



SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN

LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCTO “HIDROMIEL”

ALUMNO: ORTIZ, JOAQUIN

DNI: 43.929.342

LEGAJO: ADM06579

TUTORA: CARLA BELBUZZI

CUARTA ENTREGA

2025

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado analiza la viabilidad de introducir una nueva línea de producto la hidromiel en Cervecería Checa, unidad de negocio del Grupo Meta, una empresa familiar en Sacanta, Córdoba, dedicada a la producción de cervezas artesanales. En el mismo, se plantea el desafío de desarrollar un nuevo producto para fortalecer el posicionamiento competitivo en un mercado dinámico. El análisis de situación, mediante herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, identifica oportunidades como la demanda por bebidas naturales y amenazas como la inflación y la competencia. El análisis interno, basado en la cadena de valor, destaca fortalezas como la infraestructura moderna y debilidades como la escala de producción limitada frente a grandes competidores. El marco teórico fundamenta la planificación estratégica, mientras que el diagnóstico y la discusión validan la hidromiel como una estrategia de desarrollo de producto. El plan de implementación propone un objetivo general el cual se llevará a cabo a través de tres objetivos específicos. El análisis financiero proyecta un VAN de \$79,840,995.45 y una TIR del 54.72%, confirmando la rentabilidad. La conclusión subraya que la hidromiel posiciona a Checa como referente artesanal, contribuyendo al crecimiento sostenible del Grupo Meta. Las recomendaciones sugieren alianzas con apicultores, uso de inteligencia artificial y exploración de mercados internacionales.

Palabras clave: Hidromiel, Cervecería Checa, planificación estratégica, bebidas artesanales.

Abstract

This Final Degree Project evaluates the feasibility of launching a new mead product line for Cervecería Checa, a business unit of Grupo Meta, a family-owned company in Sacanta, Córdoba, focused on craft beer production. The introduction outlines the challenge of diversifying the portfolio to strengthen competitive positioning in a dynamic market. The situational analysis, using tools like PESTEL and Porter's Five Forces, identifies opportunities such as demand for natural beverages and threats like inflation and competition. The internal analysis, based on the value chain, highlights strengths like modern infrastructure and weaknesses such as reliance on imported inputs. The theoretical framework supports strategic planning, while the diagnosis and discussion validate mead as a product development strategy. The implementation plan proposes a general objective which will be carried out through three specific objectives. The financial analysis projects a NPV of \$79,840,995.45 and an IRR of 54.72%, confirming profitability. The conclusion emphasizes that mead positions Checa as a craft beverage leader, contributing to Grupo Meta's sustainable growth. Recommendations include partnerships with local beekeepers, AI-driven consumer analytics, and exploring international markets.

Keywords: Mead, Cervecería Checa, strategic planning, craft beverages.

INDICE

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	4
Análisis de Situación	6
Macroentorno: Análisis PESTEL	6
Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	11
Análisis Interno: Cadena de Valor	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico	21
Discusión	22
Conclusión	23
Plan de Implementación	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	24
Planes de Acción	26
Presupuesto	33
Análisis Financiero	37
Conclusión Final	41
Recomendaciones	42
Bibliografía	43
Anexo 1: Matriz de Ansoff	49

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado se enmarca en la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y tiene como objetivo principal realizar un análisis estratégico del Grupo Meta, con especial foco en su unidad de negocio Cervecería Checa, dedicada a la producción y comercialización de cervezas artesanales.

Para ello, se emplearon herramientas propias de la planificación estratégica, adecuadas para evaluar el desempeño de una empresa inserta en un entorno dinámico, competitivo y en constante transformación. El estudio se orienta a resolver la problemática de cómo diversificar el portafolio de productos para fortalecer el posicionamiento competitivo de Cervecería Checa frente a desafíos como la alta rivalidad en el mercado y los canales de distribución poco diversificados, permitiendo a la organización adaptarse, evolucionar y capitalizar nuevas oportunidades. El trabajo contempla un diagnóstico integral tanto interno como externo de la empresa, a partir del cual se proponen líneas de acción estratégicas que buscan consolidar un crecimiento sostenido y fortalecer el posicionamiento de la marca en su mercado objetivo.

Grupo Meta es una empresa argentina de carácter familiar, fundada en el año 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández. Surge con el propósito de integrar diversas unidades económicas bajo una misma identidad corporativa, profesionalizar la gestión, diversificar las actividades productivas y consolidar su posicionamiento. La sede administrativa se ubica en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se centralizan las funciones legales, contables, financieras y comerciales del grupo. Actualmente, Grupo Meta está conformado por cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A. (actividad agropecuaria y tambo), Sauco S.A. (Cervecería Checa y restaurante La Jirafa), Cervezas Argentinas S.A.S. (bar Casa Negra) y Brewing S.A.S. (Bar propio de Checa).

La organización se define por una visión de crecimiento sostenible, con impacto positivo en el entorno familiar y comunitario. Su misión consiste en crear y gestionar inversiones diversificadas a través de equipos de trabajo positivos, orientados al desarrollo sustentable a largo

plazo. Estos lineamientos se apoyan en los valores que conforman el ADN del grupo: positivismo, respeto, confianza y compromiso, pilares que rigen tanto su cultura organizacional como sus estrategias de expansión y vinculación comunitaria.

En este marco, Cervecería Checa representa uno de los emprendimientos más innovadores y emblemáticos del grupo. Se trata de una planta productora de cerveza artesanal desarrollada desde cero en Sacanta, Córdoba. Su capacidad productiva anual asciende a 360.000 litros, gracias a una infraestructura equipada con tecnología de última generación, que permite garantizar eficiencia, escalabilidad y calidad en el proceso productivo.

El portafolio de la cervecería incluye una gama de estilos distintivos por su sabor, identidad y creatividad: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee. Estas cervezas gozan de gran aceptación en el mercado, con un 80 % de recomendación por parte de quienes las han probado, y se comercializan principalmente en bares y restaurantes asociados.

La gestión de Cervecería Checa está a cargo de José Fernández, cofundador del grupo, y Luis, licenciado en Química, quien lidera la producción y la supervisión del equipo operativo, compuesto por tres jóvenes residentes de la zona. Este equipo combina formación técnica y conocimiento local, aportando tanto a la eficiencia como al arraigo comunitario.

Como parte del presente estudio, se propone el desarrollo de una nueva línea de producto: hidromiel, elaborada a base de miel fermentada, que busca ampliar la oferta de bebidas artesanales de Cervecería Checa. A través de la planificación estratégica, se plantea mejorar el posicionamiento competitivo de la unidad, captar nuevos segmentos de consumidores y consolidar su presencia en el creciente mercado de bebidas fermentadas.

Análisis de situación

Macro entorno: análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que examina los elementos externos del macro entorno, como los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que influyen en el funcionamiento de una empresa. Su propósito principal es detectar posibles oportunidades y riesgos para adaptar las decisiones empresariales al contexto general.

Político

Argentina en 2025 atraviesa un período de inestabilidad política bajo el gobierno de Javier Milei, quien asumió en diciembre de 2023 con un enfoque en reformas de libre mercado y austeridad fiscal. Sin embargo, el partido La Libertad Avanza ha enfrentado derrotas significativas en elecciones clave, como la de la provincia de Buenos Aires el 7 de septiembre de 2025, donde obtuvo solo el 34% de los votos frente al triunfo de la oposición peronista, en una región que concentra el 40% del electorado nacional (Euronews, 2025). Esta derrota electoral, descrita como "aplastante", ha generado tensiones internas en el oficialismo y podría forzar ajustes en la agenda gubernamental para enfrentar las elecciones de medio término y mantener la gobernabilidad (BBC News Mundo, 2025; Euronews, 2025). La polarización política se intensifica, con protestas sindicales y conflictividad social persistente, exacerbadas por medidas de desregulación y recortes presupuestarios, lo que genera incertidumbre en la implementación de reformas estructurales (BBC News Mundo, 2025).

La inestabilidad política y la polarización generan incertidumbre que podría afectar la confianza de los consumidores y la inversión en la región de Sacanta, Córdoba. Las protestas y la conflictividad social podrían interrumpir la distribución o la asistencia a eventos gastronómicos clave para la promoción de la hidromiel. Sin embargo, las políticas de desregulación de Milei podrían facilitar trámites para obtener certificaciones (RNE, RNPA) y reducir costos administrativos, beneficiando a una pyme como Checa. Para mitigar riesgos, la cervecería debería

explorar alianzas con distribuidores en regiones políticamente más estables y destacar en su narrativa de marca el uso de ingredientes locales, reforzando su identidad como un producto que impulsa la economía y el orgullo regional.

Económico

La economía argentina consolida su recuperación en 2025, con un crecimiento proyectado del PIB del 5,5%, impulsado por la estabilidad macroeconómica y la inversión en sectores clave, aunque persisten desafíos como la volatilidad postelectoral que ha afectado los mercados financieros (Banco Mundial, 2025; BBVA Research, 2025; Infobae, 2025). La inflación anual se estima en torno al 30%, con proyecciones del Relevamiento de Expectativas de Mercado que indican una acumulada de 28,2% para el año, reflejando una desaceleración; sin embargo, en septiembre se observa un repunte debido a la subida del dólar y la incertidumbre política, con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) ubicándose por debajo de las expectativas iniciales del mercado (BBVA Research, 2025; Ámbito Financiero, 2025). El tipo de cambio nominal se ubica en \$1.362 por dólar para el promedio de septiembre de 2025, contribuyendo a una mayor previsibilidad en el comercio exterior y las operaciones financieras, a pesar de un derrumbe del peso argentino frente al dólar y un Riesgo País que superó los 1.200 puntos tras los resultados electorales (Banco Central de la República Argentina, 2025; Infobae, 2025). Adicionalmente, la pobreza medida por ingresos disminuyó al 31,5% en el primer trimestre del año, afectando a aproximadamente 15 millones de personas, mientras que la indigencia se situó en el 6,9%, lo que indica una mejora relativa en comparación con períodos previos, aunque el estancamiento económico y la conflictividad social continúan presionando la recuperación (Ámbito Financiero, 2025).

La inflación del 30% y el tipo de cambio elevado (\$1,362 por dólar) encarecen los insumos importados, como levaduras, lo que podría aumentar los costos de producción de hidromiel y presionar los márgenes de ganancia. Sin embargo, el crecimiento del PIB (5,5%) y la reducción de la pobreza (31,5%) sugieren un aumento en el poder adquisitivo de ciertos segmentos, como millennials y Gen Z, que son el público objetivo de la hidromiel. La cervecería debería priorizar alianzas con proveedores locales de miel para mitigar la volatilidad cambiaria y aprovechar el crecimiento económico para posicionar la hidromiel como una bebida premium en mercados de mayor poder adquisitivo.

