Uruguay: gremial empresarial referente del sector privado enfocada en velar por los intereses generales del comercio y los servicios, y de todo el sector privado empresarial.
- Sindicato Unico Gastronómico Hotelero del Uruguay (SUGHU): sindicato fundado 1900 en el que se nuclea a los trabajadores de la industria gastronómica y hotelera, en virtud de defender sus derechos e intereses.

- Cámara Uruguaya de Turismo (CAMTUR): institución civil que representa al conjunto de las actividades turísticas nacionales y agrupa a gremiales, asociaciones y cámaras del sector turístico.

Gobiernos departamentales

Canelones:

- Intendencia de Canelones: gobierno departamental a cargo de aquellos asuntos que la constitución y la ley les confiere, estando enfocados en el departamento de Canelones
- Bromatología Intendencia de Canelones: dirección de la comuna canaria encargada de habilitar y registrar, como también inspeccionar a los locales comerciales que tienen como objetivo comercializar productos alimentarios dentro del departamento.
- Unidad de Activación de la Empresa: organismo público encargado de otorgar el permiso para llevar a cabo la actividad comercial. Siempre y cuando este lugar cumpla con las normas y leyes referidas a los aspectos de salud, seguridad, higiene y medio ambiente.

Montevideo:

- Intendencia de Montevideo: gobierno departamental a cargo de aquellos asuntos que la constitución y la ley les confiere, estando enfocados en el departamento de Montevideo
- Oficina Bromatológica: encargado de otorgar la habilitación de los locales a partir del cumplimiento de las regulaciones necesarias impuestas a través de este organismo. La organización debió pasar por una inspección de esta oficina, finalizando con la habilitación para operar.
- Servicio de Regulación Alimentaria: encargado de ser un policía de alimentos⁶⁵ registrando a todos los comercios habilitados y observado que se apliquen todas las regulaciones nacionales o departamentales. Burger Time

⁶⁵Intendencia de Montevideo. (2025). *Regulación Alimentaria*. Recuperado de: <https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/regulacion-alimentaria>

debe cumplir con las cadenas de frío, como así higienizar todo lo utilizado en la producción de alimentos.

- Servicio controlador de la edificación: encargado de gestionar y administrar las condiciones de seguridad y de higiene, como también las habilitaciones de final de obra de locales destinados a usos no comerciales. El propio Burger Time al abrir debió cumplir con las exigencias establecidas por este organismo, a su vez debe mantener en condiciones sus localidades en las condiciones necesarias para evitar las posibles consecuencias de no cumplir con el marco que impone el servicio control de edificación.
- Municipios CH, E y C: los locales dentro de Montevideo, el local de Pocitos (municipio CH), del Prado (municipio C) y de Carrasco (municipio E), están ubicados dentro de la zona de influencia de cada municipio. Los municipios cumplen y hacen cumplir distintas exigencias legales que conlleva la existencia de las personas, comercios y viviendas dentro de su influencia.

Maldonado:

- Intendencia de Maldonado: gobierno departamental a cargo de aquellos asuntos que la constitución y la ley les confiere, estando enfocados en el departamento de Maldonado.
- Dirección de Higiene y Bromatología: organismo público que se encarga de mantener una permanente vigilancia a los locales comerciales y aplica sanciones o incluso la suspensión temporal de las actividades si se infracciona con la Ordenanza de Higiene y Salubridad. A su vez, en casos determinados tiene la capacidad de solicitar la clausura del local que será resuelto finalmente por el intendente municipal o director general.

Alianzas Estratégicas

- Pedidos Ya: acuerdo comercial que permite la venta de productos de Burger Time a través de la plataforma y app de Pedidos Ya.

- Scotiabank: la alianza permite que los clientes que poseen la tarjeta del banco tanto de crédito como débito tengan un descuento en el precio final. Un descuento de un 10% con tarjeta de débito y de un 15% con tarjeta de crédito.
- Periodistas deportivos: Burger Time posee una alianza con tres periodistas y líderes de opinión del ámbito deportivo, donde auspician las publicaciones en redes y obtienen mención en publicaciones.

Colaboradores de la organización

- Empleados: colaboradores internos responsables de los procesos productivos de Burger Time: mozos, cocineros y encargados.
- Socios Fundadores: partícipes centrales del desarrollo organizacional de Burger Time, marcan las directrices estratégicas y establecen los objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

Competidores

- Directos: Hamburgueserías gourmet. The Burger Vilas, Rudy y HDP Urban Food.
- Indirectos: Grandes cadenas de hamburgueserías fast food. Mc Donalds, Burger King y Mostaza.

Comunidad geográfica

- Comunidad local y cercana de los seis locales donde opera Burger Time.

Medios de comunicación, Líderes de opinión e influencers

- Líderes de opinión: se identifican aquí aquellos perfiles de redes sociales que generan contenido sobre el mundo gastronómico de Uruguay, enseñando y dando sus opiniones críticas al producto que se vende en los locales gastronómicos como Burger Time. Dicho esto se establecen como líderes de opinión a los siguientes perfiles: @quecomemosmontevideo (Instagram: 58.000 seguidores, TikTok: 37.100 seguidores), @burgereview.uy (Instagram: 2.180 y TikTok: 1.352 seguidores), @comeren.uy (Instagram: 54.800

seguidores y TikTok: 48.800 seguidores) y @comerafuera_uy (Instagram: 4.137 seguidores). Números de seguidores de la fecha 1/12/2024.

- Influencers: líderes de opinión asociados a Burger Time donde por medio de un canje de producto o compra de espacio en sus canales de comunicación generan una publicidad sobre la organización.

Consumidores

- Clientes presenciales: consumidores de los productos que ofrece la organización, los cuales consumen directamente dentro de las instalaciones.
- Clientes virtuales: consumidores de los productos que ofrece la organización a través de Pedidos Ya.
- Organizadores de eventos: para la línea del *food truck* se deben concretar las asociaciones con aquellas productoras de eventos como la Compañía Uruguay de Entretenimiento (CUE) y Key Producciones u organizadores que busquen contratar la presencia de la marca en sus eventos.

Mercados gastronómicos y shoppings

- Shopping Punta del Este (Punta Shopping): dentro del shopping opera el local de Burger Time Punta del Este, rigiéndose a horarios del shopping y conviviendo en un entorno comercial con más negocios de comidas.
- Mercados Gastronómicos: mercados gastronómicos donde dentro opera el local de Carrasco y Punta del Este. Dependientes de la gestión de este negocios y decisiones que tomen los operadores del mercado. Estos mercados son: Mercado Arocena y Mercado 27 (Punta del Este).

5.1.1. Vínculos y posición de los stakeholders

En virtud de generar un análisis detallado de los públicos con los que se relaciona Burger Time, es pertinente establecer qué posición poseen dentro del entorno. A partir de lo desarrollado por Capriotti (2009), se puede establecer una distinción entre ellos según el rol que ocupan respecto de la organización en tres tipos: internos, externos y mixtos.

Además, considerando la posición que ocupan y basándonos en lo desarrollado por Capriotti (2009), quien cita el trabajo de Grunig y Hunt (1984), se determina que cada stakeholder se relaciona de manera diferente con Burger Time, con distintos objetivos e intereses. A partir de esta afirmación, los autores definen cuatro tipos de “relaciones o vínculos que se establecen entre una organización y sus públicos” (Capriotti, 2009, p.174), los cuales se dividen en: Posibilitadores, Funcionales, Normativos y Difusos.

En primer lugar, los vínculos posibilitadores son aquellos que ejercen la autoridad y regulan el funcionamiento de la organización. Dentro de este grupo se encuentran los siguientes: Grupo 12, la DGI, el BPS, las intendencias y los distintos organismos de los gobiernos departamentales ya especificados anteriormente.

En segundo lugar, los vínculos funcionales se dan con aquellos públicos que “proveen inputs, y que toman los outputs de la entidad” (Capriotti, 2009). Dentro de los vínculos funcionales se encuentran aquellos que proveen inputs como: los trabajadores, la agencia de comunicación, el Sindicato Único Gastronómico Hotelero del Uruguay, Distribuidora Maosol, Estudio GQC, socios fundadores, los mercados gastronómicos, el Punta Shopping, los proveedores de bebidas, Martín Panes y Finesa Trading. Por otro lado, aquellos que toman los outputs son: los consumidores y socios fundadores.

En tercer lugar, las relaciones normativas son aquellas que se generan con “organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la entidad” (Capriotti, 2009). Observando esta conceptualización, dentro de las relaciones normativas se pueden identificar a los competidores como el stakeholder referente a esta relación, la Cámara de de Comercios y Servicios del Uruguay y la Cámara Uruguaya de Turismo.

Por último, se entienden como vínculos difusos los que se dan con públicos no organizados formalmente, como lo pueden ser individuos externos a la organización, minorías, defensores del medio ambiente, entre otros. Dentro de estos surgen los stakeholders como: los medios de comunicación, la comunidad geográfica, líderes de comunicación e influencers.

Tabla 2: Posicionamiento y clasificación de los stakeholders de Burger Time

Matriz de Stakeholders			
Tipo de stakeholder	Interés específico en la organización.	Tipo de vínculo	Posición
Banco de Previsión Social (BPS)	Observar la declaración de personal, los pagos de aportes de los beneficiarios y el impuesto a la renta física de los trabajadores.	Posibilitador	Externo
Punta Shopping	Centro comercial de Punta del Este donde dentro de la plaza de comidas se ubica el segundo local de Burger Time en el departamento.	Funcional	Externo
Mercados gastronómicos	Espacios donde se ofrece mediante distintas propuestas gastronómicas productos a los consumidores. Dentro del Mercado Arocena y Mercado 27 es que se encuentran las propuestas de Burger Time.	Funcional	Externo
Cámara Uruguay de Turismo (CAMTUR)	Institución civil interesada en las actividades turísticas realizadas en el territorio nacional, Burger Time con su gastronomía, forma parte del turismo gastronómico que se desarrolla en el país.	Normativo	Externo
Grupo Gamma y ADT	Empresas proveedoras de servicios de seguridad tales como las alarmas	Funcional	Externo
Dirección General Impositiva (DGI)	Controlar el pago de los tributos de Burger Time como institución comercial	Posibilitador	Externo

	definida y establecida.		
Intendencias departamentales	Intendencias con control sobre los territorios en donde existen los locales de la organización. Montevideo, Canelones y Maldonado.	Posibilitador	Externo
Grupo 12	Que se cumplan las definiciones salariales establecidas por el grupo en todos los integrantes del sector de gastronomía.	Posibilitador	Externo
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Organismo que establece las políticas laborales y a su vez se encarga de regular el cumplimiento de dichas políticas.	Posibilitador	Externo
Cámara de Comercios y Servicios	Representante del sector privado empresarial, el cual atiende las inquietudes y necesidades de los empresarios.	Normativo	Externo
Pedro Merla	Proveen productos de limpieza utilizados para la higiene de los locales	Funcional	Externo
Sindicato Único Gastronómico Hotelero del Uruguay (SUGHU)	Defender los derechos de los trabajadores de Burger Time y a su vez ofrecerles asesorías y ayudas.	Funcional	Externo
Bromatología Intendencia de Canelones	Habilitar la comercialización de alimentos de Burger Time dentro del departamento como así también la respectiva regulación del cumplimiento	Posibilitador	Externo

	de las exigencias impuestas		
Unidad de Activación de la Empresa - Canelones	Permiten la existencia de Burger Time dentro del departamento de Canelones, avalando el uso del territorio para razones comerciales.	Posibilitador	Externo
Oficina Bromatológica - Montevideo	Debe inspeccionar y habilitar los locales en función al cumplimiento de las regulaciones pertinentes.	Posibilitador	Externo
Servicio de Regulación Alimentaria - Montevideo	Se encarga de asegurar que se cumplen los procedimientos necesarios para mantener los alimentos en buen estado.	Posibilitador	Externo
Servicio controlador de la edificación	Determinar la habilitación del uso comercial de los locales de Burger Time a partir de las exigencias edilicias del propio servicio.	Posibilitador	Externo
Municipios CH, E y C	Circunscripción territorial que tienen como finalidad la satisfacción de las necesidades de la comunidad local.	Posibilitador	Externo
Estudio GQG	Estudio contable que lleva a cabo los reajustes salariales, modificaciones en los mismos y mantenimiento del área contable.	Funcional	Externo
Dirección de higiene y bromatología - Maldonado	Mantener una vigilancia por sobre los dos locales de Burger Time en virtud de que cumplan y no se aparten de la ordenanza de Higiene y Salubridad.	Posibilitador	Externo

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Jerarquización de los stakeholders

Para continuar con el desarrollo conceptual de Capriotti (2009), una vez identificados los públicos con los que la organización convive, se establece una jerarquización de los mismos, ya que no todos los públicos con los que Burger Time se relaciona tienen la misma importancia “[...] puesto que algunos tienen mayor impacto (positivo o negativo) en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos” (p.177). El autor define dos variables por las que se establece el posicionamiento de los públicos: el Nivel de Influencia y Control de Información.

En primer lugar, el Nivel de Influencia refiere a la capacidad del público en “influir activamente en relación con la organización, en el tema o en la situación. La influencia está relacionada con sus opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor” (p.177).

Por otro lado, el Control de Información hace referencia a la capacidad que posee un público para acceder a la información que existe sobre la corporación y hacer uso de ella, como también la capacidad por ser reconocidos por otros *stakeholders* como líderes de opinión.

A partir de estas variables, se le puede asignar a cada *stakeholders* una valoración de 1 a 5 puntos en cada factor. A partir de dicha valoración y observando la figura 9 se puede establecer el poder de los públicos, permitiendo así establecer la jerarquización de los *stakeholders*.

Figura 9: Tabla de jerarquización

		Nivel de Influencia				
		1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy Alto
Control de Información	1 Muy Bajo	1 Tercarios (Apáticos)	2	3	4 Secundarios (Influyentes)	5
	2 Bajo	2	4	6	8	10
	3 Medio	3	6	9	12	15
	4 Alto	4 Secundarios (Informados)	8	12	16 Claves (Prioritarios)	20
	5 Muy Alto	5	10	15	20	25

Fuente: Capriotti, (2009). *Branding Corporativo*.

Dicho esto, y en apoyo con la figura 9, se establece para los *stakeholders* identificados de Burger Time la siguiente jerarquización observable en la tabla 3.

Tabla 3: Jerarquización de los *stakeholders*

Stakeholder	Nivel de influencia	Control de información	Puntaje	Jerarquización
Banco de Previsión Social (BPS)	4	4	16	Prioritario Clave
Punta Shopping	4	3	12	Secundario Influyente
Mercados Gastronomicos	4	3	12	Secundario Influyente
Dirección General Impositiva	4	4	16	Prioritario Clave

(DGI)				
Grupo 12	3	3	9	Secundario Influyente
Intendencia de Montevideo	4	2	8	Secundario Informado
Intendencia de Canelones	4	2	8	Secundario Informado
Intendencia de Maldonado	4	2	8	Secundario Informado
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	4	3	12	Secundario Influyente
Cámara de Comercios y Servicios	3	3	9	Secundario Influyente
Sindicato Único Gastronómico Hotelero del Uruguay (SUGHU)	3	3	9	Secundario Influyente
Bromatología Intendencia de Canelones	5	3	15	Prioritario Clave
Unidad de	5	3	15	Prioritario

Activación de la Empresa - Canelones				Clave
Oficina Bromatológica - Montevideo	5	3	15	Prioritario Clave
Servicio de Regulación Alimentaria - Montevideo	5	3	15	Prioritario Clave
Estudio GQC	3	4	12	Secundario Influyente
Servicio controlador de la edificación	3	3	9	Secundario Influyente
Municipios CH, E y C	4	3	12	Secundario Influyente
Dirección de higiene - Maldonado	4	3	12	Secundario Influyente
Pedro Merla	2	1	2	Terciario
Consumidores presenciales	5	3	15	Prioritario Clave
Consumidores virtuales	5	3	15	Prioritario Clave

Empleados	4	4	16	Prioritario Clave
Martín panes artesanales	2	1	2	Terciario
Coca-Cola	3	1	3	Terciario
Heineken	3	1	3	Terciario
Finesa Trading	3	2	6	Secundario Informado
Grupo Gamma y ADT	2	1	1	Terciario
Limpieza	2	1	2	Terciario
Modo- Agencia de comunicación	3	3	9	Secundario Influyente
Scotiabank	3	2	6	Secundario Influyente
Distribuidora Maosol	3	2	6	Secundario Influyente
Periodistas deportivos: Buysan, Charquero y Banewur	2	1	2	Terciario
Socios Fundadores	5	5	25	Prioritario Clave

Medios de comunicación	2	2	4	Terciario
Líderes de opinión	2	2	4	Terciario
Influencers	3	1	3	Terciario
Organizadores de eventos	3	2	6	Secundario Influyente
Comunidad geográfica	3	2	6	Secundario Influyente
Competencia Directa	3	2	6	Secundario Influyente
Competencia Indirecta	2	2	4	Terciario

Fuente: Elaboración Propia.

5.2. Identidad corporativa

Según Johnson y Zinkhan (1990) en Capriotti (2013), la identidad de una compañía “está formada por un conjunto de rasgos de personalidad que la organización quiere enfatizar a sus públicos” (p.20). La identidad se compone por la filosofía corporativa y la cultura. Adicionalmente, Joan Costa (1993) la define como “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás” (p.15) y propone descomponerla en los siguientes vectores: verbal, visual, objetual, ambiental, cultural y comunicacional.

Abel Monfort, Ana Sebastián y Belén López, en un artículo titulado *Corporate Identity in the Brand Co-Creation Era*, publicado en la revista *Communication Papers* el 26 de noviembre de 2015, aportan otra mirada sobre este concepto. Los autores determinan a la

identidad corporativa como lo que la organización dice sobre ella, expresada en distintos símbolos, como por ejemplo logotipos, colores, música corporativa y demás.

Dichos autores determinan que la identidad y la autodescripción que realiza la organización sobre sí misma no es estática, sino que debe ser trasladada y verse manifiesta en el comportamiento organizacional, como también en la experiencia que brinda a los públicos.

De esta manera, ese traslado transformará a la identidad corporativa en un elemento diferenciador entre las empresas, lo que sirve como guía para que los stakeholders distingan una de la otra. Este concepto, manejado a través de una buena gestión y dirección, le añadirá valor de manera exponencial a los productos y servicios de la marca, transformándose así además de un diferenciador, en un factor clave en la relevancia y competitividad de la organización, en este caso Burger Time.

A partir de lo expuesto, se observan y determinan coincidencias entre los autores mencionados. Tanto Capriotti (2013), Monfort (2015) como Costa (1993), hacen referencia a la identidad como un elemento diferenciador, un concepto capaz de ser un elemento corporativo el cual distingue a las empresas la una de la otra. Por lo tanto se entiende clave a continuación desarrollar un análisis profundo y detallado sobre la identidad corporativa de Burger Time.

De tal manera, para abordar el objeto de estudio de este trabajo, resulta pertinente emplear las teorías desarrolladas por Joan Costa en su libro *El DirCom hoy* (2009). Según Costa, la identidad en una organización “la distingue y la impone en un entorno saturado y competitivo” (2009, p. 125), lo que hace relevante en el análisis aplicar los vectores de identidad propuestos por el autor.

Adicionalmente, Huisman (1983) en Costa (2009), define que la “identidad empresarial en su conjunto es un sistema de signos (...) por lo que los elementos que integran ese sistema, o sus efectos en el público significan” (p. 127), generando así un impacto en el público que influirá en la imagen que tienen sobre la organización.

Como se mencionó en el primer párrafo, Costa (2009) establece un total de seis vectores de identidad: identidad verbal, visual, objetual, ambiental, cultural y

comunicacional. Igualmente, se encuentra pertinente elaborar un análisis sobre los cuatro primeros, ya que los últimos dos obtendrán un análisis más detallado posteriormente.

5.2.1. Identidad verbal

El autor Costa (2009) determina que la identidad verbal refiere al nombre de la empresa y se establece como un elemento único y propio de la organización, diferenciándose de otras organizaciones a través del principio de originalidad y unicidad.

El nombre de la organización que es objeto de estudio para este trabajo, hace una referencia directa al producto que se vende, incorporando la palabra ‘burger’ -hamburguesa en inglés- y asociándola con ‘time’ -tiempo en inglés-.

El mismo puede funcionar como una invitación por parte de la organización a los públicos, ya que se incorpora el factor tiempo para marcar que siempre es un buen momento para comer una hamburguesa, lo que puede llegar a resultar más llamativo cuando una persona está buscando opciones a la hora de elegir donde comer. Adicionalmente “Burger Time” en su traducción directa al español significa: hora de la hamburguesa⁶⁶. Nuevamente se observa el tiempo como un factor clave y también un llamado a la atención, al surgir como un recordatorio que te señala que ha llegado la hora de consumir una hamburguesa.

Por otro lado, este hecho de incorporar la palabra “time” puede verse como una suerte de llamado a pasar tiempo en un local gastronómico, en contraposición al concepto desarrollado previamente de fast food, por el que la comida se adaptaba al tiempo de vida acelerado de las personas.

En sus orígenes, los fundadores querían llamar a su emprendimiento Burger Point, pero cuando fueron a registrarla se dieron cuenta que otra empresa, ubicada abajo del hotel Dazzler Montevideo, ya lo tenía. De esta manera, debieron buscar alternativas y mediante iniciativa de Ugartemendía, tal como menciona en la entrevista realizada el 6 de diciembre de 2024, se le ocurrió el nombre producto de su imaginación, dándole vida a Burger Time. Igualmente, si bien en el comienzo no había ninguna otra organización denominada de esa manera, los dueños se olvidaron de patentar ese nombre y eso llevó a que, un año después de

⁶⁶ Traducción propia.

comenzar a utilizarlo, tener que negociar y compensar con una alta suma de dinero (no revelada en las entrevistas) a una persona que sí lo había registrado y lo tenía en uso.

Acerca del nombre, Fausto Pomoli, en la entrevista realizada el 12 de junio de 2024 expresó: “Tampoco nos convencía tanto en su momento, pero era el que más nos gustaba y fuimos por ahí”⁶⁷. Los socios fundadores optaron por un nombre en inglés ya que “pegaba más”⁶⁸ y entendían que era mejor que si fuera en español.

Adicionalmente, resulta interesante observar que los nombres de los productos en el menú de Burger Time están, en su mayoría, en inglés, al igual que el nombre de la organización. Se pueden encontrar nombres como Pulled Pork, Quarter, Classic, Smoke Crispy Onion, y Egg Burger, entre otros, lo que continúa una tendencia general de utilizar palabras en ese idioma tanto en la marca como en los productos. Al consultar el motivo de esta decisión, Ugartemendía explicó que se tomó porque el nombre está en inglés, y se buscó mantener coherencia en la línea de los productos.

Burger Time no es la única organización que adopta esta estrategia; sus competidores, HDP y The Burger Vilas, también nombran gran parte de sus productos en inglés. Por ejemplo, HDP ofrece hamburguesas como Holy Cheese y Butter Burger, mientras que The Burger Vilas incluye opciones como The Vilas, Fried Onion, Big Vilas, y American Dream. Esto refleja una tendencia común en el mercado al nombrar los productos de manera que resalten en el ámbito competitivo.

Este hecho se puede asociar con las estrategias de arquitectura de marca, presentada por el docente Víctor Peirat en su Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (2023). Lo presentado por Peirat trata acerca de la “relación de la marca corporativa con el resto de marcas comerciales que tenga la organización”. Dentro de esta categorización, se pueden distinguir las siguientes clasificaciones: monolítica, de respaldo y multimarca. Tomando en cuenta que la primera mencionada refiere “poner el mismo nombre de marca a todos los productos de una empresa”, se puede vincular con la estrategia de las organizaciones mencionadas a la hora de nombrar sus hamburguesas, en una búsqueda de que

⁶⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inérita]. Anexo 9.1.3. p.243.

⁶⁸ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendia [inérita]. Anexo 9.1.12. p.312.

todos los productos se beneficien “de la reputación y prestigio de la marca”. Asimismo, el autor explica que de esta forma se amplía la visibilidad y el posicionamiento, al tiempo que maximiza la sinergia entre los productos.

Al elegir este tipo de estrategia, se busca que los consumidores relacionen a la organización con un elemento determinado -como el idioma- para diferenciarse de los competidores y marcar una manera de distinguirse.

Además, algunos productos de Burger Time están directamente vinculados con la marca, lo que les otorga originalidad y un toque distintivo, haciéndolos únicos en la hamburguesería. Tal es el caso de las hamburguesas The Time y Extra Time, así como las Papas Time. Todos estos productos, que incorporan la palabra “Time”, se asocian estrechamente con la identidad de la marca, destacándose como exclusivos de la organización.

5.2.2. Identidad visual

La identidad visual “abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa (...) se extiende al estilo visual de la firma” (Costa, 2009, p. 128). Estos elementos visuales permiten la identificación de la empresa entre sus públicos. Se trata de una pieza fundamental en cómo la marca se destaca y visualiza en un entorno tan competitivo y volátil como lo es el de las hamburgueserías, visto en el punto 4.2.

Dentro de este vector, se analizarán los siguientes elementos: el logotipo; el isologotipo, la tipografía y los colores corporativos.

Se destaca que la organización posee dos versiones de logo, que aparecen en distintas manifestaciones de la organización, el primero un isologotipo y el segundo un logotipo.

El primero (ver figura 10), puede ser catalogado como un isologotipo ya que este concepto consiste en la “combinación del nombre y el dibujo que lo representa (...) y no pueden separarse” (Iruretagoyena, 2012, p.25). En este isologotipo, el nombre de la empresa -Burger Time- está integrado junto con el ícono de la hamburguesa reloj en un solo diseño gráfico y estos no funcionan por separado.

Figura 10: Isologo de Burger Time



Fuente: Burger Time.

Por otro lado, su logotipo (figura 11) se entiende como tal ya que “es el nombre de la entidad (...) escrito con una tipografía que lo caracteriza” (Iruretagoyena, 2012, p.25). Al observar la figura 11, se ve el nombre de la entidad con una tipografía que lo caracteriza, que será analizada en más detalle en los próximos párrafos.

Figura 11. Logotipo de Burger Time



Fuente: Burger Time

Ambos tipos de representaciones de la organización se hacen presentes en distintas expresiones de Burger Time. Su isologotipo se puede observar como foto de perfil de sus redes sociales (ver figura 12). Asimismo, el logotipo que se observa en la figura 11 está en el packaging, en los frentes de los locales de Pocitos, Ciudad de la Costa, Prado, Punta del Este e incluso en el *food truck*. Por lo tanto, ambas coexisten entre sí y se establecen como “bandera (...) con la que se identifica una corporación” (Costa, p.94, 1993). Siendo pertinente realizar un análisis con mayor profundidad

Tanto su isologotipo, como logotipo, se componen de dos colores: blanco y negro. En estos se presentan con un fondo negro sobre el cual se sienta el color blanco, tal y como se ve en la figura 10 y 11. Cada color tiene una “función simbólica” (p.96). El negro y el blanco poseen distintos significados; según Joan Costa, ambos se sitúan en los “extremos del espectro” (p.96). El blanco representa pureza e infinitud, mientras que el negro, “por oposición al blanco, es el símbolo del silencio”. Aunque el negro es un color sin mucha resonancia, “confiere nobleza y elegancia”. Además, Costa, citando a Lo Duca, ordena las

combinaciones de colores en un ranking de doce combinaciones, donde el blanco sobre negro ocupa el puesto número once.

Para su segunda línea de negocio, el *food truck*, se observa un nuevo isologotipo, donde la composición de colores es la a igual a la ya expuesta, una composición blanca sobre un fondo negro, tal y como se ve en la figura 10.1.

Figura 10.1: Isologo del *food truck*



Fuente: Burger Time.

Entre ambos isologotipos hay diferencias. Si bien la composición de los colores es la misma, la tipografía de los nombres cambia. A su vez, debajo de la hamburguesa, en el isologo del *food truck*, se agregan lo que serían ruedas, a diferencia del isologotipo principal de la marca, aportando la idea de algo movable, que se traslada.

En cuanto a los íconos de los isologotipos, estos son coherentes con lo que representa la organización. Están compuestos por un reloj y una hamburguesa con un mordisco. Se observa que el producto principal de la organización, la hamburguesa, está claramente representado en el logo. Además, la palabra “time” se asocia con el reloj que se forma con la hamburguesa.

Por otro lado, en el logo del *food truck* se aprecian cambios ligeros, pero sin perder la esencia de la marca, ya que los colores y la composición del logo siguen siendo los mismos. La única modificación que vemos es que las patas del reloj de mesa se reemplazan por ruedas, acercándose así al concepto de movilidad y diferenciándose de los locales de Burger Time, indicando que se trata de otra unidad de oferta, el *food truck*.

La fuente tipográfica utilizada por Burger Time en su isologotipo y logotipo es Quartz TS Light⁶⁹, mientras que el logo del *food truck* se basa en la fuente “Gagalin”. Ambas fuentes son claras, legibles y sin serifa. El cambio de fuente en cada logo refiere a distinguirse un servicio del otro, dándole a la del *food truck* un tono más callejero y una identidad propia. Tanto las tipografías de los logos como las que se utilizan en las redes sociales, fueron propuestas por Modo, la agencia de comunicación que trabaja desde el inicio de la empresa, y aprobadas por los fundadores. Actualmente, con la transformación en la ambientación de los locales, el trabajo de unificar las fuentes también está siendo gestionado por las dos arquitectas que se están haciendo cargo de los proyectos.

Por último, para sus comunicaciones en las redes sociales, se varían las fuentes tipográficas. Observando la figura 12, se identifica la fuente Intro Rust L Base 2 Line, mientras que en la figura 12.1 se identifica la fuente Modica Ultra. Esta última está presente en prácticamente todas las comunicaciones de Burger Time a través de sus redes sociales, lo que aporta integridad y seriedad a las comunicaciones, ya que no se varía constantemente la fuente tipográfica.

Figura 12: Publicación en Instagram de Burger Time.

⁶⁹ Dato extraído a partir del uso de la plataforma web MyFonts
https://www.myfonts.com/es?gad_source=1&gbraid=0AAAAAD_t0cz93k4DJ82OgNyfeIEaYftGo&gclid=CjwKCAjwhvi0BhA4EiwAX25uj5Dp9iNbDkJvAA4x2kHgL2jtX2sGfxjSn259ZNUqqkhgQMIEyXvQBoCNIAQAvD_BwE



Fuente: Burger Time.

Figura 12.1: Publicación de Instagram de Burger Time



Fuente: Burger Time.

Se evidencia que la identidad visual mantiene una estructura sólida, legible y fácil de entender los colores poseen cierta sobriedad en su tono y no destellan con sus colores los ojos de los clientes, otorgándole funcionalidad y formalidad a la marca. En acciones de publicidad en vía pública (ver figura 13), se observa la misma tipografía destacada en la figura 12, demostrando una continuidad en las mismas, y no variando una de la otra. Asimismo, se aprecia el color rojo, blanco y negro, al igual que en el packaging de los productos de Burger Time. En este caso, se destaca el negro y rojo, buscando, al ser una campaña promocional,

darle importancia al precio del producto como también al nombre de la promoción: “megaalmuerzo”. Estas comunicaciones promocionales, serán analizadas en detalle en el apartado 5.6.

Figura 13: Campaña promocional



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, la existencia de distintos logos y representaciones visuales que identifican a la organización podrían resultar confusos, a pesar de esto, Burger Time mantiene una línea acorde con los distintos logos, estableciendo una lógica de colores y tipografía, no resultando confuso para los públicos, permitiendo la coexistencia de estos en las expresiones de la organización.

