

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**Desarrollo de Producto en la Industria Cervecería Artesanal: Caso
Cervecería Checa y la Incorporación de una Línea de Cervezas Sin
Gluten y Sin Alcohol**

Alumno: Giménez Gabioud Agustina Celeste

DNI: 40911529

Legajo: VADM028585

Profesor: Patricia Barrón

Carrera: Licenciatura en Administración

2025

Resumen

Este reporte de caso, desarrollado en el marco de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, analiza la unidad de negocio Cervecería Checa, del Grupo Meta. A partir del diagnóstico estratégico, se elaboró una planificación basada en el desarrollo de producto, con el fin de mejorar la rentabilidad mediante el lanzamiento de una cerveza sin alcohol y sin TACC.

La propuesta busca actualizar la oferta, captar nuevos segmentos de clientes y mejorar el posicionamiento en un mercado competitivo. Se plantean tres ejes de acción: adecuación del proceso productivo, estrategia comercial y capacitación técnica del personal. La implementación es gradual, viable y adaptada a los recursos de la organización.

La propuesta cuenta con VAN positivo, TIR del 39 % y ROI del 546 %, y refleja una visión intraemprendedora, aplicando herramientas desarrolladas en el Certificado en Competencias Emprendedoras.

Palabras clave: planificación estratégica – desarrollo de producto – rentabilidad – innovación – clientes.

Abstract

This case report was developed within the Bachelor's Degree in Business Administration at Universidad Siglo 21. The analysis focuses on Cervecería Checa, part of Sauco S.A. and the Meta Group, based in Córdoba, Argentina. A strategic planning proposal focused on product development was created to improve profitability through a new line of non-alcoholic and gluten-free beers.

The proposal addresses the need to modernize the product portfolio, reach new customer segments, and strengthen market positioning. It includes three main actions: process adaptation, commercial strategy, and staff training. Implementation is planned to be gradual, feasible, and aligned with current company resources.

Financial indicators —positive NPV, IRR of 39%, and ROI of 546%— confirm the project's viability. The approach reflects entrepreneurial thinking, incorporating competencies developed through the Entrepreneurial Competency Certificate, such as opportunity recognition and innovation within the organization.

Keywords: strategic planning – product development – profitability – innovation – customers.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	9
Análisis de mercado	11
Análisis interno: cadena de valor.....	11
Actividades primarias.....	12
Actividades secundarias	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Conclusión.....	18
Plan de implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	21
Alcance	22
Planes de acción.....	22
Diagrama de Gantt	26
Presupuesto final.....	26
Flujo de caja.....	27
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía.....	31
Anexo	35

Índice de tabla

Tabla 1. Plan de acción número 1	23
Tabla 2. Plan de acción número 2	24
Tabla 3. Plan de acción número 3	25
Tabla 4. Presupuesto proyectado con inflación.....	27
Tabla 5. Flujo de caja	28
Tabla 6. Indicadores financieros	28

Introducción

El presente reporte de caso se enmarca dentro de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y tiene por objetivo desarrollar una planificación estratégica para Grupo Meta, haciendo foco en una de sus unidades de negocio: Sauco S.A., y más específicamente en Cervecería Checa, dedicada a la producción de cervezas artesanales.

El proyecto propone evaluar la viabilidad de lanzar una nueva línea de cervezas sin gluten, con y sin alcohol, a través de una estrategia de desarrollo de producto. Esta estrategia implica crear una propuesta innovadora dentro del mismo mercado en el que la empresa ya opera, buscando captar nuevos segmentos de consumidores que priorizan opciones saludables o con restricciones alimentarias. La decisión apunta a adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, superar las limitaciones del modelo actual y fomentar una mirada emprendedora que genere valor dentro de la organización.

El problema identificado está relacionado con una pérdida significativa de rentabilidad. Si bien no se dispone de los balances más recientes, los registros de años anteriores ya reflejaban márgenes operativos muy ajustados: en 2018 la rentabilidad fue del 1,16 % y en 2019 del 1,22 % (Saucó S.A., 2019). Teniendo en cuenta el contexto inflacionario y la retracción del consumo durante 2023 y 2024, es razonable suponer que esta situación se ha agravado. La caída en las ventas, atribuida a la estacionalidad del consumo, la saturación del mercado y la falta de innovación en la oferta refuerza la necesidad de rediseñar la estrategia comercial e incorporar productos que generen valor diferencial (Canvas, 2025).

Grupo Meta fue fundado en 2019 como un emprendimiento familiar en la provincia de Córdoba. Desde sus inicios, se propuso consolidar distintos proyectos productivos con una fuerte impronta local, apostando a la eficiencia, el trabajo en equipo y el desarrollo de negocios con identidad propia. Actualmente cuenta con cuatro unidades de negocio, entre las que se destaca Cervecería Checa por su crecimiento sostenido y posicionamiento en el mercado regional (Canvas, 2025).

Cervecería Checa tiene su planta de producción en Sacanta (departamento San Justo, Córdoba), equipada con tecnología de última generación que le permite elaborar más de 360.000 litros anuales. Su propuesta combina procesos artesanales con tecnología moderna, inspirándose en la tradición cervecera de la República Checa. Además, cuenta con un bar propio inaugurado en 2022 en Nueva Córdoba, que se ha convertido en un

punto de encuentro gastronómico y cultural. Allí se comercializan sus variedades en formato tirado, acompañadas por una propuesta gastronómica innovadora y eventos en vivo (Checa Cerveza, 2025; Economix, 2022).

Actualmente, la cervecería produce siete variedades estables y cuatro a pedido, todas de elaboración propia (Checa Cerveza, 2025). Si bien la aceptación del público es positiva, no cuenta con productos aptos para personas celíacas ni opciones sin alcohol, lo cual representa una limitación frente a un mercado cada vez más diverso y exigente. Esta carencia es también una oportunidad: la producción de cerveza sin TACC y sin alcohol puede responder a nuevas demandas sociales y tendencias de consumo saludable, ampliando el alcance comercial y la propuesta de valor de la marca. Además, el hecho de que la empresa cuente con certificaciones como ISO 9001 e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) facilita el desarrollo de nuevas líneas de productos bajo estándares exigentes, lo cual representa una ventaja competitiva relevante (Canvas, 2025).

Según estimaciones recientes, el mercado global de productos sin gluten alcanzaría los 8.300 millones de dólares en 2025, impulsado por el crecimiento del diagnóstico de celiaquía y el consumo consciente (AGFOCERT, 2023). A su vez, el segmento de cervezas sin alcohol muestra una expansión sostenida, especialmente en consumidores urbanos que priorizan experiencias responsables y de bajo impacto (Forbes, 2025).

Existen experiencias concretas que respaldan esta elección. Michelob Ultra fue la primera cerveza sin gluten en Argentina, orientada a un público joven que valora lo saludable. Por su parte, Almirante Dönn ofrece únicamente cervezas sin TACC con y sin alcohol, y Straus amplió su portafolio incorporando estilos aptos sin modificar su identidad artesanal (Michelob Ultra, 2025; Almirante Dönn, 2025; Straus, 2025). Estos casos muestran cómo la diversificación puede ser adaptada tanto por grandes empresas como por emprendimientos locales, siempre que se defina un segmento claro y se sostenga una propuesta de valor coherente.

Este proyecto analizará el impacto de dicha propuesta mediante herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y un estudio del mercado. El objetivo es proponer una decisión estratégica fundamentada, que potencie el posicionamiento competitivo de Cervecería Checa y la prepare para enfrentar los desafíos y oportunidades del contexto actual.

Análisis de situación

Análisis macroentorno Pestel

El análisis PESTEL permite entender cómo distintos factores externos — políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales— influyen en una industria. En este caso, se aplica al sector cervecero artesanal argentino, con el objetivo de identificar posibles oportunidades de crecimiento y advertir sobre amenazas que puedan afectar su desarrollo.

