



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FCE  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Licenciatura en Administración**

# **Emprendimiento de fabricación de cerveza artesanal**

Autor/es

Andrés O'Conor

Reg.: 27811

[andres.oconor@oconorseguros.com.ar](mailto:andres.oconor@oconorseguros.com.ar)

Profesor/es tutor/es

Ricardo Fornero

Mendoza, 2020.



# 1 CONTENIDO

---

Capítulo I: MARCO TEÓRICO .....	5
1.1 Historia de la cerveza .....	5
1.2 Industria de la cerveza .....	6
1.3 Industria de la cerveza en Argentina.....	7
1.4 Industria de la cerveza en Mendoza .....	10
1.4.1 Principales cervecerías artesanales en Mendoza.....	12
1.5 Insumos y Procesos de Producción .....	15
1.5.1 Insumos .....	15
1.5.2 Proceso de producción.....	16
2 Capítulo II: Proceso y variedades de Cerveza.....	20
2.1 Variedades de cerveza .....	20
2.1.1 CERVEZAS DE FERMENTACIÓN BAJA.....	20
2.1.2 CERVEZAS DE ALTA FERMENTACIÓN (ALES) .....	22
3 Capítulo III: PLAN DE TRABAJO Y COMIENZOS DEL MICRO EMPRENDIMIENTO.....	24
3.1 Ideas y comienzos .....	24
3.2 Emprendimiento .....	24
3.3 Plan de trabajo .....	27
3.3.1 Identificación del objetivo.....	27
3.3.2 Introducción y antecedentes.....	29
3.3.3 Metas y objetivos .....	30
3.3.4 Orden del trabajo .....	40
3.3.5 Identificación de los recursos.....	42
3.3.6 Identificación de las limitaciones .....	44



3.3.7	Identificación de las partes responsables .....	45
4	Capítulo IV: CAMBIOS EN EL EMPRENDIMIENTO - COVID-19 .....	47
4.1	Cambio de escenario .....	47
4.2	Necesidad de Reestructuración .....	47
4.3	Diversificación de productos .....	48
4.4	Aspectos negativos frente a la pandemia .....	50
4.5	Aspectos positivos de la pandemia. ....	52
4.6	Planes Post pandemia. ....	56
5	CONCLUSIÓN .....	58
6	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....	59
7	PAGINAS WEB CONSULTADAS .....	60



## INTRODUCCIÓN

En el presente informe se desarrollará el plan de proyecto de un emprendimiento entre amigos para montar y llevar a cabo la fabricación de cerveza artesanal a nivel provincial. Dicho plan comenzará con etapas de prueba en la fabricación, en la que se probarán materias primas, tiempos y otros factores que influyen en la cocción de la bebida.

Como en todo proyecto, dicho grupo de emprendedores decidió buscar un nombre para su cerveza y su emprendimiento. Luego de indagar entre varias opciones, el nombre elegido fue “Paters”. No obstante, al poco tiempo el nombre elegido tuvo que ser cambiado, ya que esa marca ya estaba registrada en el mercado y concluyeron por el nombre “Rodder”.

En los comienzos, Rodder tenía una capacidad de producción limitada debido a costos estructurales, al paso de un tiempo, con la reinversión de las ganancias, se fue aumentando la producción, lo que les permitió ingresar en un programa de inversionistas para su proyecto. Hasta el día de hoy, Rodder se ha enfocado en la producción de un producto de calidad, que sea sencillo de introducir en el mercado local y de hacerlo conocido en el círculo íntimo de amigos y familia, ya sea vendiendo cerveza de forma particular o en eventos, tales como cumpleaños, recibidas, entre otros. A lo largo del informe, se irá desarrollando cómo sería el paso de una idea de una producción casera a una producción más industrializada para llevar a cabo el proyecto final de tener un bar propio de la marca.

Para el desarrollo del trabajo, se investigó y buscó información en diferentes fuentes, principalmente en las que el equipo de Rodder se basó para el desarrollo de su emprendimiento (bibliografía de cerveza industrial, blogs en internet y cursos a los que asistieron, ente otros).

El trabajo será dividido en tres partes: la primera, que está enfocada en la idea y los primeros pasos de Rodder; la segunda, más enfocada al comienzo y desarrollo de Rodder como marca y la tercera, en la idea final del emprendimiento como unidad de negocio. De esta manera, en el primer bloque se analizará principalmente la producción de cerveza artesanal, así como también se mencionarán las técnicas de marketing utilizadas para poder llevar a cabo el proyecto; en el segundo bloque, el enfoque estará puesto en el plan de trabajo en que se basó el proyecto, desde sus inicios: cómo pudieron hacer efectiva aquella idea de crear su propia marca de cerveza artesanal, cuáles fueron las metas a corto plazo y largo plazo, cómo fue el plan



para poder llevar a cabo el proyecto y todas las herramientas utilizadas para poder realizarlo de forma exitosa.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

---

### 1.1 HISTORIA DE LA CERVEZA

Existen diversas creencias del origen de la cerveza, unos hablan de la invención junto a las primeras apariciones de la agricultura; otros afirman que el origen de la aquella está ligado a la procedencia del pan, entre las historias más conocidas.

Aquella historia o creencia se remonta a los primeros avances en la agricultura del hombre, cuando la cerveza era elaborada solamente en sumerios. En esa época, mientras los hombres se dedicaban a la caza y pastoreo, las mujeres eran las encargadas de la recolección de semillas y granos, que eran almacenados en vasijas de madera. AL parecer, un día, una de estas vasijas que contenía granos se fue lleno de agua, lo que estropeó el contenido. Se cree que debido a la mala época, ese volumen debió ser consumido debido a la escasez. Mientras era bebido, muchas personas notaron que ese brebaje, producto de los granos mojados, resultó ser sabroso y de su agrado. Ese fue el momento que se cree fue cuando el hombre descubrió la cerveza. Más tarde, el ser humano se dio cuenta de que moliendo el grano facilitaba la fermentación, por lo que mujeres, niños y ancianos masticaban los granos para molerlos y con su saliva activaba las levaduras, acelerando así el proceso. A esta bebida se la llamó "Sikaru". Según se cree, esta debió ser una especie de sopa espesa que se servía en vasijas y sorbían con unas largas cañas para evitar tragar los trozos de granos que quedaban allí.

La otra teoría se remonta a los años 9.000 a.C. año en el cual el origen de la cerveza está asociado al inicio del pan, cuando los granos utilizados para fabricar el pan eran mojados para facilitar su posterior molienda y hacer el trabajo más sencillo. Los restos de este proceso quedaban fermentando hasta que se generaba una bebida de sabor dulce. No obstante, los primeros registros donde se encontró cerveza se remontan a los 4.000 a.C. en sumerios (Mesopotamia).

Luego, Mesopotamia se convirtió en el Imperio babilónico. Si bien esto significó un gran cambio cultural, la cerveza siguió siendo una bebida muy reconocida y consumida por gran parte de la población. Los babilónicos apreciaban tanto la cerveza que realizaron innumerables recetas



hasta llegar a fórmulas tan conocidas y apreciadas que algunas de ellas fueron registradas en el libro de leyes denominado “Código de Hammurabi”.

Sin embargo, se cree que la presencia de la cerveza no se limitó solo a la Mesopotamia, sino que también los egipcios la desarrollaban de forma parecida. Ellos la hacían a partir de una masa de pan sin hornear que dejaban fermentando en agua y junto a la acción de levaduras salvajes, esta mezcla se convertiría en cerveza. Esta fue llamada *Zythum* o vino de cebada. Algunos la perfumaban con canela, miel y hasta era mezclada con frutos para darle más sabor. Los egipcios ingerían cerveza desde jóvenes ya que se la consideraba una bebida con muchos beneficios para la salud. Ellos la fueron perfeccionando, agregando y quitando ingredientes como la malta y el lúpulo, componentes que al día de hoy son fundamentales en la producción de cerveza. También utilizaron miel, jengibre y azafrán para experimentar nuevos sabores y ampliar las variedades de cervezas consumidas en esa época. Un dato curioso es que se han encontrado recetas de dicha bebida grabadas en tumbas de faraones.

Por otro lado, durante la edad media, en Europa, los monjes eran quienes producían este brebaje. Ellos mantenían las recetas bajo secreto y era llamada *cerevisa manacorun*. A través de los años fueron mejorando el aspecto, aroma y sabor de la misma. A mediados del siglo XVI, el Duque Guillermo IV establece por ley los ingredientes utilizados en la fabricación de la cerveza alemana; estos eran: cebada malteada, lúpulo, agua y levadura.

Durante la Revolución Industrial hubo grandes cambios en la producción y consumo de la cerveza: pasó de ser elaborada artesanalmente a tener una producción más industrializada, orientada a las masas, debido al incremento de la población. Esto se dio gracias a los avances tecnológicos y los conocimientos de los microorganismos que actuaban en la fabricación de la cerveza.

## **1.2 INDUSTRIA DE LA CERVEZA**

Actualmente, los productores de cerveza hoy en día están claramente diferenciados. Por un lado, se encuentran los productores caseros, que son aquellos que producen a pequeña escala para consumo propio, es decir, que su producción debe rondar los 50 litros de cerveza al mes o menos. Estos raramente siguen los reglamentos de seguridad e higiene, ya que son producciones en casas o habitaciones propias y la mercadería no es vendida. Además, suelen utilizar elementos caseros y simples para la producción.



Por otro lado, se encuentran las micro cervecerías o cervecerías de pequeña escala, que son aquellas cuyos volúmenes de producción aumentan y ya la producción no es de consumo personal, sino que parte de la producción es vendida a bares u otro tipo de clientes que compran poca cantidad de cerveza al mes. Estas micro cervecerías suelen producir entre 50 y 300 litros por mes. Para poder llegar a esos niveles de producción, estas pequeñas productoras disponen de elementos más sofisticados que facilitan la cocción a mayor escala. Suelen vender sus cervezas a bares cuya demanda es mayor y donde tienen más rotación de productos ya que un bar del momento puede llegar a vender unos 900 litros diarios.

Por último, se encuentran las macro cervecerías: estas tienen una producción a gran escala donde sus niveles superan los 2.000 litros mensuales y cuentan con gran capacidad y elementos específicos para dicha actividad. Se encuentran equipados con ollas, anafes, filtros de agua, fermentadores, tubos de CO<sub>2</sub>, entre otros. Estas cervecerías deben contar con toda la documentación exigida, ya que si no se encuentran registrados y no cumplen con las normativas vigentes no estarán habilitados a vender su cerveza. Muchas de estas cervecerías exportan sus productos debido a que tienen una producción muy estandarizada y es de consumo mundial.

Rodder, desde sus inicios, fue un grupo de amigos que se dedicaba a la producción casera de cerveza; la producción era dividida entre los socios y esta era compartida entre amigos y familiares. Con el correr del tiempo, los integrantes del grupo vieron la posibilidad de avanzar y hacer crecer el negocio, por lo que comenzaron a invertir pequeños fondos y a incursionar aún más en el mundo de la cerveza. Este fue un momento de inflexión ya que varios de los once miembros decidieron dejar lo que había comenzado como un hobby para dedicarse a sus intereses mientras que otra parte del grupo decidió continuar. Hoy en día, Rodder está produciendo alrededor de 200 litros semanales, por lo que la ambición y ganas de los que quedaron dieron sus frutos y en este momento están planeando aumentar la producción y tratar de ser productores a mayor escala.

### **1.3 INDUSTRIA DE LA CERVEZA EN ARGENTINA**

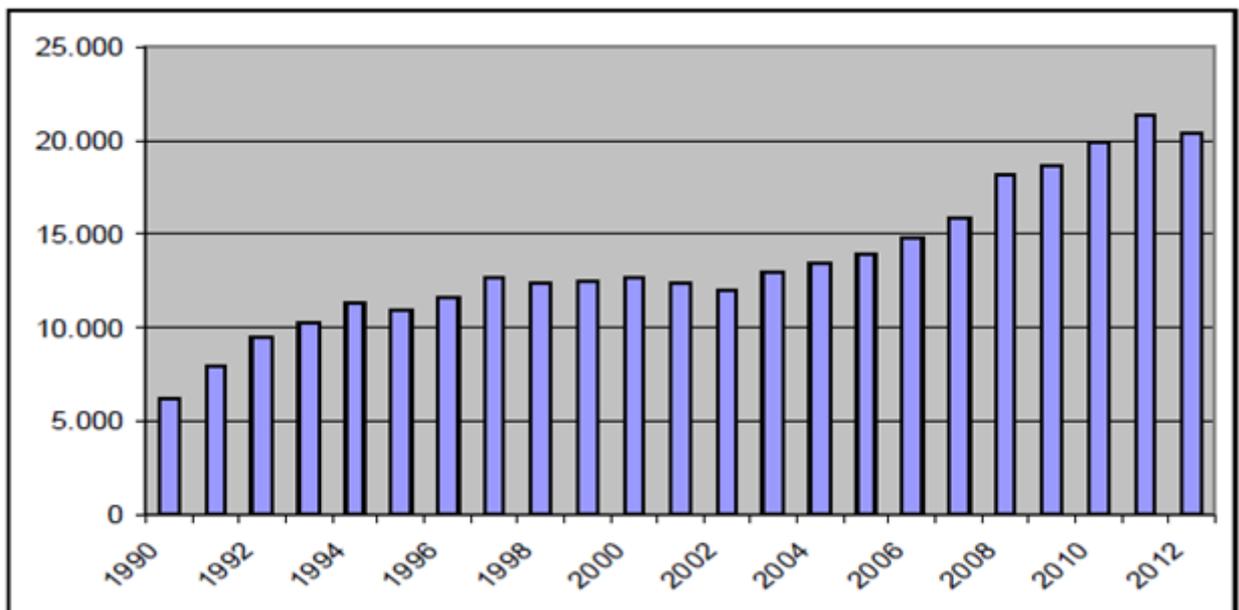
Actualmente, la industria cervecera está en crecimiento, sobre todo el sector de cerveza artesanal. Si bien el mercado argentino está fuertemente dominado por la cerveza industrial,



el sector artesanal está en constante crecimiento y tiene muchas oportunidades para seguir expandiéndose. Hoy en día, el mercado argentino, el cual tiene un porfolio de más de 500 marcas, está encabezado por la marca belga *ABInBev*, un coloso que tiene el 74% de las ventas del país. Esta marca cuenta con un enorme equipamiento que dispone de nueve plantas productivas, una maltería, nueve oficinas de venta y nueve centros de distribución.