Adicionalmente, se entiende que la tipografía se acopla a lo mencionado por Alicia Iruretagoyena en su libro *Manual de Comunicación Corporativa* publicado en el 2012, al determinar que este concepto es la “forma característica de escribir todo aquello que es propio” (p.26) conviniendo seleccionar formatos fáciles de lectura. En el objeto de estudio, tal como se menciona, se observa una escritura clara y constante a través de todo aquello relacionado a la organización tanto los colores como la tipografía utilizada, la cual con los colores de la organización “marcan el estilo ornamental de la empresa que servirá para distinguir todo lo que le pertenece” (Iruretagoyena, 2012, p.26).

5.2.3. Identidad objetual

Este elemento de la identidad se considera “como factor diferencial en la construcción de la imagen (...) es la personalidad corporativa reflejada en los productos y los objetos de uso que la empresa fabrica o vende” (Costa, 2004, p.131). A partir de lo definido anteriormente, se entiende clave generar un análisis profundo sobre este aspecto en Burger Time, ya que es una forma de contacto directo que tiene la organización con sus clientes.

Los objetos pertenecientes a una organización actúan como sus representantes. La identidad objetual se refiere a los objetos que la organización fabrica o vende, reflejando su personalidad corporativa. Esta identidad forma parte de la experiencia directa del consumidor con la organización; el público percibe y consume directamente los productos de Burger Time. Por tanto, es crucial analizar este nivel identitario.⁷⁰

En cuanto al objeto de estudio de este trabajo, la identificación de su propio producto es evidente: la hamburguesa es el elemento estrella del menú de Burger Time. A través de esta, la organización satisface una necesidad del consumidor, atacando a cuatro de los sentidos más primitivos del ser humano: la vista, el olfato, el tacto y el gusto.

Vale destacar que, aunque la hamburguesa es el producto más relevante de la empresa, Burger Time tiene también variantes vegetarianas y otros productos, como tostados, deditos de pollo o *milkshakes*. En términos generales, la organización ofrece dos formas de presentar su producto: la primera es para aquellos que comen dentro de los locales y la segunda para los clientes que solicitan el producto a domicilio.

Para la primera modalidad (ver figura 14), Burger Time presenta sus productos en una bandeja circular de color plateado, sobre la cual se coloca un papel blanco anti grasa con el nombre de la empresa (con la misma tipografía que el isologo) y diversas frases como “A great story never started with a salad”, “Soy tu permitido” y “Best Burger in Town”. Además, se incluye “@burgertime”, el nombre de usuario de la hamburguesería en redes sociales, nombre que puede ser visto en las figuras 12 y 12.1. La inclusión del nombre de la empresa como del usuario de redes sociales busca generar diferenciación en el producto final y aumentar la visibilidad de la marca. A su vez, si el cliente decide tomar una foto del producto

⁷⁰ J. Costa, *El dircom hoy*, 2009, p. 129-130.

y subirla a redes sociales, este elemento permitirá que la organización sea fácilmente identificada, tanto por su nombre como por su usuario en redes sociales.

Figura 14: Hamburguesa servida



Fuente: Burger Time.

Figura 14.1: Papel antigrasa que va debajo de las hamburguesas



Fuente: Elaboración propia.

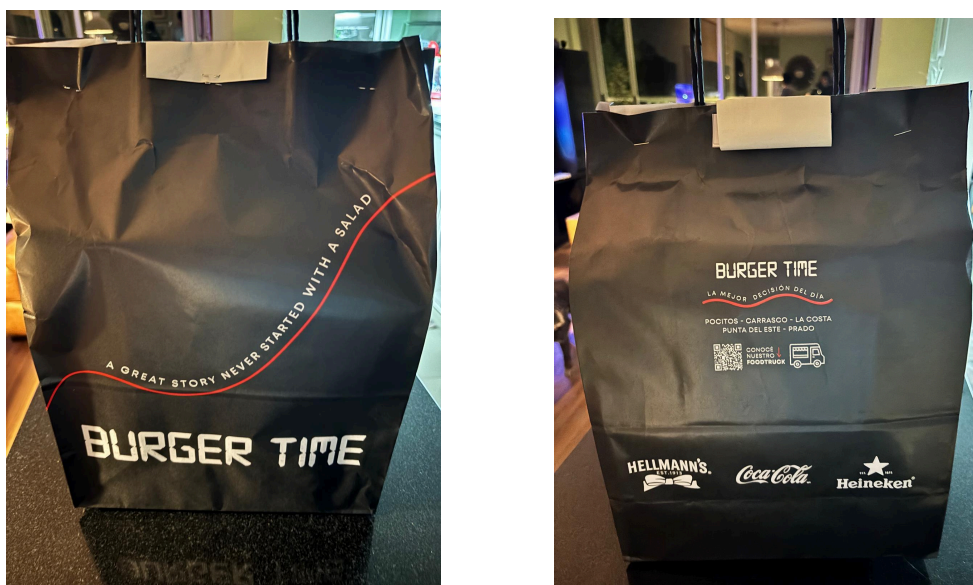
En segundo lugar, el producto que se envía a domicilio se presenta de manera diferente al que se consume dentro del local. El packaging de envío consiste de dos elementos: una bolsa de papel kraft (ver figura 15.1) y una caja de cartón (ver figura 15) dentro de la bolsa. El producto, como la hamburguesa, se envía dentro de una caja de cartón de color negra y roja. Esta caja, a su vez, se coloca dentro de la bolsa negra de papel kraft. De esta manera es necesario analizar los dos elementos en conjunto, como también de manera separada.

Figura 15: Caja de envíos



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15.1: Bolsa de envíos



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la bolsa de papel kraft posee una parte delantera y trasera (ver figura 15.1). En la parte de adelante de la bolsa está el logotipo de Burger Time. Adicionalmente, se incluye una línea ondulada de color rojo, que también esta presente en los locales de Prado y Pocitos. Se entiende por lo tanto, al negro, el rojo y el blanco como sus tres colores corporativos, identificativos de la organización. Esta línea ondulada de color rojo, está acompañada por una frase que se repite también en la caja (parte superior) y bolsa (parte delantera), “A great story never started with a salad”. Esta frase también se encuentra presente en paredes del local del Prado y en el papel antigrasa que se coloca debajo de las hamburguesas que se consumen en el local (ver figura 14.1). Los socios fundadores explicaron que descubrieron las frases navegando por Internet. Comenzaron buscando citas relacionadas con hamburguesas en Google y seleccionaron aquellas que, según su criterio personal, les resultaron más atractivas.

Por otro lado, en la parte trasera de la bolsa, también está el logotipo, pero más pequeño. De igual manera que la parte delantera, se incluye el detalle en color rojo, y

acompañado de la frase: “La mejor decisión del día”. Se coloca también un código QR que al leerlo con un dispositivo móvil lleva de manera directa al perfil de instagram del *food truck*. Por último se exponen los logos de tres de sus socios comerciales: Hellmann 's, Coca Cola y Heineken.

En segundo lugar, la caja donde se coloca la hamburguesa presenta diversos elementos. Al igual que en la bolsa, no se incluye el isologotipo de la organización. En su lugar, en la parte superior (ver figura 15), aparece el logotipo. Al igual que en la bolsa de envío se encuentra la frase “A great story never started with a salad”, también en blanco, acompañado por el color rojo, que se extiende hacia la parte delantera.

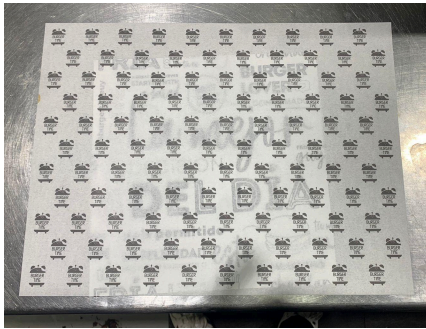
En el frente de la caja (ver figura 15), se incluye la ilustración de una hamburguesa junto con el mensaje “Tu día está por mejorar” con la misma tipografía observada y mencionada en el punto 5.2.2. Por último, en el frente trasero se aprecian todas las opciones del menú que posee Burger Time, opciones que son marcadas indicando aquello que está dentro de la caja.

Tanto en la bolsa de papel kraft como en la caja donde se coloca el producto se observan frases positiva, Estas buscan conectar de manera directa con el cliente, al mencionarle que estar comiendo esa hamburguesa es la mejor decisión del día y que al comerla su día mejorará, se remarca así la decisión de comprar el producto de manera positiva

Los colores corporativos en la bolsa, junto con el logotipo de la marca, generan una distinción y diferencia con otras hamburgueserías, estableciendo en el público que la bolsa negra con rojo pertenece a Burger Time.

Continuando con el análisis de la identidad objetual de Burger Time, en el caso de los pedidos a domicilio, tanto la hamburguesa como los acompañamientos llegan envueltos en papel antigrasa blanco (ver figura 16), en este se observa el logo de la organización reiteradas veces, lo que logra identificar de manera directa a la marca con cualquier producto envuelto por este papel. En el caso de la hamburguesa, se añade una capa de papel aluminio junto con el papel antigrasa para mantener la temperatura, tal como se puede observar en la figura 16.

Figura 16: Envoltorio de la hamburguesa



Fuente: Elaboración Propia.

A modo de conclusión, se observa una coherencia entre la identidad visual y la identidad objetual de la marca. Se mantiene una línea consistente en el uso de la tipografía y el logotipo empresarial, así como en los elementos que identifican a Burger Time. Además, se establece como esencial el uso de los colores blanco y negro, ya sea con la tipografía negra sobre fondo blanco, o viceversa, incorporando en ciertos elementos detalles en color rojo.

5.2.4. Identidad ambiental

Los lugares donde se encuentran los puntos de venta, los locales, su arquitectura y la exhibición de Burger Time en las calles del país representa su identidad ambiental, ya que esta se define como “la empresa misma como una realidad arquitectónica” (Costa, p.130). Al analizar este vector se debe prestar atención a aquel espacio donde se da el encuentro entre la propia organización y sus públicos.

En este sentido, la identidad ambiental de Burger Time se manifiesta en los lugares de interacción con sus clientes, como son sus locales físicos y su *food truck*.

Desde la propia organización establecen que, actualmente, están cursando un momento de cambios en los puntos de venta. En la entrevista realizada a Fausto Pomoli, el entrevistado expresa que ellos tenían “siempre la idea de llevar el estilo para el lado de la comida rápida”⁷¹, pero que con la apertura del último local, ubicado en el Prado, se busca

⁷¹ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.252.

cambiar el enfoque y que se transformen en un “local lindo, que invita a la gente a venir y sentarse y que sea una experiencia distinta”⁷². La encargada de Operativa, María Gómez, entiende que este cambio en la búsqueda de una nueva estética se dio a partir del local de “Punta Shopping, que ahí ya se hizo con arquitectos”⁷³. Esta situación hace que el público vea diferentes versiones de la marca mientras que en Pocitos y Prado lo nuevo, en Carrasco, Ciudad de la Costa y Punta del Este lo antiguo.

Por otro lado, en una visita que se realizó a uno de los locales, específicamente al de Pocitos, se observaron distintas expresiones de la marca. La razón de visitar esta sucursal en específico, es que se trata del primer local establecido posteriormente a la mudanza mencionada en el apartado 3.1.4, este mismo también asumió un papel de local fundacional. A su vez, es en este donde los socios fundadores se reúnen para dialogar sobre las operativas de la organización y el avance del día a día.

En la fachada del local (ver figura 17) se observa un predominio de los colores corporativos, principalmente el negro. Adicionalmente, se agrega el color rojo en los detalles (ver figura 17.4 y 17.1), de la misma forma que ocurre en el packaging de los productos.

A lo largo del local, se aprecia la presencia constante del logo institucional, como también su nombre escrito, tanto en el sector que da hacia la calle (figura 17 y 17.4), como dentro del establecimiento (ver figura 17.5). Así mismo, nuevamente se aprecia el color rojo, tanto en las mesas del sector abierto como también las ondas de este color (figura 17.1).

Por otro lado, se mantiene la tipografía que existe en el logo principal, con aquel cartel que da a la calle, dando integridad a la identidad de la organización. Asimismo, sus colores corporativos se establecen como diferenciador de cualquier competencia, siendo este el negro, el blanco y el rojo.

A su vez, al igual que en la identidad objetual y tal como se mencionó en párrafos previos, se incorpora el color rojo, un color característico de los locales de comida rápida tradicionales.

⁷² Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.252.

⁷³ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.272.

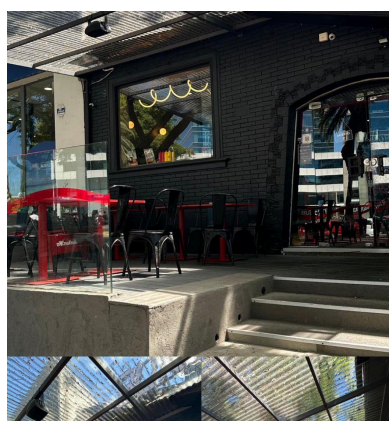
Igualmente, existe una diferencia de colores y mobiliario entre el salón que da hacia la calle (figura 17.1) y los internos (figura 17.3). El externo se compone de paredes de ladrillo de color negro con un mobiliario con mesas de color rojo, mientras que aquellos salones internos se aprecia una pared de cemento alisada y un mobiliario con mesas de madera.

Figura 17: Local de Pocitos vista desde la calle



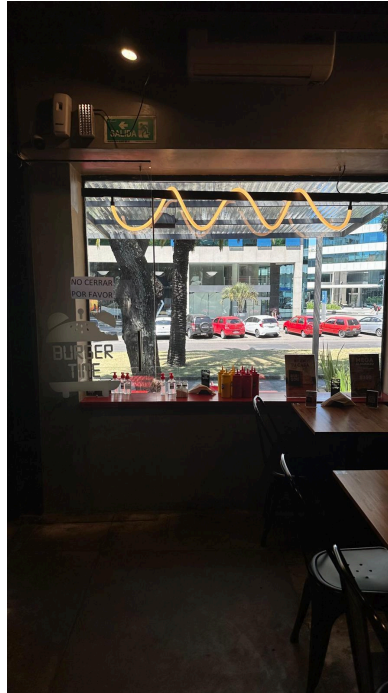
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.1: Vista cercana de entrada principal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.2: Vista de la segunda puerta posterior a entrada principal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.3: Salón 1 local Pocitos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.4: Deck exterior del local de Pocitos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.5: Salón 1 local Pocitos



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, tal como se mencionó en el párrafo anterior este local posee las paredes de cemento alisado. A estas mismas, al igual que la zona que da a la calle, se le integran detalles en color rojo y una frase que los propios dueños decidieron colocar, tal como se ve en la figura 18 y 19.

En este local se observa una arquitectura minimalista, también repetida en el local de Prado (ver figura 21). Esta misma es amena a la vista y sin ruido visual, como lo pueden ser paredes completas de colores fuertes, o cuadros de gran tamaño y mucho color. Los pocos detalles que existen refieren a la marca o al producto que se vende en el local, la hamburguesa. Esta elección de colores y detalles hace referencia a la intención original de los propietarios, en hacer que los locales de la marca sean un lugar que llame al cliente para comer dentro y tenga una experiencia diferente a los locales de comida rápida tradicionales.

Figura 18: Pared de local Pocitos



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18.1: Vista desde dentro del local de Pocitos



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, todas las heladeras del local (ver figura 19) están disimuladas a la vista del cliente, al igual que la cocina. Esta estrategia permite que no se introduzcan elementos externos que puedan interferir con la disposición arquitectónica del espacio, manteniendo así el minimalismo mencionado anteriormente. Además, al ocultar las cocinas, se genera una diferencia con respecto a las grandes cadenas de hamburgueserías, que exhiben abiertamente sus planchas y cocineros, lo que les confiere un aire más parecido al de un restaurante tradicional.

Figura 19: Zona central salón 1 del local Pocitos



Fuente: Elaboración Propia.

A partir de lo observado, se determina que dentro de la expresión arquitectónica de Burger Time existe una gran presencia tanto de los colores corporativos como también del logo propio de la organización, otorgando solidez al lugar en donde los clientes se encuentran con la propia organización e interactúan con ella. Asimismo, la concordancia que existe entre los colores del local como también del packaging demuestra un trabajo integral en la identidad corporativa de Burger Time.

Igualmente, es importante reconocer las restricciones edilicias que presenta este local. Todo cliente que ingresa por la puerta principal debe superar una serie de obstáculos antes de acceder al interior. Primero, se encuentra con un tramo de escalones, como se observa en la figura 17.1. Luego, debe atravesar dos puertas antes de llegar a los salones internos (figura 17.2). Finalmente, dentro del local, los diferentes salones están separados por más escaleras, siendo el salón 2, visible en la figura 18, el que se encuentra a un nivel diferente en comparación con el salón principal (figura 19).

Así mismo, este análisis no debe limitarse únicamente al local de Pocitos ya que Burger Time opera en varias sucursales. Es crucial considerar y analizar también los otros establecimientos de la hamburguesería, explorando sus similitudes y diferencias.

Ante todo, resulta evidente que la primera impresión al llegar a un local es su entrada. Entendiendo esto, se destaca que la organización ha integrado una fachada uniforme para todos sus establecimientos, tanto locales como *food truck*, tal y como se puede observar en la figura 17 del local de Pocitos y en las figuras 20, 20.1, 21.2, 21.3 y 21.4. Esta fachada incluye

un cartel con letras blancas y la misma tipografía utilizada en el logotipo de la marca. Mantener esta coherencia en todas las ubicaciones crea un elemento distintivo y característico de la hamburguesería, de modo que cualquier persona que pase y vea el cartel pueda identificar que allí se encuentra una sucursal de Burger Time, y si este es un asiduo cliente reconocer automáticamente a la marca.

No obstante, los locales situados en el Mercado Arocena y en el Punta Shopping deben ajustarse a las normativas específicas de esos centros comerciales y gastronómicos. En el caso del local en el Mercado Arocena (figura 20.4), se ha utilizado una tipografía diferente para el nombre de la hamburguesería, aunque no perdiendo el nombre ubicado en la parte superior de la fachada. Además del nombre se observa los colores corporativos en el mostrador, el blanco y el negro, y también el logo de la organización, permitiendo así una distinción clara frente a los otros comercios con los que comparte el mercado gastronómico.

Figura 20: Fachada local Prado



Fuente: Instagram de Burger Time.

Figura 20.1: Fachada local Ciudad de la Costa



Fuente: Instagram de Burger Time.

Figura 20.2: Fachada local Punta del Este



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20.3: Food truck de Burger Time



Fuente: Instagram de Burger Time.

Figura 20.4: Fachada local Carrasco



Fuente: Instagram de Burger Time.

Aunque ya se ha mencionado que la marca está implementando ciertos cambios en la infraestructura de sus sucursales y modificando su identidad ambiental, las diferencias entre los locales de Prado y Pocitos con los demás siguen siendo notables. Estas permiten identificar los elementos que la marca busca dejar atrás y comprender hacia dónde se dirige en términos de su identidad ambiental. Como se muestra en la figura 21, el local del Prado presenta una identidad ambiental claramente minimalista: se eliminan los grafitis y elementos urbanos que caracterizan al local de Punta del Este o Ciudad de la Costa (ver figura 22 y 22.1). Asimismo, las paredes de gris que identifican la nueva identidad de Burger Time sustituyen aquellas de color negro que se pueden observar en los otros locales de la

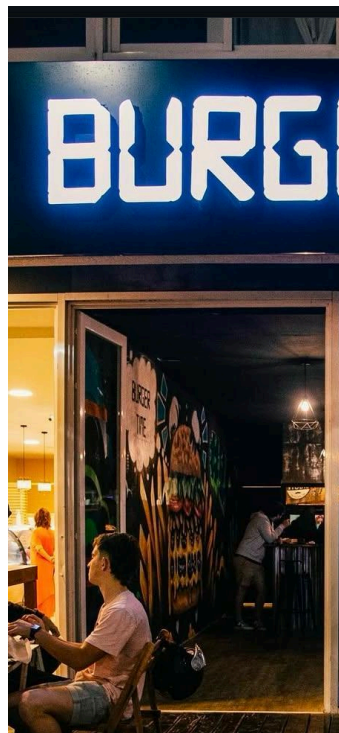
organización. Por otro lado, en la nueva estructura de los locales (ver figura 21 y 17.5) se aprecia una adición de plantas artificiales que aportan un toque de color al entorno gris.

Figura 21: Salón local Prado



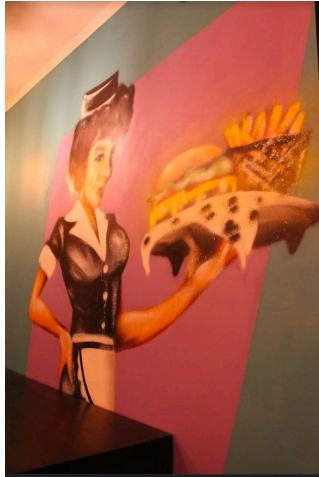
Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Graffiti local Punta del Este



Fuente: Instagram de Burger Time.

Figura 22.1: Graffiti local Ciudad de la Costa



Fuente: Burger Time.

A partir de lo mencionado, si bien actualmente existen diferencias entre los locales, es evidente que este cambio sigue una lógica y una intención clara de generar una renovación integral en todos ellos. Además, los elementos minimalistas presentes en la nueva identidad ayudan a reducir el ruido visual, creando un ambiente más acogedor para el consumidor. De esta manera, se pasa de un entorno con grandes grafitis a uno con detalles más sobrios, minimalistas y la presencia de plantas artificiales. Esto demuestra una coherencia entre las intenciones de los socios fundadores y su implementación práctica, donde buscan ofrecer un espacio en el que el consumidor se sienta cómodo y disfrute de la experiencia de consumir en el local.

Más allá de este análisis, es importante considerar otros aspectos de los locales, como el ambiente sonoro. Actualmente, en todos ellos se reproduce música de manera constante, a excepción de los locales en mercados gastronómicos (Mercado Arocena y Punta Shopping). También hay televisores que transmiten principalmente partidos de fútbol o canales deportivos. Tanto la música, compuesta por canciones actuales y populares entre los jóvenes uruguayos, como la presencia de programas deportivos en pantalla, aportan un aire de informalidad al espacio, acercándose al estilo callejero y juvenil de las versiones anteriores de los locales y contrastando con el enfoque minimalista de su diseño.

Sin embargo, este elemento puede ser un arma de doble filo. Mientras que algunos clientes pueden disfrutar de la música seleccionada, otros pueden no sentirse cómodos con

ella, lo que podría generar fricciones en la experiencia de consumo. Además, la presencia de televisores rompe con la estética minimalista y simple que los socios fundadores buscan implementar.

Si bien se ha abordado de manera general la arquitectura de los locales y los elementos que los identifican, es fundamental considerar que en estos espacios existe un flujo constante de personas que interactúan con su entorno de diversas maneras. En este sentido, el concepto de proxemia de Edward T. Hall (1963) resulta clave para analizar cómo la disposición del espacio influye en la dinámica social dentro del local.

Según Hall (1963), la proxemia estudia la percepción y el uso del espacio como un indicador de actitudes y relaciones interpersonales. En esta línea, Alicia Iruretagoyena, en su *Manual de comunicación corporativa* publicado en el 2012, señala que este concepto permite comprender cómo la estructuración del espacio impacta en la interacción entre las personas (p. 239).

Desde esta perspectiva, la disposición de las mesas en los locales de Burger Time, evidencia distintas configuraciones espaciales que reflejan diferentes grados de intimidad en la experiencia del cliente. Incorporando nuevamente los conceptos de Hall (1963), en las figuras 21 y 17.5 se puede ver lo que el autor califica como distancia personal, que se considera como tal cuando existe una distancia de entre 0,45 m y 1,20 m. Mientras que en la figura 19 se observa una distancia mayor correspondiendo a la distancia social, una distancia entre los 1,20 m y 3,65 m. Estas distancias determinan un espacio en los locales de Burger Time de proximidad y cercanía, estas situaciones “favorecen el contacto físico y acortan las distancias” (Hall, 1963 en Iruretagoyena, 2012, p.240), de tal manera los locales de Burger Time incentivan un entorno de cercanía y proximidad.

En función de lo destacado, se puede inferir que la distribución de las mesas en Burger Time se alinea con lo planteado por Iruretagoyena (2012), quien señala que los latinos poseen una cultura de contacto cercano. Asimismo, ambas configuraciones evidencian un principio fundamental de la proxemia: su relatividad. Mientras que algunas personas pueden percibir las distancias cortas como cómodas y acogedoras, otras pueden preferir un mayor espacio interpersonal. En los locales de Burger Time, esta diversidad se materializa en la

coexistencia de dos tipos de disposición: una que promueve la cercanía e intimidad, y otra que ofrece una mayor separación, destinada a mantener cierta distancia con desconocidos.

A partir de lo mencionado, se concluye que la distribución de los locales bajo la mirada de la proxemia, no sólo impacta en la comodidad del cliente, sino que también contribuye a la construcción de un ambiente que refuerza la identidad y funcionalidad del espacio comercial. Siendo clave en cómo el público y cliente que visite a comer en los locales se sienta durante la experiencia.

Más allá de este análisis, es importante considerar otros aspectos de los locales, como el ambiente sonoro. Actualmente, en todos ellos se reproduce música de forma constante, sin considerar los locales en mercados gastronómicos (Mercado Arocena y Punta Shopping), acompañada de televisores que transmiten principalmente partidos de fútbol o canales deportivos. Tanto la música, compuesta por canciones actuales y populares entre los jóvenes uruguayos, como la presencia de programas deportivos en pantalla, aportan un aire de informalidad al espacio, acercándose al estilo callejero y juvenil de las versiones anteriores de los locales y contrastando con el enfoque minimalista de su diseño.

Sin embargo, este elemento puede ser un arma de doble filo. Mientras que algunos clientes pueden disfrutar de la música seleccionada, otros pueden no sentirse cómodos con ella, lo que podría generar fricciones en la experiencia de consumo. Además, la presencia de televisores rompe con la estética minimalista y simple que los socios fundadores buscan implementar.

5.3 Cultura corporativa

La cultura corporativa puede entenderse como “la manera en la que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p. 41). La cultura en las organizaciones es compartida por sus colaboradores y define una forma de pensar y de actuar dentro de ella. Además, resulta un factor determinante para sus logros, dado que “la cultura organizacional y su complejidad son aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones” (p. 41).

El análisis de este aspecto es esencial para comprender el objeto de estudio, ya que permite evaluar, en gran parte, el “éxito o fracaso de muchas organizaciones” (p. 41) y constituye una “herramienta clave para fortalecer la competitividad empresarial” (p. 41).

En consecuencia, investigar la cultura organizacional de Burger Time no solo ayudará a esclarecer las razones detrás de su rápido y exitoso crecimiento en los últimos años, sino que también proporcionará una base sólida para la fase propositiva de este estudio, contribuyendo a mejorar la competitividad y las capacidades de la organización.

La cultura se expresa en distintos aspectos de la empresa. Alicia Iruretagoyena, en su libro *Manual de Comunicación Corporativa* publicado en el 2012, determina que “la cultura se expresa formalmente en las políticas y líneas de acción, en las estrategias, y en los procedimientos necesarios para la producción de bienes o servicios” (p. 28). En este sentido, resulta fundamental considerar estos aspectos al analizar la organización, lo que permitirá comprender y revelar la cultura corporativa de Burger Time.

En conversaciones informales con los socios fundadores, estos afirmaron que no realizan ningún tipo de acción relacionada con la cultura, desconocen el concepto y reconocen la falta de trabajo en esta área. Sin embargo, “no existe organización sin cultura organizacional [...] la cultura le confiere identidad a la organización” (Andrade, 1991, p. 90). Por lo tanto, aunque no sea abordada estratégicamente por el equipo de alta gerencia, es innegable la existencia de una cultura en Burger Time.

Ritter (2008) determina cuatro funciones de la cultura. En primer lugar, la identificación, que refiere a la personalidad que le otorga la cultura a la organización, haciendo que sea reconocida de distintas maneras por terceros y sus propios miembros. En segundo lugar, la integración. De esta manera, la cultura cumple el rol de asegurar un entendimiento común entre los colaboradores, determinando aquello que los une.

En tercer lugar, la coordinación. Esta función significa que la cultura “coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores” (Ritter, 2008, p.57), algo que debe ser transmitido a la hora de incorporar un nuevo empleado.

En cuarto y último lugar, la motivación, lo que permite que la cultura cumpla con “darle sentido al trabajo por lo que es [...] un potente motivador” (Ritter, 2008, p.58). Lograr

esto podría ser determinante para mantener altos niveles de productividad y satisfacción laboral, lo que a su vez llevaría al éxito de la empresa.

Estas funciones tienen un impacto directo en la organización e influyen en el comportamiento de sus colaboradores. Ya sea de manera positiva o negativa, la cultura organizacional afecta el desarrollo de las actividades, al permitir un entendimiento común, reforzar la identidad de la empresa y otorgar sentido al trabajo que se realiza.

Al llevar a cabo un análisis de la organización, es fundamental comprender que se trata de una empresa de tamaño considerable, con seis locales operando simultáneamente y más de 80 colaboradores.

La existencia de múltiples puntos de venta de Burger Time, con diferencias tanto geográficas como en sus recursos humanos, plantea la necesidad de examinar si existe una única cultura organizacional o si, por el contrario, coexisten varias culturas en cada establecimiento. ¿Se comparte una cultura homogénea en todos los locales? ¿Es la forma de trabajo en La Costa similar a la del Prado o Pocitos? Este estudio es crucial para entender las dinámicas internas y su impacto en el desempeño de la organización.

Por esta razón, para este análisis, resulta relevante centrar la atención en los tres locales mencionados en el párrafo anterior, ya que, a diferencia de los ubicados en el Mercado de Carrasco y Punta Shopping, no comparten su espacio con otras organizaciones ni empleados de distintos establecimientos. Además, estos tres locales operan de manera continua durante todo el año, a diferencia del de Punta del Este, cuya actividad es estacional y conlleva cambios en el personal debido a la demanda fluctuante por la temporada turística.

Sobre este tema, Ritter (2008) señala que “las subculturas no constituyen la excepción sino la regla. Toda organización está compuesta por diferentes subculturas” (p. 61). Además, afirma que “las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas” (p. 61). En este sentido, la existencia de múltiples locales, proporciona un terreno fértil para la formación de subculturas. Tal y como ocurre en los locales de Ciudad de la Costa, Pocitos y Prado, en los que existe una cultura diferente en cada local, tal y como se verá en los siguientes párrafos.

Francia Carrasco, encargada general de Cocinas, señaló en la entrevista realizada el 25 de octubre de 2024, que en el establecimiento de Ciudad de la Costa “son más como que una familia”⁷⁴. No obstante, en el local del Prado se observan diferencias notables, ya que, según explicó, “se percibe una tensión; nadie se habla entre sí o hay enojo, y eso define el ambiente”.

Por otro lado, Josefina Fitipaldo, encargada del local de Pocitos, entrevistada el 21 de octubre de 2024, comenta que en ese local existe una cultura en la que “todos se llevan bien con todos”⁷⁵, demostrando un acercamiento a la cultura de Ciudad de la Costa.

Estas observaciones revelan que los distintos puntos de venta de la marca operan con formas de trabajo y convivencia diferentes, lo que refleja la existencia de subculturas en cada uno. Esto deja ver un desafío claro: el de generar una cultura común en la organización

A partir de esto, resulta relevante exponer lo determinado por Thevenet en su libro *Auditoría de la Cultura Empresarial* publicado en el 1992, en el que señala que las empresas son “un conjunto de subculturas que se corresponden con los grupos sociales que la componen” (p.48). Este concepto se refleja en lo mencionado previamente por Carrasco y Fitipaldo, ya que los diversos grupos sociales que integran los distintos locales de Burger Time generan un conjunto de subculturas internas que, en su conjunto, dan forma y cohesionan la cultura organizacional de la organización.