Factor político

Las decisiones del gobierno nacional afectan de manera directa la operación y la competitividad de las cervecerías artesanales, un sector dominado por PyMEs con reducida capacidad de maniobra ante cambios regulatorios. Durante 2025, Argentina avanza en un proceso de desregulación y simplificación de trámites, impulsado por el acuerdo con el FMI por USD 20 000 millones y la eliminación de controles cambiarios, medidas destinadas a atraer inversiones pero que también introducen volatilidad en el costo de insumos importados (Reuters, 2025).

El Decreto 35/2025, que acepta automáticamente certificaciones internacionales para la importación y exportación de alimentos, puede facilitar el acceso a maquinaria o lúpulo importado, pero al mismo tiempo intensifica la competencia extranjera, lo que encarece la consolidación de productores locales (FAS USDA, 2025). Por su parte, la carga impositiva —con un 14% de impuesto interno sobre las ventas— sigue representando un freno estructural para la inversión en el rubro (Consejo Profesional de Ciencias Económicas, 2025). Los incentivos nacionales, como el programa DesarrollAR para PYMEs alimentarias, a menudo quedan fuera del alcance de las cervecerías artesanales por sus requisitos complejos (Argentina.gob.ar, 2025).

A nivel local, la organización de eventos como la Oktoberfest de Villa General Belgrano—que en su edición 61 reunió a decenas de productores—dinamiza el turismo cervecero y la cultura local (Córdoba Turismo, 2024; Oktoberfest Argentina, 2025). Estas acciones, junto con la Ley 10.649 de Promoción de Actividades Económicas en Córdoba, ofrecen beneficios fiscales y estabilidad tributaria que, aunque no específicos para el sector, pueden favorecer el crecimiento de emprendimientos de alimentos y bebidas (Gobierno de Córdoba, 2024).

Finalmente, las cervecerías que aspiren a rotularse “Sin TACC” deben cumplir con normas de ANMAT—incluidos análisis de laboratorio, trazabilidad y auditorías—

para lograr la inscripción en el Listado Integrado de Alimentos Libres de Gluten, un proceso costoso para empresas con estructuras administrativas reducidas (ANMAT, 2025).

Factor económico

La cervecería artesanal opera en un contexto de recesión que limita el gasto discrecional de los consumidores. Tras una inflación acumulada del 211,4 % en 2024 (INDEC, 2025), el gobierno lanzó un esquema de estabilización monetaria y apertura comercial que, si bien procura controlar precios y el déficit fiscal, aún no logra reactivar el poder adquisitivo ni el nivel de consumo interno. En el primer trimestre de 2025, el PBI cayó un 3,3 % (BCRA, 2025), golpeando especialmente a bienes “premium” como la cerveza artesanal, cuyo público objetivo debe disponer de ingresos estables para absorber precios elevados sin sacrificar calidad.

La presión inflacionaria encarece los insumos dolarizados —lúpulo, malta importada, levaduras y equipos técnicos— y eleva automáticamente los costos de producción con cada devaluación. En abril de 2025 el tipo de cambio oficial unificado promedió 1 300 ARS/USD, un 30 % más que en 2024 (Ámbito Financiero, 2025). Al mismo tiempo, las subas en tarifas de servicios y combustibles incrementan los gastos logísticos, reduciendo aún más los márgenes.

El financiamiento es otro desafío: las tasas para crédito PyME superan el 70 % anual, dificultando la obtención de capital de trabajo o las inversiones necesarias para diversificar la oferta o modernizar la planta (iProfesional, 2025). A ello se suma una carga tributaria elevada, con IVA, Ingresos Brutos y un 14 % de impuesto interno sobre cerveza (Ley 24.674), lo que coloca al segmento artesanal en desventaja frente a competidores de mayor escala y economías de volumen (Consejo Profesional de Ciencias Económicas, 2025).

Finalmente, la dinámica del mercado laboral contribuye a la restricción del consumo: la tasa de desempleo nacional alcanza el 8,6 % (INDEC, 2025) y los salarios reales permanecen por debajo de los niveles prepandemia, lo cual afecta directamente la capacidad de los hogares para destinar parte de su ingreso a salidas sociales o productos “ocasionales” como la cerveza artesanal.

Factor social

El consumo de cerveza artesanal ya no se define únicamente por sus características organolépticas, sino por su capacidad de conectar con valores personales como la salud, la inclusión alimentaria y la sostenibilidad. En Argentina, la conciencia sobre la

enfermedad celíaca y las dietas libres de gluten crece día a día; se calcula que alrededor de 1 % de la población es celíaca, mientras que un número mayor elige reducir el gluten por motivos de bienestar (Asociación Celíaca Argentina, 2025). Esta demanda ha generado presión para que las cervecerías ofrezcan opciones “Sin TACC”, acompañada de campañas de concientización y del uso activo de redes sociales para visibilizar estos productos.

Paralelamente, persiste el gusto por lo local y lo artesanal. El consumidor típico de cerveza artesanal —entre 25 y 45 años, con estudios terciarios o universitarios y niveles de ingreso medio a medio-alto— busca algo más que una bebida: valora la trazabilidad, la historia detrás de cada lote y la experiencia social que ofrecen bares, ferias y eventos culturales (BAE Negocios, 2022; Kantar, 2025). En este marco, la tendencia al “consumo responsable” también se traduce en un aumento del 45 % en la venta de cervezas sin alcohol durante 2024, cifra que se espera mantenga en 2025 (El Cronista, 2025).

La proyección de estas preferencias en plataformas como Instagram y TikTok refuerza el componente aspiracional del consumo artesanal, convirtiendo cada litro en una experiencia integral donde la calidad del producto y los valores del consumidor convergen para definir la oferta del mercado.

Factor tecnológico

La incorporación de nuevas tecnologías ha permitido a las cervecerías artesanales elevar su calidad, diversificar su oferta y optimizar recursos, incluso en un entorno dominado por productores de escala reducida. En el caso de las cervezas sin TACC, la aplicación de enzimas específicas para degradar el gluten en cebada o trigo ha mostrado resultados prometedores, manteniendo intactas las cualidades organolépticas del producto original (Food Technology, 2024).

Al mismo tiempo, la automatización de procesos en formatos adaptados a pymes se ha expandido: fermentadores con control automático de temperatura, pasteurizadores modulares, medidores de CO₂ y software de supervisión de lotes reducen errores y garantizan homogeneidad entre tandas de producción (Bierhaus Equipamiento Cervecerero, 2025).

En la esfera comercial, las plataformas digitales se consolidan como canales fundamentales: tiendas online propias, códigos QR en las etiquetas, aplicaciones de delivery y una gestión activa de redes sociales ya no son opcionales, sino piezas centrales

para crear experiencias interactivas y transparentes que conecten al consumidor con la historia y los valores de la marca (iProfesional, 2024).

Finalmente, encuentros sectoriales como la Copa Argentina de Cervezas Artesanales y la Expo Cerveza funcionan como vitrinas de innovación. Allí se exhiben desde soluciones de trazabilidad basadas en blockchain hasta sistemas de análisis microbiológico-accesibles para pymes, marcando la hoja de ruta tecnológica del 2024 para quienes desean mantenerse a la vanguardia (Expo Cerveza, 2024).

Factor ecológico

La sostenibilidad se convierte en un criterio decisivo para los consumidores y reguladores, colocando al medio ambiente en el centro de la agenda del sector cervecero artesanal. El uso intensivo de agua —entre cuatro y siete litros por litro de cerveza producido— ejerce presión sobre recursos hídricos en zonas afectadas por sequías o carencia de infraestructura adecuada (Ambiente.gob.ar, 2024). Al mismo tiempo, la gestión de subproductos como el bagazo, las levaduras usadas y los envases descartables desafía a las pymes: sin normativas claras ni sistemas de reciclaje consolidados, iniciativas de compostaje, packaging biodegradable o logística inversa quedan restringidas a unos pocos casos.

En el plano del consumidor, la apuesta ambiental se transforma en ventaja competitiva. Los compradores valoran marcas que utilizan envases retornables, reducen su huella de carbono y mantienen circuitos de producción más limpios, integrando criterios éticos al concepto de calidad (Fundación Vida Silvestre, 2024). Legalmente, las cervecerías artesanales deben ajustarse a la Ley General del Ambiente (Ley 25.675) y a regulaciones provinciales sobre efluentes, emisiones y disposición de residuos. Sin embargo, muchas pymes carecen de asesoramiento técnico y financiamiento para cumplir estos requisitos, subrayando la necesidad de políticas públicas que faciliten la transición ecológica en el sector.