En la última década el consumo de bebidas alcohólicas en Argentina ha demostrado un notable crecimiento. Durante el año 2017, el consumo de cerveza aumentó en un 50%; en cambio, durante el 2018 el crecimiento no fue tan alentador ya que los costos de la materia prima estaban sujetos al dólar: solo se registró entre un cinco y un siete por ciento.

Gráfico 1: crecimiento de la venta de cerveza en hectolitros.

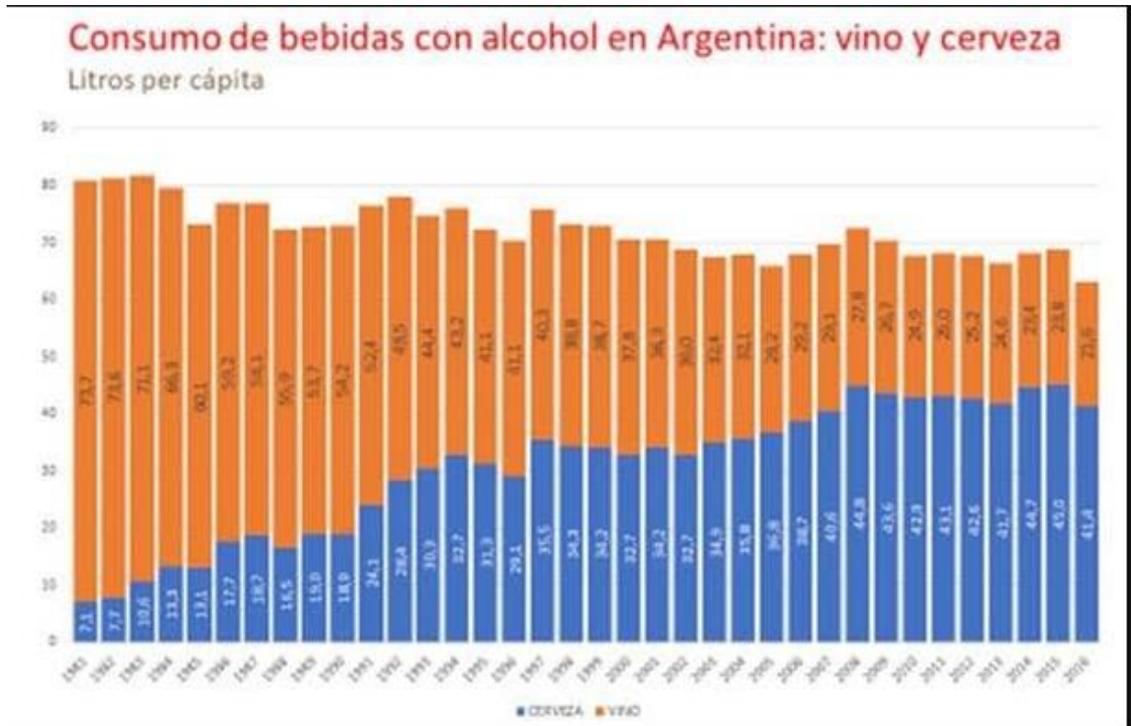


Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina e Indec.

Pese a estos altibajos de precios, el consumo de cerveza en Argentina sigue siendo alto, ya que representa el 50% del consumo de bebidas alcohólicas en el país. También es notable con el pasar de los años cómo el consumo de cerveza aumenta año tras año, desplazando a otras bebidas como el vino. Con el pasar de los años, la cerveza ha ido ganando terreno en el mercado notablemente. En la siguiente imagen se puede observar la evolución en el consumo de la cerveza y del vino en el país hasta el año 2014.



Gráfico 2: Evolución del consumo de bebidas con alcohol en Argentina.



Para poder entender este fenómeno de la cerveza se analizarán algunos dichos u opiniones de especialistas en el tema, como Juan Pablo Barrale, Gerente de Asuntos Corporativos de CCU:

*“Desde los '90, la cerveza se impuso como la bebida favorita. Al tener menos alcohol y proponer un disfrute más controlado, se volvió muy elegida para reuniones con amigos y familia. La gente también se fue sofisticando y las marcas acompañaron con una creciente oferta de especialidades. Todo eso permitió un fuerte crecimiento”,* analiza Juan Pablo Barrale, Gerente de Asuntos Corporativos de CCU Argentina, la firma detrás de Schneider, Heineken y Budweiser. (Barrale, 2015, [https://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-habito\\_0\\_SJrG675wml.html?code=R8XO4pZvhyDFy0S7myfdigjTfmNxWqaGj2BsvcxebZgMu&state=cHJnUjRyUXZxa2hiVIBISGMxTXJsZWxyazNZMk1PYzVQLWFQbGRJSmRwUA==](https://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-habito_0_SJrG675wml.html?code=R8XO4pZvhyDFy0S7myfdigjTfmNxWqaGj2BsvcxebZgMu&state=cHJnUjRyUXZxa2hiVIBISGMxTXJsZWxyazNZMk1PYzVQLWFQbGRJSmRwUA==)).

Tanto jóvenes como adultos han adoptado muy bien la cerveza, convirtiéndola en la bebida más elegida para distintas reuniones y ocasiones, lo que se puede analizar recorriéndose los distintos bares de la ciudad de Mendoza. Podría afirmarse que, en la mayoría de los casos, ha cambiado la expresión de “ir a tomar una coca” por “ir a tomar una cerveza”.



## 1.4 INDUSTRIA DE LA CERVEZA EN MENDOZA

Como se mencionó anteriormente, el consumo de cerveza ha demostrado un fuerte incremento en todo el país. Este aumento de consumo se puede ver en todas las provincias, inclusive en Mendoza, donde el vino es de gran prestigio para la sociedad. Incluso en Mendoza, a pesar de la importancia y calidad del vino, la cerveza es líder en el mercado de las bebidas alcohólicas.

Los datos verdaderamente impactan: en el año 1977 el consumo de vinos en la Argentina alcanzaba los 88,4 litros per cápita. Desde ese año, cada litro de vino que no se consumió nunca más se volvió a recuperar. La disminución fue progresiva y no hubo retorno: en 2017 se llegó a un punto crítico para la industria de la bebida de la uva, en el punto en que el nivel se desplomó hasta los 20,2 litros.

El año 2018 no fue muy distinto en cuanto al vino respecta: hasta septiembre, el consumo continuó bajando y llegó a ubicarse en los 19,8 litros per cápita. Pero, como el tercer trimestre de dicho año fue sumamente negativo para el poder adquisitivo, en la industria estiman que el nivel habría descendido hasta los 19,5. Hay sectores que inclusive ya hablan de un nivel de 18 litros.

Gráfico 3: crecimiento del mercado de la cerveza en Mendoza hasta el año 2009.

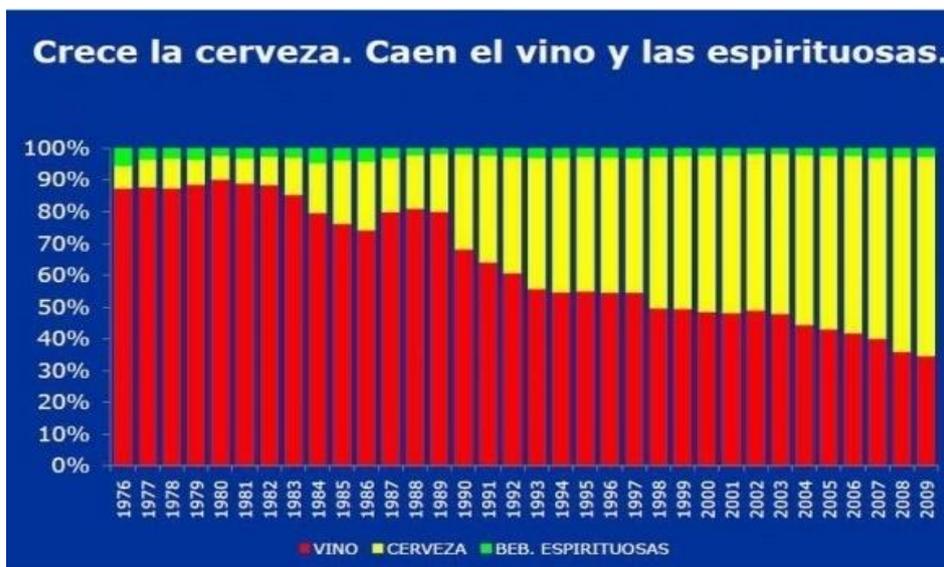


Gráfico que cubre los % entre 1976 y 2009

Rojo: Vino, Amarillo: Cerveza y Verde: Espirituosas

Fuente: <https://vinosenbuenosaires.blogspot.com/2011/02/vino-vs-cerveza.html>



Como se puede observar en el gráfico anterior, la cerveza ha ido ganando terreno a cuestras del vino, han sido competidores directos en el mercado mendocino. Año a año, la cerveza ha ido ganando posicionamiento de forma leve, pero constante.

Especialistas en el tema dicen que gran parte de esta baja en el consumo del vino se debe al vino blanco, cuya adquisición ha disminuido notablemente. Estiman que la disminución del dispendio del vino blanco ha sido aproximadamente del 65%.

Ahora bien, con el avance de la cerveza artesanal en el mercado, se verá cómo impacta dicha cerveza en este escenario. Acorde a la Secretaría de Agricultura, ganadería y pesca, para el 2016 el consumo de cerveza artesanal representaba el 5% del consumo en el mercado. El producto ha sido muy bien aceptado por los consumidores, y si bien ese porcentaje ha ido creciendo año a año, se estima que queda aún mucho por desarrollar y crecer en la provincia.

En el 2016, Ignacio Barros daba una nota para el diario Los Andes, donde comenta que: *En la Argentina, el crecimiento interanual de ventas de las cervezas artesanales se calcula en un 20%, lo que no es poco, y en Mendoza existen entre 28 y 30 microcervecerías registradas con una marca. Estimamos, por las distintas consultas que hemos recibido en los últimos 6 meses, que alrededor de una docena aparecerán en el corto plazo.* (Lanús, 2015, <https://www.losandes.com.ar/mendoza-tierra-del-sol-y-de-la-buena-cerveza/>)

Como se mencionó anteriormente, este negocio tenía mucho camino por recorrer y para diciembre del 2018 el panorama ya era completamente distinto. En una nota redactada por el Sitio Andino, comenta que la Cámara de Cerveceros de Mendoza ya cuenta con más de 100 microemprendimientos reconocidos por dicha cámara, operando y comercializando cerveza artesanal en la provincia. Ellos calculan que cada emprendimiento produce cerca de 2.000 litros mensuales. Esto demuestra el avance que tiene el rubro en el mercado local y, si se plantease una proyección a futuro, se calcula que puede llegar a duplicarse la producción sin inconvenientes. (Sitio Andino, 6 de diciembre de 2018).

Muchos productores tienen cierta preocupación por este crecimiento ya que puede ser perjudicial para el rubro cervecero. Hoy en día, existen muchos emprendedores que se lanzan a la fabricación de cerveza sin contar con el conocimiento técnico adecuado y sin tener a consideración las normas de calidad que el producto requiere. Como resultado, en el mercado empiezan a haber cervezas defectuosas, de mala calidad que puede afectar la cultura del consumo de esta. Asimismo, el mercado no está en condiciones de identificar cervezas de



calidad, cervezas con procesos bien elaborados. El consumidor considera que las variaciones en las distintas cervezas que consume son características de la cerveza artesanal, pero no lo es. Sin embargo, también está el público que conoce de esta bebida a base de malta y es exigente a la hora de consumir.

Hoy por hoy, se puede analizar un público en Mendoza que se anima a probar cosas nuevas y no solo consumir lo tradicional. A través de la prueba y el error, buscan calidad en la cerveza, la cual no todos los bares ofrecen. La cerveza artesanal pone mucho más énfasis en sus materias primas que los que elaboran cerveza industrial y, gracias a ello, el público cada vez busca más la cerveza artesanal para el consumo.

Como se mencionó anteriormente, hay dos tipos de consumidores de cerveza artesanal: los conocedores y estudiosos del producto y los que recién se inician en el rubro. Los primeros conocen del tema, saben de materias primas, colores, sabores y aromas, se animan a probar y degustar distintos tipos de cerveza; en cambio, el consumidor que recién comienza se limita más a lo seguro y elige por lo general cervezas que se parecen a las industriales, buscando cervezas rubias y suaves en su mayoría.

Desde varios aspectos se está buscando educar al consumidor para que así el segundo segmento amplíe su abanico de posibilidades a la hora de consumir distintos tipos de cerveza y sepa distinguir variedades y sabores que hoy el mercado le ofrece. Gran parte de este crecimiento se debe no solo al consumidor, sino también a todos aquellos emprendedores que se dedican a hacer bien su trabajo y hace al sector un sector atractivo al público, quien está interesado en saber más sobre las nuevas propuestas que se están ofreciendo. Asimismo, el correcto manejo de los emprendedores lleva a un crecimiento ordenado del sector, lo que posibilita la apertura de muchas puertas para el negocio.

Habiéndose analizado un poco el sector y el consumidor de cerveza artesanal, se procederá a detallar las principales cervecías en el país, así como los tipos de cerveza que hay en el mercado y un análisis tentativo de los gustos y preferencias de los consumidores.

#### **1.4.1 Principales cervecías artesanales en Mendoza**

##### **1.4.1.1 JEROME**



La Cervecería Jerome es la única fábrica de cerveza artesanal ubicada en plena Cordillera de Los Andes, a 2000 metros de altura sobre el nivel del mar, en Potrerillos, Luján de Cuyo, Mendoza. Esta cervecería ha logrado exportar sus productos a lugares como Europa y Estados Unidos, además de distribuir sus productos por todo el país.

La compañía de cerveza Jerome surge de un emprendimiento de la familia de Eduardo L. Maccari, fundador de la empresa en el año 1985; mas su verdadero inicio se remonta al 4 de abril de 1983, cuando Eduardo se entera de la desaparición de un andinista checo en la montaña. Eduardo se suma a la Fuerza Aérea y emprende la búsqueda del andinista Franta Hasek, a quien encuentran a unos 6.000 metros de altura en el Cordón del Plata.