Las subculturas surgen como respuesta a situaciones o experiencias comunes entre los integrantes de distintos departamentos o áreas geográficas. Su existencia en Burger Time refuerzan lo planteado por Ritter (2008), quien sostiene que toda organización puede generar subculturas.

Las subculturas reflejan una comunicación fragmentada, que se hace evidente en las diferentes formas de trabajo entre locales. La ausencia de una pauta de trabajo clara y uniforme fomenta las disparidades ya mencionadas: mientras en el Prado predomina la tensión, en Ciudad de la Costa se percibe un ambiente más familiar. Estas diferencias no solo

⁷⁴ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.281.

⁷⁵ Genta, M (21 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Josefina Fitipaldo [inédita]. Anexo 9.1.7. p.279.

afectan la dinámica interna, sino que también pueden derivar en conflictos, especialmente en casos de movilidad de recursos humanos entre los locales.

Más allá de lo mencionado por Carrasco y Fitipaldo, resultó pertinente acudir a las opiniones de los socios fundadores, buscando comprender cuál es la cultura que desean que predomine en Burger Time. Lucas Vasallucci, entrevistado el 5 de febrero de 2025, determina que desde la alta gerencia desean que exista una cultura de trabajo en la que “la gente vaya a trabajar contenta. Tampoco queremos que sean todos amigos (...) Es necesario que nos respeten. Una relación cercana pero que no se exceda”⁷⁶. Se entiende ante lo mencionado por Vassallucci que se quiere que predomine una cultura de respeto hacia el trabajo y lugar, equilibrio entre cercanía y profesionalismo, bienestar laboral y ética en el trabajo.

Al comparar los testimonios de colaboradores y socios fundadores, se observa que la cultura organizacional que buscan estos últimos no se ha consolidado de manera homogénea en todos los locales. La inexistencia de un trabajo estratégico en la filosofía corporativa (destacado en el punto 3.2), como también fallas en la comunicación y solidez de equipos evidencia una fragmentación cultural dentro de la organización.

La disparidad entre locales demuestra una dificultad en lograr una cultura común. La ausencia de conexiones entre los locales, la rigidez de los sistemas de control y las diferencias en la dinámica interna de cada establecimiento impiden que la alta gerencia logre conseguir la cultura deseada.

Por otro lado, y en continuidad con el análisis cultural, Ritter (2008) señala que algunas organizaciones poseen una cultura dominante compartida y única, mientras que otras, una cultura débil, caracterizada por la conformación de la cultura mediante subculturas.

En las organizaciones con una cultura dominante, “los valores centrales (...) están claramente definidos, ampliamente difundidos” (Robbins, 1987, en Ritter, 2008, p. 63). Sin embargo, en el caso de Burger Time, esto no se manifiesta de la misma manera, ya que su cultura organizacional está conformada por diversas subculturas, en las cuales los valores no están claramente difundidos ni compartidos entre sus miembros.

⁷⁶ Genta, M & Idiartegaray, JM (5 de febrero de 2025). Entrevista realizada a Lucas Vasallucci [inédita]. Anexo 9.1.14. p.330.

Además, Ritter (2008) explica que tanto las culturas fuertes como las débiles pueden ser funcionales o disfuncionales, dependiendo del grado de significados compartidos entre los colaboradores y su alineación con los objetivos corporativos. En este sentido, se puede considerar que Burger Time posee una cultura débil pero funcional, ya que una cultura funcional permite a la organización alcanzar sus metas. Esto se evidencia en su crecimiento y expansión, como la apertura de un local en el Prado, demostrando que, pese a la ausencia de una cultura dominante, la empresa ha logrado cumplir sus objetivos a lo largo del tiempo.

Asimismo otra característica que identifica a una cultura débil y funcional es la “creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente” (Andrade 2009, en Ritter, 2008, p.66). Tal como ocurre en la organización objeto de estudio, donde nada se ha cambiado de forma interna ya que lo que sigue ha funcionado durante la historia de la empresa, una cultura funcional al logro de objetivos y crecimiento organizacional.

A partir de lo expuesto, se evidencia que los socios fundadores de Burger Time desconocen el estado actual de su cultura corporativa. La organización ha desarrollado su cultura en función de actitudes pasadas que han sido exitosas, pero sin una gestión estratégica y durante el tiempo por parte de la dirección. Esta falta de intervención ha impedido la consolidación de una cultura común y compartida, una cultura paraguas que englobe a toda la organización, dando lugar a la formación de subculturas divergentes dentro de la empresa, diferentes entre sí.

La ausencia de una estrategia clara en este aspecto convierte a la organización en un terreno propenso a que una eventual crisis desestabilice su estructura, afectando tanto la operativa como el clima laboral. La falta de valores compartidos, rituales organizacionales y significados comunes demuestra que la cultura de Burger Time no acompaña el crecimiento y éxito empresarial alcanzado en los últimos años, lo que representa un desafío clave para su sostenibilidad a futuro.

5.4. Clima organizacional

Se puede definir el clima organizacional como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (Chiavenato,

2000). El mismo es compartido por todos los integrantes de la empresa, influye tanto en la motivación de las personas como en la productividad y demuestra el “saber hacer” de los jefes.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que en sus inicios, Burger Time “se fue creando a partir de una base de amigos”⁷⁷, tal y como se vio en la sección de historia de la organización, la mayoría de las tareas y actividades eran llevadas a cabo por los fundadores y/o los allegados de cada uno de ellos. Esto denota un clima de fraternidad y confianza, donde reinaba el vínculo sobre la idea de negocio y la motivación por emprender. Además, ante la falta de profesionalización en áreas como la cocina y la atención, la exigencia era inferior.

Para analizar la actualidad de la organización en cuanto a este factor, es necesario diferenciar el clima laboral entre los empleados, entre los empleados y los encargados, los encargados entre sí y entre los encargados y los socios fundadores.

Por un lado, la encargada de Operativa, Gómez, afirma que a nivel general existe un “un muy buen y lindo clima laboral”⁷⁸, en lo que refiere a un buen relacionamiento entre todas las partes involucradas en la corporación. Además, agrega que el clima entre el grupo de encargados es impecable. En concordancia con lo anterior, la encargada de cocina de Pocitos, Fitipaldo comenta que el clima en Burger Time “es re tranquilo, no hay muchos problemas tan seguido, salvo en algunos casos particulares, pero son la excepción”⁷⁹. Asimismo, comenta que de los lugares en los que ha trabajado, es en el que percibe un mejor clima, tanto con sus pares como con los dueños.

Por su parte, Bruno Mazza, encargado Contable, en la entrevista realizada el 16 de julio de 2024, hace autocrítica en que le hace falta carisma de jefe, “no tengo mucho carisma de jefe, digamos, soy más compañero del resto”⁸⁰. A su vez, destaca que si bien se lleva de gran manera con los empleados a su cargo, no logra mostrar jerarquía sobre ellos, aspecto que se vuelve negativo al tratarse de un gerente.

⁷⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.243.

⁷⁸ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.273.

⁷⁹ Genta, M. (21 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Josefina Fitipaldo [inédita]. Anexo 9.1.7. p.279.

⁸⁰ Genta, M. & Idiartegaray, JM. (16 de julio de 2024). Entrevista realizada a Bruno Mazza [inédita]. Anexo 9.1.5. p.266.

El clima muchas veces se ve afectado negativamente por las transformaciones en los procedimientos, ya que los empleados suelen ser reacios a los cambios apenas se implementan y no los consideran como un aspecto que se da para mejorar. Acerca de esto, Carrasco expresa que esto se da también por la edad de los empleados, considerando que “sobre todo las nuevas generaciones que son muy sensibles”⁸¹ ya que las cosas “les impacta muy fuerte”⁸².

5.5. Imagen corporativa

El concepto de imagen corporativa ha sido abordado por diversos autores. Según Brandolini y González (2009), en su libro *Comunicación Interna*, “la imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra” (p. 16). De forma complementaria, Pintado y Sánchez (2013), en su libro *Imagen corporativa*, definen la imagen corporativa como una “evocación o representación mental que cada individuo construye, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía” (p.18). Ambos enfoques destacan la naturaleza propia de la imagen, conformada a partir de las interpretaciones de los públicos sobre las manifestaciones externas de la organización.

Estas conceptualizaciones se alinean con la clasificación y descripción que realiza Capriotti (2009) en su libro *Branding corporativo*, en el que define la imagen como un “constructo de recepción” (p.86), que es formado como “como resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización” (p.89). A partir de estas bases teóricas, se considera fundamental para este trabajo analizar la imagen de Burger Time, ya que según Pintado y Sánchez (2013), la imagen es un activo que “añade valor a la empresa”. De este modo, la organización puede “mantenerse competitiva en el mercado y (...) generar mayores beneficios” (p.42).

Asimismo, la imagen resulta clave en el desarrollo y éxito de la organización, ya que “una mala imagen puede frenar la adquisición de productos” (Martínez y Carcelén, 2013, p.52). En este sentido, vale destacar que la imagen no es estática, sino que se modifica y transforma según las interpretaciones de los receptores, tal como señala Capriotti (2009), al describirla como un “constructo de recepción” (p.89). Por lo tanto, no realizar una

⁸¹ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.283.

⁸² Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.idem.

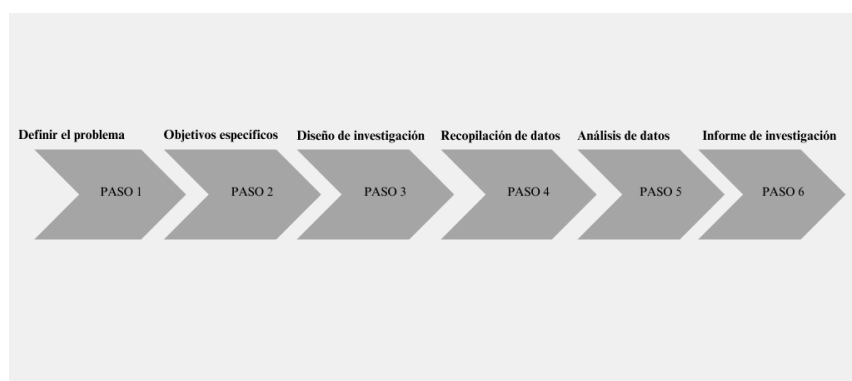
investigación de la imagen corporativa implica no conocer lo que interpretan los públicos sobre la organización, desconociendo si la situación actual está generando un impacto positivo o negativo en la misma.

De acuerdo con lo expuesto por Martínez y Carcelén (2013) en Pintado y Sánchez (2013), el análisis de la imagen corporativa se centra en la percepción que los individuos tienen de una empresa. Por esta razón, se ha llevado a cabo un trabajo de campo con el objetivo de comprender la percepción que los consumidores tienen de Burger Time, logrando descubrir el constructo de recepción que poseen los receptores de los mensajes de la organización.

En el trabajo de campo se siguieron los pasos establecidos por Malhotra (1997, citado en Martínez y Carcelén, 2013) (ver figura 23). En primer lugar, se procedió a la definición del problema: se identificó que Burger Time y sus colaboradores desconocen la percepción que los públicos tienen de la organización, ya que no se ha realizado una auditoría de imagen corporativa.

En segundo lugar, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. El objetivo general es conocer la percepción de los distintos públicos objetivo sobre Burger Time. El objetivo específico es que la organización se nutra de la auditoría de imagen con el fin de determinar nuevas estrategias de comunicación y acción.

Figura 23: Guía de trabajo de campo



Fuente. Elaboración Propia.

En tercer lugar, se debe realizar una recopilación de datos. En este caso se formularon dos encuestas, aunque no estrictamente representativas, que son una fuente de información para la investigación de la imagen corporativa dentro del marco de la elaboración de este trabajo académico. La razón de este análisis externo se basa en que un “estudio de imagen permitirá a la compañía desarrollar (...) el mapa mental que tienen los públicos sobre la organización y la competencia” (Capriotti, 2004, p.67). De esta manera, el resultado de la investigación permitirá entender la posición que ocupa Burger Time en la mente de sus públicos y ayudará a definir posteriores decisiones estratégicas de la organización.

Para la creación del mapa mental de los públicos, se utilizará el enfoque planteado por Capriotti (2009), quien señala que el análisis de la imagen corporativa se fundamenta en dos aspectos principales: la notoriedad corporativa y el estudio de los atributos que conforman el perfil de imagen corporativa.

Resulta necesario definir ambos conceptos. Capriotti (2009) describe la notoriedad corporativa como “el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Tener ‘notoriedad’ significa ‘existir’ para un público” (p.186). Este elemento refleja el nivel de reconocimiento de la organización entre sus públicos clave.

Por otro lado, el perfil de imagen corporativa se construye mediante el análisis de los atributos de la organización. Según Capriotti (2009), estos atributos son los que “forman la estructura mental de los públicos” (p.190) y permiten identificar cómo es percibida la organización en términos de identidad, valores y posicionamiento. Con base en este enfoque, se procederá a desarrollar, mediante un trabajo de campo, un mapa mental que refleje las percepciones y vínculos de los diferentes públicos con la organización.

A partir del desarrollo de investigación de campo, se lograron ciertos resultados que serán expresados a continuación. Para esta investigación se elaboró una encuesta⁸³ sobre el sector de hamburgueserías y Burger Time, logrando conseguir un total de 63 declaraciones. Con el objetivo de “definir la notoriedad de las organizaciones y los atributos básicos asociados a ellas” (Capriotti, 2009, p.185).

⁸³ Anexo 9.3 p.333.

Entre los encuestados, el 63% tiene entre 17 y 25 años, mientras que el 36% se encuentra en el rango de 26 a 35 años, lo que permite llegar de una manera amplia al público que consume los productos de Burger Time. Aunque las características personales y los comportamientos de los encuestados varían, se identificaron ciertas coincidencias significativas. Ante la pregunta “¿Qué tanto sales a comer?” todos los participantes afirmaron hacerlo al menos una vez al mes. Por otro lado, frente a la consulta “¿Conoces la hamburguesería Burger Time?”, el 93% respondió afirmativamente, lo que refleja un alto nivel de reconocimiento de la marca entre los encuestados. Es importante destacar que estos resultados están limitados al alcance específico de este proyecto y no pretenden ser representativos de la población en general.

Con el objetivo de recopilar la información necesaria para establecer la notoriedad corporativa, se buscó determinar el nivel y calidad de notoriedad que posee la organización.

Para evaluar el nivel de notoriedad de Burger Time, se incluyó en la encuesta la pregunta: “¿Qué hamburgueserías gourmet en Uruguay conoces?”. El propósito de esta consulta fue determinar si Burger Time se encuentra en el nivel de notoriedad espontánea, es decir, si los encuestados mencionan la marca sin necesidad de estímulos adicionales.

Las respuestas incluyeron una variedad de hamburgueserías, entre las cuales varias destacaron por su alta frecuencia de mención. Tanto Rudy como Burger Time fueron mencionados de manera espontánea por 40 encuestados, por otro lado, HDP Smash Burger por 25 y The Burger Villas por 22.

Estos resultados reflejan que Burger Time goza de un alto grado de conocimiento por parte del público consumidor dentro del sector, aunque compite directamente con otras marcas reconocidas que también tienen un nivel significativo de notoriedad espontánea. Por lo tanto, con base en lo anterior, se puede reconocer que para Burger Time existe un buen nivel de notoriedad espontánea entre su público objetivo.

Adicionalmente, se debe determinar qué nivel de notoriedad posee dentro del nivel de notoriedad espontánea. A partir de lo expuesto por Capriotti (2009) Burger Time puede ser ubicado en el nivel de notoriedad “relevante” más específicamente dentro de el “grupo selecto”, ya que en varias oportunidades ocurre que los encuestados reconocen a Burger Time

de manera espontánea, pero además es mencionada en conjunto con otras organizaciones. Esto ocurre en 38 encuestados de los 40 que mencionan a la organización, los otros dos lo realizan de forma solitaria, mencionando únicamente a Burger Time.

Por otro lado, para conocer la calidad de la notoriedad se realizó la pregunta guiada: “¿Con cuáles de estos aspectos asocias a Burger Time?”, ofreciendo las siguientes opciones: buen servicio de atención, ingredientes de calidad, rapidez de entrega, diversidad de productos, porciones de gran tamaño y opciones vegetarianas.

Los resultados reflejaron que los encuestados asocian a Burger Time principalmente con el uso de ingredientes de calidad (69%), seguido por las porciones de gran tamaño (50%) y la diversidad en sus opciones de productos (52%). Asimismo, el 41% destacó el buen servicio de atención, tanto en los locales físicos como en los pedidos realizados a través de servicios de delivery.

En base a que el 52% de los encuestados manifiesta conocer una amplia variedad de productos en Burger Time, se puede inferir que están familiarizados con el menú de la organización, lo que refleja un reconocimiento de la diversidad de productos ofrecidos. Esto sugiere que, en la percepción de los encuestados, existe una amplitud y profundidad en la notoriedad de la marca, dado que no solo saben qué productos se elaboran, sino también la cantidad de opciones disponibles. La amplitud y profundidad de la notoriedad, según Capriotti (2009), permite entender que el conocimiento sobre Burger Time no es superficial, sino que los encuestados también están al tanto de qué se produce y en qué volumen, lo que implica un entendimiento profundo no solo de la organización, sino también de su oferta de productos.

En complemento del nivel de notoriedad y su calidad, se entiende que Burger Time posee un posicionamiento que genera que se destaque entre la competencia, y ocupa un lugar privilegiado entre su público.

Por otro lado, mediante el trabajo de campo, también se buscó abordar el estudio y reconocimiento de la estructura mental de atributos claves en los consumidores, concepto tratado por Capriotti (2009). Este constituye el segundo pilar en la construcción del perfil de imagen de una organización, dado que la estructura mental de los públicos se conforma,

según el autor, “por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada forma por los públicos, conforman la Imagen Corporativa de una entidad” (Capriotti, 2009, p.190). De esta manera, se busca revelar la estructura mental de atributos existentes en el sector de las hamburgueserías, como también la posterior clasificación en base a respuestas de los encuestados frente a las hamburgueserías gourmet más reconocidas por los mismos.

En primer lugar, se buscó identificar los atributos actuales que conforman la imagen corporativa de la organización a través de la pregunta: “¿Qué aspectos tomas en cuenta a la hora de elegir?”. Los resultados indicaron que el 70% de los encuestados prioriza la calidad del servicio, seguido por el precio con un 68%, los ingredientes de calidad con un 65% y la diversidad en los productos con un 45%. Estos datos reflejan los principales atributos actuales los cuales se identifican como: precio / servicio al cliente / ingredientes / diversidad de productos.

Asimismo, con el objetivo de identificar los atributos discriminatorios -entendidos como las variables clave que permiten una diferenciación significativa frente a otras organizaciones (Capriotti, 2009, p.192)-, se planteó la pregunta: “¿Qué cualidades/atributos deben tener sí o sí estas hamburgueserías?”. Los resultados reflejaron que los ingredientes de calidad fueron mencionados 17 veces como un aspecto esencial, seguidos por la diversidad de productos con 14 menciones, el precio con 11 menciones y el servicio al cliente con siete menciones.

Estos hallazgos permiten concluir que los ingredientes de calidad y la diversidad de productos se destacan como los principales atributos discriminatorios dentro del sector de las hamburgueserías, posicionándose como factores clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Por otro lado, el precio y el servicio al cliente, aunque obtuvieron un menor número de menciones, se perciben como atributos básicos. Esto significa que, si bien no son diferenciadores destacados, siguen siendo relevantes para los consumidores, tal como lo demostraron en la pregunta: “¿Qué aspectos tomas en cuenta a la hora de elegir?”, en la que ambos atributos obtuvieron un porcentaje considerable de menciones.

Una vez definidos los atributos, considerados como atributos de referencia (Capriotti, 2009), se procedió a realizar una segunda etapa del trabajo de campo. Esta tuvo como objetivo responder a la pregunta: “¿Cómo califican o valoran los miembros de los públicos los diversos atributos de imagen en mi organización y en las demás entidades?” (Capriotti, 2009, p.194).

Para ello, y en consideración de los atributos identificados previamente, se utilizó la Escala de Likert para medir la percepción de los consumidores de hamburguesas, esta escala es un “instrumento psicométrico en la que el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Bertram, 2008, en Matas, 2018).

De esta manera, se desarrolló una encuesta⁸⁴ a personas que hayan consumido hamburguesas gourmet y que se ubican dentro del público objetivo de la organización objeto de estudio. En base a esto se realizó la pregunta: “Del 1 al 5, donde 1 significa 'muy malo' y 5 significa 'muy bueno', ¿Cómo calificarías a las siguientes hamburgueserías en relación con los siguientes atributos?”. Este enfoque permitió recopilar datos cuantitativos sobre cómo los públicos perciben a Burger Time y a otras hamburgueserías en relación con los atributos clave, brindando una base para analizar las fortalezas y áreas de mejora de la organización en el contexto competitivo del mercado.

Las hamburgueserías evaluadas fueron aquellas mencionadas anteriormente por varios encuestados: Burger Time, Rudy, HDP y The Burger Vilas. Las respuestas obtenidas facilitaron la elaboración de un mapa de imagen corporativa que refleja la posición relativa de cada hamburguesería respecto a los atributos seleccionados.

Además, se llevó a cabo un análisis complementario utilizando reseñas de consumidores disponibles en Google, con el objetivo de identificar otros atributos relevantes mencionados de manera recurrente. Se analizaron las primeras diez reseñas de cada restaurante bajo el filtrado de “opiniones más relevantes”. A partir de este ejercicio, se identificaron dos atributos adicionales que aparecieron con frecuencia en las reseñas: el ambiente del lugar y el tamaño de las porciones. Estos hallazgos enriquecen la comprensión

⁸⁴ Anexo 9.6. p.334.

de la percepción de los consumidores y amplían la base de atributos considerados para la realización del mapa de imagen.

En resumen, los atributos establecidos para que los encuestados los evalúen son los siguientes:

- Precio
- Servicio al cliente
- Ingredientes de calidad
- Ambiente en el local
- Diversidad de productos
- Porciones de gran tamaño

Con estos se pudo establecer el siguiente mapa de imagen del público objetivo en la tabla 4 a través de una encuesta realizada a los mismos encuestados.

Tabla 4: Mapa de imagen del sector.

Atributos	Rudy	Burger Time	TBV Burgers	HDP Burgers
Precio	3	3	3	3
Servicio al cliente	4	4	3	3
Ingredientes de calidad	4	4,5	3	3,3
Ambiente en el local	3,5	4	3,5	3,8
Diversidad de productos	2	5	4	5
Porciones de gran tamaño	3	4	4	3

Fuente. Elaboración propia.

A partir de esta figura se puede observar que Burger Time presenta una superioridad frente a las demás organizaciones, únicamente se establece una igualdad en el atributo precio donde ninguna organización se destaca por sobre el resto.

Con el perfil de imagen realizado, se comprende que la imagen de Burger Time cuenta con pilares sólidos que se han consolidado en el público de la organización. Entre sus atributos principales, la marca se posiciona por encima de otras organizaciones. Si bien existen ciertas similitudes en los puntajes asignados por los encuestados, la empresa objeto de estudio se consolida como líder dentro del grupo selecto del sector de hamburgueserías gourmet, con una imagen fuerte y positiva.

Estos resultados contradicen lo señalado por Vassallucci, en la entrevista realizada el 5 de febrero de 2025, donde afirma que, en términos de imagen y reputación, “sigue estando Rudy liderando todo, igual que antes, y después venimos nosotros, al igual que hace cinco años”. A partir de esto, se evidencia que los socios fundadores carecen de información clara sobre este tema, aunque también es importante tener en cuenta que los estudios realizados para este trabajo no son representativos, sino que fueron hechos con fines académicos.

5.6. Sistema de comunicación

Horacio Andrade, licenciado en comunicación por la Universidad Iberoamericana, autor del primer capítulo del libro *La comunicación en las organizaciones*, publicado en el 1991, determina la importancia de la comunicación en las organizaciones estableciendo que “no es posible imaginar una organización sin comunicación” (p.11).

Asimismo, Andrade (1991), define a la comunicación organizacional como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.12), marcando con la definición propia del concepto y su importancia en toda organización. Adicionalmente, “la comunicación se ha convertido en una variable estratégica en la gestión de todo tipo de organización” (Ferrari y França, 2011, p.19), demostrando así la relevancia de dicho concepto, capaz de determinar el éxito o fracaso de una organización.

Por otro lado, otros autores destacan la importancia de la comunicación tanto en las organizaciones como en la historia humana.

Antonio Lucas Marín, en su libro *La nueva comunicación*, publicado en el 2009, establece que los seres humanos han logrado una forma de coordinarse y realizar tareas en un mundo complejo mediante la comunicación. Igualmente, entiende que para la realización de tareas “hay que persuadir a la gente para que coopere” (p.231), siendo la comunicación la clave de este factor posibilitador, dando lugar así al concepto de la comunicación como impulsor de la cooperación, ya que “a través de la comunicación, la gente recoge información de otros, y se la proporciona a otros. La información puede determinar el que la gente coopere” (Kreps, 1990 citado en Marín, 2009). De tal manera, se entiende clave e importante que la comunicación, a través de la información, se torna esencial en un ámbito organizacional como también social. En Burger Time, por lo tanto, la comunicación es una clave para su desarrollo cotidiano, permitiendo que los colaboradores e involucrados cooperen para realizar las tareas en un mundo complejo, pero también en un ya destacado sector complejo.

Sin la comunicación, la organización objeto de estudio sería obsoleta, ya que no habría información y, por lo tanto, no habría tareas realizadas, como tampoco una cooperación.

Adicionalmente, Marín (2009) determina que la comunicación entre personas e instituciones lleva de manera directa a la acción social, siendo relevante establecer la existencia de dos modelos diferentes de comunicación en las organizaciones e instituciones, la interna y externa.

La comunicación dentro de Burger Time posee distintos comportamientos, ya que debe generar una cooperación de las personas a nivel interno, como así intercambiar mensajes con el mundo externo, utilizando a la comunicación como un elemento clave en la vida y supervivencia de la entidad. Para esto, la organización objeto de estudio atraviesa situaciones y utiliza elementos a su disposición para generar un ambiente propenso al intercambio de mensajes e interacciones con los públicos.

De tal manera, la empresa posee una forma de cooperar y comunicarse con sus públicos internos como aquellos externos, abriendo la posibilidad de dividir en dos el concepto de comunicación ya abordado en los párrafos anteriores, entre la comunicación interna, que se da puertas adentro de la operativa de Burger Time, como aquella que se da hacia afuera.

Burger Time posee un sistema de comunicación abierto, tanto puertas adentro como hacia el exterior, permitiendo la interacción con todos sus públicos en una función bidireccional, en la que tanto la organización como sus públicos intercambian ideas y mensajes permitiendo el crecimiento de la entidad.

Igualmente, es claro entender que la comunicación interna se debe analizar de forma separada que la externa, ya que no se comportan de la misma forma ni impactan de igual manera en la organización. En consecuencia, en los puntos siguientes, se realizará un análisis detallado de la comunicación en la organización, relevando los aspectos esenciales de este concepto.

5.6.1. Comunicación interna

La comunicación interna se basa en el “conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 17). A partir de esta conceptualización, se observa un acercamiento a la definición y tratamiento que le otorgan a la comunicación interna los autores Brandolini & González, en su libro titulado *Comunicación Interna* publicado en el 2009, al afirmar que “las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos (...) ofrecer un buen clima de trabajo y responder las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan” (p.25). En ambas conceptualizaciones, queda claro que la comunicación interna abarca las interacciones que se producen dentro de la organización entre sus miembros.

Igualmente, previo a la introducción del análisis de la comunicación interna de Burger Time, es pertinente entender de dónde nace la comunicación interna como tal.

Para hablar de los orígenes de la disciplina (...) una de las claves podría ser la toma de conciencia sobre sí misma y acerca de su importancia. Existe un cierto grado de acuerdo en

que su conciencia irrumpe a partir de la tercera década del siglo XX, coincidiendo con el movimiento emergente de las teorías de las relaciones humanas (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 13)

En el siglo XX, “se comienza a prestar atención a cuestiones como las relaciones interpersonales entre los obreros” (p.14), lo que marca el inicio de una mayor conciencia sobre la relevancia de estas dinámicas dentro de las organizaciones. Se empezó a observar de qué manera los trabajadores interactúan entre sí, reconociendo que dichas relaciones constituían un aspecto fundamental a considerar. Al igual que cualquier persona en un entorno social, los trabajadores establecen interacciones con su entorno, intercambiando información y formando relaciones interpersonales clave para el funcionamiento organizacional.

En este contexto, la organización empezó a ser percibida no sólo como un lugar de trabajo, sino también como un espacio de intercambio, socialización y construcción de vínculos. Esto sentó las bases para que se comenzara a destacar la comunicación interna como una disciplina relevante dentro de las empresas. Las interacciones cotidianas entre colegas y con superiores comenzaron a ser reconocidas por su impacto directo en las personas, al igual que cualquier relación interpersonal en otros ámbitos.

Finalmente, “tanto en Estados Unidos como en Europa, en la década de los setenta, se origina la denominada comunicación interna” (p.15), consolidando su lugar como un tema esencial en el estudio y gestión organizacional.

Esta disciplina, tal como la describen los autores citados, se centra en el público interno, definido como “el grupo que conforma la organización y que está directamente vinculado con ella (...) los que toman decisiones y dirigen equipos y los que no tienen gente a su cargo” (Cuenca & Verazzi, p.24, 2018). A partir de estos dos grandes grupos, se entiende que los públicos en la comunicación interna de Burger Time son los socios fundadores, encargados, cocineros y mozos, cumpliendo así con las características mencionadas por los autores.

Adicionalmente, es claro entender que estos públicos poseen objetivos y roles que difieren entre sí, haciendo que sean diversos, heterogéneos y multifuncionales, según señalan los autores Cuenca & Verazzi (2018).

En este marco, las comunicaciones entre los públicos internos se manifiestan de diversas formas y en distintas direcciones. Cuenca y Verazzi (2018) destacan este aspecto, afirmando que “la lógica de la comunicación interna formal es multidireccional” (p.30), lo que implica la existencia de tres tipos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal.

Con respecto a la primera forma mencionada, los autores citados la definen como la comunicación que fluye desde los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores, tomando como base el organigrama. En el caso de Burger Time, esto se refiere a las comunicaciones emitidas por los socios fundadores hacia los encargados generales, así como a las comunicaciones que se producen entre los encargados generales y los encargados de cada local, y también por último entre los encargados de cada local hacia los mozos y cocineros. Estas formas de comunicación serán analizadas y detalladas en los párrafos siguientes.

En segundo lugar, la comunicación ascendente, como sugiere el término, es aquella que “surge en los niveles inferiores de la empresa y circula de abajo hacia arriba” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 32). En el caso de la organización en estudio, se refiere a las comunicaciones en las que los mozos y cocineros se dirigen a los encargados de los locales, así como a los encargados generales. De igual manera, incluye las comunicaciones de los encargados de locales hacia los encargados generales y de estos últimos hacia los socios fundadores.

Las comunicaciones entre un mozo y un socio fundador por ejemplo es algo que no ocurre en la organización, estos últimos no poseen de una relación directa con el mozo y cocinero, tal como destaca el entrevistado Justo Ugartemendía en la entrevista realizada el 6 de diciembre de 2024, ya que “lo evitamos, no tienen nuestro números de teléfonos. Dejamos que se encarguen los encargados de los locales o los generales”⁸⁵, dando autoridad a los encargados. Únicamente en ciertas oportunidades específicas puede ocurrir un tipo de comunicación ascendente desde los mozos o cocineros hacia los socios fundadores, “en un

⁸⁵ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendía [inédita]. Anexo 9.1.12. p.313.

caso extremo podemos abrir la ventana de comunicación y hablar directamente con ellos, pero la realidad es que no⁸⁶.