Social

La población argentina se estima en 47.067.641 habitantes para 2025, con una estructura etaria que evidencia un envejecimiento progresivo, donde el 21% corresponde a niños de 1-12 años, el 18,5% a jóvenes de 13-24 años, el 49% a adultos de 25-64 años y el 11,6% a mayores de 65 años, reflejando una mediana de edad de 32 años (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2025). Las tendencias sociales destacan un alto nivel de digitalización, con 32,2 millones de personas utilizando redes sociales, equivalente al 70,3% de la población total, y nueve de cada diez argentinos activos en estas plataformas, lo que impulsa patrones de consumo orientados a experiencias personalizadas y conexiones digitales (Infobae, 2025; El Cronista, 2025). Además, las encuestas indican un creciente interés en la estabilidad económica, el auge del consumo digital, la sensibilidad ambiental y la priorización de la salud, evidenciando una sociedad más consciente y enfocada en la sostenibilidad (Expertcom Argentina, 2025).

La alta digitalización (70,3% de la población en redes sociales) y la preferencia por experiencias personalizadas representan una oportunidad clave para la hidromiel, que puede posicionarse como una bebida artesanal sostenible que apela a millennials y Gen Z. La sensibilidad ambiental refuerza la viabilidad de usar miel regional, conectando con valores de sostenibilidad. Sin embargo, el envejecimiento poblacional podría limitar el interés en bebidas alcohólicas artesanales entre los mayores de 65 años, por lo que Checa debe enfocar su marketing digital en los segmentos jóvenes para maximizar el alcance y la aceptación del producto.

Tecnológico

Argentina experimenta avances significativos en digitalización y adopción de inteligencia artificial (IA) en 2025, con un mercado de IA proyectado en 1.600 millones de dólares y un crecimiento anual compuesto del 24,5% hasta 2030, posicionando al país en el segundo lugar de América Latina en el Índice Global de IA (La Ribera Web, 2025). La penetración de internet alcanza el 90,1% de la población, equivalente a 41,2 millones de usuarios, predominantemente a través de conexiones

móviles, lo que fomenta el desarrollo del e-commerce y la fintech (DataReportal, 2025; Infobae, 2025a). En el ámbito de infraestructura tecnológica, se observa la expansión de data centers en Buenos Aires, como la adición de más de 2 MW de capacidad y 160 racks adicionales en el centro BUE1 de Cirion Technologies, orientada a mejorar la eficiencia energética y la transformación digital (Cirion Technologies, 2025). Asimismo, Telecom Argentina planea modernizar sus 16 data centers para convertirlos en nodos de edge computing capaces de soportar cargas de IA, impulsando la virtualización y el cloud computing en el sector (Data Center Dynamics, 2025). Estas iniciativas, aunque enfrentan brechas en adopción comparadas con países de la OCDE, subrayan el énfasis en herramientas digitales para elevar la competitividad nacional (Infobae, 2025b).

La alta penetración de internet (90,1%) y el auge del e-commerce ofrecen una oportunidad para comercializar la hidromiel a través de plataformas digitales, alcanzando a consumidores en Córdoba y más allá. La adopción de IA permite a Checa implementar herramientas de análisis de datos para personalizar campañas de marketing y optimizar inventarios, como se recomienda en el estudio. Sin embargo, la brecha tecnológica frente a países de la OCDE podría limitar el acceso a tecnologías avanzadas en Sacanta, por lo que la cervecería debería priorizar soluciones accesibles, como software de CRM y análisis digital, para maximizar su competitividad.

Ambiental

Argentina enfrenta desafíos ambientales significativos en 2025, marcados por el impacto del cambio climático que ha establecido nuevos récords de anomalías térmicas, con un aumento de la temperatura media global que superó los 1,5 °C respecto a la era preindustrial entre diciembre de 2024 y febrero de 2025, afectando directamente al país mediante olas de calor extremo y alteraciones en patrones meteorológicos (Infobae, 2025a). Los incendios forestales en la Patagonia han devastado más de 31.000 hectáreas entre octubre de 2024 y marzo de 2025, con 11.782 hectáreas quemadas en Neuquén, 10.218 en Río Negro y 9.722 en Chubut, exacerbados por sequías prolongadas y la pérdida de biodiversidad en ecosistemas vulnerables (Infobae, 2025b). La contaminación por plásticos se ha convertido en una amenaza creciente, no solo ambiental sino también para la salud pública, con microplásticos y nanos plásticos presentes en ecosistemas acuáticos y terrestres, lo que representa uno de los mayores retos sanitarios del siglo XXI en el país (Infobae, 2025c). Además, la degradación de tierras

y desertificación constituyen problemáticas graves, afectando vastas regiones áridas y semiáridas, donde el Observatorio Nacional de la Degradación de Tierras y Desertificación promueve estrategias de manejo sostenible para mitigar la pérdida de suelos productivos y preservar la biodiversidad (Instituto Argentino de Investigaciones de las Zonas Áridas [IADIZA], 2025).

Los desafíos ambientales, como el cambio climático y la desertificación, podrían afectar la disponibilidad y calidad de la miel, un insumo clave para la hidromiel, especialmente si las sequías impactan la producción apícola en Córdoba. La contaminación por plásticos refuerza la importancia de usar envases reciclables o sostenibles, como latas de aluminio, para alinear la hidromiel con la sensibilidad ambiental de los consumidores. Checa puede capitalizar esta tendencia promoviendo su compromiso con la sostenibilidad, como el uso de miel regional, para atraer a consumidores conscientes y diferenciarse en un mercado competitivo.

Legal

En 2025, el entorno legal argentino se caracteriza por un proceso de reformas estructurales impulsado por el gobierno de Javier Milei, con énfasis en la desregulación y la flexibilización normativa para fomentar la inversión y el crecimiento económico (Infobae, 2025a). La reforma laboral emerge como prioridad en la segunda mitad del mandato, con proyectos que buscan reemplazar el sistema de indemnizaciones por un fondo de cesantía de ahorro mensual, extender el período de prueba laboral y simplificar contratos, aunque genera alertas en sindicatos como la CGT por posibles recortes en derechos laborales (Infobae, 2025b; *Ámbito Financiero*, 2025). Paralelamente, se oficializó la reforma migratoria mediante el Decreto 366/2025, que endurece los requisitos para la residencia de extranjeros, incluye deportaciones exprés por delitos y arancela servicios consulares, alineándose con una agenda de control migratorio más estricta (Infobae, 2025c). Estas iniciativas, que también abarcan reformas tributarias y de apertura comercial, reflejan un enfoque en la modernización legal, pero enfrentan resistencias judiciales y políticas que podrían impactar su implementación (Infobae, 2025a).

Las reformas de desregulación y apertura comercial podrían facilitar la obtención de certificaciones regulatorias (RNE, RNPA, habilitación bromatológica) y reducir costos administrativos para la producción de hidromiel, beneficiando a Checa como pyme. Sin embargo, la resistencia sindical

a la reforma laboral podría generar conflictos que afecten la contratación o capacitación del personal operativo en Sacanta. La reforma migratoria, aunque menos relevante, podría limitar la disponibilidad de trabajadores extranjeros en la región, por lo que Checa debe priorizar la contratación local y el cumplimiento estricto de normativas para evitar sanciones y aprovechar las oportunidades de un entorno legal más flexible.

Micro entorno: análisis 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas es una herramienta estratégica que analiza la competitividad en un sector mediante la rivalidad entre empresas existentes, el riesgo de nuevos participantes, la influencia de proveedores y clientes, y la presencia de alternativas. Facilita la detección de desafíos en el entorno competitivo y el desarrollo de enfoques únicos para fortalecer la posición de la organización.

Rivalidad entre competidores existentes

La industria de la cerveza artesanal en Argentina se encuentra en una etapa de madurez con una fuerte competencia, caracterizada por un alto número de actores. Se estima que existen más de 2.500 micro cervecerías activas en el país, muchas operando en mercados regionales y enfocadas en la diferenciación a través del sabor, la calidad, la marca, el diseño y los canales de distribución como bares propios, festivales, retail y e-commerce (Informes de Expertos, 2025, Perfil, 2025). Este entorno genera una alta presión competitiva, donde la innovación constante, la fidelización de clientes y la optimización de costos son esenciales para mantener la rentabilidad, en un mercado que crece a una tasa anual compuesta del 9,30% entre 2025 y 2034 (Informes de Expertos, 2025). Grado de rivalidad: Alto

Amenaza de nuevos entrantes

Aunque el mercado de la cerveza artesanal en Argentina continúa expandiéndose, las barreras de entrada han aumentado en 2025 debido a requisitos regulatorios como habilitaciones, etiquetado y controles bromatológicos, junto con altos costos iniciales para equipamiento, materias primas importadas y energía (Infobae, 2025a). Sin embargo, el auge del homebrewing profesionalizado y la

posibilidad de que nuevos actores locales o respaldados por grandes marcas ingresen con propuestas innovadoras mantiene la amenaza en un nivel moderado, facilitado por desarrollos que reducen algunas barreras, como nuevos formatos de insumos locales (Infobae, 2025a). Grado de amenaza: Moderada.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria de la cerveza artesanal argentina, los proveedores de insumos clave como lúpulo, maltas, levaduras y equipamiento cervecero ejercen un alto poder de negociación, ya que muchos productos son importados y sensibles a la volatilidad cambiaria y derechos de importación. En septiembre de 2025, el dólar mayorista se ubica en torno a los \$1.474,5, encareciendo las compras externas y limitando las opciones para las micro cervecerías que no alcanzan escalas de compra grandes o acuerdos a largo plazo (Ámbito Financiero, 2025a; Infobae, 2025a). Aunque iniciativas locales buscan aumentar la oferta de insumos nacionales, la dependencia de importaciones mantiene este poder elevado. Grado de poder: Alto

Poder de negociación de los clientes

Los compradores en la industria de la cerveza artesanal argentina, principalmente consumidores exigentes e informados, poseen un alto poder de negociación debido a la amplia variedad de opciones disponibles y su sensibilidad al precio. La fidelidad depende de la calidad, la historia del producto y la experiencia de consumo, pero el poder adquisitivo se ve debilitado por la inflación acumulada del 19,5% en los primeros ocho meses de 2025, lo que lleva a muchos a alternar entre productos artesanales e industriales más accesibles (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2025; Ámbito Financiero, 2025b). Esto obliga a las cervecerías a enfocarse en diferenciación y valor agregado para retener clientes. Grado de poder: Alto

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en la industria de la cerveza artesanal es alta, dado que el mercado de bebidas alcohólicas ofrece numerosas alternativas como cervezas industriales de menor precio y mayor disponibilidad, vino, sidra, gin y fernet. El consumo de cerveza artesanal ha caído hasta

un 30% en 2025, con estilos clásicos resistiendo mejor, pero el riesgo se agrava por diferenciales de precio y cambios en hábitos de consumo hacia opciones más saludables o no alcohólicas (Ámbito Financiero, 2025b; The Food Tech, 2025). Las cervecerías deben revalidar constantemente su propuesta de valor como experiencia cultural y gastronómica para mitigar esta amenaza. Grado de amenaza: Alto

Análisis interno: cadena de valor

La cadena de valor es un enfoque que divide las operaciones de una empresa en actividades principales, como el manejo de suministros, la producción, la promoción y las ventas, junto con funciones de soporte, incluyendo la gestión general, el desarrollo de personal y los avances técnicos. Este método permite detectar áreas para ganar superioridad en el mercado al mejorar la eficiencia de los activos internos.