Franta, en agradecimiento, invita a Eduardo a visitar Checoslovaquia, donde aprendió mucho acerca de la cerveza. Una vez en el país, Eduardo y su familia sintieron interés en aprender más sobre la cerveza ya que se sintieron atraídos por los aromas y sabores de la misma. Al principio se dedicaron a la investigación de la bebida, pero con el paso del tiempo se convirtieron en una empresa que comercializaba sus productos. Esta idea surgió luego del viaje, cuando Eduardo probó una cerveza Bohemia y conoció los mejores centros de producción en el mundo, como es la ciudad checa de Pilsen. Esto explica el parecido que tiene con las cervezas de origen europeo.

*Jerome* ofrece una amplia gama de productos a sus clientes. Las cervezas se podrían clasificar en clásicas y exclusivas. Las clásicas que esta marca ofrece son rubias, rojas, negras, original o su espectacular “cerveza diablo”, con una medida de alcohol por encima de los siete grados. Dentro de los exclusivos tipos, se pueden encontrar la *Tripel*, *Kriek*, *Double IPA*, *Cherry*, entre otras. Estas solo se pueden encontrar en los bares propios de la marca, y suelen ser generalmente solicitadas por clientes experimentados en el tema de la cerveza.

Actualmente, Eduardo Maccari hijo es quien está a cargo de la empresa, y la ha transformado en uno de los principales centros turísticos de Potrerillos. Los turistas que visitan la fábrica, además de poder visitarla, conocer los procesos de producción y probar los sabores de sus cervezas, pueden alojarse en la nueva posada y gozar del restaurant que la fábrica ofrece como servicio exclusivo.



Con el crecimiento del sector de la cerveza artesanal, se ha impulsado a las antiguas fábricas a no quedarse atrás e intentar un crecimiento, aprovechando su trayectoria y experiencia.

#### **1.4.1.2 PEÑÓN DEL ÁGUILA**

Peñón del Águila es una cervecería más moderna, cuyos inicios se remontan a los primeros días de febrero de 2007, cuando en Córdoba se inauguraba un parque temático dedicado a la cultura alemana y centroeuropea en la Cumbrecita (Córdoba, Argentina). La idea surgió por la inquietud por la cerveza artesanal, siendo algo heredado para la región por su ascendencia centroeuropea y por su cercanía a Villa General Belgrano, donde hace 56 años se desarrolla la Fiesta Nacional de la Cerveza. Como indican sus fundadores, y como les pasa a muchos otros, una vez que se adentraron en el mundo de la cerveza, este los transformó y los apasionó.

En sus inicios, la cervecería producía unos 50 litros por cocción para poder abastecer su propia demanda del Refugio de Gambrinus, el restaurant alpino de Peñón del Águila. Desde allí, empezaron con la investigación y pruebas de distintos tipos de cerveza, degustando distintas recetas, insumos y sabores. La prueba y error los llevó a muchos fracasos, pero también a grandes aciertos, mas sobre todo ganaron mucha experiencia y conocimiento sobre la bebida.

Unos años después, durante el 2013, abrieron su planta de elaboración en La Calera, Córdoba, con el fin de no solo de abastecer su refugio, sino también poder expandir sus ventas a otros bares y restaurantes de Córdoba, entregándoles cerveza directamente de los barriles o desde botellas individuales de 330cm. Tres años más tarde y con mucha experiencia en cocciones, deciden abrir una planta modelo con el objetivo de crecer aún más en ventas y dar un salto de calidad que les permitiría llegar a más bares en todo el país.

Con esta idea de expandirse por todo el país, lanzan la idea de comercializar su marca a través de franquicias, creando bares temáticos ambientados a sus orígenes, con estilo alemán. En ellos hoy se puede encontrar una gran variedad de cervezas de tipo tradicional, así como también tienen algunas propuestas muy llamativas como cerveza de frambuesa, cacao y doble café o arándanos. Más allá de estos lanzamientos novedosos, también se pueden encontrar cervezas de tipo tradicional, tales como las rubias suaves de estilo industrial, rubias



más fuertes y con más cuerpo tipo artesanal, rojas y negras. Estos bares los podemos encontrar en varias provincias del país, entre ellas Mendoza, que ya cuenta con 2 franquicias de Peñón del Águila, el primero que llegó a la provincia se instaló en San Rafael y el segundo abrió sus puertas a principios del 2019 en la ciudad de Mendoza.

## **1.5 INSUMOS Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

### **1.5.1 Insumos**

Con la introducción de la situación de la cerveza y dos marcas referentes del mercado a nivel local como nacional ya se puede obtener una breve idea de la situación actual de la cerveza artesanal. Hace unos años atrás, surgió la idea de unos amigos de emprender una cervecería artesanal; no obstante, previo a realizar un enfoque en el emprendimiento, se tratará de terminar de explicar el marco en el que se va a desarrollar el emprendimiento, comenzando por los insumos.

#### **Agua**

Ingrediente fundamental en la elaboración de cerveza; muchas de ellas llegan a ser hasta un 90% de agua. Si bien se cree que el agua es igual en todas partes, a la hora de elaborar cervezas de calidad no lo es. El agua tiene distintos niveles de sales y minerales según la zona donde se encuentra. Tradicionalmente, muchos productores de cerveza se instalaban cerca de lugares donde este fundamental insumo era pura, ya que disponían de una buena fuente de abastecimiento. Este es el caso de las numerosas cervecías que se pueden encontrar en el sur del país.

#### **Lúpulo**

Es una planta herbácea trepadora de tallo áspero, largo y nudoso. Para la fabricación de cerveza se utiliza la flor de la hembra sin fecundar. Se estima que su uso en la fabricación de la cerveza se empezó a utilizar en la Edad Media. En la actualidad, el lúpulo es utilizado para contrarrestar el dulzor provocado por la malta de cebada. También ayuda a estabilizar la espuma de la cerveza. El lúpulo es también importante debido a que contiene lupulinos, que es lo que le da el amargor y aroma a la cerveza. Esto dependerá del tipo de lúpulo que se utilice con el fin de lograr distintos objetivos: existen lúpulos amargos, aromáticos o mixtos. Otra característica importante de este insumo es que contiene propiedades antibióticas, lo que ayuda a combatir bacterias y conservar mejor la cerveza.



### **Malta de cebada**

Es el principal grano que se utiliza para la fabricación de cerveza. No es el único, pero es el de mayor proporción. Para su fabricación se debe poner en remojo la cebada durante unos ciclos; luego de un tiempo esta se reblandece y se hincha por la absorción del agua y del oxígeno. Una vez remojada, se deja tomar aire a los granos de cebada con el fin de que germine el grano, lo que provoca reacciones químicas que servirán para la producción de cerveza.

Luego de este proceso se deja secar el grano y se lo cocina para lograr un tostado en el grano llamado malteado, en el cual la cebada adquiere distintos tipos de aroma según el uso que luego se le dará. Asimismo, dependiendo si se quiere cerveza negra o rubia es la cocción que se hará del grano. La diferencia entre las cervezas oscuras y las claras es que las primeras se han de secar muy lentamente para permitir a las enzimas la formación de aminoácidos, mientras que las cervezas claras se secan más deprisa para reducir la formación de aminoácidos y la posterior aparición de los pigmentos característicos. Como resultado se obtiene la malta, materia prima utilizada en bebidas alcohólicas como la cerveza, claro está, pero también por ejemplo el whisky.

### **Levadura**

La levadura está compuesta por organismos unicelulares, que se utilizan en la fabricación de cerveza artesanal. Estos organismos son importantes por su capacidad para realizar la descomposición de compuestos orgánicos mediante la fermentación, principalmente azúcares o hidratos de carbono en distintas sustancias. En el caso de la cerveza, descompone azúcares en alcohol, y aquella se agrega al mosto para que fermente.

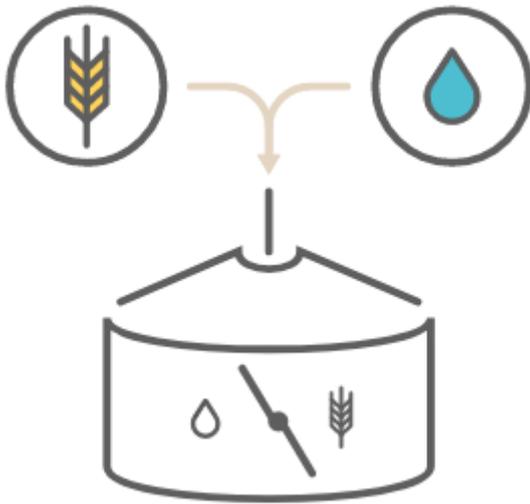
Durante la fermentación de la levadura se producen aromas que impactan en la cerveza. La levadura es importante ya que acorde a cómo sea tratada, será el aroma, cuerpo y sabor de la cerveza que se obtenga.

#### **1.5.2 Proceso de producción**

El proceso de producción de la cerveza artesanal cuenta con seis pasos principales, a saber: malteado, macerado, cocción, fermentación, maduración y envasado.



### **Malteado**



Los granos de cebada son sumergidos en agua durante ciclos para ablandar el grano y que este absorba agua. Luego se secan con aire caliente para que el grano germine, y finalmente, el grano es tostado y dependiendo del tostado se obtendrán maltas más claras u oscuras.

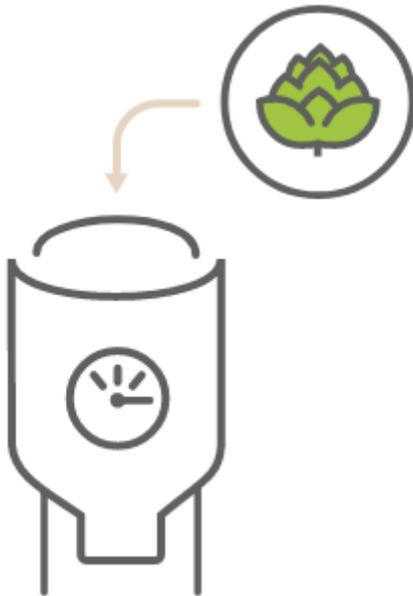
### **Molienda y Maceración**



El cereal es molido y es mezclado con agua a temperatura adecuada para poder extraer el azúcar del grano y así obtener el mosto. La temperatura ideal es de 65º C. El agua es el insumo mayoritario en este proceso, y ocupa casi el 90%. El tiempo de macerado dependerá del tipo de cerveza que se quiere obtener, si más suave o más espesa. De este proceso se consigue el mosto.



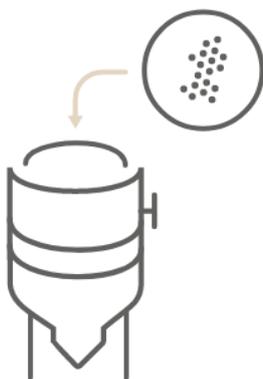
## Cocción



Se cocina el mosto, hirviéndolo para eliminar cualquier bacteria que pueda haber aparecido en el proceso. En este paso se agrega el lúpulo, ingrediente que aporta el aroma y amargor deseado. La duración del proceso no es única, ya que dependerá de la receta que se utilice. Suele durar varias horas.

El proceso comienza pasando el mosto a un caldero para que hierva, luego se le adiciona el lúpulo y otros elementos opcionales, como especias, frutas, miel, entre otros. En este paso se puede agregar azúcar para aumentar el grado alcohólico de la cerveza. Posteriormente, se deja enfriar hasta llegar a unos 20º C.

## Fermentación





Una vez enfriado, el producto es pasado a un fermentador, donde se añade la levadura. Sus enzimas son las encargadas de transformar los azúcares de mosto en alcohol; este es un paso muy importante para definir el perfil de la cerveza. Dependerá del grado que se quiera lograr de alcohol la cantidad y tipo de levadura que se colocará en el mosto. Además, dependiendo de la temperatura a la que se produzca, se conseguirá una cerveza de alta o baja fermentación.

### Maduración



El líquido restante se deja reposar durante un tiempo en un tanque de maduración, donde reposa en frío para adquirir su sabor y los aromas que se quieren lograr. Durante el proceso se estabilizan y el producto final mantiene su carácter deseado.

### Envasado



La cerveza ya está lista para ser envasada. Puede empaquetarse en diferentes formatos, como latas, botellas o barriles. En los distintos envases la cerveza genera el gas y termina de desarrollar sus sabores. Las que han sido bien envasadas desarrollan todo su potencial de



aromas y sabor entre los primeros dos y seis meses, dependiendo del tipo de cerveza (a mayor grado alcohólico, más tiempo de maduración requieren). Es en este último paso que la cerveza está ya lista para servir y disfrutar.

## **2 CAPÍTULO II: PROCESO Y VARIEDADES DE CERVEZA**

---

### **2.1 VARIEDADES DE CERVEZA**

Existe un número infinito de cervezas artesanales en el mundo debido a las innumerables combinaciones que se pueden hacer con las variables en el proceso de producción. Desde la materia prima, como las levaduras, el agua o la cebada, hasta la cocción y fermentación que se le quiera dar a la cerveza que se quiera producir o los sabores que se deseen alcanzar.

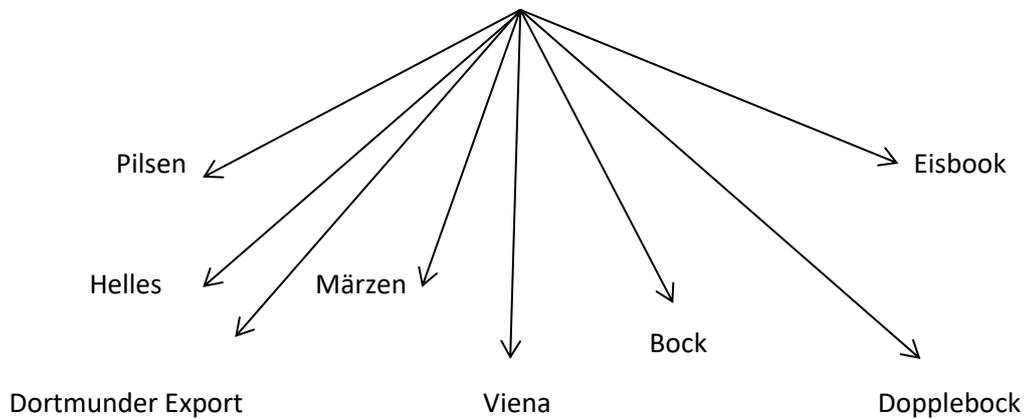
En términos generales, se pueden distinguir dos tipos de cerveza según la temperatura a la que se fermente el mosto, ya sea a grados altos o bajos. Dentro de estos grupos se encuentran distintas variedades de cerveza.