Factor legal

La industria cervecera artesanal en Argentina opera bajo un entramado normativo que abarca desde la producción hasta la venta. En materia sanitaria, el Código Alimentario Argentino establece requisitos específicos para las cervezas sin alcohol —graduación máxima de 0,5 %— y exige procesos como desalcoholización o fermentación controlada, lo que implica inversiones en tecnología y capacitación (Ministerio de Salud, 2024). Asimismo, para exhibir el sello “sin TACC”, ANMAT demanda controles de laboratorio que garanticen la ausencia de gluten, auditorías de trazabilidad, Buenas Prácticas de

Manufactura y la inscripción en el Listado Integrado de Alimentos Libres de Gluten, además del uso obligatorio del símbolo oficial en el envase (ANMAT, 2024).

En el ámbito laboral, las cervecerías deben cumplir la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N.º 20.744), que incluye la registración formal del personal, aportes, seguros y capacitaciones en higiene y seguridad. Muchas pymes enfrentan dificultades para sostener estos costos sin incentivos o asistencia, tensionando la formalización del empleo en el sector. Finalmente, la comercialización de bebidas alcohólicas está regulada por normativas provinciales; en Córdoba, la Ley N.º 10.454 impone restricciones horarias, limitaciones publicitarias y prohíbe la venta a menores, condicionando las estrategias de bares y eventos cerveceros (Gobierno de Córdoba, 2023).

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite comprender cómo se comporta una industria y qué tan atractiva resulta para quienes ya participan o buscan ingresar. Esta herramienta ayuda a identificar las principales presiones que afectan la rentabilidad, como la entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutos, el poder de los proveedores, la competencia interna y la influencia de los consumidores. En este caso, se aplica al sector cervecero artesanal y gastronómico, para analizar su dinámica actual y los desafíos que presenta.

Amenaza de nuevos ingresantes: Moderada - Alta

Ingresar al sector no requiere una estructura de gran escala, y existen cursos, proveedores y equipamiento adaptado a pequeños productores. Sin embargo, el cumplimiento de normativas sanitarias, la carga impositiva, los costos de producción y las barreras tecnológicas elevan la exigencia para consolidarse y escalar.

Esto genera un entorno donde ingresar es posible, pero mantenerse y destacarse exige inversión, formalidad y diferenciación. Por tanto, la amenaza de nuevos competidores se considera moderado-alta, especialmente por la posibilidad de aparición de marcas pequeñas o proyectos vinculados a la gastronomía local o turismo (CAPCA, 2024).

Poder de negociación de los clientes: Alta

El consumidor argentino tiene hoy una amplia oferta de productos cerveceros y gastronómicos. La variedad de marcas, estilos y puntos de venta —bares especializados, ferias, supermercados o delivery— le permite comparar, elegir y cambiar de opción con facilidad. Además, el consumidor promedio está más informado, accede a reseñas online y construye preferencias basadas en valores como la autenticidad, el origen local o el

compromiso ambiental. Este comportamiento otorga un poder elevado al cliente, quien influye directamente en la reputación, visibilidad y posicionamiento de cada marca (Kantar, 2025).

Poder de negociación de los proveedores: Moderada - Alta

Los proveedores tienen una posición relevante en la industria cervecera artesanal, especialmente por el peso que tienen insumos como malta, lúpulo, levaduras, envases y etiquetas en la estructura de costos. Aunque existen actores nacionales como Lúpulos Patagónicos, Maltería Quilmes o Maltería Pampa, muchos productores dependen de insumos importados —especialmente para líneas premium—, lo que los expone a la volatilidad cambiaria y demoras logísticas. Además, los proveedores suelen priorizar grandes volúmenes, lo que reduce el poder de negociación de cervecerías pequeñas o medianas. Esta situación se vuelve más exigente aún para productos que requieren insumos certificados y procesos específicos. Por eso, el poder de los proveedores se considera moderado-alto: si bien hay opciones locales, la dependencia de ciertos insumos críticos limita las posibilidades de negociación y afecta directamente los márgenes del sector (CAPCA, 2024).

Amenaza de productos sustitutos: Alta

En la industria gastronómica, existen múltiples opciones que compiten por satisfacer el mismo momento de consumo que la cerveza artesanal. Bebidas como vinos, aperitivos, cócteles, aguas saborizadas o incluso jugos naturales pueden funcionar como sustitutos directos o indirectos, dependiendo del perfil del consumidor y del contexto de consumo (social, recreativo o gastronómico).

Esta alta variedad, sumada a la creciente preferencia por productos más saludables o sin alcohol, amplifica la amenaza de sustitución, que se considera alta dentro del sector, especialmente en momentos de contracción económica o cambios en los hábitos culturales (El Cronista, 2025).

Rivalidad empresas existentes: Alta

La competencia en la industria cervecera artesanal es intensa y diversa. Conviven numerosas marcas regionales con otras de alcance nacional como Antares, Blest, Guten Bier, Peñón del Águila, Baum o Bierhaus, que destacan por su expansión territorial, identidad de marca y experiencia gastronómica asociada (CAPCA, 2024). Estas cervecerías invierten en innovación constante, presencia digital y estrategias de fidelización, lo que eleva el estándar competitivo para el resto del mercado.

Además, grandes compañías industriales como Quilmes, Schneider o Imperial han lanzado líneas con estética artesanal, aumentando la presión dentro del segmento. Esta combinación de actores consolidados y nuevos emprendimientos genera una alta rivalidad por espacio en bares, góndolas o ferias. En este contexto, la diferenciación y la capacidad de sostener propuestas auténticas se vuelven claves para la permanencia en el mercado (BAE Negocios, 2024).

Análisis de mercado

El mercado cervecero artesanal sigue consolidándose como un sector dinámico dentro de la industria de alimentos y bebidas, tanto a nivel global como en Argentina. En 2025, el mercado mundial de cerveza artesanal se estima en 121.000 millones de dólares, con un crecimiento anual proyectado del 9 % hasta 2032 (Informes de Expertos, 2025).

En Argentina, hay más de 1.200 cervecerías registradas, con un fuerte desarrollo en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Río Negro, donde se articulan polos productivos, festivales gastronómicos y circuitos turísticos que fomentan la conexión entre producción y consumo (CAPCA, 2025). Aunque el consumo de cerveza industrial sigue liderando, el público valora cada vez más la autenticidad y la experiencia que ofrece la cerveza artesanal, especialmente en bares temáticos y eventos culturales.

Además, se observan tendencias emergentes, como el aumento de cervezas sin alcohol (con un crecimiento del 45 % en 2024) y productos aptos para personas con celiaquía, que representa cerca del 1 % de la población argentina (El Cronista, 2025; Asociación Celíaca Argentina, 2025). Estas tendencias brindan oportunidades para la innovación dentro del segmento artesanal.

Cervecerías reconocidas como Juguetes Perdidos, Cheverry, Tropol, Brewhouse y Cinco Sabios marcan el rumbo del mercado con propuestas innovadoras que combinan creatividad y adaptabilidad a las demandas del consumidor (A la fresca, 2023).

Análisis interno: cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar las actividades internas de una empresa, diferenciando entre actividades primarias —relacionadas con la producción, comercialización y entrega del producto— y actividades de soporte, que facilitan su funcionamiento. Su propósito es identificar cuáles generan mayor valor para el cliente y cuáles pueden optimizarse. A partir de este análisis, es posible detectar fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la competitividad en el mercado.

Actividades primarias

Logística interna:

La logística interna inicia con la recepción de insumos clave como malta, lúpulo, levaduras y agua, provenientes de proveedores seleccionados por su calidad. Dado su sistema de gestión bajo normas ISO 9001 y BPM, el control de calidad es riguroso y se realiza al momento de la entrega, verificando peso, temperatura y condiciones físicas del insumo. Estos materiales son registrados en un sistema interno y almacenados bajo condiciones controladas de temperatura y humedad hasta su utilización, respetando el cronograma de producción. Esta organización busca minimizar el desperdicio y asegurar la calidad del producto final.