Actividades primarias

Logística Interna: Involucra la recepción y almacenamiento de insumos como lúpulo, maltas y levaduras, la cervecería dispone de instalaciones especializadas, incluyendo el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, gestionadas por tres coordinadores de producción. Esta infraestructura asegura el manejo adecuado de materias primas, garantizando la calidad inicial del proceso productivo y optimizando la disponibilidad de materiales.

Operaciones: Equipada con tecnología avanzada, la cervecería produce 360.000 litros anuales de cervezas artesanales en estilos como Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee, con variedad de ingredientes, sabores y colores. Luis, licenciado en química, lidera la producción, supervisando a tres operarios. Se implementan normas ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura. La tecnología y los controles de calidad aseguran un producto consistente, mientras la diversidad de estilos atrae a distintos consumidores, y las certificaciones refuerzan la percepción de profesionalismo.

Logística Externa: La distribución de la cerveza se centra en bares y restaurantes orientados a jóvenes, tales como Casa Negra (con 50% de participación del grupo) en Córdoba, el Restaurante La Jirafa en Bariloche, y el futuro bar propio de Checa (Brewing S.A.S.). Los coordinadores de producción gestionan las ventas y la logística de entrega desde la planta en Sacanta hacia estos puntos. Esta estrategia de distribución en puntos estratégicos aumenta la visibilidad de la marca, y el bar propio potenciará el control sobre la experiencia del cliente al integrar la distribución directa.

Marketing y Ventas: El producto tiene un 80% de aceptación, con buenas referencias en el mercado, compitiendo con marcas como Antares. Sin embargo, se identifica la necesidad de fortalecer la identidad de la cervecería como unidad económica. Un técnico en marketing mide la satisfacción del cliente. La alta recomendación fomenta lealtad, pero la falta de una marca consolidada limita el reconocimiento.

Servicios postventa: Aunque no se menciona un servicio postventa estructurado, la atención en los bares propios y la retroalimentación de los clientes a través de redes sociales son claves para ajustar la experiencia de consumo y fidelizar al público.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la Organización: La administración está centralizada en Sacanta, desde donde se gestionan los aspectos legales, contables y comerciales. La cervecería cuenta con instalaciones adecuadas y equipamiento moderno para su escala de producción. La centralización optimiza costos y facilita decisiones estratégicas.

Gestión de Recursos Humanos: El equipo incluye a José (ingeniero agrónomo y fundador), Luis (licenciado en química) y tres operarios. La selección prioriza calidad humana, preparación y

proactividad, con evaluaciones regulares. La capacitación y el liderazgo técnico aseguran competencia, y el enfoque en calidad humana fomenta un ambiente positivo.

Desarrollo Tecnológico: La tecnología avanzada (macerador, fermentadores, etc.) y el proceso de certificación ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura mejoran la eficiencia y calidad. Estas certificaciones fortalecen la credibilidad y competitividad en el mercado.

Abastecimiento: La compra de insumos y gestión de materiales se realiza desde el área administrativa de la unidad, bajo supervisión directa. La cercanía con los proveedores locales y la administración centralizada permiten eficiencia en la gestión de compras y control de stock.

Marco teórico

La administración estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades y amenazas del entorno para lograr una ventaja competitiva sostenible (Hill & Jones, 2011). Este marco teórico, establece las bases conceptuales que guían el análisis y la interpretación de los datos.

Proceso de Planeación Estratégica

Hill y Jones (2011) delinean cinco etapas fundamentales en el proceso de planeación estratégica:

Definición de misión y metas: La misión articula el propósito de la organización, mientras que las metas establecen objetivos cuantificables (Hill & Jones, 2011).

Análisis externo: Identifica oportunidades y amenazas en el macro entorno y micro entorno, utilizando herramientas como el modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter (Hill & Jones, 2011).

Análisis interno: Evalúa fortalezas y debilidades organizacionales mediante la cadena de valor y el análisis de competencias distintivas (Hill & Jones, 2011).

Formulación de estrategias: La matriz FODA sintetiza los análisis para diseñar estrategias alineadas con la misión, como diferenciación o desarrollo de productos (Hill & Jones, 2011).

Implementación y control: La ejecución se estructura con herramientas como diagramas de Gantt, y el control estratégico asegura la retroalimentación (Hill & Jones, 2011).

El proceso no es lineal; Hill y Jones (2011) destacan que las estrategias emergentes surgen de acciones autónomas y adaptaciones al entorno impredecible, complementando las estrategias planeadas.

Análisis del entorno externo

El análisis externo evalúa factores que afectan a la organización, utilizando enfoques complementarios. El macro entorno abarca las fuerzas externas amplias que influyen en la empresa y su capacidad para crear valor (Kotler & Armstrong, 2012). Kotler y Armstrong (2012) identifican dimensiones clave del macro entorno, que incluyen:

- Político: Factores como regulaciones gubernamentales, políticas públicas y estabilidad política que pueden impactar las operaciones empresariales.
- Económico: Elementos tales como el crecimiento económico, la inflación, el tipo de cambio y el poder adquisitivo de los consumidores.
- Social: Cambios en las tendencias demográficas, culturales y de estilos de vida, como las preferencias por productos saludables o sostenibles.
- Tecnológico: Avances en innovación, automatización y tecnologías digitales que afectan la producción y la distribución.
- Ambiental: Presiones relacionadas con la sostenibilidad, el uso de recursos naturales y las preocupaciones ecológicas.
- Legal: Normativas específicas, como leyes de protección al consumidor, sanitarias y de comercialización.

Este enfoque permite identificar oportunidades, como el creciente interés por productos innovadores, y amenazas, como cambios regulatorios (Kotler & Armstrong, 2012).

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta analítica fundamental para evaluar la intensidad competitiva y la rentabilidad potencial en una industria. Según Hill y Jones (2011), este modelo identifica las presiones competitivas que determinan la atractividad de un sector, permitiendo a las empresas formular estrategias para mitigar amenazas y explotar oportunidades. El modelo considera cinco fuerzas clave: el riesgo de ingreso de competidores potenciales, la rivalidad entre empresas establecidas, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. Hill y Jones (2011) enfatizan que la fuerza colectiva de estas presiones influye en la capacidad de las empresas para elevar precios y generar utilidades por encima del costo de capital. A continuación, se detalla cada fuerza, definiendo de manera concreta el grado de poder, amenaza o rivalidad (alto, moderado o bajo) basado en factores específicos descritos por los autores.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Esta fuerza evalúa las barreras que protegen a la industria de nuevos entrantes. Hill y Jones (2011) indican que el grado de amenaza es alto cuando las barreras de entrada son bajas (e.g., requisitos de capital mínimos, ausencia de economías de escala o falta de diferenciación de productos), lo que facilita la entrada y erosiona la rentabilidad; moderado cuando existen barreras parciales (e.g., algunas patentes o lealtad de marca limitada); y bajo cuando las barreras son elevadas (e.g., altos costos de cambio para clientes, control gubernamental estricto o redes de distribución exclusivas), protegiendo a los incumbentes.

Rivalidad entre empresas establecidas: Representa la intensidad de la competencia directa entre competidores existentes. Según Hill y Jones (2011), el grado de rivalidad es alto en industrias fragmentadas con muchos competidores de tamaño similar, crecimiento lento del mercado o altos

costos fijos, lo que lleva a guerras de precios; moderado cuando hay un número limitado de jugadores dominantes y diferenciación moderada; y bajo en mercados concentrados con pocos competidores, alto crecimiento o barreras de salida elevadas, permitiendo una competencia más estable y rentabilidades superiores.

Poder de negociación de los compradores: Esta fuerza mide la influencia de los clientes en precios y términos. Hill y Jones (2011) definen el grado de poder como alto cuando los compradores son concentrados, los productos son estandarizados o representan una porción significativa de sus costos, permitiéndoles demandar descuentos; moderado cuando hay alternativas limitadas, pero no dominantes; y bajo cuando los compradores son fragmentados, los productos son diferenciados o los costos de cambio son altos, reduciendo su leverage.

Poder de negociación de los proveedores: Evalúa el control de los proveedores sobre precios y calidad. De acuerdo con Hill y Jones (2011), el grado de poder es alto si los proveedores son pocos, sus insumos son únicos o esenciales, y no hay sustitutos disponibles, lo que les permite elevar precios; moderado con opciones alternativas parciales; y bajo cuando los proveedores son numerosos, los insumos son commodities o la empresa puede integrar verticalmente, minimizando la dependencia.

Amenaza de productos sustitutos: Esta fuerza considera alternativas que satisfagan necesidades similares. Hill y Jones (2011) establecen que el grado de amenaza es alto cuando los sustitutos ofrecen mejor relación precio-desempeño o son fácilmente accesibles; moderado con sustitutos parciales, pero con barreras de adopción; y bajo cuando no existen alternativas viables o los costos de cambio son prohibitivos, preservando la lealtad al producto original.

Análisis del entorno interno

El análisis interno evalúa los recursos, capacidades y actividades de una organización para identificar fortalezas y debilidades que impacten su posición competitiva. Según Thompson et al. (2012), la cadena de valor representa el conjunto de actividades primarias y de apoyo que una empresa realiza para crear valor, desde la adquisición de insumos hasta la entrega al cliente final. Esta herramienta permite desglosar el negocio en componentes clave, facilitando comparaciones con rivales y la identificación de oportunidades para mejorar.