En tercer y último lugar, la comunicación horizontal se presenta como “aquella que se da entre profesionales o departamentos de un mismo nivel” (Cuenca & Verrazzi, p.35, 2018). Con lo cual se trata de aquellas comunicaciones que se dan entre los propios empleados, como puede ser un mozo con otro mozo, o un cocinero con otro cocinero.

Por lo tanto, con lo visto anteriormente, la comunicación interna consiste en el uso de diversos canales y maneras para difundir información y facilitar la interacción entre los miembros de la organización. El objetivo principal de la comunicación interna formal es garantizar que todos los empleados estén informados, alineados y comprometidos con las metas y los valores de la corporación, generando así un impacto positivo en Burger Time.

En el caso de Burger Time, de las entrevistas realizadas, se desprende que el medio electrónico de comunicación con mayor prevalencia entre los empleados y los encargados es la aplicación WhatsApp, utilizado desde los comienzos de la organización, tanto para las tareas del día a día como para contactarse con los dueños para los asuntos más importantes. María Gómez, encargada de Operativa, establece que “el 80% de la comunicación se da a través de WhatsApp⁸⁷. Es a través de este medio que se llevan a cabo comunicaciones horizontales, ascendentes y descendentes, siendo el principal canal de comunicación interna. Aunque WhatsApp es el medio de comunicación preferido, también se realizan visitas de los encargados generales a los locales, conversaciones telefónicas entre los encargados generales y los de cada local, así como reuniones presenciales y virtuales.

Desde un punto de vista general de la organización, a nivel formal, el flujo de comunicación interna que predomina es el descendente, en el que los encargados generales son los que reciben indicaciones por parte de los dueños y estos luego le transmiten la información a encargados de los locales, mozos o cocineros, quienes no poseen contacto permanente con los jefes de la empresa.

⁸⁶ Genta, M & Idiartegaray, JM (6 de diciembre de 2024). Entrevista realizada a Justo Ugartemendia [inédita]. Anexo 9.1.12. p.314.

⁸⁷ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p. 271.

Igualmente, existen ciertas comunicaciones ascendentes, en las que los empleados de menor nivel jerárquico, como los mozos o cocineros, logran comunicarse de manera directa con los socios fundadores, que tal y como se mencionó previamente no es algo que suele darse. Igualmente, para que esto ocurra se deben de dar ciertos pasos. El mozo o cocinero que desee hacerle llegar un mensaje a un socio fundador deben en primer lugar dirigirse hacia el encargado del local en el que trabajan, en persona o por Whatsapp ya que el encargado está presente en el día a día. De la misma manera, si es que en ese momento hay algún encargado general de visita pueden comunicarse con él directamente. En ambos casos, los dos encargados, consideran, a partir del interés del mensaje, elevar a un superior aquel mensaje que el cocinero o mozo quiere enviar.

Lo mismo ocurre con aquella información que quisieran hacer llegar los encargados de los locales hacia los socios fundadores, se deben comunicar en primer lugar con los cuatro encargados generales y si requiere una atención mayor, se comunican los encargados generales con los propios dueños, ya sea por vía telefónica, por mensajes de WhatsApp o una reunión presencial.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas a Bruno Mazza (encargado Contable), Fausto Pomoli (socio fundador) y Francia Carrasco (encargada general de Cocinas), los entrevistados establecen que la comunicación interna de Burger Time posee otras vías, como lo son las reuniones. Sobre estas existen diversas formas.

En primer lugar, se llevan a cabo reuniones entre los dueños y los cuatro encargados generales, en las que “se comentan las cosas y sobre todo si hay decisiones grandes”⁸⁸. Las mismas se realizan una vez a la semana en el local de Pocitos. En estas, los encargados generales les exponen a los socios fundadores, un paneo general sobre lo que ha ocurrido la semana previa a la reunión, marcando una comunicación ascendente, desde los encargados a los socios fundadores. A su vez, los socios fundadores interactúan con los mismos marcando las directrices de aquello a realizar en los días posteriores, determinando en estos casos una comunicación descendente por parte de los socios fundadores.

⁸⁸ Genta, M & Idiartegaray, JM (12 de junio de 2024). Entrevista realizada a Fausto Pomoli [inédita]. Anexo 9.1.3. p.254.

En segundo lugar, se dan reuniones entre los propios encargados generales, observándose aquí una comunicación horizontal, entre personas de un mismo nivel jerárquico. Estas se realizan con bastante frecuencia, también una semanalmente. Aunque las reuniones son importantes, como comentó Francia Carrasco en la entrevista realizada el 25 de octubre de 2024, el principal medio de comunicación sigue siendo WhatsApp, ya que permite una comunicación constante y proporciona información actualizada y rápida sin necesidad de convocar una reunión.

En tercer y último lugar, se llevan a cabo reuniones entre los encargados generales y los encargados de cada local, utilizando días diferentes para atender cada ubicación. Los encargados generales se reúnen un día con los responsables de cocina y salón de Pocitos, otro día con los de Canelones, Prado y Punta del Este. Igualmente, las reuniones correspondientes a Punta del Este se realizan de manera virtual mediante *Google Meet*, debido a la distancia geográfica, ya que resulta inviable para los encargados generales trasladarse semanalmente a esa localidad y poder cumplir con sus funciones habituales.

La encargada de Cocinas, Francia Carrasco, comenta que “en las reuniones hablamos de todo lo que pasó en la semana, de cada empleado, hablamos de horarios, si hay que modificar algo, de cómo vienen ellos también”⁸⁹. En estas instancias, los encargados de cada local tienen la oportunidad no solo de presentar un informe sobre las actividades recientes en sus áreas, sino también de expresar inquietudes y reportar problemas a sus superiores.

Sin embargo, la entrevistada Carrasco, señala que en algunas semanas no logran realizar todas las reuniones semanales con los encargados de cada local, atribuyéndole a una falta de tiempo y de personal capacitado para gestionar estos encuentros de manera adecuada.

En relación con esto, la encargada de Operativa, Gómez, en la entrevista realizada el 20 de agosto de 2024, coincide con la postura expresada por Carrasco e identifica que la comunicación interna presenta ciertas deficiencias. Señala que, con frecuencia, los encargados de cada local reaccionan de manera negativa ante las comunicaciones sobre nuevos procedimientos, manifestando que no comprenden la necesidad de realizar distintos cambios y que estos muchas veces generan un impacto desfavorable.

⁸⁹ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.285.

Por otro lado, realiza una autocrítica en relación a la incorporación de nuevos productos al mercado como las ediciones especiales que cambian mensualmente, ya que ella es la responsable de integrarlos al sistema de comandas SoftRestaurant. Explica que el proceso ideal sería que cada uno de los empleados conozca las hamburguesas en profundidad, las pruebe y, a partir de esa experiencia, comience a ofrecerlas. Sin embargo, debido a cuestiones de tiempo y exigencias del sector de hamburgueserías gourmet por ser “muy dinámico”⁹⁰, esto no es posible en la actualidad. Para estos casos, la encargada de operativa realiza un comunicado a los encargados de cada local y lo comunica a través de WhatsApp, informando la nueva variante en el menú, pidiendo que sea derivada la información a los mozos y cocineros, para que estos sepan sobre el nuevo cambio. Este aspecto, es considerado por la encargada de Operativa como “la parte más flaca que tenemos”⁹¹.

Aquí se observa nuevamente una comunicación que fluye desde los altos mandos directamente hacia los empleados y demás personas involucradas en las actividades y procesos de la organización. Esto refleja fielmente el organigrama y el funcionamiento organizacional expuestos en puntos anteriores, ya que se destaca un flujo de información de arriba hacia abajo, asociado a un organigrama estructural y funcional como el destacado en el punto 3.6.

Por otra parte, como fue destacado, los encargados generales realizan visitas a los locales comerciales de la organización, para tener una información de primera mano con los mozos, cocineros y encargados de cada local, estas visitas se dan de manera esporádica, especialmente en los locales de Montevideo.

Adicionalmente, otras formas de comunicación que tiene la organización es a través de pizarras y cartelería en espacios comunes de los empleados, tal y como se aprecia en la figura 24 y 24.1. A partir de lo establecido por Cuenca & Verazzi (2018), esto se considera un acierto, ya que estos autores determinan que “se trata de un buen canal para públicos con perfiles muy técnicos, que realicen trabajos manuales” (p.104). En este caso, se expone a aquellas personas que trabajan en las cocinas.

⁹⁰ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.275.

⁹¹ Genta, M (20 de agosto de 2024). Entrevista realizada a María Gómez [inédita]. Anexo 9.1.6. p.271.

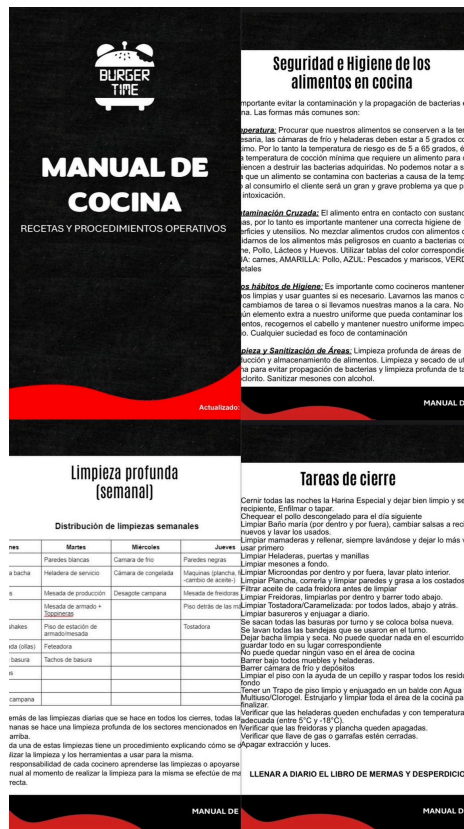
Figura 24.1: Pizarra de comunicados



Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, se le suma otro canal de comunicación interna hacia los empleados que realizan trabajos manuales, especialmente los cocineros. Este es un manual de cocina (ver figura 25), elaborado por los encargados generales, bajo la directiva de los socios fundadores, donde se enseñan las recetas y procedimientos operativos de la cocina de Burger Time. Este sirve como una “biblia” para aquellas personas que ingresan a la organización, ya que se enseñan códigos internos y formas de operar con los alimentos y productos orgánicos, con el fin de estandarizar la cocina y las formas de operar, disminuyendo el riesgo de problemas en el producto final, tal y como se observa en la figura 25.

Figura 25: Manual de Cocina



Fuente: Burger Time.

A partir del análisis realizado sobre la comunicación formal, se concluye que la organización cuenta con diversos canales de comunicación que, si bien han sido funcionales desde sus inicios, han quedado rezagados frente al crecimiento en tamaño y operativa que Burger Time ha experimentado desde 2019. Este crecimiento pone de manifiesto la necesidad de realizar ajustes en este aspecto.

Igualmente resulta pertinente entender que lo detallado anteriormente corresponde a una comunicación formal, en las que existen pautas y reglas comunes en la organización. De tal manera de observar y descubrir una comunicación informal dentro de Burger Time, se consideró pertinente realizar una entrevista a un mozo y un cocinero, para conocer la operativa del día a día en la organización y la forma de relacionarse entre sus pares.

El diagnóstico revela dificultades en los canales internos de comunicación formal, lo que destaca la urgencia de implementar cambios claros y efectivos. Es fundamental anticiparse a los desafíos derivados tanto del crecimiento como del entorno, y establecer un

enfoque profesional y estratégico en la gestión de las comunicaciones. Esto permitirá generar beneficios tanto para la organización como para todas las personas involucradas en las operaciones diarias.

5.6.1.1. Comunicación informal

Según Sergio Fernández López, en su libro *Cómo gestionar la comunicación*, publicado en el 2007, la comunicación interna puede manifestarse de manera tanto formal como informal. El autor define la comunicación informal como aquella que ocurre fuera de los canales predeterminados por la organización. A partir de esto, el análisis desarrollado en el punto anterior se enmarca dentro de la comunicación formal, mientras que el presente abordará la comunicación informal en Burger Time.

Resulta relevante conocer la comunicación informal de la organización, ya que “es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de los cauces de comunicación formal” (Fernández, 2007, p. 72).

En el caso de Burger Time, Santiago Ugartemendia, mozo del local de Pocitos, señaló que “hay miles de grupos de WhatsApp, de todos los que te imagines. Entre los encargados generales, entre los mozos de cada sucursal, entre los encargados, los encargados de las cocinas, todos tienen en los locales grupos de WhatsApp” (S. Ugartemendia, comunicación personal, 18 de febrero de 2025). De esta manera, al igual que en la comunicación formal, se observa que WhatsApp es el canal de comunicación interna predominante. Mediante WhatsApp se comunican aspectos estrictamente organizacionales —como la ausencia de un compañero— pero además, se tratan temas más sociales y distendidos entre los trabajadores, lo que la diferencia de la comunicación estructurada dentro de la empresa.

Como menciona Ugartemendía, en todos los locales existen grupos de WhatsApp, lo que implica que cada local cuenta con un grupo exclusivo para los mozos, otro para los cocineros y otro para los encargados. Esto evidencia que la comunicación informal se da principalmente dentro de cada grupo de trabajo, es decir, entre mozos, cocineros y encargados por separado. No obstante, es importante señalar que, en el día a día, también pueden surgir

conversaciones informales sin el uso de medios electrónicos, como ocurre en cualquier entorno social y laboral.

En estos grupos también participa la figura del encargado, ya sea el encargado de salón junto a los mozos o el encargado de cocina con los cocineros. De este modo, se transmiten mensajes laborales, como la ausencia de un compañero, cambios en los horarios o la llegada de un nuevo integrante. Sin embargo, estos grupos también sirven para comunicaciones no laborales, como la organización de reuniones fuera del trabajo. Sobre esto, Fitipaldo, en la entrevista realizada el ... , comenta que “cuando hay una reunión para festejar algo o algún evento más social, se comenta en el grupo para que todos estén enterados”.

Si bien la comunicación informal no se limita únicamente a WhatsApp, este ha sido el único medio mencionado tanto por un mozo del local de Pocitos como por una encargada de cocina. A través de esta plataforma, se establece la comunicación directa entre los integrantes de la organización y se utiliza como un canal de difusión de información.

Por otro lado, también se dan conversaciones presenciales rutinarias entre el encargado de salón y un mozo, en las cuales se refleja una relación jerárquica. En estos intercambios, se abordan aspectos personales relacionados con el mozo y la organización, como la solicitud de licencias o el cobro del aguinaldo. Estas también se dan por WhatsApp quedando constatado el aviso.

En conclusión, la comunicación informal en Burger Time se encuentra fuertemente centralizada en WhatsApp, que actúa como el principal canal de interacción entre los distintos grupos de trabajo. A través de esta plataforma, los empleados no sólo coordinan aspectos operativos y organizacionales, sino que también fortalecen sus vínculos sociales mediante conversaciones más distendidas y la planificación de encuentros fuera del ámbito laboral. Si bien pueden existir interacciones informales en el entorno cotidiano sin el uso de medios digitales, WhatsApp se consolida como el espacio predominante para la difusión de información y la comunicación interna entre los colaboradores.

5.6.2. Comunicación externa

Según Andrade (1991), la comunicación externa se define como “los mensajes emitidos por la organización hacia sus diversos públicos externos, con el fin de mantener o mejorar sus relaciones, proyectar una imagen favorable o promocionar sus productos y servicios”. Esta comunicación involucra diversos factores clave que las organizaciones deben gestionar, tales como la publicidad, el marketing tradicional y digital, las relaciones con los clientes, las relaciones con proveedores y las alianzas estratégicas, entre otros. De este modo, las organizaciones mantienen informado a su entorno y comunican sus mensajes, ya que “cada organización debe explicar al resto de la sociedad quién es y qué actividades desarrolla” (Fernández, 2007, p. 111).

En las siguientes secciones, se presenta un informe detallado sobre los elementos que componen la comunicación externa de Burger Time. Esta información fue obtenida a través de entrevistas realizadas y de un análisis sobre la comunicación de la organización. Los elementos que componen a la comunicación externa de la organización son las plataformas digitales, gestión de influencers, comunicación con proveedores, campañas publicitarias y relaciones con la prensa.

5.6.2.1. Plataformas digitales

Según Wilfredo Fabián García en su libro *Plataformas Digitales* publicado en el 2020, las plataformas digitales son “infraestructuras digitales que posibilitan la interacción de dos o más grupos”. Por ende, se consideran plataformas digitales a las redes sociales, página web, Youtube y otras plataformas que posibilitan una interacción en el medio digital.

En el caso de Burger Time la única presencia que tiene en plataformas digitales es a través de redes sociales,.

La gestión de las redes sociales de Burger Time está a cargo de una agencia tercerizada llamada Modo. Esta empresa de comunicación fue fundada en septiembre de 2020 por Florencia Belén y, actualmente, está compuesta por trece personas.

Burger Time cuenta con presencia en distintas redes sociales: X (anteriormente llamada Twitter), Instagram, Facebook y TikTok. En total, Burger Time posee una comunidad

de 58.733 seguidores al día 12/03/2025. Divididos en: 51.300 seguidores (Instagram), 3.562 (Tik Tok), 1.770 (X) y 2.100 (Facebook).

Estas cuentas son gestionadas por dos personas, una community manager y una diseñadora gráfica, pero se recurre al resto de los integrantes de la agencia en caso de necesitar nuevas herramientas, ya sea capital humano para diagramar y pensar ideas, como otros profesionales que se encarguen, por ejemplo, de las fotografías.

Si bien el enfoque comunicacional, con un tono juvenil, informal y cercano al público es similar para todas las redes sociales, la actividad en Instagram es mucho mayor debido a que es la plataforma donde se ha generado una comunidad más grande (51.300 seguidores). En esta red social, se aprecia un gran ida y vuelta con la community manager ('CM'), lo que permite generar cercanía entre los seguidores y la cuenta de la empresa, que en definitiva representa a la marca.

Según lo expresado por Florencia Belén, fundadora de la agencia Modo, "buscamos que los seguidores se sientan parte de la marca, cercanos a la misma, como si fuera alguien que conocen"⁹². Desde este aspecto se observa una atención centrada en el cliente y seguidor de la red social, donde se acerca la marca a las personas, con un vocabulario popular y cercano a la sociedad uruguaya.

El contenido publicado es mayormente de orden publicitario. Se difunden los productos, se comparten fotos de clientes viviendo la experiencia de comer en los locales, se informa acerca de lanzamientos, aperturas de sucursales, cambios en los productos, entre otros. Adicionalmente, se realizan comunicaciones vinculadas en fechas especiales a lo largo del año, como el Día de la Papa Frita o el Día Mundial del Vegetarianismo. En relación con este último, Burger Time modificó el color de su logo, cambiándolo de negro a verde, e incluso ofreció una promoción del 40% en los productos vegetarianos de la organización.

Por otra parte, se realizan mediciones para detectar el grado de interacción de los seguidores con el contenido y a partir de esos datos reevaluar las estrategias.

⁹² Idiartegaray, JM. (20 de mayo de 2024). Entrevista realizada a Florencia Belén [inédita]. Anexo 9.1.2. p. 244.

En cuanto al rol de los dueños en la gestión de las redes sociales, la fundadora de la agencia Modo, Florencia Belén, expresa que “ellos son de opinar, dejan en claro qué buscan y qué prefieren y nos conocen mucho para pedirnos lo que saben que hacemos y lo que no”⁹³. Se observa entonces, que los socios fundadores se involucran y opinan acerca de las campañas que se llevan a cabo, pero confían en la agencia.

Modo trabaja con Burger Time desde hace cinco años, lo que les ha permitido generar un profundo conocimiento sobre los intereses del público objetivo de la marca. Además, junto con la evaluación de las diferentes acciones, se van realizando ajustes para llegar a mejores resultados y lograr el posicionamiento deseado para la marca.

Tras un análisis de la cuenta de Instagram, se observó que la agencia de comunicación suele compartir -repostear- historias de influencers y personas con alcance en la red social. Al consultar a Belén sobre esta estrategia, en la entrevista realizada el 20 de mayo de 2024, la misma explicó que seleccionan perfiles que consideran adecuados para generar interacciones, buscando abarcar una variedad de audiencias. En cuanto a los acuerdos con estos influencers, a veces se establecen colaboraciones mutuamente beneficiosas, mientras que en otras ocasiones se realizan intercambios de productos de la organización a cambio de visibilidad en sus publicaciones.

En Instagram, Burger Time publica un promedio de ocho posteos al mes, con dos o tres posteos semanales y una cifra de entre 100 y 200 likes por publicación. Sin embargo, las campañas y los contenidos más elaborados generan mayor interacción que las fotos de los productos, que suelen recibir menos engagement. Asimismo, posee una constante publicación de *stories*, promediando de entre tres a cuatro *stories* diarias.

Los perfiles de X y Facebook tienen menor cantidad de seguidores entre las cuatro redes sociales de la marca, aunque presentan diferencias en su frecuencia de publicación. En X, se publica aproximadamente una vez al mes, con escasa interacción y publicaciones que apenas alcanzan entre dos y siete likes. En cambio, Facebook mantiene una mayor actividad, con ocho o nueve posteos mensuales.

⁹³ Idiartegaray, JM. (20 de mayo de 2024). Entrevista realizada a Florencia Belén [inédita]. Anexo 9.1.2., p.236.

Por su parte, TikTok cuenta con 46.200 likes en total y 3.562 seguidores, pero la frecuencia de publicación es baja, con un promedio de un posteo mensual e incluso períodos de hasta dos meses sin actividad, los contenidos suelen recibir entre 300 y 900 visualizaciones, a excepción de contenidos elaborados en profundidad como campañas de promociones (por ejemplo aviso de 2x1 en productos) que llegan a tener mayor cantidad de visualizaciones.

A modo de conclusión, si bien Burger Time está presente en las principales redes sociales de Uruguay, enfrenta desafíos que limitan su impacto digital. Aunque ha logrado construir una comunidad en Instagram, la interacción es baja y se concentra en publicaciones de mayor calidad, como campañas o videos elaborados. En contraste, sus otros perfiles presentan una menor cantidad de seguidores y escasa participación, lo que refuerza una dependencia de Instagram como su principal canal digital.

Además, la baja frecuencia de publicación en TikTok representa una oportunidad desaprovechada, considerando el enorme potencial de esta plataforma para generar contenido viral y atraer a un público más joven. En contraste, Rudy, uno de sus principales competidores, mantiene una presencia activa en esta red social, creando contenido con sus empleados y clientes, y participando en las últimas tendencias, lo que le ha permitido viralizar algunas de sus publicaciones. De manera similar, las cuentas de Valito Burgers & Milas y The Burger Vilas publican videos de forma constante, lo que refuerza su visibilidad y compromiso con la audiencia.

La escasa interacción en X y Facebook, comparado con los números alcanzados en Instagram, sugiere la necesidad de replantear su uso dentro de la estrategia digital, ya sea optimizando los contenidos para cada red o priorizando aquellas donde la audiencia está más activa.

5.6.2.2. Sitio web

Un sitio web es una “aplicación de internet que permite mostrar textos, imágenes, archivos de sonido o video, bases de datos, entre otros, a cualquier persona que disponga de un ordenador con conexión a Internet y acceda a su dirección web (URL)” (Fernández, 2007, p. 114). A través de este, una organización puede centralizar y difundir información

relevante, como su historia, filosofía corporativa, ubicación de sus establecimientos, menú, novedades y otros aspectos clave.

Actualmente, Burger Time no dispone de un sitio web propio, por lo que su presencia digital se limita a redes sociales. En contraste, sus principales competidores, Rudy y HDP Smash Burger, sí cuentan con sitios web, lo que les otorga una ventaja competitiva en términos de accesibilidad, visibilidad y control sobre la información que brindan a los consumidores. Esta carencia podría representar una oportunidad de mejora para Burger Time en su estrategia de posicionamiento digital.

5.6.2.3. Acciones con influencers

En el mundo digital y de las redes sociales, los líderes de opinión e influencers han ganado gran popularidad. Estas personas se destacan por contar con perfiles en redes sociales con una amplia base de seguidores, quienes los siguen lo hacen por afinidad con su contenido, intereses personales, preferencias o distintos factores individuales que los llevan a consumir y valorar sus publicaciones

Los socios fundadores están al tanto de la importancia de esto. Por eso, han generado interacciones directas con líderes de opinión, en específico periodistas deportivos, que amplían la llegada a los públicos de la organización por la difusión de estos.

Quien lleva adelante esas relaciones es Fausto Pomoli, uno de los dueños. Él es quién decide cómo comunicar las cosas por esa vía y el que realiza los acuerdos comerciales. Actualmente, trabajan únicamente con periodistas deportivos reconocidos en el país como lo son Martín Charquero, Alen Banewur y Federico Buysan, por la cercanía de los socios fundadores al deporte, especialmente el básquetbol.

Con los tres el convenio consiste en canjes a cambio de menciones en los posteos realizados en sus diferentes redes sociales (Instagram y X, anteriormente llamada Twitter). Tal y como se aprecia en la figura 21. Entre estos tres mencionados, al 11/12/2024 acumulan un total de 775.272 seguidores en la red social X y 130.600 en Instagram, lo que demuestra un alto nivel de público que sigue estos perfiles y consume sus publicaciones.

Figura 26: Posteo de periodista



Fuente: Perfil de X de Alen Banewur (@banewr)

5.6.2.4. Comunicación con proveedores

En cuanto a la comunicación con los proveedores, es fundamental analizar los canales que Burger Time utiliza para gestionar esta relación, dado el impacto que tienen en la operativa diaria y en la eficiencia del negocio. La forma en que los proveedores interactúan con la organización debe ser observada con especial atención, ya que “estando físicamente fuera de la empresa, sostienen una relación muy directa (...) aportan su trabajo y conocimiento” (Cuenca & Verazzi, 2018, p.25) Además, en el caso de Burger Time, los proveedores no solo cumplen un rol operativo clave, sino que también mantienen acuerdos comerciales estratégicos, lo que refuerza la necesidad de una comunicación efectiva y estructurada.

De tal manera, organizaciones como Heineken o Hellmann's más allá de ser proveedores, funcionan como colaboradores y utilizan a Burger Time como una forma de promocionar sus productos, tal y como se destaca en el punto 5.2.3.

Asimismo, Maosol, proveedor de los Panes Martin's, además de ser un proveedor funciona como socio comercial al permitir una licencia de venta de estos panes al público.

Todas las comunicaciones que implican la relación con los diferentes proveedores de Burger Time, se da a través de correos electrónicos, canal de comunicación destinado exclusivamente a ellos. Estas comunicaciones son llevadas a cabo por el encargado contable, Bruno Mazza, quien además es el que maneja el pago de los mismos.

5.6.2.5 Campañas publicitarias

Siguiendo la definición proporcionada por la Universidad Autónoma de Nuevo León, una campaña publicitaria se entiende como un “plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que se presentan en diversos medios durante un periodo específico” (Elisea, 2003).

Burger Time ha centrado la mayoría de sus estrategias de comunicación en la promoción de productos a través de las plataformas digitales en las que tiene presencia. Estas estrategias suelen ser de corto plazo, con el objetivo principal de incrementar las ventas y fortalecer el reconocimiento de la marca. Para lograrlo, se generan diseños gráficos, Reels y contenidos basados en las últimas tendencias, con la finalidad de generar impacto y ampliar el alcance de la audiencia.

Dentro de la organización, las iniciativas para crear este tipo de campañas son impulsadas por los socios fundadores, quienes establecen los criterios y presentan las ideas para que la agencia Modo las ejecute. No existe un plazo fijo para la creación de las campañas; en cambio, su desarrollo varía según las oportunidades que surjan en torno a las fechas relevantes del año. En una conversación personal con Fausto Pomoli, “Últimamente, al tener más alcance con ciertas figuras públicas y un mayor poder adquisitivo, estamos intentando realizar campañas de mayor impacto cada cierto tiempo, en lugar de hacer tantas de menor escala”(F. Pomoli, comunicación personal, 19 de marzo de 2025).

El presupuesto destinado a estas actividades varía según el tipo de acción que se desee llevar a cabo. La temporada de verano, que se enfoca principalmente en los locales de Punta del Este, es cuando se realiza la mayor inversión, ya que es considerada la época con mayor volumen de ventas. De hecho, ya se están desarrollando ideas para el inicio de 2026. Pomoli adelantó: “Estamos considerando una campaña relacionada con barcos en la isla y motos de agua, pero aún tenemos que revisar los precios y determinar si es accesible” (F. Pomoli, comunicación personal, 19 de marzo de 2025).

La campaña más reciente, publicada el 8 de febrero de 2025, consistió en una colaboración con el streamer uruguayo Santi Cap para el lanzamiento de una hamburguesa diseñada por él. Esta estrategia tuvo una duración de un mes y, como incentivo para los

consumidores, se realizó un sorteo entre aquellos que adquirieran el producto. Los premios incluían 20 hamburguesas gratuitas y dos Golden Tickets, que para ese entonces otorgaban acceso a productos gratuitos durante todo un año. Esta acción incluyó dos publicaciones en Instagram y una publicación en Facebook. La campaña se presentó a través de un video protagonizado por Santi Cap, quien introdujo la iniciativa, explicó su propósito y participó en la preparación de la hamburguesa junto a uno de los cocineros de Burger Time en el local de Pocitos. Además, el video de presentación fue promocionado y pautaado estratégicamente para maximizar su alcance y llegar a un público más amplio.

Asimismo, la empresa aprovecha fechas clave, como San Valentín, Navidad, las fiestas de fin de año y el inicio de la temporada de verano, para generar publicaciones temáticas que capten la atención del público y refuercen la presencia de la marca en el mercado.

5.6.2.6. Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas pueden entenderse como “la disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos” (Xifra, 2008). Estas desempeñan un papel clave en la gestión corporativa, ya que “permiten a las empresas conectar de manera efectiva con sus diferentes públicos y grupos de interés (stakeholders)” (Universidad ORT Uruguay, s.f.).

En este sentido, “la gestión del sistema comunicativo entre la organización y su entorno constituye el núcleo de la labor de los profesionales de esta disciplina” (Xifra, 2008). Sin embargo, en Burger Time, la falta de un área de Comunicación desarrollada ha impedido la implementación de estrategias de Relaciones Públicas de manera estructurada. Actualmente, la empresa no cuenta con un plan de acción específico en esta área, lo que limita su capacidad para establecer relaciones sólidas con sus distintos públicos.

Ante esta situación, la responsabilidad de las relaciones públicas recae en los socios fundadores, quienes gestionan las interacciones con clientes, proveedores y medios de comunicación. La ausencia de una planificación estratégica en Relaciones Públicas significa una oportunidad de mejora, ya que el fortalecimiento de esta disciplina podría contribuir

significativamente al posicionamiento de la marca, la fidelización de los clientes y la construcción de una imagen corporativa sólida y sostenible en el tiempo.

5.6.2.6.1. Relaciones con la prensa

Para todo tipo de organizaciones, resulta fundamental estar presentes y bien posicionadas en los medios de comunicación que consumen los públicos a los que dirigen sus acciones diariamente. Como se señala en un documento de la Universidad Nacional de La Plata (2020), es “vital estar –y estar bien parada– en los medios que consumen aquellos públicos al que apunta cotidianamente en su accionar”.

Los medios de comunicación masivos tienen un alto alcance en la sociedad y son capaces de generar credibilidad en el público. Su influencia puede resultar determinante para la imagen de una organización, ya que la exposición mediática de sus actividades puede fortalecer su reputación y posicionamiento en el mercado.

En el caso de Burger Time, la falta de un encargado de Comunicación ha llevado a que Fausto Pomoli, uno de los socios fundadores, asuma la gestión de los contactos con los medios. Sin embargo, la relación con la prensa sigue siendo un área poco desarrollada dentro de la organización, lo que se refleja en la escasa presencia de la empresa en la prensa desde su creación.