Operaciones:

El procedimiento abarca todas las etapas tradicionales de la producción cervecera artesanal:

1. Molienda de la malta para liberar los almidones.
2. Maceración, donde el grano se mezcla con agua caliente y se obtienen azúcares fermentables.
3. Filtrado y lavado del grano, separando el mosto del bagazo.
4. Hervor y lupulado, donde se añade el lúpulo para dar sabor y aroma.
5. Enfriado del mosto a través de intercambiadores de calor.
6. Fermentación en tanques específicos, donde las levaduras convierten el azúcar en alcohol.
7. Maduración, etapa en frío para estabilizar la cerveza.
8. Envasado en latas o barriles, seguido del etiquetado.

Actualmente, Checa produce estilos propios como Praha Světle, Silesia Polotmavé, Ryle, Cotton Field Porter, Mesopotamia Wheat Ale, Good Devil Red Ale y Silky Mild Ale, manteniendo una identidad ligada a la tradición checa y a la innovación en sabores.

Logística externa:

Una vez envasadas, las cervezas se almacenan en condiciones adecuadas para preservar su frescura. El proceso logístico contempla tanto el abastecimiento del bar propio como la distribución a más de 30 puntos de venta en provincias como Córdoba, Salta, Mendoza, Santa Fe y Buenos Aires. Checa combina transporte propio con servicios logísticos tercerizados, optimizando el uso de flotas según la distancia y volumen de pedidos. El control del stock y la planificación de envíos se realiza mediante software

especializado, permitiendo un seguimiento en tiempo real y la rápida reposición de productos.

Marketing y ventas:

La estrategia comercial prioriza la presencia territorial y la conexión con su comunidad de consumidores. Según su sitio oficial, sus productos están disponibles en su bar de Nueva Córdoba (Hipólito Yrigoyen 500) y en puntos de venta distribuidos en ocho provincias. Algunos bares aliados son: La Perinola (Carlos Paz), Casa Once (Alta Gracia), Patio Güemes, El Mentidero de Güemes y El Malecón. Esta red comercial se ve reforzada por una estrategia activa en Instagram, Google Maps y eventos cerveceros, donde la marca comunica promociones, lanzamientos y experiencias. El uso de redes sociales le permite posicionarse entre públicos jóvenes, transmitiendo su identidad de marca y fidelizando clientes a través de sorteos y contenido visual.

Servicio post ventas:

El vínculo postventa se construye principalmente desde la atención directa en el bar, el canal de Instagram y el correo electrónico. Ante reclamos o devoluciones, el equipo responde de forma personalizada y con celeridad, buscando preservar la buena relación con el cliente. El feedback recibido en redes o puntos de venta permite ajustar prácticas, identificar mejoras y mantener una reputación sólida, aspecto especialmente valorado en el segmento artesanal, donde la cercanía con el consumidor es una ventaja competitiva clave.

Actividades secundarias

Infraestructura:

La planta productiva se encuentra sobre la Ruta Provincial 13, en la localidad de Sacanta, departamento San Justo, Córdoba. Este espacio fue reacondicionado desde cero en una antigua estación de servicio, transformándola en una fábrica moderna equipada con maquinaria específica para la elaboración de cerveza artesanal. Según datos de la empresa, la planta cuenta con capacidad para producir hasta 10.000 litros mensuales, y posee el equipamiento necesario para proyectar una ampliación futura a 30.000 litros. Dentro de sus instalaciones operan maceradores, fermentadores, sistemas de filtrado, enlatadoras y pasteurizadores, lo cual permite asegurar homogeneidad y eficiencia en cada lote.

En Nueva Córdoba, la firma también posee un bar propio ubicado en Av. Hipólito Yrigoyen 520, frente al Palacio Ferreyra. El local, distribuido en tres plantas, presenta

una estética bohemia, amplias barras, patio y terraza. Funciona como un punto de encuentro que vincula directamente la producción con el consumidor final.

En cuanto a la administración, la empresa concentra su actividad contable, legal y estratégica en oficinas instaladas también en Sacanta, lo cual facilita la coordinación entre producción, distribución y decisiones gerenciales. Según los balances de Saucó S.A., en 2018 se registró una inversión total en bienes de uso y maquinaria de \$11.413.573,13, reflejando una apuesta significativa por la infraestructura física

Desarrollo tecnológico:

Desde sus inicios, Cervecería Checa priorizó la incorporación de tecnología adaptada a las exigencias de una producción artesanal de calidad. El diseño de planta desde cero permitió implementar un flujo operativo eficiente, que incluye maquinarias como fermentadores, maceradores, enfriadoras, enlatadoras y equipos de control de temperatura.

La firma trabaja bajo normas ISO 9001 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que garantiza que cada etapa del proceso se realice bajo estándares técnicos y sanitarios. Complementariamente, se utiliza un software de gestión especializado para el seguimiento de variables clave como densidad, temperatura, tiempos de fermentación y rendimiento por lote.

En cuanto a inversiones, los balances del año 2018 reportan una compra de bienes de uso por \$1.011.246,08, lo que evidencia el compromiso de la empresa con la actualización tecnológica como parte central de su estrategia.

Recursos humanos:

El equipo humano está liderado por José, uno de los fundadores, y Luis, un ingeniero químico encargado de supervisar el proceso de elaboración. A ellos se suman tres coordinadores que, si bien no poseen títulos específicos, reciben capacitación constante para desempeñar funciones en administración, producción, atención al cliente y comercialización.

El rango etario del equipo operativo oscila entre los 20 y 30 años, lo cual imprime dinamismo al día a día de la organización. La estructura es pequeña pero polivalente, lo que permite adaptabilidad frente a los desafíos del rubro. Actualmente, la empresa no cuenta con un área formal de RR.HH., por lo que el reclutamiento y evaluación se realizan con el apoyo de una consultora externa contable y una técnica en recursos humanos que colabora en tareas de autoevaluación y seguimiento de indicadores de desempeño.

El directorio, de carácter familiar, se reúne mensualmente para revisar avances, establecer metas y definir acciones estratégicas. Además, hay un compromiso explícito con la contratación local, lo cual refuerza el impacto positivo en la comunidad de Sacanta.

Aprovisionamiento:

El aprovisionamiento se organiza en función de la producción por lotes, lo cual permite planificar la compra de insumos según las necesidades de cada campaña. La relación con los proveedores se da mayoritariamente con actores nacionales, tanto de Córdoba como de otras provincias. Los principales insumos utilizados son malta, lúpulo, levaduras, agua purificada, materiales de limpieza y envases.

En algunos casos, como con variedades de lúpulo específicas, se recurre a productos importados mediante distribuidores locales. Si bien el balance no detalla nombres de proveedores, la calidad del producto final sugiere una cadena de insumos confiable y sostenida en el tiempo.

Según los estados contables de 2018, el costo de mercaderías vendidas fue de \$9.751.010,48, lo cual da cuenta de la magnitud de su operativa productiva. Además, la rentabilidad alcanzó el 1,16 % en 2018 y el 1,22 % en 2019, cifras moderadas pero consistentes que reflejan una buena gestión del costo de insumos.

Marco Teórico

En este apartado del reporte de caso se desarrollarán diferentes teorías de diversos autores que servirán de respaldo a la línea de planificación estratégica elegida. Se abordarán conceptos clave como planificación estratégica, herramientas de análisis del entorno, tipos de estrategias y enfoque estratégico aplicado.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos. Hill y Jones (2012) la definen como un conjunto de decisiones y acciones que permiten alcanzar una ventaja competitiva en el largo plazo. Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la describen como un proceso sistemático que establece metas, analiza recursos y adapta la organización al entorno. Mientras que Hill y Jones destacan el posicionamiento frente a la competencia, Koontz enfatiza la necesidad de una estructura organizacional sólida. En conjunto, ambas posturas permiten comprender la planificación estratégica como un proceso integral que combina visión de futuro, análisis del entorno y coordinación de recursos internos.