Thompson et al. (2012) definen la cadena de valor como una serie de actividades interconectadas que generan un margen de ganancia al agregar valor al producto o servicio. Se divide en:

Actividades primarias: Incluyen logística de entrada (abastecimiento de insumos), operaciones (producción), logística de salida (distribución), marketing y ventas, y servicio postventa. Estas son esenciales para entregar el producto al cliente (Thompson et al., 2012).

Actividades de apoyo: Comprenden compras, desarrollo tecnológico (investigación y desarrollo), gestión de recursos humanos e infraestructura general (administración, finanzas y planificación). Estas respaldan las actividades primarias y contribuyen a la eficiencia general (Thompson et al., 2012).

El análisis de la cadena de valor se complementa con benchmarking para evaluar costos y eficacia, comparando con rivales para traducir fortalezas en ventajas competitivas sostenibles (Thompson et al., 2012).

Formulación de estrategias

La formulación de estrategias es un componente central del proceso de planeación estratégica, que implica analizar el entorno interno y externo de la organización para seleccionar un conjunto de

estrategias que generen ventaja competitiva sostenible. Según Thompson et al. (2012), esta etapa implica evaluar alternativas estratégicas basadas en el análisis FODA, integrando recursos internos (fortalezas y debilidades) con factores externos (oportunidades y amenazas) para alinear la visión de la empresa con su entorno. El proceso busca responder preguntas clave, como si las fortalezas superan las debilidades y si las oportunidades son viables frente a las amenazas, facilitando la selección de estrategias que maximicen el valor y la rentabilidad (Thompson et al., 2012). Las estrategias genéricas de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) orientan el posicionamiento competitivo, complementando este enfoque al proporcionar vías para diferenciarse en el mercado, reducir costos o concentrarse en nichos específicos. La matriz de Ansoff (1957) sugiere estrategias de crecimiento, clasificándolas en penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación, lo que permite evaluar riesgos y alinear opciones con el FODA para priorizar expansiones de bajo a alto riesgo en contextos dinámicos.

En el caso bajo estudio, la matriz FODA de Cervecería Checa es un paso previo al diagnóstico y discusión para sintetizar los análisis interno y externo, orientando la formulación de estrategias.

Tabla 1 - Matriz FODA

Factores Internos	Factores Externos
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planta propia con capacidad de 360.000 litros anuales, lo que permite escalabilidad y control total de la producción. 2. Tecnología moderna y certificaciones ISO 9001/Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), asegurando calidad y eficiencia operativa. 3. Integración con bares propios (Casa Negra y La Jirafa), facilitando distribución directa y control de la experiencia del cliente. 4. Equipo joven, técnico y capacitado, promoviendo innovación y arraigo comunitario. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia creciente hacia lo artesanal y lo local, impulsada por preferencias de consumidores por bebidas naturales y sostenibles. 2. Potencial turístico en Córdoba y Bariloche, aprovechando el atractivo gastronómico para expandir visibilidad y ventas. 3. Mayor conciencia del consumidor por productos auténticos, alineada con valores culturales y ambientales. 4. Proyecciones de estabilización económica
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escala de producción limitada frente a 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación persistente, que erosiona el

<p>grandes competidores, restringiendo la capacidad para competir en volúmenes masivos.</p> <p>2. Alta dependencia de insumos importados (como lúpulo y levaduras), expuesta a volatilidad cambiaria y costos elevados.</p> <p>3. Canales de venta poco diversificados, concentrados principalmente en bares asociados y propios, limitando el alcance geográfico y segmentado.</p>	<p>poder adquisitivo y aumenta costos operativos.</p> <p>2. Volatilidad cambiaria, impactando importaciones y precios.</p> <p>3. Cambios regulatorios y presión fiscal (reformas laborales y tributarias), incrementando incertidumbre legal.</p> <p>4. Más de 2.500 microcervecías compitiendo en el país, intensificando la rivalidad en un mercado maduro con crecimiento del 9,30% anual.</p>
---	---

Fuente: Elaboracion propia 2025

Implementación estratégica

La implementación estratégica es la fase del proceso de gestión estratégica en la que las estrategias formuladas se traducen en acciones concretas para lograr los objetivos organizacionales. Según Hill y Jones (2011), la implementación implica diseñar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para alinear los recursos y comportamientos con la estrategia seleccionada, asegurando que la empresa responda efectivamente a su entorno. Este proceso distingue entre la formulación (elección de estrategias) y la implementación (ejecución), enfatizando que una buena estrategia falla sin una implementación adecuada, especialmente en entornos dinámicos donde se requieren cambios organizacionales.

Diagnóstico

Cervecería Checa, unidad de negocio del Grupo Meta, opera en un entorno competitivo y dinámico en 2025. El análisis estratégico (PESTEL, cinco fuerzas de Porter, cadena de valor y FODA) revela fortalezas clave: infraestructura moderna con capacidad de 360,000 litros anuales, certificaciones ISO 9001/BPM, integración con bares propios (Casa Negra y La Jirafa) y 80% de aceptación de mercado. Sin embargo, enfrenta debilidades como escala limitada frente a grandes

competidores, dependencia de insumos importados (vulnerable a la volatilidad cambiaria de \$1,362 por dólar en septiembre de 2025) y canales de distribución poco diversificados.

El entorno externo presenta amenazas como alta inflación (30% anual), regulaciones cambiantes (reformas laborales/migratorias) y fuerte competencia (más de 2,500 microcervecerías, crecimiento del 9.3% anual). No obstante, hay oportunidades en el auge del turismo gastronómico en Córdoba y Bariloche, la demanda por bebidas artesanales naturales y la estabilización económica (PIB proyectado en 5.5%). El lanzamiento de hidromiel, como estrategia de desarrollo de producto (Matriz de Ansoff), aprovecha estas oportunidades al alinear la innovación (usando capacidades de fermentación existentes) con tendencias de consumo (millennials y Gen Z buscan productos auténticos) y miel regional, reforzando la identidad cultural y competitiva de Checa.

Discusión

El análisis estratégico demuestra que Cervecería Checa está bien posicionada para adaptarse al entorno competitivo de 2025, capitalizando sus fortalezas: una infraestructura moderna con capacidad de 360,000 litros anuales, certificaciones ISO 9001/BPM que aseguran calidad, un equipo técnico liderado por un licenciado en Química y una red comercial con bares propios como Casa Negra y La Jirafa. El lanzamiento de hidromiel, enmarcado en la estrategia de desarrollo de producto de la Matriz de Ansoff (nuevo producto en mercado actual), se ejecuta mediante la diferenciación de Porter, posicionando la hidromiel en un nicho menos saturado. Esta bebida destaca por su carácter ancestral, miel regional y una propuesta de valor que enfatiza su origen natural y conexión con la comunidad local.

La hidromiel responde a la demanda por bebidas naturales y experiencias únicas, captando a millennials y Gen Z, mientras mitiga la alta rivalidad y la amenaza de productos sustitutos. Aprovechando capacidades de producción, tiene potencial para consolidarse como un pilar estratégico

de crecimiento para Checa, no obstante, su sostenibilidad requiere fortalecer la cadena de abastecimiento con alianzas apícolas locales, garantizar calidad y diversificar canales de distribución.

Conclusión

Cervecería Checa se encuentra en una posición estratégica para capitalizar sus fortalezas y afrontar las complejidades del entorno. La introducción de la hidromiel representa una oportunidad para ampliar su propuesta de valor, afianzar su posicionamiento artesanal y explorar nuevas tendencias de consumo. Mediante una adecuada implementación estratégica, basada en herramientas de gestión sólidas y liderazgo comprometido, la organización puede lograr un crecimiento sostenible y adaptable a largo plazo. Este análisis demuestra cómo una pyme del interior argentino puede aplicar con éxito marcos teóricos de la administración estratégica para potenciar su desarrollo en un mercado altamente competitivo.

Plan de implementación

En el contexto de expansión y desarrollo de producto del portafolio de Cervecería Checa, este plan estratégico propone la introducción de la hidromiel, una bebida fermentada a base de miel reconocida por su carácter ancestral y artesanal, representa una opción innovadora en el panorama de las bebidas alternativas, atrayendo interés en diversos contextos alrededor del mundo. La incorporación de esta bebida responde a una visión de largo plazo orientada a fortalecer la competitividad de la cervecería mediante la innovación, la sostenibilidad y la conexión con los valores culturales del entorno regional.

Objetivo general

Posicionar la hidromiel como una bebida artesanal líder en el mercado de bebidas fermentadas de Córdoba, alcanzando una cuota de mercado del 5% y un Net Promoter Score (NPS) de al menos 50 para el 30 de junio de 2027.

Justificación: Este objetivo general es esencial para abordar la problemática central del trabajo la cual es diversificar el portafolio de productos para fortalecer el posicionamiento competitivo de Checa, integrando los hallazgos del análisis estratégico. Capitaliza fortalezas internas como la infraestructura moderna y el equipo técnico capacitado, mientras mitiga debilidades como los canales de distribución limitados. Responde a oportunidades externas, como la demanda por bebidas naturales y sostenibles y el turismo gastronómico en Córdoba, y amenazas como la alta rivalidad (2,500 micro cervecerías).

Indicador Clave: Cuota de mercado y NPS: Meta: 5% de cuota de mercado en Córdoba, medida anualmente mediante datos de ventas regionales, y $NPS \geq 50$, calculado mediante encuestas a al menos 1,000 consumidores, ambos verificados por el área de Administración y Marketing para el 30 de junio de 2027.

Objetivos específicos

Objetivo Específico N° 1: “Alcanzar una producción de 15,000 litros para el 30 de junio de 2026”

Justificación: Este objetivo asegura la capacidad de Cervecería Checa para fabricar hidromiel de manera eficiente y sostenible, adaptando la infraestructura productiva para alcanzar el volumen requerido. Aprovecha la infraestructura moderna (capacidad de 360,000 litros/año) y el equipo técnico, fortaleciendo la eficiencia operativa mediante la integración de tecnologías de fermentación avanzadas. Responde a la demanda por bebidas naturales y apoya el objetivo general de posicionar la hidromiel como líder en Córdoba, alcanzando una cuota de mercado del 5% y un $NPS \geq 50$, al garantizar un suministro consistente y de calidad.

Indicador clave: Volumen de producción alcanzado: Meta: 15,000 litros (30,000 latas de 500 ml) cumpliendo estándares ISO 9001/BPM y certificaciones regulatorias (RNE, RNPA, habilitación bromatológica), medido por registros de producción y verificado por informes de calidad para el 30 de junio de 2026.