Hasta la fecha, solo se han publicado dos notas exclusivas sobre Burger Time. La primera apareció en el portal 180.uy el 3 de mayo de 2024, y la segunda en *InfoNegocios* el 7 de mayo del mismo año. Ambas informan sobre la alianza entre Burger Time y Bimbo, importadora del snack Takis, donde destacan el lanzamiento de una hamburguesa edición especial: una versión con carne y el snack en su interior, y otra con pollo rebozado en Takis. Estas notas fueron elaboradas por iniciativa de los portales. Es decir, son notas orgánicas no pagas y buscan informar sobre esta alianza. Sin embargo, la organización no fue consultada.

Por otro lado, Burger Time ha sido mencionada en un informe sobre el crecimiento del sector de hamburgueserías gourmet, publicado por el diario *El País* el 2 de febrero de 2024. En este artículo, Pomoli fue entrevistado junto con otros empresarios del sector, aportando su visión sobre la evolución del mercado.

5.6.2.7. Conclusión

Si bien la agencia Modo desempeña un papel fundamental en la administración de las plataformas digitales, su labor se centra principalmente en la creación de contenido en redes sociales. La empresa carece de una estrategia de comunicación integral que abarque de manera estructurada y coherente todas las dimensiones de la comunicación externa, recayendo la mayor cantidad de actividades de esta área sobre los socios fundadores, quienes además de cumplir con sus actividades habituales, deben asumir tareas adicionales para no descuidar esta área.

Las acciones con influencers, como la comunicación con proveedores, las relaciones públicas y las relaciones con la prensa son abordadas por Fausto Pomoli, Justo Ugartemendía y Lucas Vassallucci, quienes no poseen una capacitación previa en la materia, dado que no existe aún en la empresa la figura de un encargado de Comunicación a quien le puedan delegar las tareas.

5.7 Responsabilidad Social Empresarial

Según el *Libro verde* presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7). En referencia a esta definición, la realización de este tipo de acciones por parte de las empresas “ayuda a construir fuertes relaciones con los clientes basadas en la confianza y la honestidad” (Kotler, P, 2008), al tiempo que repercute positivamente en la imagen de los públicos, ya que de esta manera la corporación se muestra comprometida con la sociedad y su área de influencia.

Se debe comprender de manera previa que este concepto posee de una formación a través de los años, haciendo que llegue a ser un tópico importante en las organizaciones de hoy en día. De tal manera Alicia Iruretagoyena, en su libro *Manual de Comunicación Corporativa*, publicado en el 2012, establece que los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial deben remontarse al Cooperativismo “un movimiento social del siglo XIX que buscaba armonizar el accionar de la empresa con los principios sociales y el apoyo a la comunidad” (p.288). Asimismo, desde ese siglo comienza incipientemente a formarse la

RSE, consolidándose en el siglo XX cuando el consumo de ciertos productos “favorece la práctica de políticas empresariales poco éticas que afectan negativamente a la sociedad y al medio ambiente” (p.288). Por lo tanto, ya en el siglo XX el público y consumidor, comenzaba a prestar atención a estos aspectos haciendo que, según la autora ya citada, la sociedad comience a demandar un cambio en los negocios, pidiendo que las organizaciones participen en mayor medida en los problemas sociales.

De esta manera, la autora determina que la Responsabilidad Social Empresarial aparece como “respuesta a esas exigencias sociales. Constituye un conjunto de obligaciones (...) que se derivan de los efectos que la actividad empresarial produce en el medio social” (2012, p.289). A partir de esto, es clave que una organización como Burger Time entienda que genera impactos en la sociedad a través de sus desechos, actividades comerciales y el trato a sus trabajadores. Por lo tanto, conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial no deben ser ignorados al momento de planificar las actividades y acciones de la organización.

Al día de hoy, Burger Time no cuenta con este tipo de actividades ni posee el área necesaria para llevar a cabo una estrategia de RSE. En contraparte, uno de sus principales competidores, Rudy, genera acciones junto a la Fundación Anima, un bachillerato tecnológico que, como comenta Alejandro Mazzoli, ceo y cofundador de Rudy Burgers “ayuda a los dos quintiles más bajos de la población a que termine el bachillerato y puedan conseguir trabajo”⁹⁴. La campaña, realizada por segundo año consecutivo, consistió en donar \$100 por cada hamburguesa que fuera vendida durante una semana previamente indicada. De esta manera, se recaudaron \$598.300 en beneficio de la fundación, superando ampliamente la suma conseguida el año pasado, \$207.500.

Teniendo en cuenta que “los movimientos de responsabilidad social y ambiental impondrán demandas aún más estrictas en las empresas en el futuro.” (Kotler, P, 2008), resulta trascendental que la organización a analizar comience a llevar a cabo este tipo de prácticas, ya que no solo está perdiendo una oportunidad de crecimiento, sino que la sociedad se lo va a exigir cada vez más.

⁹⁴ Genta, M & Idiartegaray, JM (28 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Alejandro Mazzoli [inédita]. Anexo 9.1.9. p.297.

Igualmente, Burger Time reconoce la importancia de este aspecto, ya que es algo que han realizado años anteriores pero se ha dejado de implementar en la operativa de la organización.

Asimismo, “una institución moderna (...) debe, necesariamente involucrarse con los problemas del entorno y atender a las nuevas expectativas de los públicos (...) referidas a la relación humana” (Iruretagoyena, 2012, p. 288). Por lo que es clave generar ciertas actividades que se comprometan con la relación entre la organización y la sociedad.

En el caso de Burger Time, es fundamental entender que, día tras día, se generan residuos. Carrasco, entrevistada el 25 de octubre de 2024, explica que “en las cocinas se esta produciendo siempre desperdicio”⁹⁵, destacando que es algo natural en cualquier cocina, como las de Burger Time. “Estas constantemente tirando aceite usado, trozos de verduras, recortes de hamburguesas o pedacitos chicos de carne, que quedan por el hecho de hacer la hamburguesa, no se tiene otro remedio”⁹⁶, comenta. De esta manera, se identifica un problema clave en la operativa de Burger Time, el cual tiene un impacto tanto en el medio ambiente como en la sociedad uruguaya.

En Uruguay no existe un manual de gestión de residuos establecido por ley. Sin embargo, en la región latinoamericana, Brasil se ha destacado al tomar la iniciativa en la regulación de este aspecto. El país carioca cuenta desde 2010 con un marco regulatorio en la materia, establecido a través de la Ley 12.305, que promueve la reducción, reutilización, reciclaje y una disposición final ambientalmente adecuada de los residuos sólidos.

Si bien, como se comentó anteriormente, en el país no hay una norma que dictamine las formas de gestionar residuos para casos como Burger Time, en el 2023 se publicó a través del Ministerio de Ambiente la *Estrategia Nacional de Prevención y Reducción de las Pérdidas y Desperdicios de Alimentos*, donde se determinó que “del total de alimentos disponibles para consumo humano, aproximadamente el 10% se pierde o se desperdicia anualmente. En volumen, esto representa alrededor de 1 millón de toneladas al año” (Ministerio de Ambiente, 2023, p.39). Ante esto, con el manual mencionado proponen distintas estrategias para hacer frente a este problema, como el fortalecimiento e integración

⁹⁵ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.286.

⁹⁶ Genta, M (25 de octubre de 2024). Entrevista realizada a Francia Carrasco [inédita]. Anexo 9.1.8. p.idem.

de políticas públicas, la cadena de valor responsable y sostenible y cambios de comportamiento hacia un mayor cuidado de los alimentos.

La existencia de un manual que plantee una estrategia nacional para enfrentar el desperdicio alimentario demuestra el interés de la sociedad por abordar el desperdicio de alimentos tanto en los hogares como en las actividades comerciales. De este modo, Burger Time no está exenta de este desafío, siendo crucial gestionar adecuadamente los residuos y anticiparse a una legislación que imponga una forma de manejo, evitando así problemas estructurales derivados de tener que implementar cambios operativos de un día para otro por orden política, con todo lo que esto conlleva.

A partir de esto, se entiende que la organización objeto de estudio debe retomar el camino el cual había comenzado hace años atrás, buscando generar beneficios a la sociedad y al entorno en el que se encuentra. El abandono de buenas prácticas puede significar un impacto negativo tanto en la empresa como en sus involucrados, haciendo que afecte aspectos como la imagen y operativa.

6. Diagnóstico

6.1. FODA

La herramienta FODA permite una comprensión profunda y detallada de la situación actual de la organización, al realizar un análisis exhaustivo de sus componentes internos (fortalezas y debilidades), así como de los factores externos (oportunidades y amenazas).

Este análisis no solo identifica las áreas clave de mejora y los elementos que pueden representar ventajas competitivas, sino que también detecta las amenazas potenciales del entorno y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para el crecimiento y desarrollo de la organización. Además, el análisis FODA facilita la toma de decisiones informadas y la elaboración de planes de acción efectivos para mejorar el rendimiento organizacional.

Fortalezas

Se puede entender a las fortalezas como las “Cosas o aspectos que nos pueden identificar o diferenciar positivamente” (Capriotti, 2009). La organización cuenta con una notoria cantidad de estos aspectos que debe aprovechar para destacarse de la competencia, principalmente generados por la cantidad de años que llevan presentes en el mercado.

En cuanto a esto, los diferentes empleados entrevistados coinciden en que el clima laboral es el adecuado, lo que genera un grupo fuerte, en el que no se dan problemas de relaciones entre los colaboradores, para afrontar los diferentes desafíos que se propone la organización. Sumado a esto, el hecho de que tanto los colaboradores de mayor rango -como gerentes- y los dueños se mantengan en sus cargos desde el inicio de la organización (Mazza, encargado Contable y Carrasco, encargada general de Cocina), hace que se la organización cuente con trabajadores experimentados, que son clave al momento de definir las estrategias de negocio, así como también, de llevarlas adelante.

Por otro lado, como se ha observado en el estudio de imagen y competencia, Burger Time se encuentra bien valorada por el público consumidor de hamburguesas, debido a la alta calidad y variedad de sus productos, en comparación con el resto de las opciones del mercado. A su vez ha alcanzado un buen nivel de notoriedad lo que permite entender que es reconocida por su público objetivo

Además, Burger Time ha logrado construir una sólida comunidad a través de los distintos perfiles de redes sociales, donde los clientes se identifican fuertemente con la marca. Actualmente posee de perfiles en las redes sociales: X (anteriormente llamada Twitter), Instagram, Facebook y TikTok. En total, Burger Time posee una comunidad de 58.733 seguidores al día 12/03/2025. Divididos en: 51.300 seguidores (Instagram), 3.562 (Tik Tok), 1.770 (X) y 2.100 (Facebook). . Esta comunidad no solo sigue y comparte contenido, sino que también participa activamente en campañas promocionales y eventos organizados por la empresa, lo que aumenta significativamente el engagement y la lealtad hacia la marca. La interacción constante y el feedback positivo en redes sociales han sido fundamentales para el crecimiento y posicionamiento de Burger Time en el mercado.

Por otra parte, Burger Time posee una alianza estratégica con la distribuidora Maosol, lo que le permite ser el único local de hamburguesas que ofrece Pan Martin's en venta retail al público. Estableciendo así una tercera fortaleza al ser la única hamburguesería que ofrece estos panes para la venta directa con el consumidor.

Por último, dentro del panorama donde opera Burger Time y con respecto a sus competidores cercanos (ver figura 8), es una de las hamburgueserías con mayor tiempo en el mercado uruguayo. Esto demuestra una fortaleza en su gestión y supervivencia de crisis, lo que la convierte en una organización ejemplo en el sector. Vale destacar que gran parte de la competencia surgió entre el 2020 y el 2024. Adicionalmente, es la única organización que posee seis locales, lo que le permite tener mayor presencia y más penetración entre los públicos objetivo, en comparación a sus competidores.

Oportunidades

Con respecto a las oportunidades, Capriotti (2009) las define como “Cosas o aspectos que podemos aprovechar favorablemente para mejorar nuestra situación”. Existen diferentes elementos externos que Burger Time debe considerar como oportunidades para continuar con su crecimiento.

En primer lugar, se debe tomar en cuenta que, según el personal de PedidosYa, la plataforma líder en delivery de comida, las hamburguesas son uno de los productos favoritos de los uruguayos. Así lo expresa Juan Muxí, managing director de Pedidos Ya, en la entrevista realizada el 4 de noviembre de 2024 “las hamburguesas si no es el top dos, pega en el palo”⁹⁷. Esto significa una oportunidad para la organización, que debe aprovechar la creciente popularidad y preferencia de los consumidores por este producto, en comparación con otros productos del mercado.

Asimismo, las entidades bancarias cada vez ofrecen mayores beneficios para sus clientes, como descuentos por compras con su tarjeta, o financiaciones, lo que puede significar un aumento en el consumo y gasto por parte de los clientes, pudiendo así ser una oportunidad donde se establezcan alianzas estratégicas volcando el aumento de consumo en la propia hamburguesería.

⁹⁷ Genta, M & Idiartegaray, JM (4 de noviembre de 2024). Entrevista realizada a Juan Muxi [inédita]. Anexo 9.1.10. p. 306.

Por otro lado, las salidas a comer y las actividades de ocio relacionadas con la gastronomía son cada vez más comunes en la vida cotidiana de las personas en nuestro país. Esto puede verse, en la encuesta realizada para este trabajo, como en las declaraciones de Sueiras y Laborde, que hacen entender que existe una oportunidad en ello.

Por último, las campañas de Responsabilidad Social Empresarial, es decir, aquellas que se llevan a cabo para contribuir de manera positiva al bienestar de la comunidad y al medio ambiente, se han vuelto habituales en la agenda de las corporaciones, ya que son bien valoradas por el público. En el caso de incorporar este tipo de prácticas, mejorará la imagen del público acerca de la empresa. Actualmente Burger Time no posee ninguna acción de este estilo.

Debilidades

Dentro del FODA, las debilidades son aquellos “Problemas o aspectos negativos que tenemos y que debemos mejorar” (Capriotti, 2009), haciendo énfasis en los inconvenientes internos que posee la empresa y que depende de sus clientes y funcionarios poder solucionar.

Los dueños de Burger Time tienen una visión para la organización a corto plazo, enfocándose más en el día a día y mejorar lo que ha hecho hasta el momento, que en una estrategia de crecimiento que perdure en el tiempo.

Por un lado, según lo comentado por Pomoli en la entrevista realizada el 12 de junio de 2024, los objetivos organizacionales son poco claros, lo que puede llevar a una constante improvisación y, en consecuencia, a no aprovechar al máximo el potencial para el desarrollo de la marca. Asimismo, la falta de estrategias con una visión a largo plazo impide tener una dirección definida. En consonancia con esto, la organización carece de una filosofía corporativa bien establecida, lo que resulta en una falta de guía tanto para los socios como para los colaboradores. Esto provoca que Burger Time no posea una visión a futuro ni un propósito claro, debilitando sus posibilidades de crecimiento y consolidación en el sector.

Según lo señalado por María Gómez, en la entrevista realizada el 20 de agosto de 2024, se ha identificado que existen fallas en la comunicación interna que complican la implementación de nuevos procesos. Estas dificultades surgen de la falta de canales de

comunicación efectivos y de la escasa anticipación en la planificación estratégica de la marca. Como resultado, se generan problemas entre los trabajadores, quienes enfrentan dificultades para aceptar cambios en su forma de trabajo.

Además, se identifica como una debilidad la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, lo que implica que la gestión de los 84 colaboradores recaiga en la Encargada de Operativa. Esto impide que se preste la atención adecuada a las inquietudes de los trabajadores y dificulta la gestión estratégica de aspectos como la marca empleadora y los procesos de selección.

Amenazas

Siguiendo la línea de definiciones de Capriotti (2009), las amenazas son las “Cosas o aspectos que pueden pasarnos si no actuamos correctamente o corregimos la situación”, es decir, aquello que existen posibilidades de que sucedan por factores externos.

Como se mencionó anteriormente, existe una gran cantidad de organizaciones dentro del rubro gastronómico, especialmente en el de hamburgueserías gourmet. Asimismo, la tendencia hacia la apertura de nuevas organizaciones que se especializan en este producto continúa aumentando, tal y como se determinó en el apartado de competencia, en el 2023 abrieron un total de cinco locales de hamburgueserías en la cercanía geográfica de Burger Time.

Otra amenaza que existe para la organización es la forma en que se comporta el sector gastronómico, siendo este un sector con un poco márgen de ganancias y beneficios. Burger Time se encuentra condicionado y exigido a realizar tanto mensualmente como anualmente buenos números y control de costos ya que puede ser un antes y después para la economía y subsistencia de la marca.

Por último, se debe tener en cuenta las tendencias hacia la alimentación saludable y el veganismo. Esto puede tener una gran repercusión en Burger Time, tomando en cuenta tanto la manera de elaboración de los productos, como la predominancia de la carne en las opciones del menú. Si bien, como se mencionó anteriormente, tienen alternativas veganas, el producto principal es la hamburguesa de carne vacuna.

6.2. Conclusiones del diagnóstico

A continuación, se expondrán las principales conclusiones del trabajo de diagnóstico realizado sobre Burger Time.

La organización, con casi seis años de trayectoria en el sector hamburguesero, ha recorrido un camino desafiante. Durante este tiempo, ha enfrentado cambios de locales y una pandemia global, entre otros retos. Aún así, logró consolidarse como una marca reconocida en el sector con seis locales y un equipo de más de 80 colaboradores.

Burger Time alcanzó un buen nivel de notoriedad y se destaca por el uso estratégico de un canal clave de comunicación: las redes sociales. A través de estas plataformas, la marca ha logrado conectar con diversos públicos y se ha dado a conocer entre su público objetivo.

Una de las fortalezas de la organización es su capacidad para adaptarse y prosperar en el sector de hamburgueserías gourmet, un mercado relativamente nuevo y aún en desarrollo, en comparación con los restaurantes tradicionales. Burger Time forma parte de una generación de marcas que ha sabido navegar con éxito en este sector emergente.

Sin embargo, el diagnóstico reveló que, aunque la organización ha experimentado un crecimiento constante año tras año, logrando abrir nuevos locales, establecer alianzas estratégicas y aumentar sus ventas, su funcionamiento en materia de estructura interna no ha evolucionado al mismo ritmo para acompañar este progreso.

Burger Time tiene una estructura altamente jerarquizada, que se caracteriza por presentar un control estricto de los procesos y métodos productivos. Sobre la comunicación interna, la información fluye principalmente de los niveles superiores de la jerarquía hacia los empleados operativos, como mozos y cocineros.

No obstante, este flujo descendente de información no es bien recibido por el personal, lo que genera una desconexión y distanciamiento entre los colaboradores operativos y los encargados generales.

Esta falta de cohesión en la comunicación interna demuestra que no se ha priorizado el desarrollo del área. Vale destacar que esta situación repercute negativamente en la eficiencia operativa y en la recepción de los mensajes.

Por otro lado, se observa una sobrecarga de tareas asignadas al puesto de María Gómez, encargada de Operativa, quien con frecuencia asume responsabilidades que exceden tanto sus capacidades personales como el tiempo disponible para su ejecución. Esta situación no solo impacta negativamente en su desempeño y bienestar, sino que también genera, tanto en ella como en el resto del equipo, la percepción de una distribución inequitativa.

La sobrecarga de trabajo en este puesto, conlleva una disminución de atención a sus responsabilidades principales mencionadas en el diagnóstico. De tal manera, el tiempo abocado a otras tareas le impide, por ejemplo, planificar la comunicación de los cambios a realizar en la operativa. Esto resulta en una transmisión de información en los canales formales que carece de un enfoque estratégico, afectando negativamente a mozos, cocineros y los encargados de los locales.

Se evidencia la falta de una gestión profesional de la comunicación en la empresa. Esto limita la capacidad de integrar las distintas áreas de la organización y de alinear esfuerzos hacia un objetivo común.

En cuanto a la comunicación externa, aunque Burger Time ha logrado destacarse en la gestión de redes sociales gracias al trabajo de una agencia de comunicación tercerizada, debe experimentar y potenciar otros canales de comunicación. Una vez más, queda de manifiesto la falta de un profesional de Comunicación en el equipo

Además, las decisiones relacionadas con campañas publicitarias y alianzas estratégicas, como aquellas con periodistas, surgen principalmente del instinto de los socios fundadores, sin contar con un enfoque profesional ni una estrategia bien definida que las sustente. Por eso, no se logra un enfoque integral de la comunicación desde la interna empresarial y se sobrecarga el trabajo de la agencia Modo, que es un actor tercerizado.

Más allá de los aspectos previamente mencionados, se evidencia una falta de desarrollo en otros ámbitos de la corporación.

A) Falta definición de roles

Se identifica una falta de definición en roles y áreas de trabajo. Esto se ve principalmente en las áreas de Recursos Humanos y Comunicación, las cuales no existen. Esta falta obliga a que personas sin experiencia en estos ámbitos asuman responsabilidades en su implementación, lo que puede comprometer la eficiencia y efectividad de los procesos. Asimismo, los procesos de selección de personal se realizan a través de Instagram, una plataforma de red social que no está diseñada específicamente para este fin. Además, la organización carece de presencia en plataformas especializadas como LinkedIn, lo que reduce las oportunidades de recibir postulaciones de candidatos a través de canales más adecuados y orientados profesionalmente.

B) Misión, visión y valores.

No existe un trabajo en torno a la creación de una filosofía corporativa, lo que significa en una falta de la misión, visión y valores claramente definidos que representen a la organización y sean compartidos por los trabajadores de Burger Time.

Desde las altas esferas de la empresa no se ha promovido el desarrollo de un propósito claro ni de un compromiso organizacional que unifique a todos los niveles, ni se ha definido una visión a futuro que guíe el rumbo de la compañía y fomente un sentido de pertenencia entre los colaboradores.

C) Cultura corporativa

No se evidencia un trabajo estratégico desarrollado por la organización para establecer una cultura organizacional, que funcione como paraguas de las subculturas. En su lugar, se observa la prevalencia de subculturas que están influenciadas por la ubicación geográfica de cada local. Si bien es natural que existan subculturas, dada la dinámica de trabajo en distintos locales, sí es importante que exista una cultura que englobe a todas estas y que sea abarcativa y general de la organización.

D) Responsabilidad social empresarial

No se percibe un trabajo en esta área. Transformarse en un agente social y de impacto positivo en el medio ambiente resulta clave en las organizaciones de hoy en día. Adoptar un enfoque que priorice un impacto favorable en la sociedad podría convertirse en un elemento estratégico clave para fortalecer su posicionamiento y asegurar un crecimiento sostenible a futuro. Se entiende clave la implementación de una estrategia la cual genere un beneficio a la organización como también a la sociedad en la que está inserta.

7. Plan Estratégico de Comunicación Corporativa

7.1. Introducción

La Real Academia Española define la palabra plan como un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla” (RAE, nd).

Por otro lado, al hablar de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), es pertinente entender al mismo como

El proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización [...] Toda la actividad de Comunicación Corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. (Capriotti, 2009, p.231)

Adicionalmente, José Vicente García (2019), en su libro *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*, destaca la importancia del PEC al considerarlo “el elemento nuclear y la herramienta principal de la gestión comunicativa (...) no existe comunicación de empresa sin un plan de comunicación” (p.43). Esto resalta el rol fundamental que cumple el PEC dentro de una organización, así como la relevancia que adquiere una vez que es diseñado, implementado y evaluado.

En virtud del diagnóstico realizado y con el objetivo de dar solución tanto a las dificultades encontradas como también a focos problemáticos dentro de la organización, se presentarán a continuación las propuestas del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa (PEC).

A partir de lo analizado previamente, se entiende que Burger Time no cuenta con una estrategia comunicacional definida ni con un equipo de Comunicación. Desde la organización no han desarrollado estrategias ni planes abocados a impactar en el ámbito comunicacional de la organización, impidiendo que ésta se desarrolle de manera integral y efectiva en la organización.

El PEC tendrá una duración de un año y medio y comenzará el 1 de abril de 2025 y finalizará en abril de 2025.

Asimismo, el plan tendrá por objetivos generales y específicos, así como estrategias y acciones concretas, que serán detalladas a continuación.

Es clave destacar que el PEC se basará en los asuntos mencionados en los puntos anteriores, producto del diagnóstico realizado, y buscará generar un impacto positivo en la organización de manera que impulse su desarrollo. Además, se determinará un esquema de evaluación y control del plan, que permitirá evaluar el impacto de las actividades y acciones realizadas. En último lugar se incluirá un presupuesto que expondrá la inversión a realizar por la propia organización para llevar a cabo el plan.

7.2. Objetivos generales y específicos

Se considera clave para el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa de Burger Time la definición de objetivos generales y específicos. Estos son “la base primordial para elaborar cualquier plan de comunicación” (Capriotti, 2009, p.240). Se presentarán divididos en distintos ejes de trabajo, que se describen a continuación.

7.2.1. Eje profesionalización de la comunicación

Se destaca a lo largo del trabajo de diagnóstico una falta de profesionalización de la comunicación en la organización, lo que genera una deficiencia en la transmisión de mensajes claves, relacionamiento con el entorno y fallas en la operativa. Por eso, se proponen los siguientes objetivos en materia pre comunicacional, aquello necesario por parte de la organización para implementar estrategias de comunicación.

1. Objetivo general: Profesionalizar la comunicación organizacional de Burger Time.

Objetivos específicos:

- 1.1. Comenzar a desarrollar un área de Comunicación en Burger Time en un período de diez meses.
- 1.2. Fortalecer las competencias comunicacionales de los encargados generales y de los locales de Burger Time.

7.2.2. Eje comunicacion interna

Se abordarán objetivos generales y específicos que buscarán responder a la falta de gestión de la comunicación interna y cohesión organizacional.

2. Objetivo general: Optimizar los flujos de comunicación interna para fortalecer la cohesión organizacional y alinear a los colaboradores con la identidad de Burger Time.

Objetivos específicos:

- 2.1. Implementar un sistema de comunicación interna estructurado que facilite el flujo bidireccional de información entre todos los niveles jerárquicos y operativos.
- 2.2. Generar instancias de integración para promover la cultura organizacional, los valores de la empresa y cuidar las subculturas.
- 2.3. Redactar y comunicar una misión, visión y valores claros que representen la identidad de Burger Time y sean compartidos por todos los colaboradores.

7.2.3. Eje comunicación externa

Se definirán objetivos generales y específicos para abordar la comunicación externa.

3. Objetivo general: Consolidar el posicionamiento de Burger Time como una de las tres marcas líderes en el mercado de hamburguesas gourmet en Montevideo y Punta del Este.

Objetivos específicos:

- 3.1. Fortalecer la presencia digital de la marca, diversificando los contenidos y canales digitales, para atraer y fidelizar audiencias.
- 3.2. Sistematizar el trabajo digital mediante la planificación entre el encargado de Comunicación y la agencia de comunicación Modo, integrando planes y objetivos comunes.

7.2.4. Eje responsabilidad social empresarial

Se abordarán objetivos generales y específicos que buscarán responder a la falta de una estrategia de responsabilidad social empresarial.

4. Objetivo general: Definir y desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial.

Objetivos específicos:

- 4.1. Desarrollar y difundir internamente entre los colaboradores la correcta separación de residuos en todos los locales de Burger Time en un periodo de dos meses.
- 4.2. Capacitar a los colaboradores en responsabilidad social empresarial en un plazo de dos meses.

7.3. Estrategia

Previamente al desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación, es pertinente detenerse en aquello que lo sostendrá: la estrategia. Según Capriotti (2009) la estrategia está compuesta por aquellos “planteamientos generales a seguir en cuanto a los contenidos y las formas que gobernarán todas las actividades de comunicación de la organización en un determinado período, y que servirá de guía” (p.242). En base a esto, se entiende clave determinar a continuación la estrategia que existirá en el PEC, ya que “gobernarán todas las actividades de comunicación”.

Igualmente, más allá de la conceptualización dada por Capriotti (2009), la estrategia para el plan de Burger Time se desarrollará desde una lógica social y constructivista, siguiendo los planteos realizados en el libro *Hacia una Teoría General de la Estrategia*, publicado por Rafael Alberto Preñez y Sandra Massoni en el 2009.

Los autores proponen una nueva teoría de la estrategia, centrada en la comunicación y el ser humano. Sostienen que se fundamenta en “la construcción del consenso a partir del disenso” (2009, p.109), lo que implica que su propósito principal es resolver conflictos derivados de las diferencias entre las personas. Desde esta perspectiva, la estrategia busca articular distintos intereses en función de un objetivo común (2009, p.109). Por ello, se plantea una estrategia para el plan de Burger Time basada en la comunicación y la construcción de relaciones sociales, con el ser humano como eje central de su lógica.

El Plan Estratégico de Comunicación propone que Burger Time construya bases sólidas en materia de comunicación, que sirvan de cara al futuro. A partir de esto, la

organización dará un paso adelante en la profesionalización y en el crecimiento corporativo, para continuar siendo reconocida en el sector como una organización relevante.

Es evidente, como se mencionó anteriormente, que en las relaciones sociales dentro de Burger Time existe cierto disenso que dificulta el cumplimiento de los objetivos propuestos por los socios fundadores, como la construcción de una cultura común y compartida. En este sentido, la estrategia a tomar en el Plan Estratégico de Comunicación se orienta hacia la nueva teoría de la estrategia (Preñez, R & Massoni, S. 2009), fomentar el consenso, superando las diferencias que hoy obstaculizan la cohesión organizacional.

De tal manera, se opta por una alternativa que construya bases sólidas en la estructura interna de la empresa, para que sea un terreno lo suficientemente positivo y fuerte para acompañar el futuro de Burger Time.

A nivel estratégico, se empleará una intervención a través de la contratación de un encargado de Comunicación, un puesto que hoy en día no está contemplado y no existe una persona a cargo de estos aspectos. A su vez, tendrá un apoyo por los consultores externos Mateo Genta y Juan Manuel Idiartegaray.

Por otro lado, la estrategia tendrá principalmente un importante centro en la comunicación interna, con el fin de que comiencen a darse procesos comunicativos que aún no se han desarrollado, generando una armonía interna que acompañe los grandes avances que ha tenido en los últimos años.

Al mismo tiempo, se trabajará en la transformación de la cultura y la filosofía corporativa, dotando a Burger Time de elementos fundamentales para su desarrollo. Se buscará que la cultura organizacional común prevalezca sobre las subculturas que surjan de manera natural, con el objetivo de reemplazar su influencia y unificar la organización bajo un marco cultural definido y estratégico. Asimismo, la intervención en la filosofía corporativa permitirá establecer valores, misión y visión claras, creando una base sólida que oriente la forma de trabajo y favorezca el desarrollo interno del negocio.

A partir de un trabajo interno profundo, se establecerá un terreno propenso a proyectar mejoras en la comunicación externa. Con una comunicación interna fluida y eficiente, los procesos externos se optimizarán.

La estrategia a emplear acompañada de la incorporación de un gerente de Comunicación abrirá nuevas oportunidades para Burger Time, marcando el inicio de un camino de desarrollo y crecimiento tanto a nivel interno como externo.

7.4. Públicos del Plan Estratégico de Comunicación

Tal como establece Jose Vicente García en su libro *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa* publicado en el 2019, las audiencias de un Plan Estratégico de Comunicación se compone por los grupos de personas con los que una organización desea comunicarse (p.53). De tal manera se comprende que el plan no estará destinado a todos los públicos detallados anteriormente en el mapa de públicos, si no que aquellos a los que la organización debería comunicarse en este plan.

Adicionalmente, Fernández (2007) en su libro *Cómo gestionar la comunicación*, expone que en cuanto a los públicos de un plan “no hay una forma fija para segmentar los públicos. Es una cuestión de observación, de sentido común y de intuición” (p.245) Por lo tanto, por cada eje de acción se determinan los públicos que son impactados de manera directa, empleando la segmentación realizada durante el diagnóstico.