Vinculado a este proceso, existen herramientas clave que facilitan el diagnóstico y la toma de decisiones. El análisis PESTEL permite examinar el entorno desde seis

dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, ayudando a detectar oportunidades y amenazas externas. Por otro lado, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) analiza la estructura competitiva de la industria mediante el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores, la presencia de productos sustitutos y el nivel de rivalidad entre empresas existentes. Finalmente, la cadena de valor, también propuesta por Porter, permite identificar actividades primarias y de soporte dentro de una organización, con el fin de mejorar la eficiencia y generar una ventaja competitiva sostenible.

El concepto de estrategia también ha sido abordado por diversos autores. Wheelen y Hunger (2012) la entienden como el patrón de decisiones que determina los objetivos de una organización y los recursos necesarios para alcanzarlos. Hill y Jones (2012), en cambio, definen la estrategia como una herramienta para alcanzar una posición competitiva mediante la asignación eficiente de recursos. Si bien ambos autores coinciden en su valor para guiar el rumbo organizacional, Wheelen y Hunger se enfocan en el proceso de formulación, mientras que Hill y Jones priorizan la adaptación dinámica al entorno.

Las estrategias se pueden clasificar en tres niveles: corporativas, competitivas y funcionales. A nivel corporativo, David (2013) identifica tres tipos: estrategias de crecimiento, que buscan expandir productos o mercados; estrategias de estabilidad, orientadas a mantener el posicionamiento actual; y estrategias de renovación, destinadas a reducir actividades no rentables o reestructurar la organización. A nivel competitivo, Porter (2008) propone tres enfoques genéricos: liderazgo en costos, para competir a través de precios bajos; diferenciación, basada en características únicas del producto; y enfoque, que dirige la estrategia hacia un nicho específico. Por último, las estrategias funcionales —según Robbins y Coulter (2014)— se aplican en áreas específicas como marketing, operaciones o finanzas, y aseguran la ejecución de los planes desde cada unidad operativa. Estas estrategias funcionales son esenciales para traducir los objetivos generales en acciones concretas y medibles.

En este contexto, se adopta como enfoque principal la estrategia de desarrollo de producto en la matriz estratégica de Ansoff (1957). Esta herramienta permite analizar el crecimiento de una empresa a partir de dos variables clave: los productos y los mercados, ya sean actuales o nuevos. De su combinación surgen cuatro alternativas estratégicas. En primer lugar, la penetración de mercado, que busca aumentar la participación con productos actuales dentro de los mercados donde ya opera la empresa. Esta opción

implica mejorar la eficiencia comercial sin modificar la oferta, por ejemplo, a través de promociones o campañas de fidelización. En segundo lugar, el desarrollo de mercado consiste en introducir productos existentes en nuevos mercados geográficos o segmentos de consumidores, lo cual requiere adaptar la distribución y la comunicación. La tercera opción es el desarrollo de producto, que implica crear nuevos productos para ser ofrecidos al mercado actual. Este enfoque se orienta a satisfacer nuevas necesidades dentro de la misma base de clientes y exige capacidad de innovación, inversión en investigación y conocimiento del consumidor. Por último, la estrategia de diversificación plantea un doble cambio: nuevos productos en nuevos mercados, lo que conlleva mayor riesgo, pero también la posibilidad de abrir nuevos horizontes de crecimiento.

Desde la perspectiva de David (2013), esta clasificación se integra dentro de las estrategias corporativas de crecimiento, destacando que la estrategia de desarrollo de producto puede ser particularmente efectiva cuando la empresa ya tiene presencia consolidada en su mercado, pero necesita renovar su oferta ante cambios en la demanda. En tanto, González, Guzmán y Trujillo (2017) coinciden en que esta alternativa es válida para organizaciones con estructuras estables, dado que les permite aprovechar su conocimiento del mercado y sus capacidades técnicas sin asumir los riesgos de la diversificación total. Aunque ambos autores coinciden en reconocer su potencial como vía de expansión, mientras David lo aborda como parte de un marco más amplio de crecimiento organizacional, González et al. lo vinculan directamente con la innovación y la reducción de incertidumbre. Esta relación complementaria permite sustentar teóricamente la elección de esta estrategia para el desarrollo de la propuesta de mejora.

A modo de cierre, este trabajo tomará como referentes principales los aportes de Koontz, Weihrich y Cannice (2012) para el concepto de planificación estratégica, y de Ansoff (1957) y David (2013) para fundamentar el enfoque adoptado de desarrollo de producto. Esta selección de autores permitirá sostener teóricamente el análisis y la propuesta del presente reporte de caso.

Diagnóstico y Conclusión

Luego de los diversos análisis estratégicos realizados, puede afirmarse que la unidad de negocio Cervecería Checa se encuentra en un punto de inflexión. Por un lado, cuenta con fortalezas clave como una identidad de marca consolidada a nivel local, una infraestructura moderna y adecuada para escalar operaciones, así como una alta aceptación de su producto en términos de calidad y experiencia del cliente. Esta combinación le ha permitido sostener una propuesta artesanal diferenciada, acompañada por un bar propio que refuerza el posicionamiento de marca. Además, mantiene relaciones sólidas con proveedores, lo que facilita el cumplimiento de estándares de producción en tiempo y forma.

En términos de oportunidades, se destaca el crecimiento sostenido del consumo responsable y saludable. Tanto las cervezas sin alcohol como las libres de gluten han experimentado un auge significativo, impulsado por cambios culturales, hábitos alimentarios y normativas sanitarias más exigentes. Este segmento, aún poco desarrollado en el mercado artesanal, representa una clara ventana estratégica para posicionarse como pioneros en un nicho con fuerte proyección.

No obstante, también se identifican debilidades relevantes. Entre ellas, se destaca la escasa presencia digital, la dependencia del canal presencial y la falta de innovación reciente en productos. La empresa no ha diversificado su portafolio para atender a nuevos públicos, lo que limita su crecimiento. Además, los últimos balances reflejan una caída significativa en la rentabilidad operativa, en un contexto económico adverso. Esta problemática, central en el presente reporte de caso, pone en evidencia la necesidad de adoptar nuevas estrategias para evitar la pérdida de competitividad.

En cuanto a las amenazas, el análisis externo reveló un mercado saturado con alta rivalidad, un aumento constante de sustitutos y el riesgo creciente de nuevos ingresantes con propuestas tecnológicas o de branding más innovadoras. Además, el escenario macroeconómico —marcado por la inflación, la presión impositiva y la pérdida de poder adquisitivo— exige redoblar esfuerzos para mantener la base de clientes actual y atraer nuevos públicos.

Ante este panorama se concluye que la estrategia más adecuada es el desarrollo de producto. Esta decisión permitiría aprovechar las fortalezas de la empresa —como su capacidad instalada, know how, experiencia y certificaciones de calidad— para introducir una nueva línea de cervezas sin TACC y sin alcohol, apuntando a públicos específicos

que hoy no están contemplados por la oferta de la marca. Se trata de una propuesta alineada con las oportunidades emergentes del mercado, que no requiere ingresar a un mercado desconocido, sino innovar dentro del actual. Esta elección responde no solo a una tendencia de consumo, sino a un verdadero cambio estructural en los valores de los consumidores, que priorizan la salud, la inclusión y el disfrute responsable. Frente al crecimiento del turismo, la expansión del segmento celíaco y el auge del consumo moderado, la propuesta adquiere coherencia estratégica, adaptabilidad y proyección.