#### **2.1.1 CERVEZAS DE FERMENTACIÓN BAJA**

Este grupo de cervezas puede considerarse relativamente nuevo. Surgieron a mediados del siglo XIX gracias a la aparición de la refrigeración artificial. A estas cervezas se las denomina "Lager". Son bebidas que fermentan a temperaturas bajas en la parte inferior del tanque, se las deja madurar en frío, a una temperatura promedio de 0°C. Las Lager originales son aquellas a las que se las deja madurar por un periodo de entre dos a seis meses, dependiendo del estilo que se quiera lograr con la cerveza, siendo entre 3 y 4 semanas el tiempo mínimo que debe reposar. Si se lo hace por un tiempo menor, no se alcanzará una cerveza con las auténticas características de una lager tradicional. Aquellas que son más fuertes se las puede llegar a dejar madurando varios meses.



### Estilos de cervezas de fermentación baja



#### **Bock, Dopplebock y Eisbock.**

La cerveza Bock es un tipo originario de Einbeck, Alemania. Se caracteriza por ser una cerveza fuerte, con un extracto primitivo por encima de los 14% y una graduación alcohólica por encima de los 6%. Es una cerveza de estación (se da durante primavera y otoño). Esta puede ser una cerveza clara u oscura, pero debe tener buen cuerpo. Las Bock suelen ser de cebada, más se pueden llegar a encontrar tipos con trigo como agregado.

Otro tipo es la Doppelbock, una cerveza de baja fermentación, pero aún más fuerte que la Bock. Suele tener 6.5% de alcohol. Se dice que esta receta fue creada por los monjes de Múnich durante su cuaresma, época en la cual solo podían consumir bebidas y se alimentaban con este tipo de cerveza elaborada por ellos mismos.

Y, por último, otra clase de cerveza es la Eisbock, la más fuerte de este estilo y también la más rara. Este caso tan particular fue bautizado así por su proceso de elaboración. En alemán, *eis* significa "hielo" y *bock* hace referencia al estilo que sirve de base para su elaboración. Esta se obtiene a partir de la Doppelbock, y se la deja fermentando a 0°C o menos. Durante las últimas semanas se congela el agua de la cerveza y al finalizar se quita el hielo, dejando más concentrado el producto y así aumentar su contenido alcohólico entre un 5 y 10%.

#### **Märzen, Viena**



La Märzen, también denominada Märzenbier, es una cerveza que se produce en primavera, de ahí su nombre (*Märzen* en alemán significa marzo). Se considera que fue la cerveza más consumida en Baviera. Son cervezas lager de color bronce o cobrizo, con mucho cuerpo y más alcohol que las lagers doradas, pero menos que las bock. Tienen entre un 5 y un 6% de alcohol.

### **Pilsen**

Estilo más popular del mundo en cuanto a la fabricación. A veces se conocen como pilsener o pils. El nombre viene de la ciudad de Plzen, en Bohemia, actualmente República Checa.

Las auténticas Pilsen son de color pálido y poseen una moderada graduación alcohólica, entre 4.5 y 5.5%, de estilo seco, con un buen carácter de malta y un aroma de lúpulo muy característicos. La clásica pilsen está hecha solo de cebada malteada, lúpulo, levadura y agua; y tienen un periodo de maduración mínimo de uno o dos meses. Es el estilo de cerveza más imitado en el mundo, hasta el punto de que muchas veces se denomina pilsen a cualquier cerveza dorada y transparente, aunque no reúna las características de una auténtica.

### **Hell**

Es una variedad muy similar a la Pilsen pero un poco más seca y con más cuerpo. Atesora una graduación de entre 4,5 y 6% de alcohol. Son cervezas de color amarillo generalmente, pero también se pueden encontrar de color negro.

### **Dortmunder Export**

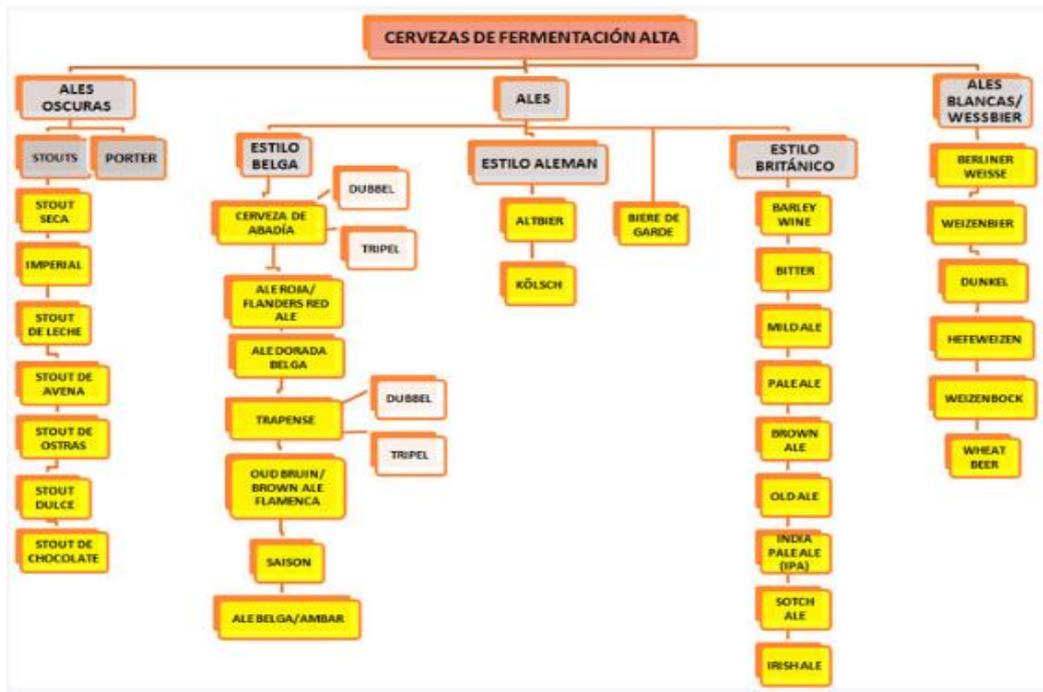
El nombre *dortmunder* viene de la ciudad de Dortmund, ciudad ubicada al noroeste de Alemania. Este tipo de cerveza tuvo gran aceptación en el mercado, por lo que pronto empezó a venderse fuera de su lugar de origen, de allí que se la denominó *export*. Estas cervezas son de color dorado pálido, semi secas, con más cuerpo que las pilsen, pero un poco menos amargas.

## **2.1.2 CERVEZAS DE ALTA FERMENTACIÓN (ALES)**

La elaboración de estas cervezas se remonta a tiempo antiguos, se elaboraban en casi todo el mundo y hasta mediados del siglo XIX era la cerveza predominante. Son bebidas que tienden a ser dulces y con buen cuerpo. Tienden a ser de color dorado a oscuro, dependiendo

de los granos que se usen para su producción. Para este tipo de cervezas se utilizan levaduras que actúan a altas temperaturas (entre 18 y 25°C).

**Gráfico 4: cervezas de alta fermentación.**



Como se puede analizar en el gráfico 4, existen 3 categorías de cervezas de alta fermentación, estas son: Ales oscuras, Ales y Ales blancas o Wessbier. Existen distintos tipos de cervezas para las categorías recién mencionadas, a saber:

### Porter

Cerveza fuerte y oscura, apareció en Londres en 1722. Su color va desde el marrón rojizo oscuro a negro. Su color se debe a que se usan maltas oscuras para su elaboración. Tienen una tendencia a ser cervezas secas y con una graduación menor al 5%.

### Stout

Es una derivación de la Porter. Debido al gran éxito que tuvo esta última, los fabricantes comenzaron a elaborar una cerveza más robusta (*Stout* significa “robusto” en inglés). En un principio, se la llamaba Porter Stout, pero cuando esta llegó a Irlanda se la empezó a llamar solamente Stout. Esta bebida tuvo un momento muy importante en la historia y fue con la llegada de la primera guerra mundial. Durante esta guerra, los ingleses no podían utilizar el



carbón para tostar la malta, sino que era usado para abastecer las necesidades de la guerra por lo que ayudó a los irlandeses a quedarse con el mercado de la misma ya que eran los únicos que usaban el carbón para el tostado de la cerveza, dándole importancia a su marca de cervezas oscuras de ahí se originó la importante fábrica de cerveza oscura “Guinness”.

### **3 CAPÍTULO III: PLAN DE TRABAJO Y COMIENZOS DEL MICRO EMPRENDIMIENTO.**

---

#### **3.1 IDEAS Y COMIENZOS**

Todo comenzó a mediados del 2016 cuando siete amigos quisieron empezar a elaborar cerveza para consumo propio y eventualmente para algunos eventos por encargo. Con el correr del tiempo, algunos de ellos dejaron de ir a las reuniones y de asistir a las “cocinadas”, hasta que el grupo se redujo a cuatro; cuatro integrantes que estaban muy decididos a continuar y a hacer crecer aquel emprendimiento. Es así como tomaron la decisión de analizar un poco más el mercado y definir quiénes querían ser y a dónde querían llegar.

Definieron como estrategia un proyecto que buscara dar impacto y generar sentido de pertenencia entre el cliente y la cerveza que consume. Comprendieron que al mercado mendocino le faltaba una marca que sea de primera calidad, que genere grandes experiencias en el consumidor y que cambie los paradigmas de consumo tradicionales, innovando en sabores y procesos.

#### **3.2 EMPRENDIMIENTO**

Como es sabido, todo emprendimiento surge de una necesidad o de brindar una solución a un problema. Este grupo determinó o entendió que en el mercado

mendocino había desabastecimiento de cervezas de alta calidad durante un periodo de expansión del mercado de la cerveza artesanal; creían que las fábricas de cerveza artesanal de la provincia no estaban a la altura del potencial que podían producir.



Y, por otro lado, vieron que los consumidores no tenían ningún sentido de pertenencia con aquellas pocas marcas que fabricaban cerveza artesanal de alta calidad. Notaban que al cliente local le era indistinto consumir una marca u otra, ir a un bar u otro.

Creieron que aquellos dos problemas desmotivaban al consumidor y de cierto modo la situación ponía un freno al mercado de la cerveza, ya que al tener un público desmotivado a consumir no valdría la pena invertir en algo que no es valorado por el mercado. Ese es el desafío que quisieron enfrentar y, por lo tanto, tratar de generar ese sentido de pertenencia que el consumidor no adquirió con otras marcas.

Principalmente, plantearon la necesidad de invertir en equipamiento tecnológico que esté a la altura para abastecer al mercado local que busca cervezas artesanales de calidad y también la inversión en comunicación para llegar a dicho mercado. Para ello, buscaron inversores externos a la organización y también se inscribieron en una incubadora de microemprendimientos con el fin de obtener un crédito para poder invertir en maquinaria.

Otro aspecto importante fue formar un buen grupo de tareas, donde se iban a dividir las actividades y cada uno se iba a especializar en distintos rubros. El equipo está conformado por: Felipe Suarez Bidondo, Manuel Ortega., Ramiro Sanchez. y Federico Pace. Las funciones de cada uno quedaron determinadas de la siguiente manera:

- Felipe: estudiante de ingeniería industrial, encargado de perfeccionar la cocción de la cerveza. Tuvo que especializarse en cursos, charlas y congresos para aprender y afinar la cocción de una cerveza de alta calidad. Para fines del 2016, Felipe ya había hecho numerosos cursos de fabricación de cerveza, como el dictado por la Fundación Rural y un curso avanzado de elaboración de cerveza artesanal dictado por la CIBART. Asimismo, asistió a eventos de catering para rodajes publicitarios y charlas de asesoramiento y fabricación de cerveza. Es el encargado de las recetas e investiga constantemente sobre las materias primas utilizadas en la elaboración y aquellas que están disponibles en el mercado. Fue el responsable de elegir las características de la maquinaria que iban a necesitar para la empresa. Además, es el jefe de elaboración.



- Federico: estudiante próximo a recibirse de ingeniería industrial, se enfocó más en la parte de relaciones comerciales debido a que contaba con más experiencia en ese rubro, además de haber participado en algunos cursos de producción de cerveza artesanal. Se formó realizando pasantías en las áreas comerciales de AEROPAC SA y GO BAR, almacén de vinos y bebidas. También tuvo experiencia en ventas cuando emprendió un negocio unipersonal de venta de ropa. Además, realizó cursos online de e-commerce, disciplinas de manejo de comida y bebidas, participó de numerosas charlas acerca de toxicología de grupo y manejo humano (el cual fue de mucho apoyo para evitar conflictos en el grupo). Es quien se encarga de generar contactos para la venta del producto terminado y su distribución.

- Manuel: redactor publicitario, se enfocó en la parte de la comunicación y formación de la estrategia de la empresa. Tuvo su formación en distintas organizaciones relacionadas a la comunicación y filmaciones, tiene cursos en atención al público y redes sociales. También realizó algunas formaciones de desarrollo y manejo de clientes, cursos e-commerce y pasantías en organismos sociales. Es el encargado de la comunicación de la empresa, desarrolla el mensaje de la marca y las estrategias para llegar al cliente y formar un vínculo entre el consumidor y la marca.

- Ramiro: estudiante de Ingeniería Industrial. Se enfocó en la parte de desarrollo y control de sistemas. Se especializó mediante cursos online de programación, cursos de analítica web y algunas capacitaciones de elaboración de cerveza artesanal. Está encargado de administrar la información de la empresa tanto en los aspectos contables y administrativos como de procesos.

Si bien la totalidad de los integrantes del grupo poseen conocimientos sobre la bebida, cada uno se enfocó en distintas tareas con el fin de ser más eficientes y evitar el doble trabajo. Esta división les trajo buenos resultados, ya que optimizaron el tiempo, mejoraron la confianza en el grupo y lograron mejores objetivos a que si todos hubiesen participado en todas las tareas.