Objetivo Específico N° 2: “Alcanzar un 75% de satisfacción y aceptación en encuestas sobre el producto para el 30 de junio de 2026.”

Justificación: Este objetivo busca medir el impacto en la percepción y aceptación de la hidromiel, abordando la debilidad en identidad de marca y capitalizando oportunidades como la demanda por experiencias personalizadas y sostenibles. Al enfocarse en resultados cuantificables, complementa al objetivo de producción anterior y contribuye al objetivo general de fortalecer el posicionamiento competitivo.

Indicador clave: Porcentaje de satisfacción en encuestas post-campaña, meta: 75%, medido en al menos 500 encuestas digitales tras eventos y ferias, evaluado trimestralmente por el técnico en marketing.

Objetivo específico N° 3 “Generar un 20% de las ventas totales a través de nuevos canales de distribución en el periodo de 2025 hasta el 30 de junio de 2026”

Justificación: Este objetivo aborda la debilidad en canales de distribución concentrados y mitiga amenazas como el alto poder de negociación de clientes y la amenaza de productos sustitutos, al expandir la presencia más allá de bares propios (Casa Negra, La Jirafa). Capitaliza oportunidades como el turismo gastronómico y el consumo digital, complementando los objetivos previos (producción y marketing) para aumentar la visibilidad y ventas de hidromiel.

Indicador clave: Ventas de hidromiel generadas por al menos 5 nuevos distribuidores y plataformas de e-commerce, alcanzando un 20% de las ventas totales de hidromiel, verificadas por contratos legales, software de seguimiento de ventas para el 30 de junio de 2026.

Plan de Acción Objetivo N° 1 “Alcanzar una producción de 15,000 litros”

El plan de acción se desarrollará entre el 1 de mayo de 2025 y el 30 de junio de 2026, abarcando catorce meses, y comprende seis actividades principales: evaluación técnica de los equipos existentes, adquisición e instalación del sistema de filtrado junto con ajustes en los fermentadores, cumplimiento de requisitos regulatorios, selección y contratación de proveedores de miel, desarrollo de la receta junto con pruebas de producción, y producción a escala. Estas actividades se coordinan para minimizar tiempos muertos y garantizar que la planta esté operativa para la producción de hidromiel a partir de noviembre de 2025. La adaptación de infraestructura con el escalamiento productivo, asegura la eficiencia en el uso de recursos y un flujo continuo hacia el volumen meta de 15,000 litros (30,000 latas de 500 ml).

La primera actividad consiste en realizar una evaluación técnica exhaustiva de los equipos actuales, incluyendo el macerador, hervidor, fermentadores y enfriador, para determinar su compatibilidad con la producción de hidromiel. Esta evaluación identificará las modificaciones necesarias en los fermentadores y confirmará la viabilidad de incorporar un sistema de filtrado con capacidad para procesar lotes de hasta 2,000 litros. Las áreas de Producción y Administración liderarán esta tarea, utilizando la infraestructura existente y software de planificación (Microsoft Project), con el asesoramiento de un consultor técnico para garantizar que las especificaciones técnicas cumplan con los estándares del Código Alimentario Argentino. Esta actividad se llevará a cabo del 1 al 15 de mayo de 2025.

La segunda actividad abarca la adquisición de un sistema de filtrado compatible con los fermentadores existentes y la realización de ajustes menores en estos para optimizar la fermentación de miel. El área de Producción y Administración coordinará la selección y adquisición del sistema de filtrado, trabajando con los proveedores para asegurar su entrega oportuna. Paralelamente, el equipo operativo ejecutará las modificaciones necesarias en los fermentadores, como la recalibración de válvulas y la adaptación de conexiones, bajo supervisión técnica. Esta actividad se desarrollará del 16 de mayo al 31 de julio de 2025, para absorber posibles demoras en la entrega de equipos.

La tercera actividad implica cumplir con los requisitos regulatorios de la ANMAT, que incluyen el Registro Nacional de Establecimientos (RNE), el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y la obtención de una habilitación bromatológica para las instalaciones y procesos. Estos pasos aseguran que la hidromiel sea segura para el consumo y cumpla con el Código Alimentario Argentino. Las áreas de Producción y Legal supervisarán el proceso técnico y coordinarán los trámites regulatorios. Esta actividad se llevará a cabo del 16 de mayo al 31 de agosto de 2025.

La cuarta actividad consiste en identificar y contratar apicultores regionales de Córdoba para asegurar el suministro de miel de alta calidad, con trazabilidad que cumpla con las normativas del Código Alimentario Argentino. El área de Administración liderará esta tarea, aprovechando la red de contactos del Grupo Meta para mapear proveedores locales y negociar acuerdos que garanticen la disponibilidad de miel. Esta actividad se llevará a cabo del 1 de mayo al 30 de junio de 2025.

La quinta actividad se enfoca en diseñar una receta de hidromiel que resalte su carácter artesanal y cumpla con los estándares de calidad ISO 9001, junto con la realización de pruebas de producción para ajustar sabor, graduación alcohólica y calidad sensorial. El área de Producción supervisará esta etapa, trabajando en el laboratorio químico de la planta y utilizando tecnologías

de fermentación de precisión para garantizar consistencia. Esta actividad se desarrollará del 1 de agosto al 31 de octubre de 2025.

La sexta actividad implica iniciar la producción a escala, alcanzando un volumen de 15,000 litros, enlatados en latas de 500 mililitros, resultando en 30,000 latas, a un ritmo de aproximadamente 2,000 litros (4,000 latas) mensuales, utilizando la infraestructura adaptada y el sistema de filtrado instalados. El área de Producción supervisará el proceso, implementando auditorías internas mensuales para verificar la consistencia del producto y el cumplimiento de los estándares ISO 9001, con reportes mensuales que evalúen el avance hacia el objetivo de producción. Esta actividad se extenderá del 1 de noviembre de 2025 al 30 de junio de 2026.

Tabla 2 - Plan de acción objetivo 1

Descripción	Inicio	Fin	Area responsable	Recursos Físicos	Tercerizacion	Recursos Economicos
Evaluación técnica	01-05-2025	15-06-2025	Producción y Administración	Infraestructura actual, software de planificación	Consultoria tecnica	ARS 1,919,987
Adquisición Sistema de filtrado y ajustes	16-05-2025	31-07-2025	Producción y Administración	Sistema de filtrado portátil, herramientas	Soporte tecnico	ARS 4,248,625
Cumplimiento de requisitos regulatorios de ANMAT	16-05-2025	31-08-2025	Producción y Legal	Infraestructura actual	Asesoría legal	ARS 505,938
Selección y contratación de proveedores de miel	01-05-2025	30-06-2025	Administración	Base de datos de contactos	Ninguna	ARS 497,500

Desarrollo de receta y pruebas de produccion	01-08-2025	31-10-2025	Producción	Laboratorio quimico, equipos de fermentacion	Ninguna	ARS 1,053,750
Produccion a escala	01-11-2025	30-06-2026	Producción	Infraestructura ampliada y software de gestion	Ninguna	ARS 28,279,275

Fuente: Elaboracion propia (2025)

Tabla 3 - Diagrama de Gantt objetivo 1

AÑO	2025								2026					
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Evaluación técnica	■													
Adquisición Sistema de filtrado y ajustes	■	■	■											
Cumplimiento de requisitos regulatorios de ANMAT	■	■	■	■										
Selección y contratación de proveedores de miel	■	■												
Desarrollo de receta y pruebas de produccion				■	■	■								
Produccion a escala							■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboracion propia (2025)

Plan de Acción Objetivo N° 2 “Alcanzar un 75% de satisfacción y aceptación en encuestas sobre el producto”

El plan de acción se ejecutará entre el 1 de junio de 2025 y el 30 de junio de 2026, abarcando trece meses, y comprende tres actividades principales: diseño de la campaña de marketing, organización de degustaciones en bares propios, y participación en ferias gastronómicas junto con una estrategia digital.

La primera actividad consiste en crear una narrativa de marca que destaque el carácter ancestral, artesanal y sostenible de la hidromiel, desarrollando materiales promocionales como etiquetas, videos y publicaciones para redes sociales dirigidos a millennials y la Generación Z. El área de Marketing liderará esta tarea, utilizando software de diseño gráfico y colaborando con un diseñador gráfico freelance para asegurar una identidad visual coherente y atractiva. Esta actividad se llevará a cabo del 1 de junio al 31 de agosto de 2025.

La segunda actividad se centra en organizar eventos de degustación en los bares propios del Grupo Meta, Casa Negra y La Jirafa, para introducir la hidromiel a los consumidores y lograr una retroalimentación directa. Las áreas de Marketing y Administración coordinarán estas actividades, ofreciendo muestras gratuitas de hidromiel y combos promocionales, con encuestas digitales para medir la satisfacción del cliente, apuntando a un 75% de aprobación. Esta actividad se desarrollará del 1 de noviembre de 2025 al 30 de junio de 2026.

La tercera actividad implica participar en al menos tres ferias gastronómicas en Córdoba con stands interactivos que promuevan la hidromiel, junto con el lanzamiento de una campaña digital en Instagram y TikTok para amplificar el alcance de la marca. El área de Marketing gestionará la presencia en las ferias y la estrategia digital, contratando a un influencer local para realizar 35 publicaciones (5 publicaciones por mes, combinando reels, posts e historias) durante los siete meses de la campaña, con el objetivo de generar 5,000 interacciones mensuales en redes sociales. Esta actividad se llevará a cabo del 1 de diciembre de 2025 al 30 de junio de 2026.

Tabla 4 - Plan de acción objetivo 2

Descripción	Inicio	Fin	Area responsable	Recursos Fisicos	Tercerizacion	Recursos Economicos
Diseño de la campaña de marketing	01-06-2025	31-08-2025	Marketing	Software de diseño grafico	Diseñador grafico freelance	ARS 1,488,000

Degustaciones en bares propios	01-11-2025	30-06-2026	Marketing y Administracion	Bares del grupo meta, stock de hidromiel	Ninguna	ARS 2,223,000
Participación en ferias y estrategia digital	01-12-2025	30-06-2026	Marketing	Stands para ferias, redes sociales	Influencers	ARS 6,618,500

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 5 - Diagrama de Gantt objetivo 2

AÑO	2025								2026					
MESES	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Diseño de la campaña de marketing		■	■	■										
Degustaciones en bares propios							■	■	■	■	■	■	■	■
Participación en ferias y estrategia digital								■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia (2025)

Plan de Acción Objetivo N° 3 “Generar un 20% de las ventas totales a través de nuevos canales de distribución”

El plan de acción se desarrollará entre el 1 de mayo de 2025 y el 30 de junio de 2026, abarcando catorce meses, y comprende tres actividades principales: identificación de distribuidores potenciales, negociación y firma de acuerdos comerciales, e implementación y monitoreo de la distribución.