A partir de este diagnóstico, se recomienda que la empresa avance con la implementación de una nueva línea de cervezas sin TACC y sin alcohol, como parte de una estrategia de desarrollo de producto. Esta iniciativa debería complementarse con inversión en investigación y desarrollo, centrada en adaptar recetas artesanales a estándares sin gluten y sin alcohol sin perder atributos sensoriales; capacitación del personal técnico y operativo, especialmente en procesos de desalcoholización, trazabilidad y normativas ANMAT; obtención de certificaciones específicas como la inclusión en el Listado Oficial de Alimentos Libres de Gluten (ALG) y el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura; y un refuerzo del canal digital, desarrollando una plataforma de e-commerce y fortaleciendo la presencia en redes sociales. Además, se sugiere diseñar campañas de marketing enfocadas en salud, inclusión y turismo, destacando el compromiso con el consumo responsable y la innovación local, iniciar una prueba piloto en el bar propio de Nueva Córdoba y luego extender gradualmente el alcance hacia canales de distribución existentes o ferias gastronómicas. Estas acciones permitirían ampliar el público objetivo, mejorar los niveles de venta, diversificar el portafolio de productos y reposicionar la marca en un entorno altamente competitivo. Al mismo tiempo, esta estrategia contribuiría a revertir la caída en la rentabilidad, ya que abriría el juego a nuevos segmentos con alta fidelización y menor elasticidad de precio.

En conclusión, la incorporación de productos aptos para celíacos y sin alcohol no solo responde al diagnóstico interno y externo de la empresa, sino que se presenta como una respuesta innovadora, viable y alineada con las capacidades existentes. Representa una oportunidad concreta de crecimiento sostenible, diferenciación en el mercado y mejora de los indicadores económicos de la unidad de negocio.

Plan de implementación

En el marco de una planificación estratégica orientada a mejorar la rentabilidad de Sauco S.A., se propone el desarrollo de una nueva línea de cervezas artesanales sin alcohol y sin TACC. Esta iniciativa responde a una tendencia creciente en el mercado de bebidas, donde se observa una mayor demanda por opciones saludables, inclusivas y aptas para personas con restricciones alimentarias. Frente a este contexto, la estrategia seleccionada es la de desarrollo de producto, ya que implica ofrecer una propuesta innovadora dentro del mismo mercado en el que la empresa ya opera, incorporando una oferta diferenciadora que atiende nuevas preferencias de consumo.

La propuesta también se encuentra alineada con las bases estratégicas del Grupo Meta, al que pertenece la unidad de negocios Cervecería Checa. La misión institucional expresa: “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo” (Canvas, 2025). En tanto, la visión proyecta: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Canvas, 2025). Entre los valores que guían sus acciones se destacan el positivismo, el respeto, la confianza y el compromiso, entendidos como pilares para la construcción de un entorno laboral ético, colaborativo y orientado a resultados.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de Sauco S.A. en un 6 % para diciembre de 2028, mediante una estrategia de desarrollo de producto que incorpore una nueva línea de cervezas sin alcohol y sin TACC al mercado actual.

Justificación

Entre 2018 y 2019, Sauco S.A. registró una rentabilidad promedio de solo 1,19 %, con utilidades inferiores a \$400.000 sobre ingresos anuales mayores a \$30 millones (Saucu S.A., 2019). Esta situación evidencia un bajo aprovechamiento de la capacidad instalada, sumado a la estacionalidad del consumo y una oferta con escasa diferenciación.

Frente a este panorama, se propone el desarrollo de una nueva línea de cervezas sin alcohol y sin TACC como vía para mejorar los márgenes operativos mediante innovación, valor agregado y una imagen de marca más competitiva. Se estima que, si esta propuesta logra captar nichos específicos con un margen neto del 30 % sobre ventas incrementales, podría elevar la rentabilidad global de la empresa en un 6 % hacia diciembre de 2028, consolidando una estrategia sostenible en el mercado actual.

Objetivos Específicos

1. Aumentar en un 15 % la cartera de clientes para noviembre de 2028, mediante una estrategia de marketing digital y posicionamiento orientada al nuevo producto sin TACC y sin alcohol.

Justificación

El segmento de cervezas saludables está en plena expansión: en 2024, el consumo de cerveza sin alcohol creció un 45 % y el de cervezas sin gluten un 28 % en Argentina (El Cronista, 2025; CAPALIGLU, 2025). Estos productos ganan terreno entre consumidores jóvenes que priorizan lo saludable y buscan opciones inclusivas. Además, el 64 % de quienes tienen entre 25 y 45 años —público objetivo de Cervecería Checa— descubren marcas y tendencias a través de redes sociales (BAE Negocios, 2022). Una campaña digital segmentada permitirá captar estos nuevos perfiles y ampliar la base de clientes.

2. Incrementar en un 8 % la capacidad productiva anual de Saucó S.A. para julio de 2028, mediante la incorporación de una línea exclusiva para la elaboración de cerveza sin TACC y sin alcohol.

Justificación

Elaborar productos sin TACC requiere evitar la contaminación cruzada. Por eso, es indispensable adecuar infraestructura y procesos. Actualmente se producen 360.000 litros anuales Canvas. (2025), por lo que se proyecta una ampliación de 28.800 litros, exclusivamente para la nueva línea. Este incremento justifica la inversión en equipamiento y mejora la eficiencia operativa, aprovechando también la estacionalidad de la demanda.

3. Dotar de conocimientos técnicos al 100 % del personal operativo y de control de calidad sobre manipulación segura de alimentos libres de gluten antes de junio de 2026, con el fin de garantizar la elaboración conforme a las normativas de ANMAT y minimizar riesgos de contaminación cruzada.

Justificación

El cumplimiento del Código Alimentario Argentino y las exigencias de la ANMAT son condiciones indispensables para etiquetar productos como “sin TACC”. Para garantizar seguridad e inocuidad, es necesario que los operarios — hoy solo tres en planta— conozcan los procedimientos adecuados y gestionen los riesgos de contaminación cruzada. Esta formación es clave para obtener

certificaciones, mantener la calidad y proyectar una imagen confiable en el mercado.

Alcance

Se desarrollará una planificación estratégica centrada en el lanzamiento de una nueva línea de cervezas sin alcohol y sin TACC, aplicando la estrategia de desarrollo de producto en el mercado actual. El alcance del plan se define en tres dimensiones: organizacional, temporal y geográfica.

Desde la dimensión organizacional, se intervendrán tres áreas clave. En el área comercial, se buscará ampliar la cartera de clientes mediante campañas de marketing digital enfocadas en el nuevo producto. En el área operativa, se incorporará una línea productiva exclusiva para asegurar la elaboración diferenciada sin afectar la producción tradicional. En cuanto al área de aprendizaje y desarrollo, se capacitará al 100 % del personal involucrado en procesos relacionados con productos sin gluten, de acuerdo con las normativas de ANMAT y el Código Alimentario Argentino.

Desde la dimensión temporal, el horizonte de implementación abarca tres años, comenzando en diciembre de 2025 y finalizando en diciembre de 2028. Se elige esta fecha de inicio para alinear el lanzamiento comercial con la temporada alta, aprovechando el aumento en el consumo típico de fin de año.

Por último, la dimensión geográfica abarca las regiones donde Cervecería Checa ya tiene presencia consolidada: ciudad de Córdoba, Villa General Belgrano, Calamuchita y otras localidades turísticas del interior provincial, así como puntos estratégicos en Buenos Aires, Santa Fe, Salta y Mendoza, donde ya cuenta con distribución y bares aliados. Esta cobertura permite aprovechar la infraestructura existente, facilitando la comercialización eficiente del nuevo producto.

Planes de acción

Plan de acción objetivo 1: Aumentar la cartera de clientes

La estrategia comercial tiene como objetivo posicionar la nueva cerveza sin alcohol y sin TACC en un mercado cada vez más exigente y segmentado. Al tratarse de un producto innovador dentro del rubro cervecero, la construcción de marca debe comenzar mucho antes de su lanzamiento oficial, generando expectativa, educando al consumidor y estableciendo una conexión emocional. Por ello, se prevé una campaña digital en etapas, iniciando en febrero de 2027 con acciones teaser y de concientización sobre la alimentación libre de gluten y el consumo responsable.

El uso intensivo de redes sociales y publicidad digital se justifica por la posibilidad de segmentar el público objetivo y medir resultados en tiempo real. Además, se contempla un evento privado de degustación en el bar propio de la empresa, que funcionará como primera validación con consumidores reales. La participación en Oktoberfest 2027 busca dar visibilidad masiva al producto aprovechando un evento con fuerte convocatoria cervecera. Por último, entre noviembre de 2027 y noviembre de 2028, se ejecutará una campaña de comercialización sostenida con monitoreo mensual a través de Google Analytics. Esta planificación permite construir marca, validar el producto y fortalecer el canal comercial de manera progresiva.