### **3.3 PLAN DE TRABAJO**

Una vez que surgió la idea, el grupo se fue uniendo cada vez más; el proyecto se hacía cada vez más fuerte por lo que debieron diseñar un plan de trabajo para poder llevar a cabo su idea.

La idea era diseñar un plan de trabajo o un esquema que les permitiera definir sus metas y procesos tanto a corto como largo plazo para lograr sus objetivos como nueva empresa. El plan era tener alternativas de planes de trabajo con el fin de mantener el grupo organizado mientras se iba trabajando en el nuevo proyecto, detallando desde las tareas más pequeñas y los responsables de estas hasta las más largas y complejas.

Dentro de los pasos para diseñar un plan de trabajo se encuentran los siguientes:

- Identificación del objetivo
- Escritura de la introducción y antecedentes del proyecto
- Establecimiento de metas y objetivos
- Orden del trabajo
- Identificación de los recursos disponibles
- Identificación de las limitaciones del proyecto
- Determinación de las responsabilidades
- Escritura de la estrategia a seguir

Fuente: <https://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>

#### **3.3.1 Identificación del objetivo**

El objetivo debe estar enfocado en lo que se quiere lograr con él para que se pueda diseñar correctamente. Para que aquello suceda y sea con prontitud, decidieron plantearlo en un tiempo de entre seis y doce meses. Si bien no era su objetivo final, lo más importante era poder comenzar y poder tener un cimiento en el cual, con el tiempo, se pudiesen desarrollar ideas que en un principio eran muy lejanas.



El objetivo principal era desarrollar una fábrica de cerveza artesanal cuya producción se incremente mes a mes durante los primeros años, con eficiencia en los procesos y con sustentabilidad económica.

Para lograr el objetivo principal, decidieron esclarecer diferentes ámbitos para diferenciar distintos objetivos parciales que harían al objetivo principal. A grandes rasgos, distinguieron las siguientes áreas: el ámbito de comunicación de la marca, el comercial, técnico y legal.

Dentro del ámbito de la comunicación, la idea era plantear ideas y medios para hacer conocida la marca e idear la manera de conseguir interiorizar al cliente con la marca y el producto ofrecido. En el ámbito comercial, se planteó el desarrollo de una cadena de posibles compradores en cantidad y al por menor y su distribución; en el área técnica se implementarían las recetas, productos necesarios y procesos a desarrollar para poder llegar a producir una cerveza de alta calidad que pudiera entrar en el mercado de cerveza artesanal mendocino con facilidad.

Y finalmente, el último de los ámbitos, el legal, estaría desarrollado por el marco jurídico de iniciar una sociedad y llevar a cabo una nueva actividad. Este ámbito desarrolla inscripciones en organismos públicos, trámites necesarios para habilitaciones, recursos necesarios para afrontar los gastos, entre otros. Concluyeron por crear una fábrica de cerveza artesanal propia en la cual estimarían tener una capacidad de producción de 2.000 litros por semana.

Además del objetivo principal, definieron aquellos parciales que les permitieran llegar al principal. Dentro de cada ámbito definieron objetivos parciales que aportarían y que sin ellos cumplidos no se podría llegar al objetivo deseado. Dentro de los objetivos parciales de cada ámbito, decidieron que para el ámbito de la comunicación no podían desarrollar una fábrica de cerveza artesanal sin primero desarrollar un plan de comunicación para llegar al consumidor meta donde describieran quiénes eran, qué esperaban lograr en el mercado mendocino y los objetivos de la empresa.



Por el lado del ámbito comercial, no sería posible alcanzar la fábrica deseada sin una red de compradores (bares) que adquirieran su producto terminado y a su vez hacérselo llegar al mercado. Del ámbito técnico debían desarrollar recetas y procesos compatibles que pudieran crear un producto de buena calidad y que fuese compatible con las necesidades del público; y en cuanto al ámbito legal no se podía instalar una fábrica sin las habilitaciones necesarias impuestas por la legislación de la provincia.

Con estos objetivos parciales y finales se pudo esclarecer un poco más cómo sería el plan de trabajo que debían diseñar y qué caminos debían optar para conseguir su objetivo final en el plazo establecido.

### **3.3.2 Introducción y antecedentes**

En este punto, el grupo debió sentarse y definir su introducción al proyecto y los antecedentes que los llevaron a ese lugar. Para ello, realizaron el siguiente cuestionario, contestado primeramente de manera individual, y luego debatieron las distintas respuestas para llegar a un cuestionario final.

#### **-Nombre del proyecto**

Cerveza Rødder.

#### **-Tipo de emprendimiento**

Cerveza artesanal; producto con impacto social.

#### **- ¿A qué sector pertenece el proyecto?**

Industria. Bebidas. Cerveza Artesanal.

#### **- ¿De qué se va a tratar el emprendimiento?**

Rodder es una cervecería artesanal ubicada en Mendoza, Argentina, creada en 2016 por cuatro amigos. Se busca ser la primera cervecería de cuádruple impacto de Mendoza, hacer la mejor cerveza artesanal, generar grandes experiencias y expandir

las fronteras del producto, innovando en sabores y procesos, siempre respetando la naturaleza y los orígenes de la bebida.



**-Todo emprendimiento soluciona o mitiga algún problema. ¿Cuál es el problema, por qué es un problema y a quien afecta este problema en la actualidad?**

El problema es, por un lado, la falta de abastecimiento de cervezas de alta calidad en un mercado en expansión y, por otro lado, la falta de sentido de pertenencia que existe entre las marcas y los consumidores. Son problemas porque llevan a una desmotivación del consumidor y pone un freno al crecimiento de mercado. Este inconveniente afecta tanto a los consumidores como a los productores de cerveza artesanal.

**- ¿Cómo se propone solucionar este problema? Si ya hay alguna solución, ¿qué distingue a la suya? ¿Está la diferencia en el producto, servicio o mejora del proceso?**

Se propone solucionar el inconveniente invirtiendo en equipamiento tecnológico que permita abastecer al mercado local con una cerveza de alta calidad, así como invirtiendo en comunicación apuntada a la interacción con el cliente.

**- ¿Cómo se va a financiar el negocio?**

Se está en busca y análisis de distintos créditos de incubadoras de proyectos analizando tasas, plazos de gracia y planes de pago que ofrecen. Además, se invertirán ahorros propios para poder impulsar el proyecto en caso de que sea necesario.

**- ¿Cuál es el costo de oportunidad con este proyecto?**

Para todos, el costo de oportunidad representa apostar a un proyecto en conjunto dedicándole tiempo productivo a fin de que el emprendimiento crezca y dejar de trabajar en otros trabajos en relación de dependencia, los cuales podrían dar durante los primeros años una remuneración mayor a la que se recibirá hasta que el proyecto esté en marcha.

### **3.3.3 Metas y objetivos**

Es importante para el proyecto definir correctamente las metas y objetivos, que durante el desarrollo servirán de indicadores para comparar los resultados en determinados periodos con los objetivos planteados desde el comienzo y así poder



comparar cuánto se siguieron los procesos y cuál es la brecha entre los objetivos y la realidad.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal es conseguir desarrollar una fábrica de cerveza artesanal cuya producción vaya incrementando mes a mes durante los primeros años con eficiencia en los procesos y con sustentabilidad económica, con el objetivo final de llegar a los 20.000 litros de producción semanal.

En cuanto a los objetivos parciales, el equipo decidió dividirlos en distintos grupos, estos fueron: objetivos generales, de producción y mejoras; objetivos de producto, de equipos, de comunicación, institucionales; objetivos del lugar de trabajo, comerciales y de logística y por último objetivos administrativos.

Para cada tipo de objetivos desarrollaron puntos clave para poder alcanzarlos y desarrollarlos correctamente. Se explicarán brevemente cada uno de ellos.

- **Objetivos generales:** en estos, lo que se buscó fue definir actividades y temas que eran responsabilidad de todos y afectaba a todos en la organización. Entre ellos están:
  - **Salario:** tema que en un principio fue complicado ya que debían definir una remuneración justa entre los participantes. En un principio se concluyó que todos iban a recibir la misma remuneración, pero con el paso del tiempo se vio que no todos realizaban las mismas tareas, por lo que el tiempo y el esfuerzo que cada uno dedicaba a la fábrica no era el mismo. Finalmente, se decidió que cada uno iba a recibir la remuneración correspondiente a las tareas realizadas.
  - **Jornada laboral:** luego de haber definido el salario, cada integrante pudo elegir cuánto tiempo dedicarle al negocio ya que en base a eso iba a recibir una remuneración justa. La idea era que todos se dedicaran full-time al emprendimiento para que pudiera salir adelante. Tres de los cuatro integrantes decidieron abocarse a la empresa y el cuarto decidió trabajar medio día y buscar otro trabajo por fuera que lo capacitara para las tareas de venta y comercialización.



- División de tareas: tema que no presentó mucha discusión ya que todos sabían la importancia de que cada uno supiera bien qué tenía que hacer, conociendo los tiempos y las urgencias de cada tarea. Como mencionado anteriormente, se hizo una división en base a gustos y capacidades de cada uno y dividieron los roles dentro de la empresa. Cada integrante debía ser responsable de sus tareas y cumplirlas en tiempo y forma.
  
- Capacitaciones: el grupo debían seguir un programa de capacitación continua para estar en permanente aprendizaje y formación. Para todos era el primer emprendimiento serio que estaban empezando, por lo que querían reducir al mínimo la incertidumbre y margen de error.
  
- Acciones colaborativas: si bien era sabido lo que tenían que hacer, también eran conscientes de que eran un equipo y que todos debían tirar para el mismo lado: definieron que en caso de que alguien no pudiera con sus tareas, todos iban a colaborar para que pudieran cumplirse en caso de alguna complicación.
  - Objetivos de producción y mejoras: son objetivos que planteaban mejorar algunos aspectos de la parte productiva de la organización. Algunos de ellos son:
  
- Definición del espacio de trabajo y distribución de planta: el plano final de la fábrica fue el siguiente:



LAY OUT CON PROYECTO

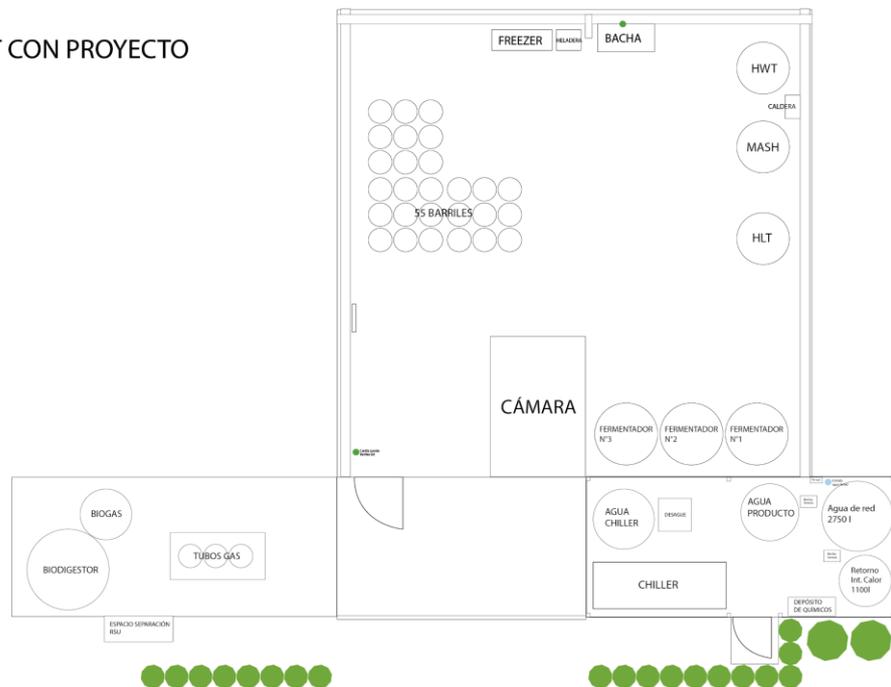


Gráfico 5: distribución de planta.

- Compra de insumos necesarios para la producción: era necesario contar con los proveedores de insumos necesarios para poder cumplir con los objetivos de producción establecidos. Se eligió a un responsable que estaría encargado de las compras de insumos, la que debía ser todas las semanas y pro activa para evitar el desabastecimiento.
- Estandarización de procesos: luego de varias pruebas y cocciones, debían llegar a procesos estandarizados que sean fáciles de aplicar, que no produzcan mermas durante el proceso y que establezca cantidades necesarias de todos los insumos.
- Plano eléctrico: Desarrollar un plano eléctrico que se adapte a las necesidades de producción y que pueda soportar dicho consumo. Considerar fallas del sistema eléctrico y tener alguna opción para no perder toda la producción en caso de una falta de suministro de energía. A esto se le agrega la posibilidad de conseguir un generador independiente que sirva de soporte en caso de emergencias.

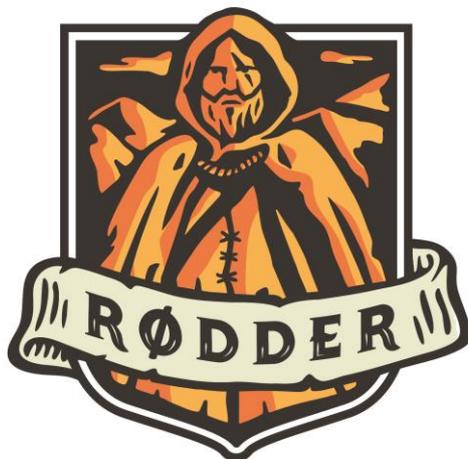


- Establecer cantidades de producción: en base a las tareas de cada uno y a la cantidad de insumos disponibles, se debió disponer cuáles eran las cantidades de producción iniciales. En un principio se decidió producir 2.000 litros semanales, con el objetivo de con el tiempo llegar a los 5.000 semanales.
  
- Línea de agua: al igual que en el plano eléctrico, se debe contar con una buena fuente de agua que tenga la calidad requerida y la presión necesaria para los procesos de producción.
  
- Protocolo de mantenimiento: desarrollar un protocolo de mantenimiento para que siempre la fábrica esté en condiciones para producir y no perder tiempo en la puesta en condiciones de la misma. Estas son tareas de limpieza y orden.
  - Objetivos de producto: son aquellos relacionados con el producto en sí, como habilitaciones, legislaciones y gestiones de calidad.
  