Tabla 5: Públicos del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa

Eje profesionalización de la comunicación	Eje comunicación interna	Eje comunicación externa	Eje responsabilidad social empresarial
Socios Fundadores	Empleados (encargados, mozos y cocineros)	Modo - Agencia de comunicación	Empleados
Empleados (encargados, mozos y cocineros)	Socios Fundadores	Socios Fundadores	Intendencias
		Clientes	Municipios CH, E y C
		Medios de comunicación, líderes de opinión e influencers	Socios fundadores

			Cientes
			Comunidad geográfica
			Medios de comunicación, líderes de opinión e influencers

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Mensajes clave

“Los planes (...) como parte de una estrategia contienen una lista de mensajes clave que la campaña quiere transmitir a los públicos objetivos” (Wilcox, Cameron, Xifra, 2012, p.163). Tal como establecen los autores, dentro del plan se da una existencia de mensajes clave, los cuales serán transmitidos a los públicos objetivos. Esto deja ver, que la existencia de los mensajes clave son una herramienta para lograr una llegada directa a los públicos objetivos, por lo tanto, generar mensajes clave es parte esencial del plan, ya que serán guía sobre las posteriores acciones, acompañando de manera estructural al Plan Estratégico de Comunicación Corporativa de Burger Time.

En este punto, resulta clave destacar los conceptos desarrollados por Donald Miller en su libro *Building a StoryBrand*, publicado en 2018. El autor enfatiza la importancia de la claridad en los mensajes, considerando a estos un factor determinante para el éxito empresarial. “Las palabras venden. Y, si no hemos clarificado nuestro mensaje, los clientes no nos escucharán. (...) La narrativa que sale de una empresa (y, de hecho, también la que circula internamente por ella) debe ser clara” (p.13-19).

Para lograr esa claridad, Miller (2018) propone una fórmula denominada Esquema StoryBrand SB7, compuesta por siete etapas que optimizan y estructuran los mensajes. Su aplicación permite que la comunicación llegue de manera efectiva al público objetivo, evitando fallos y transformando la narrativa empresarial en una historia que conduzca al éxito.

Las siete etapas establecen que un 1) personaje 2) enfrenta un problema, 3) encuentra un guía que le 4) proporciona un plan y lo 5) motiva a actuar, lo que finalmente 6) conduce al éxito y le 7) permite evitar el fracaso.

Considerando lo expuesto por Miller (2018) se determinan los siguientes mensajes clave, teniendo en cuenta a todos los públicos involucrados y ejes de trabajo para el Plan Estratégico de Comunicación de Burger Time:

Mensaje clave general:

1. Burger Time ofrece productos de la mayor calidad, con una producción responsable y sustentable.

Eje profesionalización de la comunicación:

2. Burger Time logra redefinirse puertas adentro para continuar con su crecimiento.
3. El conocimiento entre los colaboradores de Burger Time es clave para asegurar el futuro de la organización.

Eje comunicación interna:

4. En Burger Time el centro está en las personas.
5. Burger Time se compone por personas que deben estar conectadas entre sí con una visión común.

Eje comunicación externa:

6. Burger Time es una organización uruguaya referente en el sector de hamburgueserías.
7. Si conocés las hamburguesas gourmet, conocés a Burger Time.

Eje responsabilidad social empresarial:

8. Burger Time promueve el uso de prácticas sostenibles que impacten de manera positiva en su zona de influencia.

9. Burger Time se compromete con la sostenibilidad y la comunidad, mediante la gestión de residuos, la capacitación de su equipo y el apoyo a causas sociales.

7.6. Plan de acción: acciones y herramientas de comunicación

La etapa de ejecución del Plan Estratégico de Comunicación consta de “implementar las acciones y técnicas programadas” (Capriotti, 2009). Para definir las acciones a realizar, previamente se debe hacer el estudio minucioso de cada uno de los ejes y así establecer las acciones necesarias para cumplir los objetivos -generales y específicos- planteados para cada uno de ellos. Asimismo, hay que tomar en cuenta diferentes factores como la distribución de los recursos disponibles, el tiempo y los recursos humanos para la coordinación de estas acciones.

7.6.1. Objetivo general: Profesionalizar la gestión de la comunicación de Burger Time.

7.6.1.1. Objetivo específico: Comenzar a desarrollar un área de Comunicación en Burger Time en un período de diez meses.

- a) **Acción: Incorporar un servicio de consultoría externa para acompañar el proceso del Plan Estratégico de comunicación Corporativa durante los 13 meses de operación y acompañar en la inducción al encargado de Comunicación.**

Los socios fundadores contratarán consultores externos para brindar apoyo y supervisión en el Plan Estratégico de Comunicación. El rol de los consultores será el de respaldar la aplicación del plan, colaborar en la contratación de un encargado de Comunicación y acompañarlo en su inducción, así como en el desarrollo del área de Comunicación.

Los consultores propuestos son Mateo Genta y Juan Manuel Idiartegaray, quienes poseen de un conocimiento previo de la organización y un diagnóstico comunicacional de Burger Time. Esta acción se implementará antes del inicio del Plan Estratégico de Comunicación, garantizando que los consultores estén incorporados desde el comienzo para desempeñar su labor de apoyo y supervisión.

b) Acción: Incorporar un encargado de Comunicación capaz de liderar la gestión de la comunicación externa e interna de la organización en un plazo de dos meses.

Actualmente, la organización carece de una gestión estratégica y profesional de la comunicación y no cuenta con una persona responsable de estas funciones. Por eso mismo, se plantea dicha acción.

El inicio de esta acción está programado para el martes 1 de abril de 2025, con una reunión entre los encargados generales, los socios fundadores y los consultores externos. En dicho encuentro, se redactará la descripción del llamado laboral, especificando los requisitos, los objetivos del cargo, la carga horaria semanal y las principales tareas a desarrollar.

De esta manera se sugiere el siguiente llamado:

1. **Título:** Encargado/a de comunicación para Burger Time.
2. **Requisitos excluyentes:** Licenciado en Comunicación con uno o más años de experiencia en roles similares. Conocimientos sobre Responsabilidad Social, y plataformas digitales como redes sociales y web
3. **Objetivo del cargo:** Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación interna y externa de la organización, de forma alineada con los objetivos de la marca, contribuyendo al fortalecimiento de la marca y su imagen.
4. **Funciones y responsabilidades:**
 1. Gestionar la presencia digital de la marca en conjunto con agencia de publicidad.
 2. Optimizar y estructurar los canales de comunicación interna.
 3. Gestionar el área de comunicación.
 4. Implementar y gestionar herramientas digitales como Microsoft Teams.
 5. Liderar la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
5. **Horario de trabajo:** 09:00 a 17:00.
6. **Tipo de contrato:** Dependiente.
7. **Modalidad:** Presencial.

Posteriormente, se difundirá la oferta laboral a través de los portales de empleo de la Universidad ORT Uruguay, la Universidad Católica, Universidad de la Empresa, Universidad de la República y la Universidad de Montevideo ya que la organización carece de un perfil de LinkedIn. La postulación estará abierta desde el jueves 7 de abril hasta el jueves 24 del respectivo mes.

Durante este proceso, estará a cargo la encargada de Operativa María Gómez, quien actualmente se encarga del proceso de selección de vacantes laborales. La encargada de Operativa, deberá filtrar los postulantes, seleccionando los perfiles que mejor se adapten a lo solicitado. Finalmente, el lunes 5 de mayo, comenzarán las entrevistas presenciales con los postulantes. Estas se realizarán en el local de Pocitos de forma presencial con Gómez, posteriormente, se llevará a cabo una segunda instancia de entrevista, entre el aspirante, los socios fundadores, los consultores externos y la encargada de Operativa, Gómez.

A la persona seleccionada, se le indicará que comience a trabajar de forma presencial en el local de Pocitos, ya que este local es el principal de Burger Time, donde se encuentran los dueños y encargados. El nuevo encargado de Comunicación, deberá recorrer los demás locales semanalmente. De esta manera conocerá de forma íntegra a todos los funcionarios y locales de la organización.

En su inducción será recibido por los consultores externos y la encargada de operativa, Gómez, y presentado a los demás encargados generales. Durante los primeros días, Gómez, Genta e Idiartegaray acompañarán al nuevo encargado de Comunicación, para colaborar en la adaptación a su nuevo cargo, comentando los objetivos de la vacante y los próximos pasos a seguir. Asimismo, se darán reuniones entre los socios fundadores y otros encargados, a modo de que el nuevo integrante conozca profundamente la operativa de Burger Time.

Con esta incorporación, se espera que Burger Time dé un primer paso hacia la profesionalización de la comunicación, incorporando un profesional que podrá gestionar las dificultades comunicacionales que enfrenta la organización y proponer nuevas herramientas que beneficien a la empresa.

En cuanto a la comunicación de esta acción, la coordinación de las reuniones de definición del puesto, entre los encargados generales, asesores externos y socios fundadores, se llevará a cabo mediante mensajes de WhatsApp, ya que es el medio utilizado comúnmente entre estas personas. Por otro lado, para el acceso a los portales de empleo se define acercarse vía llamada telefónica a las universidades, de manera tal de generar un contacto directo y definir la forma de implementar el llamado en las respectivas universidades.

c) Acción: Realizar una hoja de ruta para desarrollar el área de Comunicación en los próximos nueve meses.

La profesionalización de la comunicación no se logra solo con la incorporación de un encargado, aunque es un primer paso fundamental. Si bien la integración de esta persona a la organización marca el inicio del desarrollo de un área dentro del organigrama de Burger Time, se sugiere trazar una hoja de ruta con los próximos pasos a seguir.

El objetivo de esta hoja de ruta es garantizar que la nueva área de Comunicación crezca de manera estructurada y alineada con el desarrollo de la organización, sentando bases sólidas para su permanencia en el tiempo.

A través de esta planificación, el encargado de Comunicación podrá combinar sus conocimientos previos con la experiencia adquirida en Burger Time, para definir un camino claro que impulse el área y contribuya al crecimiento de la empresa.

La hoja de ruta será realizada entre el encargado de Comunicación y los consultores externos, en virtud de aplicar los conocimientos sobre Burger Time y el área profesional de la Comunicación. La misma, se llevará a cabo durante el mes de julio, al inicio del mes se realizarán dos reuniones de preparación de la hoja de ruta, para que, en la tercera semana del mes se lleve a cabo la redacción y formalización de este documento.

La hoja de ruta abarcará distintas temáticas fundamentales, al incorporar acciones a futuro, como por ejemplo:

- Realizar reuniones de seguimiento con los socios fundadores y encargados generales una vez al mes.

- Evaluar la incorporación de un asistente de Comunicación.
- Establecer objetivos para el área de comunicación por el encargado del área para los próximos doce meses.

Esta hoja de ruta se enviará en formato PDF a los socios fundadores y encargados generales, a través de correo electrónico y WhatsApp, asegurando su disponibilidad en dos plataformas diferentes.

7.6.1.2. Objetivo específico: Fortalecer las competencias comunicacionales de los encargados generales y de los locales de Burger Time.

- a) Acción: Realizar un ciclo de 12 talleres formativos en comunicación efectiva, para los encargados de Burger Time, distribuidos en dos talleres por cada local en el período de un mes.**

A partir del diagnóstico, se evidencia una carencia en las habilidades de comunicación entre los colaboradores de la organización, lo que genera problemas en cuanto a la transmisión de mensajes, en especial entre los mensajes de los encargados dirigidos a mozos y cocineros. Por eso, se propone llevar a cabo la acción de implementar un ciclo de 12 talleres comunicacionales en Burger Time.

Estos serán talleres dirigidos específicamente a los encargados generales y de los locales (encargados de salón y de cocina). El ciclo tiene el objetivo de brindar herramientas para comprender y gestionar eficazmente la comunicación interna, atacando a problemas existentes y fortaleciendo los conocimientos de los encargados para futuras acciones.

En primer lugar, los talleres serán dados por el encargado de Comunicación con el apoyo de los asesores externos Genta e Idiartegaray. Estos mismos, mediante dos reuniones en la cuarta semana de julio, definirán la temática de cada sesión, abordando aspectos clave como la comunicación interna y la comunicación efectiva.

En segundo lugar, cada taller tendrá una duración de una hora y media, y cada grupo de encargados asistirá a dos sesiones. Las capacitaciones se llevarán a cabo durante el mes de agosto, dedicando un día específico a cada grupo. La primera semana de agosto se organizará

de la siguiente manera: el lunes para los encargados generales, el martes para los encargados de cocina y salón de Pocitos, el miércoles para los encargados de cocina y salón de otro local, y así sucesivamente hasta que todos los grupos completen sus dos talleres.

Por último, los talleres se realizarán en horario vespertino, en cada uno de los locales, de 14:00 a 15:30, aprovechando un intervalo entre los turnos del mediodía y la noche. Durante este período, los encargados se ausentarán de sus tareas, para enfocarse en la capacitación, el local que tenga la respectiva capacitación cerrará durante esa hora y media.

Esta acción se comunicará a través de un formulario de Google, donde los encargados confirmarán su asistencia a los talleres e ingresarán su nombre, apellido y local de pertenencia. El formulario se enviará de manera individual a cada encargado por WhatsApp, para garantizar una respuesta efectiva, evitando los inconvenientes de grupos en los que suelen enviarse diversos mensajes. Si no se obtiene una respuesta en un plazo razonable, el encargado de Comunicación visitará los locales para informar personalmente a los encargados de cocina y salón sobre la iniciativa.

7.6.2. Objetivo general: Optimizar los flujos de comunicación interna para fortalecer la cohesión organizacional y alinear a los colaboradores con la identidad de Burger Time.

7.6.2.1. Objetivo específico: Implementar un sistema de comunicación interna estructurado que facilite el flujo bidireccional de información entre todos los niveles jerárquicos y operativos.

a) Acción: Redactar y desarrollar un manual de buenas prácticas comunicacionales internas para los colaboradores de Burger Time en el periodo de tres meses.

Al concluir el diagnóstico comunicacional, se evidencia la necesidad de redactar un manual para el uso de los canales de comunicación interna. Actualmente, la organización utiliza exclusivamente WhatsApp como medio de comunicación interna digital. Igualmente, utilizan otros medios internos como reuniones y cartelería, detallados anteriormente en el punto 5.6.1. Comunicación interna.

Si bien WhatsApp ofrece practicidad y facilidad de uso, la existencia de múltiples grupos dentro de una misma herramienta —que, en la mayoría de los casos, también se emplea para fines personales— no permite explotar las posibilidades tecnológicas disponibles.

Como se identificó en el diagnóstico, cada local maneja múltiples grupos de WhatsApp, con un promedio de tres por establecimiento. Generalmente, estos se dividen en: un grupo para la comunicación entre mozos y el encargado de salón, otro para los cocineros y el encargado de cocina, y un tercero donde los encargados de salón y cocina coordinan entre los encargados generales. Además, existen grupos de WhatsApp que conectan a los encargados generales entre sí, así como otro que incluye a los encargados generales y los socios fundadores. Asimismo, hay grupos específicos que vinculan a los encargados de cocina de cada local con los encargados generales de cocina. Esto deja claro una presencia arraigada del uso de WhatsApp en la organización.

Por ello, se establecerá un manual que defina los tipos de comunicaciones que se permiten en este canal y las formas adecuadas de utilizarlas. A su vez, se detallará el uso de las reuniones y la cartelería. Dicho manual será llevado a cabo por los consultores externos Genta e Idiartegaray.

Si bien las reuniones y carteles no presentan grandes problemas, como se mencionó en el párrafo anterior, deberán ser incluidos en este manual, dando así una forma integral y abarcativa al manual de comunicaciones internas.

Asimismo, como consultores externos se comentará al encargado de Comunicación la implementación de Microsoft Teams y uso de mails para las comunicaciones entre los encargados, tanto generales como de cada local, de forma que únicamente se utilice WhatsApp entre los encargados de cocina o salón y sus respectivos colaboradores (mozos y cocineros). Este manual será llevado a cabo durante los meses de setiembre, octubre y noviembre.

Se propone realizar tres reuniones previas al desarrollo del manual, en la que deberán participar el encargado de Comunicación y los encargados generales de Burger Time, como también los consultores externos. Estas reuniones se llevarán a cabo el lunes 1, miércoles 3 y

martes 9 de setiembre. Las mismas, servirán para recabar información sobre los flujos actuales de comunicación interna, el uso de los canales y las prácticas desarrolladas en este ámbito, de manera tal de que se desarrolle un manual que integre los canales existentes y adapte los nuevos a las formas comunicacionales que se dan en la organización.

El manual contendrá el siguiente índice:

1. Introducción
 - 1.1. Objetivos de este manual
 - 1.2. Por qué lo hacemos
2. Canales que usamos
3. WhatsApp
 - 3.1. Para qué son los grupos de WhatsApp
 - 3.2. Cómo usar los grupos de WhatsApp
 - 3.3. Qué significa cada grupo
 - 3.4. Qué cosas deben enviarse por esos grupos
4. Microsoft Teams
 - 4.1. Por qué Microsoft Teams
 - 4.2. La nueva herramienta
 - 4.3. Quienes la utilizan
 - 4.4. Canales y grupos que se utilizarán
5. Reuniones
 - 5.1. Tipos de reuniones
 - 5.2. Constancia de las reuniones
6. Correo electrónico

- 6.1. Que tipo de correo se recibe
- 6.2. Porque ciertos mensajes se comunican por correo electrónico
- 6.3. Darle importancia a los correos electrónicos
- 7. Cartelería
 - 7.1. Donde se ve la cartelería
 - 7.2. La cartelería en las cocinas
 - 7.3. La cartelería en los espacios comunes
 - 7.4. La importancia de ver los comunicados en carteles
- 8. Canal para dudas

Como se puede ver, el documento establecerá lineamientos clave sobre la comunicación interna de la organización. En relación con WhatsApp, se especificará qué grupos dejarán de utilizarse, cómo se gestionará la herramienta y qué tipo de información recibirán los colaboradores en los grupos activos.

Además, se justificará la incorporación de Microsoft Teams, detallando su propósito, los usuarios que harán uso de la plataforma y las instrucciones para su correcta utilización. Asimismo, cada usuario obtendrá una dirección propia para utilizar y crear su perfil en dicha plataforma, bajo la dirección nombre@burgertime.uy. Lo mismo ocurre con los correos electrónicos, donde se detallará profundamente que se recibe por este medio, la importancia de los mensajes, entre otros aspectos.

En cuanto al punto siete del manual, se abrirá un correo electrónico en donde el encargado de Comunicación recibirá consultas sobre dudas de las nuevas formas de uso de los canales.

Este manual se redactará y entregará a cada colaborador, en la tercera semana de setiembre, en una versión en archivo PDF. Los mozos y cocineros recibirán el documento a través de WhatsApp, mientras que los encargados lo recibirán mediante Microsoft Teams, dado que estos serán los canales oficiales, entre encargados, para la comunicación interna.

7.6.2.2. Objetivo específico: Generar instancias de integración para promover la cultura organizacional, los valores de la empresa y cuidar las subculturas.

- a) Acción: Implementar dos actividades de *team building* en el mes de octubre del 2025 y marzo del 2026 para todos los colaboradores de Burger Time.**

Como se destacó en el diagnóstico, en Burger Time existen múltiples subculturas, con motivo de la diversidad de locales que tiene la empresa. Actualmente, estas subculturas no están integradas ni pertenecen a una cultura organizacional común. La falta de conexión entre los distintos locales y sus diferencias culturales representan un desafío que debe abordarse a través del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.

Para atender esta situación, se proponen dos jornadas de *team building* que fomenten la integración entre los empleados de los diferentes locales. El objetivo de estas actividades es que todos los trabajadores de Burger Time se conozcan, comprendan las particularidades de cada local y los desafíos diarios que enfrentan, promoviendo un mayor sentido de unidad dentro de la empresa.

En ambas jornadas se suspenderá el turno laboral, igualmente el salario y el día laboral será abonado. Se planteará realizar ambas jornadas al comienzo de la semana (lunes, martes o miércoles) dado que son los días de menor actividad, según indicó Pomoli en una conversación informal

Las jornadas se llevarán a cabo de 10:00 a 14:00 y estarán enfocadas en fomentar el trabajo en equipo y fortalecer los vínculos entre los colaboradores. Para ello, se conformarán distintos equipos de manera aleatoria, que deberán participar en diversas actividades compitiendo entre sí. Como por ejemplo desafíos de preguntas y respuestas, juegos de escape, construcción de estructuras con materiales limitados, entre otros. Además, se fomentará la comunicación mediante dinámicas como resolución de problemas en grupo y toma de decisiones bajo presión. Al finalizar, se realizará una reflexión conjunta sobre la experiencia y se premiará al equipo con mejor desempeño.

Asimismo, en las jornadas se brindará un servicio de catering el cual no serán hamburguesas, sino otro alimento, considerando también opciones vegetarianas y sin gluten. A su vez, todos los asistentes tendrán acceso a bebidas refrescantes, como agua o jugos naturales. Para agosto el menú de alimentación consistirá de asado y parrilla vegetariana. Por otro lado, en cuanto al menú de la segunda actividad se servirán tartas con diversas opciones.

Con el propósito de llevar a cabo una jornada que fomente la integración y refuerce la cultura organizacional, se identificó a BM Latam, una organización especializada en la planificación y ejecución de este tipo de actividades, los asesores externos estarán a cargo de establecer los primeros contactos con dicha organización, de manera tal que se cotice el servicio y aquello incluido en el mismo.

Esta organización se encargará de llevar a cabo las actividades propuestas anteriormente. En un primer acercamiento por los asesores externos, BM Latam determinó un costo de 5.500 USD para ambas actividades. El presupuesto incluye la asistencia de coordinadores y profesionales que se encargarán de administrar las tareas como también los materiales necesarios para el desarrollo de las mismas. Asimismo, acondicionarán el lugar para que la actividad se desarrolle de la mejor manera, incluyendo dispositivos de audio y frutas para alimentar a los asistentes.

La primera actividad se llevará a cabo el lunes 6 de octubre. Dado que la organización cuenta con más de 70 colaboradores y se busca desarrollar una jornada dinámica y entretenida, se ha decidido realizarla en la chacra Elías Regules, ubicada cerca de Portones Shopping.

La segunda actividad se realizará el lunes 2 de marzo del 2026, manteniendo el concepto de un encuentro al aire libre y misma ubicación en la chacra Elías Regules.

En ambos casos, se garantizará el traslado de los colaboradores mediante transporte exclusivo para cada local, facilitando su participación en la jornada, a excepción del caso de Punta del Este donde se coordinará una única combi la cual tendrá como punto de salida la terminal de Punta del Este, ya que son menos colaboradores que en Montevideo y a fin de facilitar la logística. A su vez, tal como se mencionó, durante las jornadas se brindará un servicio de comidas a todos los participantes, como también un recuerdo al final de la

jornada. Para la primera jornada se dará una caramañola térmica con el logo de la organización y para la segunda una bolsa ecológica, estilo tote bag, también con el logo de la organización.

7.6.2.3. Objetivo específico: Redactar y comunicar una misión, visión y valores claros que representen la identidad de Burger Time y sean compartidos por todos los colaboradores.

Como se analizó previamente, una de las grandes debilidades de la institución es la falta de definición sobre la misión, visión y valores corporativos. Estos insumos son de carácter fundamental para la cultura organizacional y para la estrategia comunicacional.

- a) **Acción: Fijar y llevar a cabo tres reuniones entre los socios fundadores, el nuevo encargado de Comunicación y los encargados generales para definir la misión, visión y valores corporativos.**

El martes 27 de mayo de 2025, se propone realizar una reunión entre Fausto Pomoli, Justo Ugartemendía, Lucas Vassalucci y el nuevo encargado de Comunicación. Luego, el jueves 29 de mayo, se llevará a cabo un encuentro entre el encargado de Comunicación con los encargados generales de Cocina, Operativa y Contabilidad. Finalmente, una última reunión el jueves 4 de junio entre los encargados generales, los socios fundadores y el encargado de Comunicación.

El propósito de estas reuniones es construir de manera conjunta la misión, visión y valores corporativos de la organización, involucrando a los niveles jerárquicos más altos.

En la reunión inicial con los socios fundadores, el encargado de Comunicación presentará la necesidad de definir estos pilares estratégicos, brindando una breve introducción sobre su importancia.

En la segunda reunión, el encargado de Comunicación informará a los encargados generales sobre la iniciativa, promoviendo la comprensión de estos conceptos y recopilando sus opiniones, lo que permitirá obtener una visión integral desde diferentes áreas de la organización.

Por último, en la tercera reunión, se llevarán a cabo dinámicas de brainstorming entre los socios fundadores y los encargados generales para definir y redactar la misión, visión y valores de Burger Time.

En las primeras reuniones el encargado de Comunicación abordará las siguientes temáticas: qué es la misión, visión y valores; y ventajas de formalizar y comunicar una misión, visión y valores. De manera de capacitar a los involucrados en esta temática.

Mientras tanto, como se mencionó anteriormente, en la última reunión el encargado de Comunicación motivará y mediará una actividad de brainstorming entre los participantes, como una posterior evaluación de las ideas extraídas de la actividad. Para finalmente con dichos insumos, construir la misión, visión y valores corporativos de Burger Time.

Estas reuniones serán programadas vía WhatsApp, adaptándose así al canal que suelen usar los involucrados para coordinar las reuniones. Se definirá un comunicado que será llevado a cabo por el encargado de Comunicación donde informe sobre las fechas de estas reuniones y que temas se abordarán en las mismas.

b) Acción: Diseñar un plan para difundir la misión, visión y valores de Burger Time en un período de un mes.

Una vez definida la misión, visión y valores corporativos el encargado de Comunicación en colaboración con los asesores externos, deberán generar un plan para comunicar interna y externamente la misión, visión y valores de la empresa. En dicho plan se definirá por donde se comunicará y de qué forma. Durante un mes de trabajo, el encargado, con apoyo de los asesores externos y mediante tres reuniones presenciales, definirán los distintos aspectos sobre la comunicación de la misión, visión y valores corporativos.

Internamente, el encargado de Comunicación deberá emplear los canales definidos en el manual previamente establecido, garantizando así una difusión clara y estructurada entre los colaboradores de Burger Time. En el ámbito externo, trabajará en conjunto con la agencia Modo por medio de dos reuniones presenciales, para aprovechar al máximo los diferentes canales de comunicación digital, dando a conocer los nuevos lineamientos de la organización.

Este plan de difusión se implementará una vez finalizadas las reuniones de creación de la misión, visión y valores, en las que participarán los socios fundadores, los encargados generales y el propio encargado de Comunicación, asegurando así un mensaje alineado y coherente con la identidad de Burger Time.

Las líneas del plan de comunicación serán las siguientes:

- Externamente:
 - Elaborar un *reel* para instagram informando sobre el cambio en Burger Time.
 - Generar tres *stories* para Instagram en virtud de subirlas y luego colocarlas en el *feed* de la aplicación como historia destacada.
 - Generar un contenido gráfico para Tik Tok.
 - Generar dos publicaciones para Facebook y X.
 - Desarrollar un apartado en la página web que informe sobre la misión, visión y valores corporativos, una vez creada la misma.
- Internamente:
 - Generar un comunicado elaborado por el encargado de Comunicación y los socios fundadores, el cual será enviado por Microsoft Teams, WhatsApp y correo electrónico, a todos los colaboradores de la organización.
 - Desarrollar un total de seis reuniones informativas entre los encargados de cada local (cocina y salón) y el encargado de Comunicación donde este último informe brevemente de qué tratan los conceptos de misión, visión y valores, y que es toda esta nueva iniciativa de la organización.

7.6.3. Objetivo general: Consolidar el posicionamiento de Burger Time como una de las tres marcas líderes en el mercado de hamburguesas gourmet en Montevideo y Punta del Este.

7.6.3.1. Objetivo específico: Fortalecer la presencia digital de la marca, diversificando los contenidos y canales digitales, para atraer y fidelizar audiencias.

Basado en el diagnóstico, se evidencia una limitada diversificación en los canales de comunicación digitales. Actualmente, la organización, en conjunto con la agencia Modo, concentra sus esfuerzos principalmente en Instagram, mientras que otras plataformas como Facebook y TikTok tienen un uso secundario. Además, se detecta la ausencia de una página web, lo que restringe la presencia digital de la marca.

a) Acción: Desarrollar una página web en tres meses.

Para fortalecer su posicionamiento digital, resulta fundamental ampliar el uso de otros canales de comunicación digital, para lograr un mayor alcance dentro de su público objetivo. Por lo tanto, contar con una página web donde la marca pueda presentarse, comunicar su misión, visión y valores, y narrar su historia, se vuelve esencial para consolidar su identidad en el entorno digital.

Como se mencionó, la creación de una página web permitirá a Burger Time fortalecer su presencia digital y diversificar sus canales de comunicación, alcanzando así a un público más amplio que potencialmente se traducirá en mayores ventas.

Además, al optimizar el sitio con estrategias de SEO, la hamburguesería tendrá una mejor visibilidad en motores de búsqueda como Google, facilitando que clientes cercanos encuentren la marca al realizar búsquedas relacionadas, lo que aumentará el tráfico y las oportunidades de conversión.

La nueva página web será desarrollada por una empresa especializada en diseño, creación y mantenimiento web, cuyo nombre es Suba. El proceso comenzará en junio, y en los dos meses siguientes se ajustará el contenido, incluyendo diversas secciones sobre la historia de la organización, sus valores, misión y visión, los locales y horarios de trabajo, además de ocho imágenes optimizadas para su correcta visualización en la web producidas por la agencia Modo. El lanzamiento oficial está previsto para agosto.

El encargado de Comunicación será responsable de coordinar el desarrollo con los diseñadores web, asegurando que la página refleje la identidad de Burger Time, previamente los asesores externos se contactarán con la organización para obtener una cotización del servicio. El encargado, trabajará en conjunto con los socios fundadores, quienes validarán los contenidos propuestos. Asimismo, deberá gestionar de forma correcta la coherencia visual del sitio, respetando el logo, la tipografía y los colores corporativos de Burger Time.

En una primera aproximación a la cotización del desarrollo y mantenimiento web, la agencia Suba estableció un costo de USD 900 para la creación, publicación y desarrollo de la nueva página de Burger Time, y USD 30 de mantenimiento mensual.

b) Acción: Generar 24 contenidos específicos para Tik Tok desarrollados con la agencia Modo en seis meses.

Para llevar a cabo esta acción, el encargado de Comunicación trabajará en conjunto con la agencia Modo, mediante reuniones estratégicas para definir una hoja de ruta. En esta se establecerá la creación de cuatro contenidos mensuales específicos para TikTok, una plataforma en creciente popularidad dentro del público uruguayo y mundial.

En virtud de comenzar con el desarrollo de esta acción, el encargado de Comunicación llevará a cabo dos reuniones con la agencia Modo, cada una con una semana de diferencia. En la primera instancia, el encargado de Comunicación presentará a la agencia la nueva dirección de la marca en esta red social, si bien ya cuentan con un perfil con 3.563 seguidores, este no es explotado de forma tal como para generar un aprovechamiento de la red social, teniendo publicaciones en su mayoría que no alcanzan las 400 visualizaciones y

pocas que superan las 1.000, sumado a una poca intensidad de publicaciones. En la segunda reunión se realizarán actividades de *brainstorming*, de modo que comiencen a llover ideas sobre producciones audiovisuales que podrán ser publicadas a través de Tik Tok.

En esta actividad se exige una colaboración continua con la agencia Modo, ya que posee de un conocimiento profundo del público y seguidores de Burger Time, adquirido tras años de trabajo con la empresa.