La primera actividad consiste en mapear distribuidores potenciales en la provincia de Córdoba, incluyendo bares, restaurantes, tiendas gourmet y plataformas de e-commerce, con un enfoque en aquellos alineados con el segmento del turismo gastronómico. El área de Administración liderará esta tarea, utilizando la base de datos de contactos del Grupo Meta y realizando un análisis de mercado para identificar socios estratégicos. Esta actividad se llevará a cabo del 1 de mayo al 30 de junio de 2025.

La segunda actividad se centra en negociar y firmar acuerdos comerciales con al menos cinco distribuidores identificados, ofreciendo condiciones competitivas como entregas programadas y soporte promocional. Las áreas de Administración y Legal coordinarán las negociaciones, asegurando que los contratos cumplan con las normativas de etiquetado y comercialización del Código Alimentario Argentino. Esta actividad se desarrollará del 1 de julio al 31 de octubre de 2025.

La tercera actividad implica implementar y monitorear la distribución de la hidromiel a través de los cinco distribuidores seleccionados, coordinando entregas regulares desde la planta de Sacanta y asegurando un suministro constante de 3,000 litros. El área de Administración supervisará la logística, utilizando software de seguimiento de ventas para monitorear el desempeño de cada canal, con reportes mensuales para evaluar las ventas. Esta actividad se extenderá del 1 de noviembre de 2025 al 30 de junio de 2026.

Tabla 6 - Plan de acción objetivo 3

Descripción	Inicio	Fin	Area responsable	Recursos Fisicos	Tercerizacion	Recursos Economicos
Identificación de distribuidores potenciales	01-05-2025	30-06-2025	Administración	Base de datos de contactos		ARS 497,500

Negociación y firma de acuerdos	01-07-2025	31-10-2025	Administración y Legal	Muestra de producto	Asesoría legal	ARS 1,019,375
Implementación y monitoreo de distribución	01-11-2025	30-06-2026	Administración	Infraestructura logística, software de seguimiento		ARS 1,325,000

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 7 - Diagrama de Gantt objetivo 3

AÑO	2025								2026					
MESES	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Identificación de distribuidores potenciales														
Negociación y firma de acuerdos														
Participación en ferias y estrategia digital														

Fuente: Elaboración propia (2025)

Presupuesto

Objetivo 1 “Alcanzar una producción de 15,000 litros”

Evaluación técnica: Esta actividad, que se ejecuta del 1 al 15 de mayo de 2025, evalúa la compatibilidad de los equipos existentes (macerador, hervidor, fermentadores, enfriador) para la

producción de hidromiel. Involucra a Luis (líder de área, Producción) con 40 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 83,750) (Glassdoor, 2025), un empleado administrativo con 40 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 82,500) (Glassdoor, 2025), y un consultor técnico con 50 horas a ARS 1,093.75/hora (ARS 54,687.50) (Glassdoor, 2025). Además, se incluye el costo del software Microsoft Project (1,410 USD x 1,205 ARS/USD = ARS 1,699,050) (Microsoft, 2025). Costo total: ARS 1,919,987.50.

Adquisición de sistema de filtrado y ajustes: Del 16 de mayo al 31 de julio de 2025, se adquiere un sistema de filtrado y se realizan ajustes en los fermentadores. Participan Luis (líder de área, Producción) con 240 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 502,500) (Glassdoor, 2025), tres operarios con 720 horas totales a ARS 1,250/hora (ARS 900,000) (Glassdoor, 2025), un empleado administrativo con 120 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 247,500) (Glassdoor, 2025), un soporte técnico con 60 horas a ARS 1,643.75/hora (ARS 98,625) (Glassdoor, 2025). El sistema de filtrado tiene un costo fijo de ARS 2,500,000 (Vigo Ltd., 2025). Costo total: ARS 4,248,625.

Cumplimiento de requisitos regulatorios: Del 16 de mayo al 31 de agosto de 2025, se gestionan trámites para el Registro Nacional de Establecimientos (RNE), Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), y habilitación bromatológica. Involucra a un empleado administrativo con 110 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 226,875) (Glassdoor, 2025), Luis (líder de área, Producción) con 110 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 230,312.50) (Glassdoor, 2025), y un asesor legal con 60 horas a ARS 812.50/hora (ARS 48,750) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 505,937.50.

Selección y contratación de proveedores de miel: Del 1 de mayo al 30 de junio de 2025, se identifican y contratan apicultores regionales. Participan un administrativo con 160 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 330,000) (Glassdoor, 2025) y José (líder de área administrativa) con 80 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 167,500) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 497,500.

Desarrollo de receta y pruebas de producción: Del 1 de agosto al 31 de octubre de 2025, se diseña la receta y se realizan pruebas en laboratorio químico. Involucra a Luis (líder de área, Producción) con 360 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 753,750) (Glassdoor, 2025) y un operario con 240 horas a ARS 1,250/hora (ARS 300,000) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 1,053,750.

Producción a escala: Del 1 de noviembre de 2025 al 30 de junio de 2026, se producen 15,000 litros de hidromiel. Participan Luis (líder de área, Producción) con 640 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 1,340,000) (Glassdoor, 2025) y tres operarios con 3,840 horas totales a ARS 1,250/hora (ARS 4,800,000) (Glassdoor, 2025). Los insumos incluyen 7,500 kg de miel a ARS 1,800/kg (ARS 13,500,000) (API Portal, 2025), 10,772 litros de agua a ARS 1.36/litro (ARS 14,649.92) (Aguas Cordobesas, 2025), 375 bolsas de levadura a ARS 5,647/bolsa (ARS 2,117,625) (Cibart, 2025), y 30,000 latas a 0.18 USD/lata x 1,205 ARS/USD (ARS 6,507,000) (Spanish Alibaba, 2025; Banco de la Nación Argentina, 2025). Costo total: ARS 28,279,274.92.

Costo Total Estimado del Objetivo 1: ARS 36,505,074.92

Objetivo 2 “Alcanzar un 75% de satisfacción y aceptación en encuestas sobre el producto”

Diseño de la campaña de marketing: Del 1 de junio al 31 de agosto de 2025, se crea la narrativa de marca y materiales promocionales. Involucra al técnico en marketing con 360 horas a ARS 3,256.25/hora (ARS 1,172,250) (Glassdoor, 2025), José (líder de área administrativa) con 120 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 251,250) (Glassdoor, 2025), y un diseñador gráfico freelance con 120 horas a ARS 537.50/hora (ARS 64,500) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 1,488,000.

Degustaciones en bares propios: Del 1 de noviembre de 2025 al 30 de junio de 2026, se organizan eventos de degustación en Casa Negra y La Jirafa. Participan el técnico en marketing con 480 horas a ARS 3,256.25/hora (ARS 1,563,000) (Glassdoor, 2025) y un empleado administrativo con 320 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 660,000) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 2,223,000.

Participación en ferias y estrategia digital: Del 1 de diciembre de 2025 al 30 de junio de 2026, se participa en ferias gastronómicas y se ejecuta una campaña digital. Involucra al técnico en marketing con 560 horas a ARS 3,256.25/hora (ARS 1,823,500) (Glassdoor, 2025), un empleado administrativo con 280 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 577,500) (Glassdoor, 2025), y un influencer con 35 publicaciones a 100 USD/publicación x 1,205 ARS/USD (ARS 4,217,500) (Metricool, 2025; Banco de la Nación Argentina, 2025). Costo total: ARS 6,618,500.

Costo Total Estimado del Objetivo 2: ARS 10,329,500

Objetivo 3 “Generar un 20% de las ventas totales a través de nuevos canales de distribución”

Identificación de distribuidores potenciales: Del 1 de mayo al 30 de junio de 2025, se mapean bares, restaurantes y plataformas de e-commerce. Participan de un empleado administrativo con 160 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 330,000) (Glassdoor, 2025) y José con 80 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 167,500) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 497,500.

Negociación y firma de acuerdos: Del 1 de julio al 31 de octubre de 2025, se firman acuerdos con cinco distribuidores. Involucra a un empleado administrativo con 320 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 660,000) (Glassdoor, 2025g), José (líder de área administrativa) con 160 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 335,000) (Glassdoor, 2025f), y un asesor legal con 30 horas a ARS 812.50/hora (ARS 24,375) (Glassdoor, 2025b). Costo total: ARS 1,019,375.

Implementación y monitoreo de distribución: Del 1 de noviembre de 2025 al 30 de junio de 2026, se coordinan entregas y se monitorean ventas. Participan un empleado administrativo con 480 horas a ARS 2,062.50/hora (ARS 990,000) (Glassdoor, 2025) y José (líder de área administrativa) con 160 horas a ARS 2,093.75/hora (ARS 335,000) (Glassdoor, 2025). Costo total: ARS 1,325,000.

Costo Total Estimado del Objetivo 3: ARS 2,841,875

Tabla 8 - Total de inversión requerida en pesos argentinos

Objetivo	Valor (ARS)
Objetivo 1	\$36,505,074.92
Objetivo 2	\$10,329,500
Objetivo 3	\$2,841,875
Inversion requerida	\$49,676,449.92

Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis financiero

Para determinar la viabilidad económico-financiera del plan de lanzamiento de la nueva línea de producto "Hidromiel", se desarrolló una proyección de flujo de fondos con un horizonte temporal de tres años, abarcando desde 2025 hasta 2027. Esta proyección se sustenta en la inversión inicial específica del proyecto y en sus propias estimaciones financieras. Además, incorpora los índices de inflación futuros anticipados por el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Con el fin de contextualizar el análisis financiero, se presentan a continuación tablas que detallan los elementos clave para evaluar la viabilidad del proyecto. En estas tablas, se consideraron los ingresos regulares de la organización, calculados a valores actuales a partir de información financiera y contable correspondiente al año 2020. Estos ingresos constituyen la base de la operación, complementados por los ingresos adicionales proyectados que se esperan como resultado directo de la implementación de los tres planes de acción. Asimismo, se desglosan los egresos operativos inherentes a la actividad del proyecto (como insumos recurrentes, salarios y energía), que coinciden con los mismos detallados en el flujo de fondos proyectado (Tabla 11) y actúan como costos fijos y variables deducibles de los ingresos para determinar la utilidad operativa neta. Estos egresos se integran con los

costos específicos de implementación, tratados como inversiones iniciales extraordinarias, y el impuesto a las ganancias (35% sobre la utilidad bruta), formando una estructura integral que refleja tanto la operación base como el impacto del proyecto en el flujo de fondos, facilitando una visión clara de la viabilidad económica.