- Legislaciones: Para poder empezar con la producción y comercialización deben estar inscriptos en las diferentes entidades que competen a la actividad. Una de ellas es la R.N.P.A que es el Registro Nacional de Producto Alimenticio. Una vez aprobada, podrían comercializar sus productos y llegar a sus clientes.
  
- Tests de calidad: Consiste en la continua evolución de los procesos productivos tratando de identificar en tiempo y forma desviaciones de los estándares de producción y así evitar productos defectuosos o pérdidas de producción. Entre ellos encontramos ejemplos como el análisis de las levaduras a utilizar antes de cada proceso, la medición continua del oxígeno en las distintas etapas.



- Objetivos de equipos: Objetivos de requerimiento de equipos de ciertas características que se adaptan a la producción de determinados estándares de calidad que son los buscados por el grupo.
  - Objetivos de comunicación: Importantes al momento de empezar ya que serán la marca que los clientes van a ver y deben asociar al producto que consumen.
- Nombre y logo: Importante identificarse con un nombre y un logo en el mercado. Que la gente pueda conocerlos, saber quiénes son y qué es lo que venden. Para llegar a un nombre y logo decidieron que cada uno iba a presentar cuantas ideas quisieran, estilo tormenta de ideas, y después depurarían esas ideas dejando 5 ideas finalista entre las cuales, entre familiares, amigos harían la votación final. En cuanto al nombre, el ganador fue “Cervecería Rødder”, un nombre corto pero que llama la atención, fácil de recordar. Para muchos de los que votaron, ese nombre les hacía acordar o les parecía a un leñador, o una persona que vivía en las montañas. Debido a esa idea el logo ganador fue uno que se asemejaba a esa idea, para que nombre y logo fuesen juntos, tratando de dar el mismo significado.

Gráfico 6: logotipo desarrollado por Panamá Club.





- Otras acciones de marketing: con el nombre y logo definidos, debían enfocarse en otras acciones de comunicación necesarias para poder hacerse conocidos en la plaza. Entre dichas estrategias, se encuentran las determinaciones en las cuales iba a figurar su nombre durante todo el recorrido del producto, estos eran los detalles de los barriles, de las etiquetas, de las imágenes y mensajes en las redes sociales, etc.
- Comunicación con bares y público meta: como debía desarrollarse la estrategia para poder penetrar en el mercado, los medios de comercialización, cantidades, tipo de bares, ubicaciones de los bares, fueron de las dudas más importantes. En cuanto a la comercialización, se comenzó comercializando el producto en bares, optando por la estrategia de vender al lugar donde la gente elige ir a consumir ese producto. En cuanto a la táctica que usaron para que los bares acepten su propuesta, fueron las reuniones con los dueños de los bares, a quienes les hacían conocer el producto, de dónde venían y hacia dónde querían ir. Al principio fue difícil, pero con el tiempo y experiencia consiguieron ir ampliando su red de compradores. Llegando a comercializar con alrededor de quince bares del Gran Mendoza.
- Además de comercializar en bares, existen los “Rodder acústicos”, en los cuales el grupo invita a un cierto número de personas a su fábrica y los invita a pasar una experiencia de degustación de sus cervezas con algún tipo de comida de acompañamiento. En estos eventos se busca el posicionamiento del nombre y el producto para que se vaya familiarizando en la población.
  - **Objetivos institucionales**: plantearon algunos objetivos a nivel institucional para poder desarrollarse en el medio, formando algunas alianzas estratégicas.
- Cluster: se discutió la hipótesis de acercarse a distintas empresas del sector con el fin de armar alianzas estratégicas y con la colaboración de todas lograr ser más competitivos.



- Capacitaciones desde lo institucional: se buscó la capacitación desde lo institucional para saber dirigir y tratar con otras instituciones. Fueron necesarias capacitaciones de oratoria, investigaciones acerca de protocolos para la recepción de visitas a la fábrica, etc. De esta manera, se buscó dar una apariencia más profesional y no una imagen de una fábrica improvisada de amigos.
  
- Capacitaciones de primeros auxilios: además de las capacitaciones anteriormente nombradas, se decidió hacer cursos de RCP y primeros auxilios para cumplir con las recomendaciones de seguridad dentro de la fábrica.
  - **Objetivos de la fábrica**: son aquellos relacionados con el espacio físico donde se iría a desarrollar la producción.
  
- Generales: pequeños pero fundamentales para el correcto funcionamiento de la fábrica. Primeramente, se debió definir un lugar que cumpliera con los requisitos para desarrollar la fábrica. Debía ser un lugar de fácil acceso, con agua, luz y gas, seguro, con espacio para los eventos e instalación de baños. Luego de tener acceso a todo aquello, entraría la decoración y distribución en la planta para que además de ser eficiente a la hora de los procesos, también sea agradable para las visitas.
  - **Objetivos de comercialización y logística**: Objetivos relacionados a los objetivos de comunicación, pero focalizados en ventas concretas y tareas de comercialización.
  
- Tareas de venta: encontrar, reunirse y cerrar nuevos negocios con potenciales clientes del gran Mendoza. Estos objetivos los llevaron a unidades cuantificables. La idea era reunirse con 10 posibles bares las primeras 3



semanas. De esas 30 reuniones, quería llegar a un acuerdo con 10 lo cual significaría una venta semanal de 3.000lts.

- Gestiones de ventas: para poder negociar acuerdos se debían definir algunos aspectos internos, como por ejemplo cantidades que disponían para vender y no prometer cierta producción que no podrían cumplir; precios, plazos de entrega, plazos de cobro, etc. Con esto esclarecido, se realizaron reuniones con cada encargado de los bares y se negoció cellos el mejor acuerdo para ambos.

Para Rodder, no era lo mismo cerrar acuerdos con bares de la calle Arístides Villanueva, donde se concentra gran parte de los consumidores de cerveza artesanal, que cerrar con un bar de Godoy Cruz. Para ello se debía delimitar la estrategia de mercado, viendo si se buscaba una penetración agresiva de nombre (en la que se perseguía ganar rápida participación de mercado a costa de precio) o se buscaba una inserción de mercado de producto. La técnica elegida fue la penetración rápida para hacerse conocidos en el mercado; y el arreglo con algunos bares en un principio fue la entrega de producto a cambio de una remuneración igual al costo de producción.

Al haber tanta competencia, prefirieron hacerse conocidos lo más rápido posible, aunque los márgenes de contribución fueran mínimos en un principio. Esto con el tiempo y con una demanda creciente fue cambiando ya que los bares empezaron a pedir más y más la cerveza Rodder: el producto ya se había hecho conocido y podían empezar a vender a precios más elevados.

- Gestiones de post cierre: una vez cerrado el acuerdo, hubo que definir ciertos puntos importantes para cumplir con los bares. Al ser de los primeros acuerdos de venta, la responsabilidad del grupo fue fundamental a la hora de cumplir con lo pactado. Para ello, se prepararon para que la cerveza esté lista en tiempo y forma. Se debió definir cómo y quién será el encargado de la distribución a los distintos locales.



Otro aspecto importante fue definir quién sería el encargado de seguir todos los barriles que iban a ser distribuidos en distintos bares de la zona con el fin de no perderlos ni que sean robados ante una desprolijidad a la hora de la entrega. Debía ejercerse un control muy riguroso, a fin de evitar pérdidas. De la misma manera que con los barriles, era necesario establecer un mismo sistema que pudiese controlar la entrada y salida de mercadería y sus correspondientes pagos. Al tratarse de varios vendedores, si no se llevaran las cuentas claras y siempre al día podrían haberse presentado inconvenientes.

- **Objetivos de administración y control:** estos estarían enfocados en controlar y administrar todas las tareas mencionadas anteriormente a fin de detectar desvíos a tiempo y poder corregirlos lo antes posible.
  
- **Actividades de gestión y control de insumos:** se consultó quién quería ser el encargado de toda la parte de control y administración de datos, ya que no querían tener un sistema en el que todos tuvieran acceso y pudieran agregar, cambiar o eliminar datos. El grupo entero iba a tener acceso a la información, pero no todos iban a tener la posibilidad de editarla. La persona encargada tendría la tarea de llevar una planilla con toda la información de entrada y salida de insumos, entrada y salida de producto terminado, así como también de los barriles en los que se movería el producto. Sería el encargado de llevar las cuentas bancarias, controlar los saldos con los proveedores y de la contratación de los seguros necesarios.
  
- **Posibilidad de nuevos negocios:** es este un objetivo de menor importancia, pero fue planteado como una opción que, al ir monitoreando las gestiones de la empresa, podrían aparecer nuevas oportunidades y que no las iban a dejar pasar sin primero evaluarlas. A modo de ejemplo, una de ellas fue que vieron que un bar no daba abasto con su fábrica, por lo que evaluaron la posibilidad



de alquilar parte de la fábrica de Rodder a fin de tener un ingreso extra y poder cubrir algunos costos fijos.

- Asesoría externa: además de todas las tareas realizadas por el grupo, plantearon la necesidad de que cada cuatro meses alguien externo hiciera una evaluación de todas las gestiones. Esto serviría para poder obtener una visión externa a la organización y tener otro punto de vista además de los integrantes de Rodder. Esto ayudó mucho a la organización a darse cuenta de sesgos que tenían y problemas de falta de experiencia, debidos a que era el primer emprendimiento que estaban desarrollando.

### 3.3.4 Orden del trabajo

Para poder alcanzar los objetivos de manera más eficiente es necesario ordenar el trabajo. Para ello, existen diversas técnicas y procedimientos. El grupo, luego de investigar sobre el tema, decidió enfocarse en la técnica “SMART”. Esta técnica, en inglés, se basa en que el trabajo debe ser:

- Específico
- Medible
- Alcanzable
- Relevante
- Tiempo determinado

Específico: consiste en determinar qué se hará exactamente y quién será el encargado de hacerlo. Consiste en detallar las tareas, dejarlas por escrito y bajo un común acuerdo concretar la división de tareas para evitar malentendidos. Si todas las tareas son distribuidas y asignadas a los distintos integrantes todos sabrán qué deben y qué no deben hacer. De esta manera lo que buscaron fue que cada integrante cargue con la responsabilidad que le correspondía y que esa asignación sea la motivación para realizar las tareas correspondientes. El plan fue de conocimiento de todos para que en caso de que una tarea no estuviese lista, saber con quién debía hablar.



Medible: antes de definirlos, había que determinar si los objetivos eran cuantificables y si se podían medir. Para aquellos objetivos cuantificables, se determinó un estimado por los próximos seis meses, tiempo en el que se irían comparando mes a mes para poder comparar los objetivos obtenidos con los resultados deseados.

Alcanzable: al igual que se hizo el análisis de los objetivos para determinar si podían o no medirse, se debió hacer el mismo análisis para determinar si eran alcanzables los objetivos propuestos por el grupo. Esto llevó bastante tiempo delimitarlo ya que debía analizarse objetivo por objetivo, viendo distintos escenarios, teniendo en cuenta diversos factores. Hubo objetivos parciales que debieron modificarse ya que solo se podrían cumplir en escenarios muy optimistas, por lo que prefirieron modificarlos y plantear objetivos más realistas y no tan optimistas.

Relevante: los objetivos planteados, ¿tendrán incidencia en el objetivo final? ¿Qué objetivos son más incidentes para ello? En base a estas preguntas, el grupo definió a cuáles objetivos le debía dedicar más tiempo y esfuerzo y a cuáles menos; cuáles serían de mayor necesidad y cuáles, imprescindibles para el logro del objetivo final. Con este análisis se determinó un orden de méritos en los objetivos parciales, el cual ayudó a definir los recursos limitados que se asignaron a la realización de cada objetivo. Si bien la idea es cumplir todos los objetivos planteados, la realidad demuestra que es complicado, ya que no pueden tomarse todos los objetivos con la misma importancia y que no se contará con los recursos necesarios para poder alcanzarlos. Para esto se deberá planificar y proyectar la incidencia de cada objetivo parcial y dejar detallado los recursos con los que contará cada tarea a fin de cumplir con cada objetivo.

Tiempo determinado: todos los objetivos propuestos deben tener una fecha de finalización, un tiempo límite para ser presentados, hechos. Esto sirve para motivar y hacer que los integrantes trabajen en sus tareas continuamente sin dejar pasar demasiado tiempo entre ellas. De esta manera se puede tratar de tener los resultados lo antes posible. Al igual que los análisis anteriores, se plantearon distintos escenarios y variables que ayudaron a determinar los tiempos de cada tarea, así como también



establecer el orden que debían llevar las tareas a fin de no superponer recursos para tareas que necesitarían de ellos.

Para resumir, en la etapa de ordenar el trabajo se debió analizar tarea por tarea, determinando las importancias, urgencias y recursos disponibles para llevarlas a cabo. Con este trabajo realizado fue mucho más eficiente la puesta en marcha del proyecto, generando una correcta división de trabajo y una eficiente distribución de recursos para cada tarea a desarrollar. Con una visión más clara y detallada, el grupo estaba frente a un panorama de trabajo más ordenado que le permitiría trabajar mejor.

### **3.3.5 Identificación de los recursos**

Fue una tarea muy compleja, ya que los recursos eran la principal limitante del emprendimiento que estaban por llevar a cabo. Conocimiento, actitud y motivación tenían por montones, pero sin los recursos era difícil llegar a desarrollar todo aquello que habían planificado con tanta ambición.

En los comienzos del emprendimiento contaron con mucho apoyo de las familias, algunas aportaron con dinero que ayudaría a comprar las primeras herramientas y maquinarias para la producción de cerveza; otras contribuyeron con el espacio para instalar la primera micro fábrica donde se realizaron las primeras pruebas (el garaje de la casa de uno de los integrantes); y las demás familias colaboraban con conocimiento del rubro y gestión de recursos.

Todos los núcleos familiares apoyaron el emprendimiento desde los comienzos, ayudando con las necesidades que el grupo tenía. No obstante, para pensar en grande como ellos lo imaginaban, no alcanzaba con lo previamente mencionado: necesitaban más dinero para inversiones más grandes. Para poder conseguir este dinero que les faltaba comenzaron a discernir diferentes opciones para obtenerlo: créditos a corto y largo plazo, fondos comunes de inversión, créditos para la financiación otorgados por el Estado o la Provincia de Mendoza.