En TikTok, la marca adoptará un tono juvenil, amigable y provocador, incentivando a sus seguidores a visitar los locales. Se buscará personificar la identidad de Burger Time, logrando que la comunicación fluya de manera directa con los consumidores, en lugar de parecer un mensaje impersonal gestionado por un community manager. El objetivo de adentrarse en esta red social se fundamenta en comenzar a llegar a un público más joven, logrando así ampliar las posibilidades de venta de la marca, como también lograr un fortalecimiento de la presencia digital de la organización objeto de estudio.

Asimismo, TikTok se ha consolidado como una de las redes sociales más influyentes, con un alto nivel de interacción y un algoritmo que favorece la viralización de contenidos. Su formato dinámico y audiovisual permite captar la atención del público de manera rápida y efectiva, convirtiéndola en una plataforma ideal para conectar con nuevas audiencias y fortalecer la presencia digital.

Los contenidos serán llevados a cabo por la agencia de comunicación tercerizada. Asimismo, esta acción se comunicará mediante un correo electrónico enviado a la agencia, programando las reuniones y de manera general comentando sobre la acción, de la cual tendrán más detalles en las reuniones presenciales. Por otro lado, se informará a los socios fundadores y encargados generales vía Microsoft Teams sobre esta iniciativa.

7.6.3.2. Objetivo específico: Sistematizar el trabajo digital mediante la planificación entre el encargado de Comunicación y la agencia de comunicación Modo, integrando planes y objetivos comunes.

a) Acción: Establecer un plan de objetivos específicos en un plazo de seis meses para cada uno de los canales de comunicación digital.

De forma conjunta, con las nuevas acciones y contenidos tanto para la página web de Burger Time como para el perfil de Tik Tok, se implementará un trabajo coordinado entre el encargado de Comunicación y la agencia Modo.

Como parte de este proceso, se generarán objetivos específicos para cada canal de comunicación: Instagram, TikTok y la nueva página web. La elaboración del plan de objetivos, comenzará con diversas reuniones entre el encargado de Comunicación y la agencia Modo, a fin de establecer las bases y pilares del nuevo plan de objetivos. Se realizarán un total de tres reuniones en el lapso del mes de julio.

En la primera reunión, la agencia Modo deberá informar al encargado de Comunicación sobre las métricas actuales de las diferentes redes sociales, el propósito de cada publicación y su impacto en la audiencia.

En la segunda reunión, ambas partes comenzarán a definir los primeros objetivos específicos, bajo el acrónimo SMART, que serían objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un período de tiempo determinado.

Por último, en la tercera reunión, los involucrados deberán redactar y concretar los objetivos específicos, realizando así un plan de objetivos específicos para los medios de comunicación digital.

De tal manera, entre ambas partes se deberá establecer, la definición de métricas que permitan medir el impacto de cada canal, como engagement, alcance, conversiones y tráfico web. Además, se establecerán lineamientos de contenido, definiendo el tono, estilo y frecuencia de publicación, lo que asegure una coherencia entre todos los canales. Por último, se definirá un plan, mediante el cual se revisarán mensualmente los resultados y se realizarán ajustes estratégicos en función del desempeño de cada canal.

Como objetivos a lograr se proponen:

- Obtener 10,000 visualizaciones mensuales en el perfil de Tik Tok durante los primeros dos meses tras la creación de contenido para la plataforma digital.

- Aumentar las reacciones a publicaciones de Instagram y Tik Tok en un 20% durante el mes de setiembre, octubre y noviembre.
- Incrementar en un 50 % los seguidores de Burger Time en la plataforma de Tik Tok durante los seis meses de trabajo.
- Lograr que el 30% de las visitas a la página web provengan de redes sociales (Instagram y TikTok) durante los primeros dos meses.
- Posicionar la página web de Burger Time entre los primeros cinco resultados en las búsquedas de Google relacionadas con “hamburgueserías en Montevideo” o similares dentro de seis meses.

Con el propósito de recopilar y analizar de manera sistemática las métricas de las redes sociales de la organización, además de las ya mencionadas, se propone la realización de reuniones mensuales entre el encargado de Comunicación y los integrantes de la agencia Modo. Estas reuniones permitirán evaluar el desempeño de las interacciones mensuales y, a partir de dicho análisis, definir estrategias y contenidos óptimos para fortalecer la comunicación de la empresa.

Las reuniones serán coordinadas entre el encargado de Comunicación y la agencia Modo a través de un contacto directo vía WhatsApp, donde se establecerán las fechas y temas a tratar.

b) Acción: Generar una calendarización mensual de contenidos para cada una de las redes sociales.

Una vez recabada la información pertinente, se propone realizar una calendarización semanal, mensual y anual de contenidos para cada una de las plataformas digitales en las que Burger Time tiene presencia, llevada a cabo por la agencia Modo y aprobada por el encargado de comunicación. De esta manera, se podrá trabajar de manera más ordenada y planificada en la generación de publicaciones. Estas calendarizaciones comenzarán a realizarse en el mes de julio hasta finalizar el Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.

Esta planificación se centrará principalmente en los perfiles de Instagram y TikTok y se elaborará a principios de cada mes para establecer una guía clara de acciones y publicaciones. A través de estos calendarios, se definirán los contenidos que se compartirán

en ambas redes sociales y se evaluará la necesidad de realizar acciones especiales según las fechas relevantes, como el Día Mundial de la Hamburguesa (28 de mayo) o el Día Mundial de la Papa Frita (20 de agosto).

Como se mencionó, esta calendarización exige reuniones mensuales, por eso, durante la última y primera semana de cada mes se llevará a cabo una reunión entre el encargado de Comunicación y la agencia Modo, en la cual se definirán las estrategias y contenidos a publicar. A partir de estas reuniones, la agencia ejecutará las acciones acordadas, ya sea mediante la creación de contenidos especiales o publicaciones específicas alineadas a lo marcado en las reuniones. Luego de definido el calendario, se dividirán tareas en la plataforma *Microsoft Teams*, en la que se establecerá al responsable de llevarla a cabo y el tiempo destinado.

Figura 27: Planificación de Redes Sociales.

PLANIFICACIÓN BT - Marzo 2025						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					Fotos - Local Pocitos ¹	²
³ Reel- Carnaval	⁴	⁵	⁶ Presentación nuevo producto	⁷	⁸ Posteo - SM	⁹
¹⁰	¹¹ Fotos - Hamburguesa	¹²	¹³ Diseño- Campaña recolección de juguetes	¹⁴	¹⁵	¹⁶ Reel con influencer
¹⁷	¹⁸ Fotos - Local Prado	¹⁹	²⁰	²¹ Reel - Campaña recolección de juguetes	²²	²³ Fotos - Food Truck
²⁴ Reel- Juego con seguidores	²⁵	²⁶ Fotos - Hamburguesa	²⁷	²⁸	²⁹ Fotos - Local Carrasco	³⁰
³¹ Fotos - Hamburguesa						

Fuente. Elaboración propia.

7.6.4 Objetivo general: Definir y desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial.

7.6.4.1. Objetivo específico: Desarrollar y difundir internamente entre los colaboradores la correcta separación de residuos en todos los locales de Burger Time en un periodo de dos meses.

a) Acción: Definir y comunicar un sistema de gestión de residuos orgánicos y reciclables en un periodo de dos meses.

Con el objetivo de comenzar a desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial, se propone la incorporación de un sistema de gestión de residuos, que será debidamente comunicado.

Para ello, el encargado de Comunicación, junto con los consultores externos, coordinarán la instalación de nuevas papeleras en los locales de Burger Time, diferenciadas para residuos orgánicos y reciclables, estos últimos clasificados en papel y cartón por un lado, y plásticos por el otro.

De tal manera, se incorporarán un total de seis cestos de basura por local, distribuidos equitativamente entre el área de cocina y los espacios comunes, asegurando así una correcta gestión de residuos en todas las zonas operativas.

Esta acción se implementará durante los meses de agosto y setiembre. El comienzo de esta iniciativa estará acompañada por una estrategia de comunicación, que se dividirá en dos etapas.

En una primera instancia, el encargado de Comunicación, llevará a cabo una serie de tres reuniones previas a la implementación de las papeleras con los encargados generales, en particular los encargados de Cocina, Piccos y Carrasco, y la encargada de Operativa, Gómez. Esta etapa previa, garantizará que todas las áreas estén informadas y comprometidas con este cambio en la gestión de residuos dentro de los locales.

En la segunda etapa, el encargado de Comunicación elaborará un comunicado para explicar sobre esta iniciativa y los cambios en la gestión de residuos. Este comunicado se

difundirá a todos los colaboradores de Burger Time, a través de los canales oficiales, como Microsoft Teams, WhatsApp y correos electrónicos, además de ser compartido en reuniones breves entre los encargados de salón y cocina con sus respectivos colaboradores a cargo. En estas reuniones, como también en el comunicado, se explicará sobre cuándo se implementará la gestión de residuos, de qué forma y que cambiará con esta nueva acción.

Por otro lado, en conjunto con el proceso de difusión, habrá un período en el cual se coordinará la ubicación de las nuevas papeleras. Para eso, el encargado de Comunicación, trabajará con los encargados de cada local, tanto de cocina como de salón, para definir los puntos estratégicos donde serán colocadas. Tal como se mencionó anteriormente, se deberán colocar seis papeleras por local, tres para el área de cocinas y otras tres en una zona común para uso de los mozos.

Los residuos serán retirados por la empresa Taym, que cuenta con una división ambiental responsable de la recolección, disposición y reciclaje de los residuos generados en las organizaciones. Esta organización presupuestó un costo mensual de \$25.276 para gestionar los residuos de los seis locales de Burger Time

A través de esta acción, Burger Time no solo integrará una dimensión ambientalmente responsable en sus operaciones, sino que también contribuiría activamente a la reducción de residuos y al aprovechamiento sostenible de los desechos orgánicos. Esta iniciativa permitirá a la empresa dar un primer paso en línea con las tendencias globales de responsabilidad ambiental y fortalecer su compromiso con la comunidad y el desarrollo sostenible.

Además, la implementación de este proyecto podría generar beneficios adicionales, como la optimización en la gestión de residuos, la reducción de costos asociados a su disposición final y la mejora en la percepción de la marca entre consumidores cada vez más conscientes del impacto ambiental de las empresas.

b) Acción: Generar 36 carteles que indiquen las formas de reciclaje y correcta separación.

Tomando en cuenta que se trata de un canal de comunicación previamente utilizado por la organización para transmitir diversos mensajes a los colaboradores, se propone

emplear carteles en distintos sectores: como áreas comunes y cocinas, con información relevante sobre el reciclaje y la correcta separación de desechos.

De esta forma, se generará una difusión sobre el nuevo modelo de gestión de residuos, cómo se emplea y donde se debe tirar cada uno de los residuos, ya sea plástico o materiales orgánicos.

Esta acción complementa la difusión y comunicación previa a la implementación de la gestión de residuos, mencionada en el punto anterior, fortaleciendo así la comunicación de la actividad. Los carteles serán colocados simultáneamente con las papeleras de reciclaje, de manera que, al momento de instalar las nuevas papeleras, las indicaciones sobre cómo operar con el sistema estén ya disponibles y sean fácilmente accesibles para todos los colaboradores.

El diseñador gráfico Juan Cruz Morales será responsable del diseño de la cartelería, mientras que el nuevo encargado de Comunicación de la difusión de estos. Cada local contará con seis carteles: tres en la cocina y tres en los espacios comunes, por lo que se establece un total de 36 carteles para toda la organización.

De este modo, los empleados podrán acceder de manera continua a los lineamientos establecidos por la empresa en cuanto a la gestión de residuos.

Los carteles serán impresos y plastificados por Copiplan, una empresa especializada en la industria de la impresión. El encargado de Comunicación, junto con los asesores externos, serán responsables de coordinar con la empresa, contactando a comienzos de septiembre, para garantizar que los carteles estén listos y disponibles para su colocación al mismo tiempo que se implemente el nuevo sistema de residuos.

7.6.4.2. Objetivo específico: Capacitar a los colaboradores en responsabilidad social empresarial en un plazo de dos meses.

- a) Acción: Realizar seis talleres sobre la importancia de ser socialmente responsables destinados a encargados, mozos y cocineros, en un plazo de dos meses.**

Para que la organización inicie su camino hacia la responsabilidad social empresarial, es fundamental establecer bases sólidas de conocimiento en este ámbito. Esto permitirá sensibilizar y capacitar a los colaboradores sobre la importancia de adoptar una cultura empresarial socialmente responsable, destacando los beneficios que conlleva tanto para la empresa como para la comunidad.

De esta forma, se llevarán a cabo seis talleres sobre responsabilidad social empresarial. Los mismos serán llevados a cabo por Soledad Lienau, consultora en iniciativas de Desarrollo Sostenible y docente de la materia de Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sustentable de la Facultad de Comunicación de la Universidad ORT Uruguay.

Estos seis talleres serán dados en los locales de Burger Time, por lo que, cada local tendrá su taller, dedicado a los encargados, mozos y cocineros de los mismos. Con un enfoque formativo e informativo, los talleres abordarán temas clave como la importancia de la responsabilidad social empresarial, la gestión de residuos, el panorama de la RSE en Uruguay, su impacto en las organizaciones y los beneficios de adoptar prácticas socialmente responsables.

Este ciclo de talleres se desarrollará durante julio y agosto, con una duración total de dos meses. Cada sesión tendrá una extensión de una hora y media y se llevará a cabo en horario laboral, de 14:00 a 15:30. Para garantizar su accesibilidad y continuidad, los talleres serán grabados a través de la plataforma Zoom, creando así un registro disponible para futuras consultas. Durante los días de taller, las actividades laborales se suspenderán temporalmente a las 14:00 y se retomarán según los requerimientos del horario de cada local. En las primeras tres semanas de julio, los talleres se llevarán a cabo en los locales de Prado, Pocitos y Carrasco, mientras que en las primeras tres semanas de agosto se realizarán en Ciudad de la Costa, Punta del Este y Punta Shopping.

Al finalizar el programa, los empleados contarán con conocimientos y herramientas prácticas que les permitirán alinear su desempeño diario con los valores y objetivos estratégicos de la empresa en esta materia, promoviendo una cultura corporativa basada en la responsabilidad y el impacto positivo.

7.7. Sistemas de evaluación

Una vez implementadas las acciones, es esencial planificar cómo se evaluará su rendimiento. Esto permitirá analizar el progreso y determinar si las acciones están alcanzando los objetivos establecidos. Cada acción tendrá su correspondiente sistema de evaluación, clave para ajustar estrategias y asegurar que los resultados sean los esperados.

Se puede definir la etapa de evaluación en el Plan Estratégico de Comunicación como “la valoración de toda la acción desarrollada previamente. Por medio de ella podremos establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica” (Capriotti, 2009).

Un sistema de evaluación que de un adecuado seguimiento al Plan Estratégico de Comunicación Corporativa permitirá que Burger Time identifique posibles fallas, errores y oportunidades de mejora en las acciones detalladas anteriormente.

Por lo tanto, se plantea a continuación cada acción con su correspondiente forma de evaluación:

1. Incorporar un servicio de consultoría externa para acompañar el proceso del Plan Estratégico de comunicación Corporativa durante los 13 meses de operación y acompañar en la inducción al encargado de Comunicación.

La evaluación de esta acción consiste en la correcta contratación, por parte de la encargada de Operativa María Gómez, del servicio de consultoría externa en la semana previa al comienzo del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.

2. Incorporar un encargado de Comunicación capaz de liderar la gestión de la comunicación externa e interna de la organización en un plazo de dos meses.

Se realizará una evaluación de desempeño del nuevo encargado de Comunicación, basada en el cumplimiento de las acciones y objetivos establecidos en el cronograma. La evaluación, supervisada por los consultores externos, se realizará trimestralmente durante la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.

3. Realizar una hoja de ruta para desarrollar el área de Comunicación en los próximos nueve meses.

Esta acción se dará por finalizada de forma pertinente con la concreción de la presentación de la hoja de ruta en la cuarta semana del mes de julio. Asimismo, en las primeras dos semanas de agosto, los socios fundadores deberán examinar el documento final para observar y aprobar la viabilidad del camino a cursar por el nuevo encargado de Comunicación dispuesto en la hoja de ruta.

4. Realizar un ciclo de 12 talleres formativos en comunicación efectiva, para los encargados de Burger Time, distribuidos en dos talleres por cada local en el período de un mes.

La evaluación de esta acción se llevará a cabo en diferentes etapas. En primer lugar, el encargado de Comunicación medirá la asistencia y el compromiso por los encargados. La asistencia deberá ser del 100 % de todos los encargados, de manera tal de asegurar un impacto mayor en todos los locales y áreas.

Además, durante el mes de octubre, el encargado de Comunicación en conjunto con los asesores externos realizarán una encuesta en *Google Forms* dirigida a mozos y cocineros, la cual será enviada vía WhatsApp. El objetivo será medir de manera concreta si los encargados han logrado incorporar buenas prácticas comunicacionales y si esto ha contribuido a una mejora en la comunicación interna dentro del equipo. El resultado esperable para determinar que la acción funcionó será en la propia opinión de los cocineros y mozos los cuales determinarán si observaron un cambio y mejoraría en la comunicación interna.

5. Redactar y desarrollar un manual de buenas prácticas comunicacionales internas para los colaboradores de Burger Time en el periodo de tres meses.

La revisión de esta acción se llevará a cabo en función de la receptividad del manual y de la implementación efectiva de los cambios propuestos por los colaboradores tras su difusión, tres semanas después de su implementación. La evaluación será realizada por el encargado de Comunicación en conjunto con la encargada de Operativa y observarán durante dos semanas el correcto uso de los canales tal como lo dispone el manual.

Dos meses después de su puesta en marcha, el encargado de Comunicación analizará el uso adecuado de Microsoft Teams, con especial atención a si los involucrados han creado su perfil y han comenzado a utilizar la plataforma de manera activa. Asimismo, se verificará la eliminación de grupos de WhatsApp obsoletos, asegurando así una transición efectiva hacia el nuevo sistema de comunicación establecido en el plan.

6. Implementar dos actividades de team building en el mes de octubre del 2025 y marzo del 2026 para todos los colaboradores de Burger Time.

Esta acción será evaluada en diferentes etapas. Primero, las actividades se evaluarán con la asistencia de los colaboradores a las jornadas, a lo que se espera una asistencia total de todos los colaboradores de Burger Time, ya que será en horario laboral. Luego, se evaluará el desarrollo de las actividades, como por ejemplo que los equipos cumplan con sus tareas y que no se presenten inconvenientes operativos, como falta de bebidas, errores en el servicio de catering o escasez de materiales. Finalmente, en la primera semana del mes de noviembre y en la primera semana del mes de abril 2026, el encargado de Comunicación enviará una encuesta de satisfacción a los colaboradores de Burger Time, elaborada con *Google Forms*, con el objetivo de medir el impacto de la iniciativa y recopilar la percepción de los colaboradores sobre la experiencia. De esta encuesta se esperará que los colaboradores mencionen la importancia de conocer las realidades de otros trabajadores, que destaquen haber conocido personas nuevas de otros locales y que mencionen estar esperando nuevas actividades de este tipo para el futuro.

7. Fijar y llevar a cabo tres reuniones entre los socios fundadores, el nuevo encargado de Comunicación y los encargados generales para definir la misión, visión y valores corporativos.

El sistema de evaluación de esta acción se centrará en evaluar la concordancia entre la misión, visión, valor y la identidad de la organización. Para esto, el encargado de Comunicación enviará a los encargados de los locales como también generales el resultado final, para evaluar si son acertados los diferentes enunciados, representativos de la identidad de Burger Time y acordes a lo que se experimenta en el día a día. El encargado de Comunicación enviará en la segunda semana de junio el documento con la misión, visión y

valores corporativos a modo de que evalúen desde su perspectiva lo definido desde las altas esferas.

8. Diseñar un plan para difundir la misión, visión y valores de Burger Time en un período de un mes.

La evaluación de esta acción se llevará a cabo un mes después de la implementación del plan. Externamente, en conjunto entre el encargado de Comunicación y la agencia Modo, se verificará la correcta ejecución de las publicaciones en las distintas redes sociales indicadas, como también el impacto de las mismas. Internamente se evaluará que el comunicado oficial tenga una correcta difusión con la utilización de los debidos canales de comunicación: Microsoft Teams, correo electrónico y WhatsApp. Por otro lado, el encargado de Comunicación llevará a cabo un mes posterior al lanzamiento, reuniones presenciales con los encargados de cada local para observar la receptividad de esta iniciativa en los colaboradores.

9. Desarrollar una página web en tres meses.

Esta acción se medirá mediante la concreta presentación y publicación de la página web en el final del mes de agosto. A su vez, el encargado de Comunicación evaluará el rendimiento de la web en el mes posterior al lanzamiento, utilizando la herramienta de *Google Analytics*. Durante el primer mes de implementación de la página web se espera un total de 1.000 visitas desde las redes sociales y 500 visitas orgánicas desde el buscador de Google, datos que serán arrojados en la evaluación del mes ya establecido. Por otro lado, el encargado llevará a cabo, también en el mes siguiente a la creación, una encuesta de satisfacción a los socios fundadores, para evaluar un correcto desarrollo de la web acorde a la identidad de la organización.

10. Generar 24 contenidos específicos para Tik Tok desarrollados con la agencia Modo en seis meses.

La evaluación de esta acción consistirá en el cumplimiento, por parte de la agencia Modo, de entregar y publicar los contenidos mensuales. Por otro lado, el encargado de Comunicación, en conjunto con la agencia, medirá mensualmente el impacto de estos

contenidos, determinando si existe o no un aumento en la cantidad de likes y visualizaciones al perfil, como también un aumento en los seguidores.

11. Establecer un plan de objetivos específicos en un plazo de seis meses para cada uno de los canales de comunicación digital.

El sistema de evaluación será llevado a cabo por el encargado de Comunicación, que deberá analizar mensualmente el grado de avance hacia los objetivos propuestos en el plazo de seis meses, con apoyo de la agencia Modo, es decir si el objetivo final será “Incrementar en un 50 % los seguidores de Burger Time en la plataforma de Tik Tok durante los seis meses de trabajo”, analizar si se da un aumento mensualmente que indique un buen camino hacia el objetivo final, lo que permitirá generar un cambio si no se dirige por buen camino. Por otro lado, finalizado el periodo de seis meses, el encargado de Comunicación se encargará de observar el cumplimiento de los objetivos finales establecidos, dando así cerrada esta acción.

12. Generar una calendarización mensual de contenidos para cada una de las redes sociales.

La evaluación de esta acción se llevará a cabo mensualmente con la concreción de la presentación de la calendarización para el mes entrante, por parte de la agencia Modo y el encargado de Comunicación, por ende este aspecto será evaluado por los consultores externos. Asimismo, los consultores deberán analizar el cumplimiento de la cantidad de contenidos planteados en la calendarización para cada red social y posteriormente su impacto a nivel de alcance, interacciones y respuesta por parte de la audiencia, esto a mes vencido por la calendarización presentada al inicio del mes por medio de la plataforma Microsoft Teams.

13. Definir y comunicar un sistema de gestión de residuos orgánicos y reciclables en un periodo de dos meses.

Esta acción será evaluada en una observación por parte del encargado de Comunicación en las semanas posteriores a la implementación de las papeleras, las cuales deberán ser cuatro por cada local. Deberá observar si se cumplen con las medidas impuestas y la actitud de los colaboradores con respecto a la manera de gestionar los residuos de la organización, asimismo deberá estar al tanto que se hayan colocado las cuatro papeleras por local. Cada encargado de cocina y salón de los locales, deberán evaluar en los dos meses

posteriores a la implementación de las papeleras si se realiza una correcta separación de residuos por parte de los colaboradores.

14. Generar 36 carteles que indiquen las formas de reciclaje y correcta separación.

La actividad será revisada por parte del encargado de Comunicación. Este evaluará el impacto de los carteles en el día a día de los empleados y en qué medida afectan su comportamiento en cuanto a la gestión de residuos, si estos son tenidos en cuenta o si facilitan la comprensión del nuevo sistema de gestión de residuos. Esto será llevado a cabo un mes posterior a la implementación de la cartelería, mediante la elaboración, por parte del encargado, de una encuesta en WhatsApp.

15. Realizar seis talleres sobre la importancia de ser socialmente responsables destinados a encargados, mozos y cocineros, en un plazo de dos meses.

El sistema de evaluación de esta acción se llevará a cabo por los consultores externos y el encargado de Comunicación que considerarán la asistencia de los participantes. Para estos talleres se espera una asistencia total de los involucrados para que estos tengan el mayor impacto posible. Además, al finalizar los talleres se realizará una puesta en común entre los participantes. El objetivo será evaluar el aprendizaje de los participantes, como además la percepción que se tuvo sobre los talleres, si existe la necesidad de realizar aún más y si estuvieron de acuerdo o no con esta iniciativa.

7.8. Presupuesto

Isabel Iniesta, Doctora en Comunicación e investigadora en marketing, comunicación y publicidad, en su libro *Adaptación de la Comunicación Corporativa a la era post-Covid* (2022) expone que “el presupuesto disponible según el briefing y que se ha tenido en cuenta a la hora de diseñar las estrategias ha de distribuirse adecuadamente entre las diferentes campañas a realizar en el periodo de planificación” (p.159). Tomando esto en cuenta, se definieron las acciones a llevar a cabo en el Plan Estratégico de Comunicación en base al presupuesto disponible por la organización, buscando una división que contemple poder afrontar cada uno de los ejes a trabajar.

Tabla 6: Presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa de Burger Time.

Acción	Producto	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario	Total
Eje profesionalización de la comunicación					
Incorporar un servicio de consultoría externa para acompañar el proceso del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa durante los 13 meses de operación y acompañar en la inducción al encargado de Comunicación.	Servicio de consultoría	Genta e Idiartegaray	2	\$300 p/hora + IVA	\$58.560 IVA inc
	Total acción				\$58.560 IVA inc
Incorporar un encargado de Comunicación capaz de liderar la gestión de la comunicación externa e interna de la organización en un plazo de dos meses.	-	María Gómez encargada de Operativa	1	\$ 50.000 + IVA	\$61.000 IVA inc
	Total acción				\$61.000 IVA inc
Realizar una hoja de ruta para desarrollar el área de Comunicación en los próximos nueve meses.	Hoja de ruta	Genta , Idiartegaray y nuevo encargado de Comunicación	-	-	-
Realizar un ciclo de 12 talleres formativos en comunicación efectiva, para los encargados de Burger Time, distribuidos en dos talleres por cada local en el período de un mes.	Lapiceras	Suchina	50	\$16,50	\$828
	Scones	Antojitos	20	-	\$700
	Cookies	Antojitos	20	-	\$400
	Botella de agua Salus 600 ml	Ta-Ta	30	\$59	\$1.770
	Cuadernolas	Rusconi	16	\$650	\$10.400
	Talleres	Genta , Idiartegaray y nuevo encargado de Comunicación	-	-	-
Total acción				\$14.098	

Total eje profesionalización de la comunicación					\$133.658
Eje comunicacion interna					
Redactar y desarrollar un manual de buenas prácticas comunicacionales internas para los colaboradores de Burger Time en el periodo de tres meses.	Usuarios de plataforma	Microsoft Teams	19	\$283,04	\$5.377,76
	Manual	Genta e Idiartegaray	-	-	-
	Total acción				\$5.377,76
Implementar dos actividades de team building en los meses de agosto y noviembre para todos los colaboradores de Burger Time.	Alquiler de lugar	Chacra Elías Regules	2	\$85.000	\$170.000
	Fotografía	Marcelo Campi	-	-	\$7.300
	Transporte desde Punta del Este	Dimar	1	-	\$25.000
	Caramañolas	Collage Store	80	\$754	\$60.320
	Bolsas tote bags	Collage Store	80	\$129	\$10.320
	Transporte desde Montevideo	Dimar	5	\$2.500	\$12.500
	Botella de agua Salus 600 ml	Ta-Ta	200	\$59	\$11.800
	Jugo de naranja Zug 5 litros	Ta-Ta	5	\$397	\$1.985
	Barras nutritivas	Just Fit	160	\$63	\$1.080
	Almuerzo agosto	On the Grill	-	-	\$46.800
	Almuerzo noviembre	ATP Catering	-	-	\$38.000
	Servicio de coordinación y actividades	BM Latam	2	USD 2750	USD 5.500* \$236.500
	Total acción				\$621.605
Fijar y llevar a cabo tres reuniones entre los socios fundadores, el nuevo encargado de Comunicación y los encargados generales para definir la misión, visión y valores corporativos.	-	-	-	-	-

Diseñar un plan para difundir la misión, visión y valores de Burger Time en un período de un mes.	Plan de difusión	Genta , Idiartegaray y nuevo encargado de Comunicación	1	-	-
Total eje comunicacion interna					\$626.982,76
Eje comunicacion externa					
Desarrollar una página web en tres meses.	Desarrollo web	Agencia Suba	1	USD 900	USD 900* \$38.700
	Mantenimiento web	Agencia Suba	-	USD 30	USD 30* \$1299
	Imágenes para web	Agencia Modo	8	USD 50	USD 50* \$2.150
	Total acción				\$42.149
Generar 24 contenidos específicos para Tik Tok desarrollados con la agencia Modo en seis meses.	Contenidos para Tik Tok	Agencia Modo	24	USD 200	USD 200* \$8.600
	Total acción				\$8.600
Establecer un plan de objetivos específicos en un plazo de seis meses para cada uno de los canales de comunicación digital.	Plan de objetivos	Encargado de Comunicación	1	-	-
Generar una calendarización mensual de contenidos para cada una de las redes sociales.	Calendarización mensual de contenidos	Encargado de Comunicación	10	-	-
Total eje comunicacion externa					\$50.749
Eje responsabilidad social empresarial					
Definir y comunicar un sistema de gestión de residuos orgánicos y reciclables en un periodo de dos meses.	Servicio de recolección de residuos	Taym	-	-	\$25.276
	Contenedor de basura 120 L	Ferreservi Hogar	36	\$4.390	\$158.040
	Total acción				\$183.316

Generar 36 carteles que indiquen las formas de reciclaje y correcta separación.	Diseño cartelería	Juan Cruz Morales	36	-	USD 150* \$6.450
	Carteles	Copiplan	36	\$42	\$1.512
	Total acción				\$7.962
Realizar seis talleres sobre la importancia de ser socialmente responsables destinados a encargados, mozos y cocineros, en un plazo de dos meses.	Docente de talleres	Soledad Ilenau	6	\$20.000 +IVA	\$146.400 IVA inc
	Scones	Antojitos	20	-	\$700
	Cookies	Antojitos	20	-	\$400
	Fotografía	Marcelo Campi	-	-	\$4.500
	Botella de agua Salus 600 ml	Ta-Ta	100	\$59	\$5.900
	Cuadernolas	Rusconi	16	\$650	\$10.400
	Lapiceras	Suchina	50	\$16,50	\$828
Total acción				\$169.128	
Total eje responsabilidad social empresarial					\$360.406
SUBTOTAL					\$1.171.796
IMPREVISTOS					\$90.792
TOTAL					\$1.262.588

Fuente. Elaboración propia.

Referencia: * Cotización del dólar al día 18/03/25.

7.9. Cronograma

Para todo plan, es fundamental contar con un cronograma que ordene las acciones y establezca los principales momentos y su duración. Esto permite trabajar de forma organizada, ordenada y profesional. Un calendario “permite visualizar a lo largo de un período dado [...] todas las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación y

afrentar así su complejidad” (García, J, 2019, p.55). Por lo tanto, a continuación se definirá el cronograma para el Plan Estratégico de Comunicación de Burger Time.