Tabla 1. Plan de acción número 1

PLAN DE ACCIÓN 1 – ESTRATEGIA COMERCIAL							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Importe Estimado (ARS)	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Contratación de community manager especializado	Ene. 2028	Nov. 2028	Gestión externa	Community Manager Freelance	PC, Internet	\$4.950.000,00	Valor de 22 meses de trabajo. Ver anexo 1.
Diseño y ejecución de campañas digitales (Instagram, Facebook, Google Ads)	Ene. 2028	Nov. 2028	Gestión externa	Community Manager Freelance	Redes sociales, software de diseño	\$3.300.000,00	Valor de 22 meses de trabajo. Ver anexo 2.
Organización del evento de lanzamiento en bar propio de la empresa	Sep. 2028	Sep. 2028	Área comercial	Community Manager + Responsable Comercial	Bar, refrigerios, ambientación	\$180.000	Evento para consumidores finales convocados vía redes. Incluye logística básica y difusión. Ver anexo 3.
Participación en Oktoberfest 2028 (Villa General Belgrano)	Oct. 2028	Nov. 2028	Área comercial	Responsable comercial	Stand, folletería, muestras, productos	\$250.000,00	Ver anexo 4.
Seguimiento y monitoreo mensual de resultados con Google Analytics + CRM	Ene. 2028	Nov. 2028	Área comercial / Dirección	Community Manager + Directorio	CRM gratuito + dashboards	\$264.000,00	Incluye análisis de métricas, reuniones de revisión y reportes mensuales. Herramientas sin costo. Ver anexo 5.
TOTAL						\$ 8.944.000,00	

Nota. Fuente: elaboración propia (2025).

Plan de acción objetivo 2: Incremento de la capacidad productiva

La producción de la nueva cerveza sin alcohol y sin TACC representa el eje técnico central del proyecto, ya que requiere procesos controlados, equipamiento exclusivo y cumplimiento de normativas específicas. La ejecución comienza en mayo de 2026 con la adecuación del área de elaboración y adquisición de fermentadores y utensilios exclusivos para evitar contaminación cruzada con gluten, en línea con las exigencias de la ANMAT y el Código Alimentario Argentino.

Entre octubre y noviembre de 2026, se desarrollarán las primeras producciones piloto bajo la supervisión de una profesional en calidad alimentaria. Estas pruebas permitirán ajustar el proceso y asegurar el cumplimiento de estándares, especialmente en relación a la presencia de trazas de gluten y al contenido alcohólico residual. Una vez

validados los ensayos, se iniciará la producción estable desde diciembre de 2026 hasta julio de 2028, con un volumen proyectado de 28.800 litros.

Este plan también contempla controles mensuales de calidad para asegurar la estabilidad del producto, especialmente por tratarse de un bien sensible al almacenamiento y la manipulación. La articulación entre las etapas garantiza que la cerveza llegue al mercado con respaldo técnico y sanitario, alineándose con los valores de la empresa y las necesidades del público objetivo.

Tabla 2. Plan de acción número 2

PLAN DE ACCIÓN 2 - PRODUCCIÓN							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Importe Estimado (ARS)	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Adecuación del área y compra de equipos exclusivos	May. 2026	Sep. 2026	Producción	Responsable de producción + asesor técnico	Fermentadores, ollas, utensilios exclusivos, sector separado	\$4.800.000	Incluye sectorización del área, compra de fermentadores de 300 L, utensilios exclusivos y elementos técnicos. Ver anexo 6.
Supervisión técnica y validación del área y procesos	Jun. 2026	Oct. 2026	Producción / Calidad	Consultor externo en calidad alimentaria	Documentación, PC, conexión remota	\$ 420.000,00	Honorarios de profesional freelance especializado en ANMAT y sin TACC. Ver Anexo 7
Producción piloto de 300 L + análisis de laboratorio	Oct. 2026	Nov. 2026	Producción / Calidad	Encargado de planta + Técnico en calidad	Materia prima, botellas, equipamiento, transporte	\$ 350.000,00	Incluye insumos, botellas, y 4 análisis (gluten, alcohol, microbiología). Ver Anexo
Ajustes de proceso y documentación	Oct. 2026	Nov. 2026	Producción	Encargado de planta + Técnico en calidad	PC, planillas, material técnico	\$80.000,00	Reuniones, pruebas internas y ajustes del proceso con asesoramiento externo. Ver Anexo
Producción estable de 28.800 L + controles mensuales	Dic. 2026	Jul. 2028	Producción / Calidad	Encargado de planta	Materias primas, energía, controles de calidad	\$6.336.000,00	Costos de producción estimados en \$220/litro promedio. Incluye controles y supervisión continua. Ver Anexo
TOTAL						\$ 11.986.000,00	

Nota. Fuente: elaboración propia (2025).

Plan de acción objetivo 3: Capacitación técnica en manipulación de productos sin TACC para personal operativo y de calidad

Este plan tiene por objetivo garantizar que el personal técnico y operativo cuente con las competencias necesarias para manipular productos sin TACC, conforme a los requerimientos de la ANMAT y las Buenas Prácticas de Manufactura. Dado que la planta ya posee certificación en BPM, el enfoque se orienta a complementar esta base con instancias específicas vinculadas a la normativa de productos sin gluten y sin alcohol, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles.

En primer lugar, se contempla la realización de un curso oficial de “Manipulación segura de alimentos sin TACC”, dictado por instituciones avaladas por la ANMAT. Esto permitirá incorporar conceptos esenciales sobre contaminación cruzada, alérgenos y protocolos de limpieza. Luego, se dictará un taller interno sobre alérgenos y trazabilidad, liderado por el responsable de calidad, para reforzar conocimientos con ejemplos prácticos adaptados a la planta.

Posteriormente, se contratará a un consultor externo para simular una auditoría y revisar la documentación exigida por los entes regulatorios. Esta instancia será clave para detectar oportunidades de mejora y ajustar los procedimientos antes del inicio de la producción. Finalmente, se realizará una validación interna a cargo de la Dirección Técnica y el Responsable de Calidad.

Este plan se desarrollará entre diciembre de 2025 y junio de 2026, su implementación efectiva asegurará que el equipo esté técnica y normativamente preparado para iniciar la elaboración de cerveza sin alcohol y sin TACC.

Tabla 3. Plan de acción número 3

PLAN DE ACCIÓN 3 - CAPACITACIÓN							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Importe Estimado (ARS)	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Curso “Manipulación segura de alimentos sin TACC”	Dic. 2025	Feb. 2026	Producción / Calidad	Personal de planta	Aula virtual, PC, conexión a internet	\$60.000,00	Curso oficial dictado por instituciones avaladas por ANMAT. 4 personas x \$60.000. Ver Anexo
Taller interno sobre alérgenos y trazabilidad sin TACC	Ene. 2026	Feb. 2026	Producción	Responsable calidad	Sala, impresiones, refrigerios	\$25.000,00	Incluye materiales impresos y jornada práctica. Ver Anexo
Curso “Requisitos ANMAT y normativa para bebidas sin alcohol”	Mar. 2026	Abr. 2026	Producción / Calidad	Personal de planta	Aula virtual + bibliografía	\$150.000,00	Curso online asincrónico, duración 4 semanas. 2 personas. Ver Anexo
Simulacro de auditoría + revisión documental	May. 2026	May. 2026	Producción / Dirección	Consultor externo especializado	Planta, checklist, documentación	\$100.000,00	Consultoría puntual (8 hs + informe final). Ver Anexo
Evaluación y validación final de aptitud interna	Jun. 2026	Jun. 2026	Calidad / Dirección	Responsable calidad + dirección técnica	Manuales, planillas, PC	\$40.000,00	Cierre del proceso formativo, validación interna. Ver Anexo
TOTAL						\$375.000,00	

Nota. Fuente: elaboración propia (2025).