Tabla 9 - Estado Financiero SAUCO S.A 2024

ESTADO FINANCIERO 2024	REFERENCIAS
Ingresos por REPCAM	\$ 173.197.723,40
Ingreso por venta de bien de uso	\$ 5.500.886,44
Ingresos por Ventas y Servicios	\$ 867.490.685,84
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.046.189.295,68
Egreso Costo de Ventas	\$ 532.688.635,99
Egreso por Gastos de Comercialización	\$ 405.435.205,04
Egreso por Gastos de Administración	\$ 97.103.364,85
TOTAL DE EGRESOS	\$ 1.035.227.205,88
UTILIDAD BRUTA	\$ 334.802.049,85
IMPUESTO GANANCIAS	\$ 38.836.731,43
UTILIDAD NETA	\$ 72.125.358,37
RENTABILIDAD	8,31%

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 10 - Flujo de fondos Proyectados

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2025	2026	2027
INGRESOS			
Ingreso Inicial	\$ -	\$ 35.022.375,00	\$ 138.762.112,50
Ingresos Plan de Acción 1	\$ 27.000.000,00	\$ 81.000.000,00	\$ 118.800.000,00
Ingresos Plan de Acción 2	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Plan de Acción 3	\$ 3.375.000,00	\$ 10.125.000,00	\$ 14.850.000,00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 30.375.000,00	\$ 126.147.375,00	\$ 272.412.112,50
EGRESOS			
Egreso Inicial	\$ -	\$ 23.213.281,80	\$ 58.032.411,79
Egresos Plan de Acción 1	\$ 15.295.618,73	\$ 21.209.456,19	\$ 31.107.202,41
Egresos Plan de Acción 2	\$ 2.989.250,00	\$ 7.340.250,00	\$ 9.725.650,00
Egresos Plan de Acción 3	\$ 1.848.125,00	\$ 993.750,00	\$ 1.457.500,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 20.132.993,73	\$ 52.756.737,99	\$ 100.322.764,20
UTILIDAD BRUTA	\$ 10.242.006,27	\$ 73.390.637,01	\$ 172.089.348,30
IMPUESTO GANANCIAS	\$ 3.584.702,19	\$ 25.686.722,95	\$ 60.231.271,91
UTILIDAD NETA	\$ 6.657.304,08	\$ 47.703.914,06	\$ 111.858.076,39
RENTABILIDAD	21.91%	43.93%	41.06 %

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 11 - Inflación

INFLACION (REM)	2025	2026	2027
Inflacion	25,90%	15,30%	10%
Multiplicador	1,259	1,153	1,1

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 12 - Análisis financiero

ANÁLISIS FINANCIERO	RESULTADOS
Tasa de Referencia WACC	10%
Impuesto a las Ganancias	35%
Inversión a Realizar	\$ 49.676.449,92
Flujo Período 2025	\$ 6.657.304,08
Flujo Período 2026	\$ 47.703.914,06
Flujo Período 2027	\$ 111.858.076,39
VAN	\$ 79.840.995,45
TIR	54,72%
Beneficios Planes Acción	\$ 255.150.000,00
Costos Planes Acción	\$ 91.966.802,33
ROI	177.43%

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El análisis financiero del proyecto para la nueva línea de producto "Hidromiel" de Cervecería Checa, con un WACC del 10%, demuestra una sólida viabilidad económica y una alta rentabilidad. El Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$79,840,995.45 indica una generación significativa de valor para la empresa. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 54.72%, ampliamente superior al costo de capital, refleja una eficiencia destacada en la inversión. Asimismo, el Retorno sobre la Inversión (ROI) del 177.43% evidencia un retorno considerable sobre los recursos invertidos. Estos indicadores, combinados con los flujos de caja proyectados (\$6,657,304.08 en 2025, \$47,703,914.06 en 2026 y \$111,858,076.39 en 2027), respaldan la implementación del proyecto como una estrategia rentable y alineada con los objetivos de crecimiento sostenible de Cervecería Checa.

Conclusión final

El presente Trabajo Final de Grado, centrado en el lanzamiento de la nueva línea de producto "Hidromiel" para Cervecería Checa, unidad de negocio del Grupo Meta, aborda la problemática planteada en la introducción: cómo desarrollar un nuevo producto para fortalecer su posicionamiento competitivo en un mercado dinámico y altamente competitivo. A través de un análisis estratégico integral, que incluye herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y la matriz FODA, se propone una solución estructurada que capitaliza las fortalezas internas de la empresa, como su infraestructura moderna y equipo técnico capacitado, y las oportunidades externas, como la creciente demanda por bebidas naturales y el potencial del turismo gastronómico en Córdoba. La solución se articula en un plan estratégico con tres objetivos específicos. Este plan, respaldado por un análisis financiero que proyecta un Valor Actual Neto de \$79,840,995.45, una Tasa Interna de Retorno del 54.72% y un Retorno sobre la Inversión del 177.43%, demuestra la viabilidad económica del proyecto y su alineación con los objetivos de crecimiento sostenible del Grupo Meta.

La contribución principal de este estudio radica en ofrecer un marco estratégico adaptado a una pyme del interior argentino, demostrando cómo Cervecería Checa puede innovar mediante la introducción de hidromiel, una bebida artesanal que responde a tendencias de consumo emergentes. Este análisis no busca generalizar soluciones a todas las micro cervecerías, sino profundizar en la lógica específica del caso, destacando cómo la combinación de recursos internos, como la experiencia en producción y los bares propios, con un entorno favorable, permite a la empresa captar segmentos de mercado y reforzar su identidad artesanal. Además, el estudio aporta al conocimiento organizacional al proporcionar un modelo replicable de planificación estratégica para pymes que buscan desarrollar nuevos productos en mercados competitivos, integrando sostenibilidad, innovación y conexión cultural con la comunidad local. En síntesis, el lanzamiento de hidromiel posiciona a Cervecería Checa como un referente en el mercado de bebidas fermentadas, consolidando su propuesta de valor y contribuyendo al desarrollo económico y cultural de la región de Sacanta, Córdoba, de manera sostenible.

Recomendación

Para garantizar el éxito del lanzamiento del hidromiel y la sostenibilidad a largo plazo de Cervecería Checa, se proponen las siguientes recomendaciones que abordan aspectos no contemplados en el estudio y nuevas problemáticas no desarrolladas en el análisis. En primer lugar, se sugiere establecer alianzas estratégicas con productores apícolas locales para desarrollar un programa de certificación de miel orgánica, lo que no solo aseguraría un suministro sostenible y de alta calidad, sino que también reforzaría la narrativa de sostenibilidad y conexión con la comunidad, un aspecto poco explorado en el plan inicial. Este programa podría incluir talleres conjuntos con apicultores para promover el hidromiel como un producto que impulsa la economía regional, atrayendo a consumidores conscientes del impacto ambiental y social.

En segundo lugar, se recomienda implementar un sistema de gestión de datos de clientes basado en inteligencia artificial para analizar patrones de consumo y preferencias en tiempo real. Esto permitiría personalizar campañas de marketing, optimizar inventarios y anticipar tendencias, especialmente en el segmento de millennials y Generación Z, que valoran experiencias personalizadas, la integración de esta tecnología podría diferenciar aún más a Checa.

Por último, se aconseja explorar la posibilidad de exportar hidromiel a mercados internacionales, como ferias gastronómicas en países vecinos o mercados especializados en bebidas artesanales, un aspecto no considerado en el análisis inicial debido al enfoque en el mercado local. Esto requeriría un estudio de viabilidad para cumplir con regulaciones internacionales y adaptar el producto a preferencias globales, lo que podría posicionar a Checa como un actor innovador en el escenario latinoamericano.

Bibliografía

Ámbito Financiero. (2025a, 4 de agosto). El Gobierno dará prioridad en la segunda parte de su mandato a la reforma laboral. <https://www.ambito.com/politica/el-gobierno-dara-prioridad-la-segunda-parte-su-mandato-la-reforma-laboral-n6174726>

Ámbito Financiero. (2025b, 11 de septiembre). Entre la volatilidad en septiembre y el impacto de los resultados electorales: qué esperan los analistas para la inflación 2025. <https://www.ambito.com/economia/entre-la-volatilidad-septiembre-y-el-impacto-los-resultados-electorales-que-esperan-los-analistas-la-inflacion-2025-n6189134>

Ámbito Financiero. (2025c, 12 de mayo). Cervezas artesanales: el consumo cayó hasta 30%, pero las rubias clásicas resisten en bares y latas. <https://www.ambito.com/lifestyle/cervezas-artesanales-el-consumo-cayo-30-pero-las-rubias-clasicas-resisten-bares-y-latas-n6144205>

Ámbito Financiero. (2025d, 12 de septiembre). La pobreza afectó a 15 millones de argentinos en el primer trimestre: cuánto es realmente en la era Javier Milei. <https://www.ambito.com/economia/la-pobreza-afecto-15-millones-argentinos-el-primer-trimestre-cuanto-realmente-la-era-javier-milei-n6189484>

Ámbito Financiero. (2025e, 17 de septiembre). Dólar hoy y dólar blue hoy minuto a minuto: cuánto opera este miércoles 17 septiembre. <https://www.ambito.com/finanzas/dolar-hoy-y-dolar-blue-hoy-minuto-minuto-cuanto-opera-este-miercoles-17-septiembre-n6191366>

Ámbito Financiero. (2025f, 31 de enero). Los salarios privados se estancaron en el inicio de 2025. <https://www.ambito.com/economia/los-salarios-privados-se-estancaron-el-inicio-2025-los-dos-factores-que-explican-el-freno-la-recuperacion-n6128751>

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

API Portal. (2025, abril). Monitoreo de precios de la miel abril de 2025. <https://api-portal.com.ar/monitoreo-de-precios-de-la-miel-abril-de-2025/>

Banco Central de la República Argentina. (2025, 4 de septiembre). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), agosto de 2025. <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/REM-septiembre-25.asp>

Banco de la Nación Argentina. (2025, 27 de junio). Cotización del dólar. <https://www.bna.com.ar/Personas>

Banco Mundial. (2025, 23 de abril). Argentina: panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

BBC News Mundo. (2025, 7 de septiembre). 4 razones que explican la peor derrota electoral de Javier Milei en Buenos Aires. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cp3vnezljxvo>