El primer crédito que obtuvieron fue a través del Instituto de Desarrollo Rural, donde iniciaron un proceso de incubación de proyecto. Este proceso se basó en presentar un pliego del proyecto, en el cual se explicaba detalladamente el proyecto, estableciendo metas que determinarían el uso del crédito otorgado a los proyectos ganadores. Luego de varias fases de análisis y pruebas, el emprendimiento de la Cervecería Rodder llegó a las últimas instancias, en la cual se determinó que sería uno de los proyectos al cual le adjudicarían un crédito por \$250.000. Esto fue una gran noticia para el grupo ya que con ese dinero podrían invertir en equipos de tecnología avanzada, lo que les permitiría crecer en producción y también elaborar productos de mejor calidad. Con dicho crédito se invirtió en fermentadores y bombas de cocción, maquinaria fundamental en el proceso de producción de cerveza artesanal.

Como este crédito obtenido no era suficiente, se presentaron a un concurso que el Gobierno de la Provincia de Mendoza (junto al Banco Interamericano de Desarrollo) estaba por ofertar en Mendoza. Este concurso tenía USD 1.000.000 de fondos disponibles para invertir en proyectos de inversión con potencial crecimiento. El objetivo era promover y apoyar proyectos con potencial de expansión en el mercado Mendocino. Este concurso requería de mucho tiempo y dedicación para ser presentado, ya que pedirían mucha información relacionada al proyecto.

Los proyectos que podían aplicar a los créditos eran emprendimientos relacionados con actividades agropecuarias, industriales, comerciales, productivas de base no agropecuaria, de base tecnológica, turísticas, mineras y de servicios a la producción. Además, el proyecto debía contar con ciertas características, tales como: ser dinámico, innovador, que genere valor social, de triple impacto, entre otras.

El concurso tenía la modalidad de entregar desde USD 2.500 como mínimo por proyecto hasta USD 20.000 como máximo. Esto dependería de la necesidad y la justificación de los montos solicitados por cada postulante. El monto a desembolsar, así como las calificaciones de los proyectos, serían evaluados por un juzgado formado por tres personas. Estas serían las encargadas de estudiar todos los proyectos presentados, analizando todos los análisis que se requerían para la postulación. Entre



las variables a analizar estaban: antecedentes del postulante, objetivos, justificación y resultados esperados del proyecto, análisis de mercado y escalonamiento, mérito innovador, aspectos técnicos, valor social y ambiental. Estas variables serían valuadas con diferentes puntajes, que irían sumando méritos para determinar quiénes serían los beneficiados con el desembolso del concurso.

En este concurso, el equipo logró adquirir un desembolso de 20.000 UDS., lo cual fue de gran ayuda para poder comprar equipos de última generación que permiten generar capacidades mucho más grandes a las que venían produciendo. Este desembolso resultó un gran avance para el micro emprendimiento ya que de esta forma pudieron capitalizarse rápido y de muy buena manera para lo que ellos proyectaban. Entre los equipos que adquirieron se encontraban fermentadores, elementos más sofisticados para la cocción, bombas de mayor potencia para el suministro de agua, generadores propios para producción de energía en caso de problemas en el suministro, barriles de cerveza de 30 y 50 litros, entre otros elementos de importancia.

Con esta última capitalización, el equipo ya había conseguido gran parte de los recursos que necesitaban para poder producir lo que ellos aspiraban durante los primeros tiempos.

### **3.3.6 Identificación de las limitaciones**

Como todo proyecto inicial, al principio cuenta con demasiadas limitaciones, aunque ninguna tan grande para evitar poder emprender. Si bien el grupo era consciente de todas las complicaciones que el proyecto podía llegar a tener, sabían que las iban a tener que enfrentar con ganas y compromiso. Como se mencionó en un principio, el grupo estaba conformado por ocho amigos. A medida que el tiempo pasaba y estas limitaciones aparecían, ya sea económicas, de tiempo para la producción de cerveza u otras tareas, algunos integrantes decidieron abandonar el proyecto, hasta que quedaron cuatro integrantes decididos a continuar a pesar de las adversidades.

Durante los primeros meses del proyecto, la primera limitación fue el espacio físico para poder desarrollar la actividad. En un principio montaron la pequeña fábrica



en un galpón del padre de uno de los integrantes, pero sabían que era por tiempo limitado. Pasado un periodo, tuvieron que mudar el emprendimiento a la finca de otro integrante; sin embargo, les quedaba demasiado lejos de la ciudad y se hacía muy difícil coordinar para ir. Finalmente, montaron todos los equipos en el garaje de otro de los integrantes, donde produjeron cerveza durante varios meses.

Luego de la limitación de espacio, les surgió la del capital. Si el proyecto era pensar en grande, en una producción cerca de dos mil litros de cerveza semanales, eran conscientes de que debían capitalizarse para poder adquirir maquinaria que fuera acorde a esa producción. Es por ello que buscaron e investigaron diferentes formas de poder superar el inconveniente que les estaba impidiendo crecer. Gracias al trabajo del equipo y la dedicación en el armado del pliego, pudieron presentarse y conseguir el desembolso de dos concursos, que les sirvieron para su objetivo.

Para el grupo, aquellas fueron las mayores limitaciones, el espacio y el capital, ya que las otras, como capacitaciones, inscripciones en entes públicos y regulaciones las pudieron resolver haciendo una simple división de tareas, en la cual cada integrante estaba dedicado a resolver cada limitación que se presentaba en el desarrollo del proyecto. Felipe se dedicó a las capacitaciones, donde se capacitó en charlas y cursos a nivel nacional, viajando a varias charlas en otras provincias del país.

Manuel fue el encargado de todas las legislaciones y habilitaciones necesarias para poder abrir una fábrica y poder comercializar el producto final; Federico se encargó de investigar y especializarse en el rubro de la comercialización y venta de la cerveza, y finalmente, Ramiro se encargó de resolver aquellas limitaciones administrativas que eran necesarias para poder avanzar con las demás limitaciones. De esta forma, el equipo estaba trabajando de una manera organizada, tratando de abarcar todas las áreas donde se podían presentar inconvenientes que pudieran frenar el proyecto.

### **3.3.7 Identificación de las partes responsables**

A medida que se fue desarrollando el plan de acción, se describió la necesidad y cómo se fueron delegando las distintas responsabilidades y tareas del grupo. Siempre



se trató de buscar una división equitativa, con el fin de que nadie sintiera diferencias y que todos sintieran la misma importancia y compromiso con el proyecto. Además, las divisiones se fueron dando según los gustos personales de cada uno y con las tareas que les resultaban más acordes a sus gustos o aspiraciones dentro del emprendimiento. Gracias a la buena voluntad del grupo y a la buena predisposición de toda la división de tareas y responsabilidad no hubo inconvenientes, ya que todos asumieron sus compromisos con responsabilidad.

Para el grupo fue de gran ayuda desarrollar de manera conjunta el plan de acción. Aquel los ayudó a conocer qué recursos tenían a su disposición, cuáles no estaban a su alcance y debían salir a buscarlos. También ayudó a ordenar el trabajo y sobre todo a identificar pequeños pero importantes pasos que debían desarrollar para poder continuar y hacer crecer el emprendimiento. Sirvió para realizar una división de trabajo, lo cual ayudaría a optimizar el tiempo de gestión del grupo. Pudieron identificar muchas limitaciones con las que se iban a ir encontrando durante el desarrollo del proyecto. En conclusión, el grupo obtuvo muchos beneficios en el planteo y desarrollo del plan de trabajo que los ayudaría a lo largo del emprendimiento que estaban por empezar.



## 4 CAPÍTULO IV: CAMBIOS EN EL EMPRENDIMIENTO - COVID-19

---

### 4.1 CAMBIO DE ESCENARIO

Si bien en el tercer capítulo la idea era adelantar el desarrollo y objetivos iniciales que el grupo había optado por seguir desde sus comienzos, es sabido que la pandemia que ocurrió a principios del año 2020 hizo que el escenario de trabajo cambie, así como muchas otras cosas más, entre ellos los objetivos que el grupo Rodders tenía para su emprendimiento. Si bien el grupo fue optimista y trató de persistir durante la situación, llegó un momento en el que los ingresos era demasiado escasos y los gastos seguían siendo los mismos, por lo que debieron reinventarse para poder seguir en el rubro.

En sus comienzos, el equipo tenía como objetivo ir paulatinamente creciendo en producción de cerveza semanal hasta llegar a estar posicionado dentro de los productores más grandes de la región. A pesar de que el objetivo iba bien, la producción iba en aumento, la calidad de la cerveza mejoraba producción tras producción, ciertos factores externos los vieron obligados a detenerse y cambiar sus estrategias para poder acompañar el cambio que acontecía al país.

### 4.2 NECESIDAD DE REESTRUCTURACIÓN

Por la situación de COVID 19 que se estaba atravesando, se vieron obligados a reestructurar el negocio y darle otra perspectiva para el futuro. Para ello, debieron volver a pensar en alternativas posibles para poder seguir adelante con el emprendimiento al que tantas ganas le habían dedicado. De esta reunión del grupo surgieron varias ideas, pero una en común que diversificar el negocio. Una de las alternativas que surgieron como posibles y de más rápida solución para aguantar la situación y mantener cierto nivel de ingresos que les permitieran hacer frente a sus obligaciones fue alquilar parte de la fábrica. Esto implicaría una disminución de producción propia, pero también un ingreso fijo por mes. A mediados de enero decidieron empezar con esta idea con el objetivo de tener una renta fija por mes que los ayudaría a cubrir parte de los gastos. Si bien hubiese sido más rentable producir y



vender su propia cerveza, ya la situación afectaba a bares y restaurantes que levemente iban disminuyendo la compra de cerveza de Rodder, decidieron ir por una alternativa más conservadora y tomar menos riesgos.

Lo que se decidió poner en alquiler de la fábrica fue un fermentador de 2.000 litros para la producción de cerveza artesanal. Si bien al principio no fue una idea que los puso felices, pero con el tiempo se dieron cuenta que tener un ingreso fijo por mes aliviaría la carga de pagos a los cuales estaban por llegar. Luego de ofrecer estos servicios a distintos grupos cerveceros, el Hangar 52 fue aquel que alquilo estos equipos para aumentar su producción. Con el paso del tiempo el grupo, además de su ingreso fijo, también vio como positivo la posibilidad de trabajar de manera conjunta con otro productor que los ayudo a mejorar ciertos aspectos de producción y cocción, al igual que para los del Hangar 52. En vez de encarar este nuevo cambio como trabajar con la competencia fue tomado como una oportunidad de co-working para entre ambos sacar lo mejor de la situación y ayudarse mutuamente.

Luego de un par de semanas de que la pandemia llego al país, la situación fue empeorando para el rubro gastronómico, golpeándolo muy fuerte. Los bares y restaurantes, principales compradores de las cervezas de Rodder, fueron obligados a cerrar por disposición del Gobierno, con el fin de frenar la curva de contagios. Esta fue una noticia devastadora para el grupo ya que veían que su proyecto se venía abajo. En un principio pensaron que la situación iba a ser más negativa de lo que en realidad fue. Si bien su volumen de ventas disminuyó, la situación fue negativa para todo el sector, por lo que con buen manejo de los recursos también sería una oportunidad de invertir y aprovechar negocios que surgieron a partir de la crisis.

#### **4.3 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS**

Luego de haber analizado el panorama, el grupo decidió que la mejor salida para perdurar en el tiempo sería diversificar su producción. Ellos venían trabajando bajo un solo producto, que era la venta de cerveza a granel en barriles de 50 litros a distintos bares. La pandemia les demostró que ante un imprevisto como este su negocio se



vería destruido, por lo que debían tener otra línea de productos que pudiese sostener el negocio en caso de que una línea caiga. Para ello, concluyeron que la mejor opción era empezar con la producción de botellas particulares.

Para poder empezar con la producción de cerveza en botellas deberían hacer una gran inversión, pero que en cierto punto consideraban necesaria. De esta manera, Rodder podría empezar a realizar ventas no solo al por mayor, sino también ventas minoristas a grupos de amigos, quioscos y hasta a los mismos bares, solo que en distinto formato. En este nuevo producto debían invertir grandes cantidades de dinero para poder acceder a ese nuevo mercado. Además de los gastos de etiquetas, tapas y otros gastos menores necesarios para el embotellado. El enfoque con esta nueva idea era disminuir riesgos ante posible nuevos imprevistos en el futuro. Otra idea fue buscar posibles clientes en el exterior, para que en caso de que el peso argentino se devaluara, tener un ingreso en dólares, más este sería un proyecto a futuro.

De las necesidades de unos, aparecen oportunidades para otros. En medio de esta crisis para el sector gastronómico, surgió la posibilidad de abrir otro rubro para el grupo de Rodder. Si bien era un proyecto muy a futuro, se encontraron con la posibilidad de comprar el equipamiento para un bar a muy bajo costo. Esta fue otra inversión que tuvieron que evaluar si era o no el momento de hacerla, pero la oportunidad de costo que se les presentó fue muy buena, por lo que debieron invertir dinero personal para poder hacerlo. Les surgió la oportunidad de comprar los equipos de un bar que se encontró en una situación donde no pudo hacer frente a sus necesidades y tuvo que cerrar. En este cierre, liquidaron todo para hacerse de dinero y poder cancelar las últimas deudas antes de terminar con el bar. Ante esta posibilidad, empezaron a montar un pequeño bar en la misma fábrica que, en cuanto se pudiera, sería un nuevo negocio para el emprendimiento.



Gráfico 7: imágenes de los nuevos equipos para el bar de Rodder.



#### 4.4 ASPECTOS NEGATIVOS FRENTE A LA PANDEMIA

Como es sabido, la pandemia afectó, en sus distintas medidas, a todos los rubros económicos. Influenció negativamente a la economía del país, por lo que los grandes y microemprendimientos se vieron muy afectados por la situación global que se está atravesando. Según las últimas estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un total de 1.000 millones de empleos de tiempo completo se perdieron



a escala global en lo que va de este año 2020. (Pasquali, 2020, <https://es.statista.com/grafico/22182/numero-de-empleos-perdidos-desde-el-brote-de-covid-19-en-america/>).

El grupo de Rodder no se encontró exento de estas dificultades en sus operaciones ya que hasta ese momento solo se dedicaban a vender su producto a bares y restaurantes, que fueron de los últimos en recibir habilitación para la reapertura a fin de evitar los contagios en la población. Esta medida, como ya lo mencionado anteriormente, fue una pésima noticia para el sector gastronómico, ya que sus principales fuentes de ingreso fueron obligadas a cerrar.