Preparación	
Desarrollo	
Desarrollo y evaluación en simultáneo	
Evaluación	

8. Referencias

8.1. Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (1991). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. F. Collado (Coord.), *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Brandolini, A & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna: claves para un plan exitoso*. La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección libros de la Empresa.
- Costa, J. (1993) *Identidad corporativa*. Trillas.
- Costa, J. (2010) *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com.
- Cuenca, J & Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental De La Comunicación Interna*. Barcelona, España: UOC.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Ferrari, M. M, & França, F. (2011). Relaciones Públicas: de su naturaleza hacia la práctica profesional. En M, Ferrari (Ed), *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas* (pp. 17-48). Buenos Aires: La Crujía.
- García, J. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Cataluña, España: Editorial UOC.
- Goffee, R & Jones, G. (1998). *El carácter organizacional*. Granica.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Estrategias de Posicionamiento de Marcas. En G, Dominguez (Ed.), *Dirección de Marketing* (pp. 274-294). México: Pearson Educación.
- Marín, A. L. et al. (2009). *La nueva comunicación*. Madrid, España: Trotta.
- Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Quesada, N & Sequeira, A. (2019). *Cien comidas de Uruguay*. Grijalbo.
- Ritter, Michael. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Soca, H. (2022). *Cocinas de Estación*. Aguaclara.
- Pintado, T & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: Esic Editorial.

8.2. Referencias electrónicas

- Air Liquide. (2024). *¿Qué es la congelación IQF?*. Recuperado de <https://es.airliquide.com/soluciones/criogenia-alimentaria/que-es-la-congelacion-iqf>
- Asociación Vegana del Uruguay. (2021). *Bienvenidos*. Recuperado de: <https://www.avu.org.uy/>
- El ascenso de los robots en la industria de la comida rápida. (27 de diciembre de 2020). BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55451058>
- Beyond Meat. (2024). *Our Impact*. Recuperado de: <https://www.beyondmeat.com/en-US/our-impact>
- Cámara de Comercios y Servicios del Uruguay. (2022). *Importancia Económica del Sector Comercio y Servicios*. https://www.cncs.com.uy/assets/docs/Representatividad_del_Sector_2022.pdf
- Cámara de Comercios y Servicios de Uruguay. (2024). *Actividad Comercio y Servicios tercer trimestre 2024*. Recuperado de: <https://www.cncs.com.uy/uploads/informe/477b9e3c280266d9cd88fec11259eb3da0ab2c3b.pdf>
- Cámara de Comercios y Servicios de Uruguay. (2024). *Boletín económico*. Recuperado de: <https://www.cncs.com.uy/uploads/informe/912ee7615c2170db1562ffea5ca6ba60e670b4fe.pdf>
- Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay. (2024). *Actividad Comercio y Servicios. Segundo Trimestre 2024*. <https://www.cncs.com.uy/uploads/informe/eda1ef87d501037f5969736e42805f40cb8857e9.pdf>
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. (n.d.). *Informe*. Recuperado de <https://www.cncs.com.uy/uploads/informe/e534de68d1b71295dbda3c7e2de2d3470ca85b02.pdf>
- Canibal Burger. (3 de noviembre de 2023). *¿Cuál es el origen de la hamburguesa?*. Recuperado de: <https://canibalburger.com/cual-es-el-origen-de-la-hamburguesa/#:~:text=La%20hamburguesa%2C%20como%20la%20conocemos,pan%20para%20facilitar%20su%20consumo.>

- Catalano, S. (19 de enero de 2019). *Alejandro Yapur, presidente de McDonald's: "Vemos que se recuperan los niveles de consumo"*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/01/19/alejandro-yapur-presidente-de-mcdonalds-vemos-que-se-recuperan-los-niveles-de-consumo/#>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. Recuperado de: https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Cuesta, M (12 de julio de 2023). *¿Dónde nació la primera hamburguesa? Te contamos todo* <https://www.quien.com/placeres/2023/07/12/donde-nacio-la-primera-hamburguesa-te-contamos-todo>
- De Cremer, D. (2024). Integrative technologies are the new business reality. *The year in tech, 2024: The insights you need from Harvard Business Review*. (pp. 7-9). Harvard Business Review. En <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=9c74a31b-6040-4295-8a62-30410ed56910%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=3544831&db=e076mww>. Recuperado el 14 de noviembre de 2024.
- Duarte, M. (28 de mayo de 2023). *La ciudad portuaria donde nació la hamburguesa*. Recuperado de: https://viajes.nationalgeographic.com.es/ubicacion-exacta/ciudad-portuaria-donde-nacio-hamburguesa_17779
- Elisea, JG. (2003). Desarrollo de campaña publicitaria. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de: <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/4423>
- Salarios: el poder de compra de los uruguayos ha aumentado 2.14% en lo que va de este año, según el INE. (31 de junio de 2024). *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/salarios-el-poder-de-compra-de-los-uruguayos-ha-aumentado-2-14-en-lo-que-va-de-este-ano-segun-el-ine>.
- Salarios: aumentó el poder de compra de los trabajadores en Uruguay en los últimos 12 meses. (31 de octubre de 2024). *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/salarios-aumentel-poder-de-compra-de-los-trabajadores-en-uruguay-en-el-ultimo-ano>
- Euromonitor International. (s.f.). *About us*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/our-story/about-us>

- Farley, D. (10 de diciembre de 2014). ¿Cuál es el verdadero origen de la hamburguesa? *BBC*. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141209_hamburguesa_hamburgo_cuna_ac
- García, W. (2020). *Plataformas Digitales*. Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado de: https://www.google.com.uy/books/edition/PLATAFORMAS_DIGITALES_2020/P3rtDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Gargland (8 de junio de 2011). *Parrilla eléctrica abatible y delgada, con 2 planchas y reconocimiento del producto*. Recuperado de <https://clamshell.garland-group.com/ViewPublicDocument.asp?d=434>
- Great Place To Work. (s.f). *Arcos Dorados Uruguay*. <https://certificaciones.greatplacetowork.com.uy/arcos-dorados-uruguay#:~:text=Mcdonald%C2%B4s%20Uruguay%20fue,m%C3%A1s%20de%20mil%20personas>.
- Hall, A. (23 de octubre de 2007) *Choripán centenario*. Recuperado de <http://escomotodolodemas.blogspot.com/2007/10/choripan-centenario.html>
- History of Fast Food. (s.f). *History of fast food restaurants*. Recuperado de <http://www.historyoffastfood.com/fast-food-history/history-of-fast-food-restaurants/>
- History of Fast Food. (s.f). *Timeline of fast food*. Recuperado de <http://www.historyoffastfood.com/fast-food-history/timeline-of-fast-food/>
- IEDGE Ai Business School. (s.f). *Uso de Instagram en Uruguay 2020*. <https://www.iedge.eu/instagram-en-uruguay-2020-por-javier-garcia#:~:text=Usuarios%20de%20Instagram%20en%20Uruguay,3M%20de%20usuarios%20en%20Instagram>.
- Mostaza no para de crecer y cerró 2023 con una inversión de USD 20 millones, alcanzando los 180 locales. (28 de diciembre de 2023). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2023/12/29/mostaza-no-para-de-crecer-y-cerro-2023-con-una-inversion-de-usd-20-millones-con-la-que-alcanzo-los-180-locales/>
- ¡Hamburguesa hasta en la sopa! (una uruguaya batió récord en PeYa e hizo 224 pedidos en 2022). (1 de junio de 2023). *InfoNegocios*. Recuperado de: <https://infonegocios.biz/enfoque/hamburguesa-hasta-en-la-sopa-una-uruguaya-batio-record-en-peya-e-hizo-224-pedidos-en-2022>
- La revolución del fast good llegó para quedarse (Dean & Dennys consolida su propuesta en UY). (28 de octubre de 2022). *InfoNegocios*. Recuperado de: <https://infonegocios.biz/nota-principal/la-revolucion-del-fast-good-llego-para-quedarse-dean-dennys-consolida-su-propuesta-en-uy>

- Iniesta, I. & Mancho, A. (2022). *El Social Media Plan en cinco pasos*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Iniesta-Aleman-2/publication/363799880_El_Social_Media_Plan_en_cinco_pasos/links/632eb76e694dbe4bf4b7fb2e/El-Social-Media-Plan-en-cinco-pasos.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQlLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvb2J9fQ
- Instituto Nacional de Carnes. (2023). *Consumo de Carnes en Uruguay* <https://www.inac.uy/innovaportal/file/18275/1/cierre-del-consumo-de-carnes.pdf>
- Instituto Nacional de Carnes. (2023). *Exportación*. Recuperado de: <https://www.inac.uy/innovaportal/v/23295/10/innova.front/exportacion>
- Instituto Nacional de Carnes. (s.f.) *Misión y Visión*. Recuperado de: <https://www.inac.uy/innovaportal/v/1115/37/innova.bs/mision-y-vision>
- Instituto Nacional de Estadísticas & Agesic. (2022). *Encuesta de usos de tecnologías de la información y la comunicación*. Recuperado de: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/sites/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/files/2023-06/Informe_EUTIC_2022.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2024). *Visualizador Censo 2023*. Recuperado de: <https://www5.ine.gub.uy/documents/VisualizadorCenso2023.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas (s.f). *¿Qué es el Índice de Precios del Consumo (IPC)?*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/preguntas-frecuentes/preguntas-frecuentes/es-indice-precios-del-consumo>
- Instituto Nacional de Estadísticas (s.f). *¿Qué es la inflación?*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/preguntas-frecuentes/preguntas-frecuentes/es-inflacion>
- Intendencia de Canelones (2020). *D.0011/020*. Canelones: Junta Departamental. Recuperado de: https://www.gub.uy/tramites/sites/catalogo-tramites/files/2024-02/I_Ordenanza%20de%20Habilitaci%C3%B3n%20de%20Funcionamiento_Dto%2011%202020_Res%2020%2005516.pdf
- Intendencia de Canelones (2020). *Resolución N° 20/07260*. Canelones: Junta Departamental. Recuperado de:

- https://www.gub.uy/tramites/sites/catalogo-tramites/files/2024-02/II_Reglamentacion%20de%20Habilitacion%20de%20Funcionamiento_Res%2020%2007260.pdf
- Intendencia Municipal de Maldonado (1999). *Ordenanza de salubridad e Higiene*. Maldonado: Junta Departamental. Recuperado de: <https://impo.com.uy/diariooficial/1999/10/08/documentos.pdf>
- Junta Departamental de Montevideo (2009). *Decreto N° 33.122*. Montevideo: Poder Legislativo. Recuperado de: <https://immube.montevideo.gub.uy/share/s/aHtZniBETJmJYQMPUYaiUw>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing (8ª ed.)*. Pearson Educación México. Recuperado de: https://frq.cyg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Laborde, G. (2017) *Identidad uruguaya en cocina. Narrativas sobre el origen* [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/2445/116483>
- Mayor gasto de argentinos en Punta del Este y una baja del turismo en otros destinos: tendencias al cierre de 2022 que continúan en enero. (17 de enero de 2023). *La Diaria*. Recuperado de: <https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2023/1/mayor-gasto-de-argentinos-en-punta-del-este-y-una-baja-del-turismo-en-otros-destinos-tendencias-al-cierre-de-2022-que-continuan-en-enero/>
- La Nostra Pasta. (s.f). *Qué son los productos Gourmet y cuáles son considerados como tal*. Recuperado de: <https://lanostrapasta.com/que-son-los-productos-gourmet/#:~:text=Gourmet%20es%20un%20vocablo%20de,platos%20de%20cocina%20m%C3%A1s%20selectos%E2%80%9D>.
- Larronda, A. (29 de setiembre de 2023). Hamburguesería argentina El Desembarco acelera su expansión en Uruguay; planea llegar a siete locales en 2024. *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/el-empresario/hamburgueseria-argentina-el-desembarco-acelera-su-expansion-en-uruguay-planea-llegar-a-siete-locales-en-2024#google_vignette
- Larronda, A. (5 de enero de 2018). Las hamburguesas de Mostaza desembarcan este año en Montevideo. *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/las-hamburguesas-de-mostaza-desembarcan-este-ano-en-montevideo>

- Staricco, P. (30 de agosto de 2015). El boom de las hamburguesas. *El Observador*. Recuperado de: <https://www.observador.com.uy/nota/el-boom-de-las-hamburguesas-2015830500>
- Del Imperio Romano a Norteamérica, el verdadero origen de la hamburguesa. (28 de mayo de 2021). *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20210528/7479815/curioso-origen-hamburguesa-icono-fast-food.html>
- Martínez, A. & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Recuperado de: https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=Análisis+Pest&ots=01SkSDzo2O&sig=6DUZvhOpqsOa0GvN132At9ySdPg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mc Donald's (2017-2024). *Vegetariano y vegano*. Recuperado de: <https://www.mcdonalds.com/us/es-us/about-our-food/our-food-your-questions/vegetarian-and-vegan.html>
- Míguez González, M. (2007). *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Recuperado de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-la-republica/taller-de-comunicacion/miguez-gonzalez-m-2007-analisis-del-uso-de-los-conceptos-de-publico-stakeholder-y-constituent-en-el-marco-teorico-de-las-relaciones-publicas/64032048>
- Ministerio de Ambiente. (2023). *Estrategia Nacional de Prevención y Reducción de las Pérdidas y Desperdicios de Alimentos*. Recuperado de: <https://www.ambiente.gub.uy/oan/documentos/WEB-EstrategiaPDAv1.1.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (1994). *Aprobación del reglamento bromatológico nacional Decreto N° 315/994*. Montevideo: Poder legislativo. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/315-1994>
- Ministerio de Salud Pública (1994). *Reglamento Bromatológico Nacional*. Montevideo: Poder Legislativo. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-reglamento/315-1994>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2014). *Decreto N° 127/014 reglamentación del convenio internacional de trabajo 161 relativo a los servicios de prevención y salud en el trabajo ratificado por la ley 15.965*. Montevideo: Poder Legislativo. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/127-2014/1>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2024). Informe final Definición de Escenarios y recomendaciones de políticas activas de empleo y formación de profesional, sector

- de Gastronomía.
<https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/publicaciones/Informe%20final%20sector%20Gastronom%C3%ADa%20%28web%29.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2007). *Decreto N° 291/007*. Montevideo: Poder Legislativo. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/291-2007>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2014). *Decreto N° 127/014*. Montevideo: Poder Legislativo. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/127-2014/1>
- Ministerio de Turismo. (2024). *Observatorio de turismo inteligente*. Recuperado de: <https://turismo.gub.uy/observatorio/turismoReceptivo.html>
- Monfort, A. Sebastián, A. López, B. (2015). Corporate Identity in the Brand Co-Creation Era. *Communication Papers*, 4(8), 31-40. doi: https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v4i08.22065
- Mostaza Social. (n.d.). *Locales*. Recuperado de <https://www.mostazasocial.com.uy/locales/>
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Uruguay). (n.d.). *Listado de datos*. Recuperado de https://otu.opp.gub.uy/?q=listados/listados_datos_formato&id=3112&cant=4&deptos=1&municipios=104,103,106&fecha=2011-01-01
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Uruguay). (n.d.). *Perfil del Municipio C de Montevideo*. Recuperado de <https://otu.opp.gub.uy/perfiles/montevideo/municipio-c>
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Uruguay). (n.d.). *Perfil del Municipio CH de Montevideo*. Recuperado de <https://otu.opp.gub.uy/perfiles/montevideo/municipio-ch>
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Uruguay). (n.d.). *Perfil del Municipio E de Montevideo*. Recuperado de <https://otu.opp.gub.uy/perfiles/montevideo/municipio-e>
- Ospina, D. (18 de abril de 2023). *El consumo de hamburguesas ha aumentado más de 42% en los últimos cinco años*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-hamburguesas-ha-aumentado-42-4-en-los-ultimos-cuatro-anos-3595085>
- Pereira, A. (16 de febrero de 2024). *La avanzada de las hamburgueserías gourmet uruguayas gana clientes, suma aperturas y mira al exterior*. <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/la-avanzada-de-las-hamburgueserias-gourmet-uruguayas-gana-clientes-suma-aperturas-y-mira-al-exterior>
- Pinazo (s.f). *Vegetarianismo*. <https://www.hospitalaleman.org.ar/hombres/vegetarianismo/#:~:text=El%20Vegeta>

[rianismo%20es%20una%20elecci%C3%B3n.c%C3%A1rnicos%20como%20fiambres%20o%20embutidos.](#)

Plaza, A. (28 de mayo de 2023). 'Smash burger': qué es, cómo hacerla en casa y dónde probar las hamburguesas más virales <https://www.infobae.com/espana/2023/05/28/smash-burger-que-es-como-hacerla-en-casa-y-donde-probar-las-hamburguesas-mas-virales/>

PwC. (2024). *Sistema Tributario*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/guias-inversor/sistema-tributario/download/>

Real Academia Española. (s.f.). Franquicia. En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). Recuperado de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/franquicia>

Real Academia Española. (s.f.). Hamburgués, sa. En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.) Recuperado de <https://dle.rae.es/hamburgu%C3%A9s>

Real Academia Española. (s.f.). Fast Food. En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). Recuperado de <https://www.rae.es/dpd/fast%20food>

Resto Soft. (s.f.). ¿Por qué RestoSoft?. Recuperado de: <https://www.restosoft.uy/>

Rogers, K. (19 de mayo de 2021). *Horn and Hardart Automat*. Recuperado de <https://www.britannica.com/topic/Horn-and-Hardart-Automat>

Sánchez, F. [Felipe Sánchez Barceló]. (19 de octubre de 2020). *LA HISTORIA DE LA HAMBURGUESA - 365 University, la universidad de las hamburguesas*. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1d2R4Df1Eb03>

Santander (2022). ¿Qué es el PIB y por qué es importante en la economía? Recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-pib-y-por-que-es-importante-en-la-economia>

Schneck. (s.f.). *Burgy*. Recuperado de <https://www.schneck.com.uy/Productos/Burgy>

Soft Restaurant. (2024). *Quiénes Somos*. Recuperado de: <https://www.softrestaurant.com.uy/nosotros/quienes-somos>

Informe especial: hay 120.000 veganos y vegetarianos en Uruguay. (20 de septiembre de 2019). *Subrayado*. Recuperado de: <https://www.subrayado.com.uy/informe-especial-hay-120000-veganos-y-vegetarianos-uruguay-n552436>

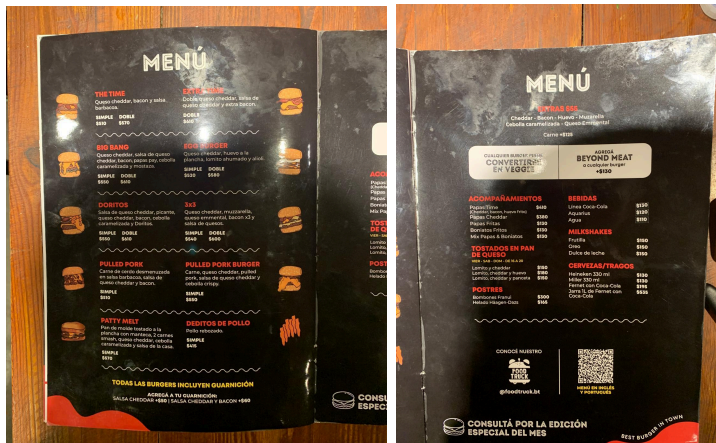
Universidad ORT Uruguay. (s.f.). *Por qué las relaciones públicas son fundamentales para una comunicación corporativa efectiva*. Recuperado de: <https://fc.ort.edu.uy/blog/por-que-las-relaciones-publicas-son-fundamentales-para-una-comunicacion-corporativa-efectiva>

- Uruguay Digital. (2020). *Información general del Uruguay*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/uruguay-digital/comunicacion/noticias/informacion-general-de-l-uruguay>
- Uruguay XXI. (2023). *Informe Anual Comercio Exterior*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/3fda643c80b4c3ca697cba33a4b1a26cdcc12af5.pdf>
- Uruguay XXI. (2024). *Monitor macro*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/monitor-macro/>
- Uruguay XXI. (s.f.). *Quiénes Somos*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quienes-somos/sobre-uruguay-xxi/#:~:text=Somos%20la%20agencia%20responsable%20de.pa%C3%ADs%20Uruguay%20en%20el%20mundo.>
- Villagra, N., López, B., y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿Ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 793-812. . DOI: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072>
- Wikipedia. (s.f.). *Hamburguesa*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Hamburguesa>
- World Trade Center Montevideo. (s.f). *Complejo*. <https://www.worldtradecenter.com.uy/html/complejo>

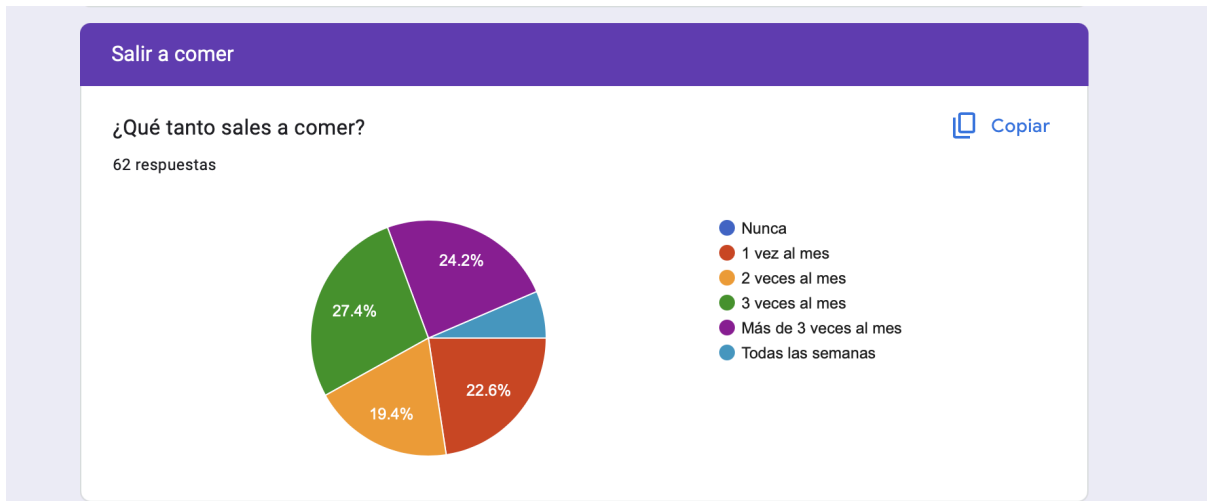
9. Anexos

9.1. Menú de Burger Time





9.2. Encuesta sectorial

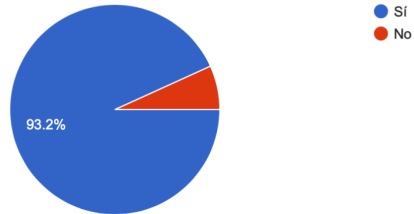


Burger Time

¿Conoces la hamburguesería "Burger Time"?

 Copiar

59 respuestas



Hamburgueserías

¿Qué hamburgueserías gourmet en el Uruguay conoces? (Puedes seleccionar una o más opciones)

60 respuestas

HDP

Rudy

Hdp, Burguer Time, Rudy, Valito, TBV

Rudy, burger time, etc

Si

Rudys y Burger Time

Burguer time, Rudy, Burguer Vilas, hdp

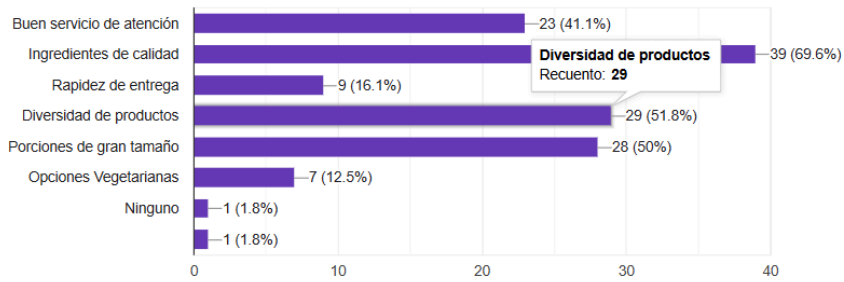
Burguer Time, MBC, Johnny Burguer

Burger time, rudy

¿Con cuáles de estos aspectos asocias a Burger Time?

[Copiar gráfico](#)

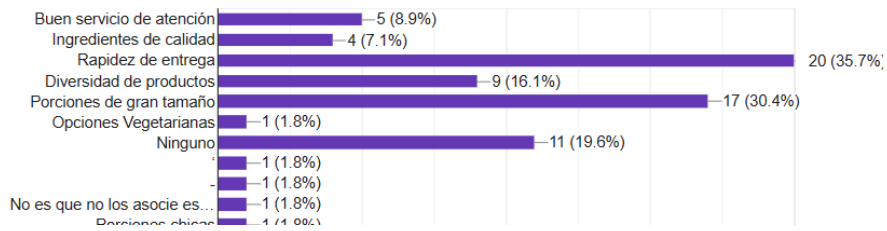
56 respuestas



¿Con cuáles de estos aspectos **NO** asocias a Burger Time?

[Copiar gráfico](#)

56 respuestas

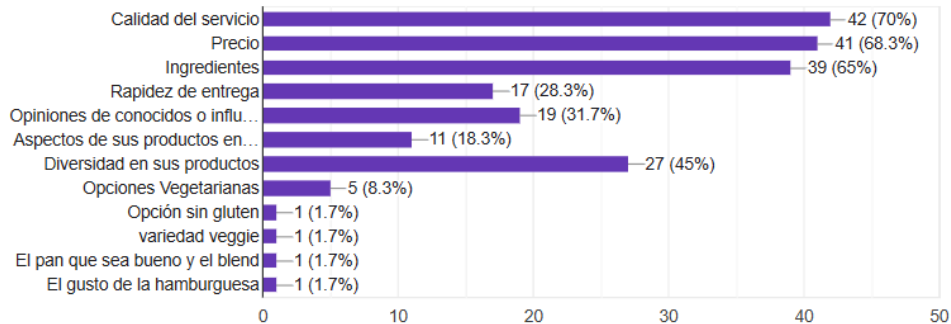


Elección de la hamburguesería

¿Qué aspectos tomas en cuenta a la hora de elegir?

[Copiar gráfico](#)

60 respuestas



Atributos en las hamburgueserías

¿Qué cualidades/atributos deben tener si o si estas hamburgueserías?

60 respuestas

Mucha panceta y cheddar

Calidad

Precio normal, opción sin gluten

Deliveri/entrega a domicilio

Buenos productos y sabor

Que los ingredientes sean frescos y que llegue caliente la comida

A gusto personal, la carne no puede estar quemadas, deben tener opción con lechuga y tomate, el acompañamiento también debe estar al nivel de la hamburguesa

Lo casero de los productos y lo innovador

Buena cantidad de carne, buen sabor, tamaño grande

9.3. Encuesta al público

¿De qué manera ves la hamburguesa en tu dieta? ¿La valorás de manera positiva o negativa?

Negativa

9 respuestas

Positiva porque es un gusto que uno se da y ayuda a no descarrilarse de la dieta

1 respuesta

La valoro de una manera negativa porque no es una comida sana aunque sea rica

1 respuesta

Negativa, trato de que sea un premio, pero me da culpa

¿Notas un aumento en la popularidad de las hamburguesas gourmet/artesanales entre tus amigos o en redes sociales?

Si

4 respuestas

Hace unos 10 años aproximadamente viene en aumento, pero últimamente noto un estancamiento, posiblemente haya personas que se aburrieron del formato

1 respuesta

Si, en realidad veo mucho en Tik Tok de gente probando y analizando lo que ofrecen

1 respuesta

¿Cada cuanto consumís una hamburguesa? [Opciones de visualización](#) ▾

Cada dos semanas
8 respuestas

Una vez a la semana
3 respuestas

Una vez al mes
3 respuestas

Cada tres semanas
2 respuestas

¿En qué situaciones elegís comer una hamburguesa?

Los fines de semana
2 respuestas

Juntada con amigos, después de ir a ver un partido de fútbol, después del baile o cuando no hay comida en casa, suelo pedir y entra en las opciones.
1 respuesta

Elijo comer una hamburguesa los fines de semana , generalmente cuando salgo a comer o pido comida con mi pareja.
1 respuesta

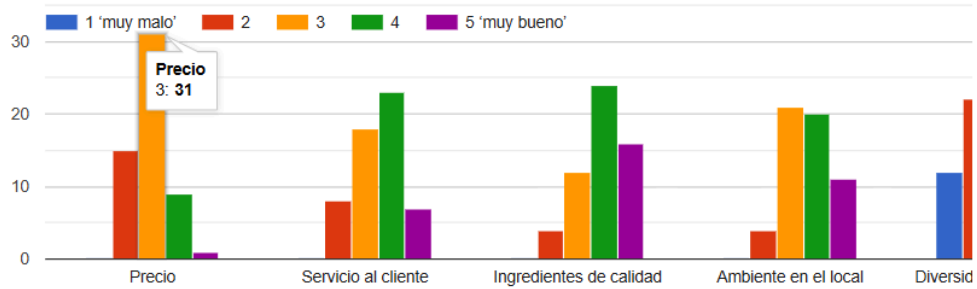
Los fines de semana, cuando termino un día largo, o cuando tengo ganas de comer algo no tan saludable

9.4. Encuesta perfil de imagen

Rudy's

Del 1 al 5, donde 1 significa 'muy malo' y 5 significa 'muy bueno', ¿Cómo calificarías a Rudy's en relación con los siguientes atributos?

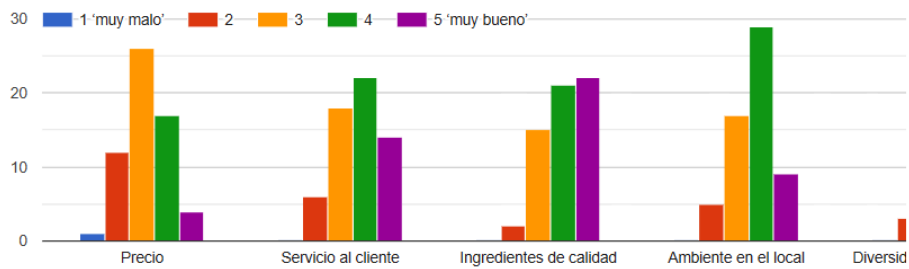
[Copiar gráfico](#)



Burger Time

Del 1 al 5, donde 1 significa 'muy malo' y 5 significa 'muy bueno', ¿Cómo calificarías a Burger Time en relación con los siguientes atributos?

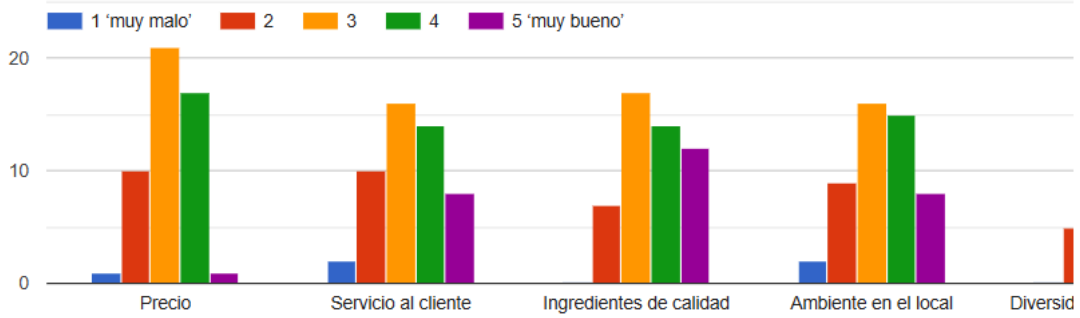
[Copiar gráfico](#)



The Burger Vilas (TBV)

Del 1 al 5, donde 1 significa 'muy malo' y 5 significa 'muy bueno', ¿Cómo calificarías a The Burger Vilas en relación con los siguientes atributos?

[Copiar gráfico](#)



HDP Urban Food

Del 1 al 5, donde 1 significa 'muy malo' y 5 significa 'muy bueno', ¿Cómo calificarías a HDP en relación con los siguientes atributos?

[Copiar gráfico](#)