BBVA Research. (2025, 26 de junio). Situación Argentina. Junio 2025. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2025/>

Cibart. (2025). Levadura para hidromiel M05 x 10 grs. <https://cibart.com.ar/producto/levadura-para-hidromiel-m05-x-10-grs/>

Cirion Technologies. (2025, 21 de agosto). Data center to drive digital transformation in Argentina. <https://press.ciriontechnologies.com/en/2025/08/21/data-center-buenos-aires-digital-transformation-argentina/>

Data Center Dynamics. (2025, 8 de septiembre). Telecom Argentina to expand its data centers to support AI workloads. <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/telecom-argentina-will-expand-its-data-centers-to-support-ia-loads/>

Data Reportal. (2025). Digital 2025: Argentina. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-argentina>

El Cronista. (2025, 17 de julio). Nueve de cada 10 argentinos son activos en redes sociales. <https://www.cronista.com/infotechnology/internet/nueve-de-cada-10-argentinos-son-activos-en-redes-sociales-a-quien-eligen-como-influencer-top/>

Euronews. (2025, 8 de septiembre). Javier Milei sufre una aplastante derrota en las elecciones clave de Buenos Aires. <https://es.euronews.com/2025/09/08/javier-milei-sufre-una-aplastante-derrota-en-las-elecciones-clave-de-la-provincia-de-bueno>

Expertcom Argentina. (2025, 16 de mayo). Tendencias sociales y de consumo en Argentina 2025: ¿Qué dicen las encuestas? <https://expertcomargentina.com.ar/blog/tendencias-sociales-y-de-consumo-en-argentina-2025-que-dicen-las-encuestas>

Glassdoor. (2025a). Sueldo administrativo en Córdoba. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-administrativo-sueldo-SRCH_IL.0,7_IS3660_KO8,22.htm

Glassdoor. (2025b). Sueldo asesor legal. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/asesor-legal-sueldo-SRCH_KO0,12.htm

Glassdoor. (2025c). Sueldo CEO/Founder en Argentina. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-ceo-founder-sueldo-SRCH_IL.0,9_IN15_KO10,21.htm

Glassdoor. (2025d). Sueldo consultor técnico en Argentina. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-consultor-t%C3%A9cnico-sueldo-SRCH_IL.0,9_IN15_KO10,27.htm

Glassdoor. (2025e). Sueldo diseñador gráfico freelance. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/disenio-grafico-sueldo-SRCH_KO0,14.htm

Glassdoor. (2025f). Sueldo marketing. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-sueldo-SRCH_KO0,9.htm

Glassdoor. (2025g). Sueldo operario de producción en Córdoba. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-operario-de-producci%C3%B3n-sueldo-SRCH_IL.0,7_IS3660_KO8,30.htm

Glassdoor. (2025h). Sueldo soporte técnico en Argentina. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/argentina-soporte-t%C3%A9cnico-sueldo-SRCH_IL.0,9_IN15_KO10,25.htm

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9th ed.). Cengage Learning.

Ikiwi. (2025). Calculadora IPC. <https://ikiwi.net.ar/calculadoras/inflacion-ipc/>

Infobae. (2025a, 13 de julio). ¿Está naciendo una cerveza artesanal más nuestra? <https://www.infobae.com/revista-chacra/2025/07/13/esta-naciendo-una-cerveza-artesanal-mas-nuestra/>

Infobae. (2025b, 13 de mayo). Incendios forestales en la Patagonia: el fuego arrasó más de 31 mil hectáreas, según un informe. <https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2025/05/13/incendios-forestales-en-la-patagonia-el-fuego-arraso-mas-de-31-mil-hectareas-segun-un-informe/>

Infobae. (2025c, 14 de septiembre). Cómo la suba del dólar y el clima electoral impactan en la inflación de septiembre. <https://www.infobae.com/economia/2025/09/14/como-la-suba-del-dolar-y-el-clima-electoral-impactan-en-la-inflacion-de-septiembre/>

Infobae. (2025d, 19 de marzo). Efectos del cambio climático: Argentina registró la peor anomalía térmica de su historia en febrero. <https://www.infobae.com/america/ciencia-america/2025/03/19/el-cambio-climatico-marco-un-nuevo-record-global-en-2024-el-impacto-del-calor-extremo-en-argentina/>

Infobae. (2025e, 20 de julio). Qué se sabe sobre la nueva reforma laboral: proyectos, tironeos oficiales y las versiones que ponen en alerta a la CGT. <https://www.infobae.com/politica/2025/07/20/que-se-sabe-sobre-la-nueva-reforma-laboral-proyectos-tironeos-oficiales-y-las-versiones-que-ponen-en-alerta-a-la-cgt/>

Infobae. (2025f, 20 de agosto). La contaminación por plásticos deja de ser solo un problema ambiental y afecta la salud pública, según un experto. <https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2025/08/20/la-contaminacion-por-plasticos-deja-de-ser-solo-un-problema-ambiental-y-afecta-la-salud-publica-segun-un-experto/>

Infobae. (2025g, 29 de mayo). El Gobierno oficializó la reforma migratoria: cuáles son los principales puntos del decreto. <https://www.infobae.com/politica/2025/05/29/el-gobierno-oficializo-la-reforma-migratoria-cuales-son-los-principales-puntos-del-decreto/>

Infobae. (2025h, 4 de abril). Radiografía digital: qué hacen los argentinos en internet y en qué redes sociales pasan más tiempo. <https://www.infobae.com/tecno/2025/04/04/radiografia-digital-que-hacen-los-argentinos-en-internet-y-en-que-redes-sociales-pasan-mas-tiempo/>

Infobae. (2025i, 5 de agosto). Javier Milei: "Las reformas de segunda generación serán la tributaria, laboral y una mayor apertura comercial". <https://www.infobae.com/economia/2025/08/05/javier-milei-las-reformas-de-segunda-generacion-seran-la-tributaria-laboral-y-una-mayor-apertura-comercial/>

Infobae. (2025j, 7 de febrero). Inteligencia artificial y modernización, claves para la transformación digital en 2025 en Latinoamérica. <https://www.infobae.com/tecnologia/2025/02/07/inteligencia-artificial-y-modernizacion-claves-para-la-transformacion-digital-en-2025-en-latinoamerica/>

Informes de Expertos. (2025). Mercado de la cerveza artesanal en Argentina. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-artesanal-en-argentina>

Instituto Argentino de Investigaciones de las Zonas Áridas. (2025, 17 de junio). Observatorio Nacional de la Degradación de Tierras y Desertificación: una red clave para el manejo sostenible de tierras en Argentina. <https://iadiza.conicet.gov.ar/observatorio-nacional-de-la-degradacion-de-tierras-y-desertificacion-una-red-clave-para-el-manejo-sostenible-de-tierras-en-argentina/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025a). Estructura demográfica y social. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025b). Proyecciones y estimaciones. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025c, septiembre). Índice de precios al consumidor (IPC) agosto 2025. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_25ECDE933AE3.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of marketing (14th ed.). Pearson.

La Ribera Web. (2025, 21 de agosto). Argentina ocupa el segundo lugar en América Latina en el Índice Global de IA. <https://www.lariberaweb.com/argentina-ocupa-el-segundo-lugar-en-america-latina-en-el-indice-global-de-ia/>

Metricool. (2025). ¿Cuánto cobra un influencer? <https://metricool.com/es/cuanto-cobra-un-influencer/>

Perfil. (2025, 18 de marzo). Argentina lidera la producción artesanal de cervezas en Latinoamérica. <https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-lidera-la-produccion-artesanal-de-cervezas-en-latinoamerica.phtml>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Spanish Alibaba. (2025). Wholesale low price 200ml 250ml 270ml aluminum cans. <https://spanish.alibaba.com/product-detail/Wholesale-Low-Price-200ml-250ml-270ml-1600992281436.html>

The Food Tech. (2024, 31 de diciembre). Lo que viene para la cerveza artesanal en 2025: incertidumbre, innovación y adaptación. <https://thefoodtech.com/soluciones-y-tecnologia-alimentaria/lo-que-viene-para-la-cerveza-artesanal-en-2025-incertidumbre-innovacion-y-adaptacion/>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18ª ed.). McGraw-Hill.

Vigo Ltd. (2025). Bared crossflow filters. https://vigoltd.com/products/bared-crossflow-filters?_pos=1&_sid=a46e19bd3&_ss=r

ANEXO 1

Estrategia	Aplicación
Penetración de mercado (Producto actual / Mercado actual)	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una línea de ediciones limitadas de cervezas existentes (como Mesopotamia o King Bee) con sabores estacionales o colaboraciones con chefs locales, exclusivas para bares propios (Casa Negra y La Jirafa). - Implementar un programa de fidelidad digital con recompensas (descuentos, merchandising) para clientes frecuentes en bares asociados. - Organizar eventos culturales en bares propios, como noches de música en vivo o catas guiadas, para aumentar la afluencia y el consumo de cervezas.
Desarrollo de producto (Producto nuevo / Mercado actual)	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir el hidromiel en el portafolio artesanal de Checa, integrándola como una opción complementaria a las cervezas existentes para enriquecer la oferta de bebidas fermentadas. - Apuntar a consumidores actuales interesados en bebidas diferenciadas y naturales, identificando segmentos como aquellos que buscan alternativas bajas en gluten o con ingredientes orgánicos. - Utilizar miel regional proveniente de apicultores locales en Córdoba, destacando su perfil histórico como "la bebida de los dioses" en culturas antiguas, para atraer a los clientes existentes de cerveza mediante campañas internas que resalten la innovación artesanal y la conexión con el patrimonio local.
Desarrollo de mercado (Producto actual / Mercado nuevo)	<ul style="list-style-type: none"> - Exportar cervezas existentes a mercados internacionales emergentes, como Chile o Uruguay, enfocándose en bares especializados en bebidas artesanales. - Participar en festivales internacionales de cerveza artesanal para posicionar la marca. - Establecer alianzas con plataformas de e-commerce globales (como Beerwulf o Craft Beer Club) para vender cervezas en mercados no explotados.
Diversificación (Producto nuevo / Mercado nuevo)	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar la hidromiel en mercados internacionales con una narrativa de "bebida ancestral argentina", enfocándose en ferias

	<p>gastronómicas globales (como Expo Milán o Foodex Japan).</p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar una línea de hidromiel sin alcohol para captar segmentos saludables o religiosos en mercados específicos, como Medio Oriente.- Crear experiencias turísticas en Sacanta, combinando catas de hidromiel con visitas guiadas a la planta y talleres apícolas, dirigidas a turistas internacionales.
--	--