Luego de aproximadamente tres meses, el gobierno local comenzó con las aperturas de los bares lo que permitió (en una medida muy inferior a la normal) a los bares volver a abrir sus puertas para atender al público. Si bien estos pudieron re abrir y recibir consumidores, la capacidad estuvo limitada, a fin de evitar el contacto entre las personas y respetando las medidas de seguridad y protocolo frente al Covid 19.

Como consecuencia de estas limitaciones por parte del gobierno, los bares dejaron de comprar cervezas a las cerveceras, por lo que estas dejaron de producir, ya que no contaban con las estructuras para almacenar el producto terminado. Debido a estas razones, fueron casi tres meses en el que el grupo dejó de tener ingresos de dinero y perdió gran cantidad de clientes, quienes se vieron obligados a cerrar sus locales, ya que no podían hacer frente a los gastos de tener un comercio sin funcionamiento. Esto llevó de tener una cartera de clientes de 12 bares a que solo quedaran 6, los cuales, luego de la apertura limitada, volvieron a comprar las cervezas de Rodder.

Como resumen de la mala situación que atravesaba el grupo, pasaron de tener una ganancia mensual de aproximadamente \$150.000 pesos a facturar solamente \$30.000. Si bien la política del grupo siempre fue reinvertir las ganancias para hacer crecer el negocio, en este momento fue difícil ya que los ingresos no alcanzaban para cubrir los gastos operativos de mantener la fábrica en funcionamiento.



Fueron meses de mucha dificultad para el grupo, ya que todo el tiempo destinado a desarrollar, reinvertir y hacer crecer su emprendimiento se vio afectado por una pandemia de solamente unos meses.

Si bien esta situación fue muy difícil, los hizo repensar y analizar distintas alternativas y aprender para el futuro. Se dieron cuenta que no podían dedicarse solo a un mercado porque una situación similar a esta podría terminar con su negocio, por lo que debieron empezar a pensar distintas alternativas de negocios complementarias a la venta de cervezas a bares que era su principal mercado para la cerveza. Se dieron cuenta que diversificar su mercado meta los ayudaría en casos de crisis a subsistir y tener distintas fuentes de ingreso en caso de que uno de los rubros en los cuales participen tuviese que atravesar una situación difícil o un cambio en los consumidores.

#### **4.5 ASPECTOS POSITIVOS DE LA PANDEMIA.**

Si bien a pandemia fue una situación muy difícil de afrontar, el equipo había planteado bien sus objetivos, y qué caminos tomaría para alcanzarlos en un futuro. Estas decisiones hoy se ven reflejadas en las oportunidades y facilidades para afrontar imprevistos. En el capítulo dos se observó el desarrollo del plan de trabajo que llevaron a cabo y que con el tiempo implementaron. Hoy, durante el problema de la pandemia, se dieron cuenta de que muchas de las decisiones que tomaron, siendo más conservadores en ciertos aspectos, les permitieron tener más campo para actuar que si hubiesen tomado actitudes más arriesgadas.

Aspectos que le dieron lugar para actuar a Rodder:

##### **-Costos fijos bajos**

El hecho de haber tratado de disminuir al máximo los costos fijos les permitió que, al bajar la producción, estos no los estuviesen ahogando en momentos difíciles. Para ello, el grupo trató de invertir la mayor cantidad de recursos en bienes propios con el fin de disminuir las tareas que debían tercerizar. Hoy están en un espacio donde



el alquiler que pagan es muy bajo y no tienen empleados, por lo que tampoco tienen sueldos que pagar. Si bien ellos tienen que hacer todas las tareas de la fábrica, en este momento es bueno que no hayan optado por tomar empleados. Estos aspectos les fueron útiles para poder subsistir en esta época de pandemia.

#### **-Buen manejo financiero de la empresa**

El manejo de los recursos fue de gran importancia también ya que les permitió tener dinero en caja para moverse durante la pandemia. Desde un principio se tomó la decisión de guardar cerca de un 30% de las ganancias con el fin de hacer frente a algún imprevisto. Si bien nunca imaginaron un imprevisto como el que se está atravesando, tener un poco de dinero en efectivo les sirvió. Debido al problema de los cierres de distintos bares, tuvieron una deuda de unos \$ 150.000 que no pudieron cobrar. Gracias a estas reservas que venían teniendo, ese incobrable no fue tan grave y pudieron manejarlo bien. Para esto decidieron que por cliente podían financiar un monto determinado que si lo superaban el cliente debían ponerse al día para poder volver a realizar pedidos de cerveza. Esto les permitió que los incobrables no fueran tan altos, como sí les pasó a otros colegas del rubro que tenían muchas cuentas de grandes montos por cobrar que los complicó demasiado.

Otro aspecto positivo fue la buena imagen que trataron de dar durante mucho tiempo con todos sus clientes y proveedores. En este caso fue con el crédito al que habían aplicado ya que debido a la situación pidieron que en el vencimiento de la cuota fuese solo pago de intereses y no de intereses con capital. El fondo les permitió esta modalidad de pago como excepción debido al concepto del grupo. Esto fue un gran respiro ya que con ese dinero podían ocuparse de otras cosas para poder pasar la crisis.

#### **-Buena relación con los clientes:**



Este aspecto fue muy importante ya que pudieron confiar y apoyarse en ellos. Si bien su mercado principal eran los bares y restaurantes de Mendoza, estos al estar cerrados o con capacidad reducida de atención al público, debieron buscar apoyo en otro sector que pudiese comprar y consumir su producción. La idea surgió en buscar apoyo primero en grupos de amigos y familiares y así extenderse a otros grupos que quisieran comprar cerveza artesanal en distintas modalidades. Acompañado de la idea de empezar a producir y vender en botellas surgió la necesidad de conseguir un mercado para esta nueva forma de venta. La mejor opción para esto fue empezar a ofrecerla a grupos de amigos y familiares que, estando en casa, quisieran consumir cerveza artesanal. En un principio, como la producción se había cortado debido a la pandemia, ofrecieron el “six pack futuro” que consistía en la venta de 6 botellas de distintas variedades de cerveza artesanal a un precio más bajo que el mercado, pero con la condición de que sería entregado en 60 días. De esta manera el grupo buscaba una forma de financiarse a 60 días lo que le permitiría tener un ingreso de dinero para la compra de insumos y poder volver a producir de manera regular. Por suerte del grupo, esta idea tuvo gran aceptación en el mercado al cual se lo ofrecieron. Con esta modalidad consiguieron vender cerca de 300 “six pack futuro”. Esto fue una gran inyección de dinero para el emprendimiento que les permitió hacer frente a sus obligaciones tanto como con los proveedores como con los créditos que debían cancelar.

Otra alternativa que tuvieron para poder vender fue la venta a futuro en grandes cantidades a distintos clientes. Esto se basó en ofrecerles a amigos o familiares que tuvieran lugares con la capacidad de vender cerveza en barriles. Similar al “six pack futuro”, esto consistía en negociar un precio para el barril de cerveza cuya fecha de entrega sería dentro de 60 o 90 días, según lo acordado. Para la suerte de Rodder, esta idea también fue aceptada por distintos clientes por lo que fue otra fuente de ingreso que ayudaría mucho al emprendimiento.



Más allá de la apuesta a vender a clientes nuevos como lo eran amigos y familia, la buena relación con sus clientes tradicionales fue otro aspecto muy importante. Debido a que la situación fue muy difícil para el rubro, de los 12 clientes que Rodder tenía, 6 debieron cerrar durante la cuarentena. Si bien el grupo se quedaba con seis clientes menos, la buena relación con los 6 restantes les permitió no solo seguir vendiendo, sino comenzar a venderles más. Gracias a haber trabajado en tiempo y forma, haciendo entregas a tiempo, proporcionando productos de buena calidad, y entre otros aspectos, cuando Rodder necesitó la ayuda de los bares, estos se la dieron.

#### **-Buena relación con los proveedores:**

Así como la pandemia afectó a los bares y restaurantes, también las cervecerías se vieron perjudicadas. Muchas de ellas, al no tener la capacidad de sobrellevar la situación, empezaron por cancelar los pagos a los proveedores de materia prima. Uno de los principales proveedores de insumos para la producción de cerveza artesanal les contaba que tuvieron un saldo de aproximadamente \$ 2.000.000 de deudas de clientes que no les pagaron, vencidos los plazos que tenían para los pagos. Esto hizo enfadar mucho a este proveedor, por lo que tomó la decisión de no financiar más a cervecerías, ya que no le cumplían con las condiciones de venta.

Sin embargo, Rodder siempre fue un cliente que cumplía con los pagos, no se atrasaba, no tenía cheques rechazados, por lo que ante el pedido de continuar comprando con las condiciones de retirar mercadería con pago a 30 o 60 días fue aceptado, lo que les permitió otro respiro financiero para poder comprar, producir y vender. Quizás no fue una situación que salvaría al emprendimiento, pero debido al momento que atravesaban, les sirvió haber mantenido siempre la responsabilidad con sus principales proveedores.



#### **4.6 PLANES POST PANDEMIA.**

Como estudiado anteriormente, el grupo debió replantearse sus negocios y diversificarse para poder afrontar futuras crisis que pudieran surgir en cualquier contexto de trabajo. Para los emprendedores, las opciones fueron las siguientes:

##### **-Cerveza individual**

Una de las opciones y la más urgente para el grupo fue el poder vender su producto fraccionado a particulares. Notaron que no podían depender de solo los grandes compradores como lo eran los bares. Ante cualquier eventualidad notaron que la cerveza siempre sería consumida en la casa de cada uno. Por ejemplo, con la pandemia actual, notaron que la gente no dejó de consumir cerveza artesanal, solamente que la requerían a aquellas cervecerías que vendían su producto fraccionado en latas o botellas individuales.

Al ser un producto que fue muy aceptado por la sociedad, si bien no podían consumirlo en los bares donde comúnmente se encontraba la cerveza artesanal, los consumidores debieron adaptar sus hábitos de consumo a la situación que estaban pasando. Cervecerías que ya tenían estos productos de latas o cervezas individuales no notaron grandes diferencias en sus producciones y sus ventas ya que lo que no vendían a bares, sí lo estaban pudiendo vender a los consumidores que deseaban tomar cerveza artesanal desde su casa.

##### **-Bar propio**

Si bien la pandemia dejó al descubierto que los bares fueron uno de los rubros más afectados durante las restricciones, en épocas de normalidad son una buena fuente de ingresos, ya que además de vender el principal producto que buscan los consumidores pueden agregar a las propuestas distintas opciones de comida rápida para acompañar las cervezas. Si bien esta fue una idea que el grupo siempre tuvo en mente, se dieron cuenta de que para aumentar los ingresos era una opción que debían llevar a cabo cuanto antes. En las oportunidades que le surgieron al grupo, pudieron comprar algunos muebles y utilería como para poder empezar con su propio pequeño bar (gráficos n° 7 adjuntos en la página 47).



De esta manera, además de que su producto sea consumido en distintos bares de la provincia, podían venderlo en su propio espacio, donde podrían sacarle mayor beneficio. En un principio el bar fue instalado dentro de la fábrica, idea bastante de moda en bares de Buenos Aires, donde el cliente, además de ir a tomar una cerveza, puede ver los equipos y las instalaciones en donde se produce la cerveza que consume. Algunas cervecerías también ofrecen un breve recorrido y explican los procesos de producción de la cerveza artesanal, lo que resulta bastante novedoso para muchas personas, ya que la mayoría desconoce cómo es dicha elaboración.

### **-Ventas al exterior**

Si bien esta es una idea que deben trabajar y estudiar más a fondo, surgió del concepto en el cual frente a posibles devaluaciones o crisis que surjan dentro del país, poder seguir produciendo y vendiendo fuera de Argentina y generar ingresos en divisas extranjeras. Esta sería otro propósito que tuvieron dentro de los planes de diversificar los mercados meta de la empresa.



## 5 CONCLUSIÓN

---

La elaboración de cerveza artesanal es un negocio que sin duda ha llegado para quedarse entre los mendocinos. Una bebida tradicional, que une amistades, familia, negocios; es económica, con baja graduación alcohólica y accesible al público. La pandemia provocada por el COVID-19 obligó a los emprendedores a reinventar sus ventas de cerveza, a buscar otras soluciones posibles a la caída económica sufrida por el rubro y a reinventarse para poder subsistir.

Como no se sabe a ciencia cierta hasta cuándo continuará la pandemia (y las restricciones que ello implica) el grupo de Rodder ya está preparado con nuevas propuestas para sobre llevar de la mejor manera posible lo que sea que depare el año entrante.



## 6 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

---

- *Historia de la cerveza* - [https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_cerveza](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_cerveza)

- Ablin, Amalie. (2014). *“El mercado de la cerveza. Informe sectorial N°3”*. Área de Sectores Alimentarios- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

- *Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos de CCU Argentina*  
(Clarín.com 27/02/2015)

Grosz, M. (27/02/2015), *Subió el consumo de alcohol, pero cambió la forma de beber*. DIARIO CLARÍN [en línea]. Recuperado el 22 de marzo de 2016 de [http://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-de-habito\\_0\\_1311468931.html](http://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-de-habito_0_1311468931.html)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. (2010). Disponible en [http://www.indec.mecon.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/H1-D\\_50\\_7.pdf](http://www.indec.mecon.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/H1-D_50_7.pdf)

Manozini, C. (31/08/2015). *El boom de la cerveza*. DIARIO LA NACIÓN [en línea]. Recuperado el 28 de marzo de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1823233-el-boom-de-la-cerveza>



## 7 PAGINAS WEB CONSULTADAS

---

<https://trespintas.com.ar/noticias/antares-bar-de-la-fabrica/>

<http://www.conexionbrando.com/1495260-ideas-que-se-convirtieron-en-millones-el-sabor-de-la-otra-cerveza>

<https://www.merca20.com/que-es-la-promocion-en-ventas-3-definiciones/>

<https://penondelaguila.com/historia/>

<https://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>

<https://es.wikihow.com/lograr-un-objetivo>



### **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de julio del 2022



O'Conor Andrés

Número de registro: 93.811

DNI: 36.859.249