Años	2025	2026	2027	2028
Plan 1	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.863.265,10	\$ 6.093.384,55
Plan 2	\$0,00	\$ 1.763.480,00	\$7.141.479,84	\$4.582.449,56
Plan 3	\$20.000,00	\$ 390.500,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$ 20.000,00	\$2.153.980,00	\$13.004.744,94	\$10.675.834,11

Tabla 4. Presupuesto proyectado con inflación

Nota. Fuente: elaboración propia (2025).

El monto total estimado para implementar las acciones definidas en los tres planes asciende a \$25.854.559,05, contemplando el efecto acumulado de la inflación sobre los distintos insumos, contrataciones y actividades previstas. Esta previsión presupuestaria permite anticipar las erogaciones por año y facilita la gestión financiera a lo largo del desarrollo del proyecto.

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
	Año base	2025	2026	2027	2028
INGRESOS					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 531.267.845	\$ 670.460.021	\$ 777.063.164	\$ 854.769.480	\$ 940.246.428
Plan de acción 1		\$ -	\$ 621.650.531	\$ 598.338.636	\$ 752.197.143
Plan de acción 2		\$ -	\$ 466.237.898	\$ 512.861.688	\$ 564.147.857
Plan de acción 3		\$ -	\$ 77.706.316	\$ 85.476.948	\$ 94.024.643
TOTAL DE INGRESOS	\$ 531.267.845	\$ 670.460.021	\$ 1.942.657.910	\$ 2.051.446.753	\$ 2.350.616.071
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 303.392.675	-\$ 351.632.110	\$ 407.541.615,95	\$ 448.295.777,54	\$ 493.125.355,30
Gastos de Comercialización	-\$ 230.915.516	-\$ 267.631.083	-\$ 310.184.426	-\$ 341.202.868,26	-\$ 375.323.155,09
Gastos Administrativos	-\$ 55.305.196	-\$ 64.098.723	-\$ 74.290.419	-\$ 81.719.461,44	-\$ 89.891.407,58
Plan de acción 1		\$ -	\$ -	\$ 5.863.265,10	\$ 6.093.384,55
Plan de acción 2		\$ -	\$ 1.763.480,00	\$ 7.141.479,84	\$ 4.582.449,56
Plan de acción 3		\$ 20.000,00	\$ 390.500,00	\$ -	\$ -
Depreciación		-\$ 480.000	-\$ 480.000	-\$ 480.000	-\$ 480.000
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 589.613.388	-\$ 683.381.916	-\$ 794.170.441	-\$ 884.222.852	-\$ 969.015.752
UTILIDAD BRUTA	-\$ 58.345.543	-\$ 12.921.896	\$ 1.148.487.469	\$ 1.167.223.901	\$ 1.381.600.319
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 20.420.940	\$ 4.522.663	-\$ 401.970.614	-\$ 408.528.365	\$ 483.560.112
UTILIDAD NETA	-\$ 37.924.603	-\$ 8.399.232	\$ 746.516.855	\$ 758.695.536	\$ 1.865.160.431
Depreciación		\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Inversión	-\$ 4.800.000				
Valor de desecho					\$ 2.880.000
Capital de trabajo	-\$ 612.434.372				
Recupero capital de trabajo					\$ 612.434.372

UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$	-\$	\$	\$	\$
	655.158.975	7.919.232	746.996.855	759.175.536	2.480.954.803

Tabla 5. Flujo de caja

Nota. Fuente: elaboración propia (2025).

Para evaluar la viabilidad del plan estratégico, se retomó el objetivo general de aumentar en un 6 % la rentabilidad de Saucó S.A. para diciembre de 2028, mediante el lanzamiento de una nueva línea de cervezas sin alcohol y sin TACC. Como punto de partida, se tomaron los ingresos anuales promedio entre 2018 y 2019, que fueron de \$30.000.000, con una rentabilidad neta del 1,19 %.

Dado que el impacto económico comenzará a evidenciarse a partir de diciembre de 2025, se elaboró un flujo de fondos proyectado para el período 2026–2028, considerando inflación, estacionalidad y sinergia entre los tres planes de acción: producción, comercialización y capacitación. La asignación de ingresos a cada plan refleja su contribución conjunta al logro de los objetivos.

El análisis financiero demuestra que la propuesta es recomendable, ya que se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$13.082.334, lo que indica que se recupera la inversión inicial y se genera un excedente económico. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 39 %, lo que representa un rendimiento 9 puntos porcentuales por encima de la tasa exigida del 30 % (considerada como referencia frente a opciones tradicionales de inversión como plazos fijos), y confirma que el proyecto es competitivo frente a alternativas con riesgo similar.

Por su parte, el Retorno sobre la Inversión (ROI) alcanza un 546 %, lo cual significa que por cada peso invertido, la empresa obtendría un beneficio neto de \$5,46. Este indicador refleja el fuerte potencial del proyecto para generar rentabilidad, superando ampliamente el objetivo estratégico planteado del 6 %.

En conjunto, los resultados del flujo de caja proyectado respaldan la decisión de avanzar con la implementación de la propuesta, al demostrar su viabilidad financiera y su alineación con los objetivos de crecimiento y diversificación sostenible de Saucó S.A.

VAN	13.082.334
TIR	39%
ROI	
Beneficios	201.771.655
Costos	31.235.724
ROI	546%

Tabla 6. Indicadores financieros

Nota. Fuente: elaboración propia (2025).

Conclusiones y Recomendaciones

El presente reporte de caso se desarrolla en el marco disciplinar de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, e integra conocimientos vinculados al análisis estratégico, diagnóstico organizacional, desarrollo de proyectos e innovación. Se centra en la unidad de negocio Cervecería Checa, perteneciente a Saucó S.A., empresa del Grupo Meta con sede en Sacanta, Córdoba. Frente a una problemática concreta vinculada a la caída de la rentabilidad, la escasa innovación reciente y la falta de alineación con las nuevas demandas del mercado, se diseñó una propuesta estratégica basada en el desarrollo de producto.

La solución planteada consiste en el lanzamiento de una línea de cervezas sin alcohol y sin TACC, orientada a segmentos que priorizan el consumo saludable, inclusivo y responsable. Esta alternativa no solo permite ampliar el portafolio actual, sino que apunta a reposicionar estratégicamente a la unidad de negocio en un contexto de alta competencia, productos sustitutos y cambios culturales que modifican las preferencias del consumidor. Se trata de una propuesta viable, diseñada desde lo posible, que no requiere ingresar a un mercado completamente nuevo, sino innovar dentro del existente, apalancándose en las capacidades instaladas de la empresa.

El desarrollo del plan contempla acciones operativas, comerciales y formativas, que incluyen la adecuación del proceso productivo, la capacitación técnica del personal en normativas ANMAT y manipulación segura de alimentos libres de gluten, y la ejecución de una estrategia comercial centrada en marketing digital, eventos presenciales y posicionamiento del nuevo producto en canales ya explorados por la marca. Esta planificación integral se valida desde lo económico: con un VAN de \$13.082.334, una TIR del 39 % y un ROI del 546 %, los resultados financieros proyectan un escenario rentable y sostenible a mediano plazo, con beneficios concretos por encima del costo de capital exigido.

La planificación se construyó a partir de una mirada intraemprendedora, haciendo uso de competencias desarrolladas en el Certificado en Competencias Emprendedoras, tales como la identificación de oportunidades, el liderazgo, la iniciativa personal y la creatividad aplicada a la resolución de problemas reales. Estas herramientas no solo enriquecieron el diagnóstico, sino que permitieron pensar una propuesta alineada con la cultura organizacional, innovadora en su enfoque y realista en su implementación.

En función del análisis integral realizado, se concluye que la empresa debe avanzar con la implementación de la nueva línea sin TACC y sin alcohol como parte de una estrategia de crecimiento sostenible, adaptación a nuevas demandas de mercado y mejora en la rentabilidad. Esta decisión le permitirá reposicionarse, diversificar su público objetivo, aprovechar la tendencia del consumo saludable y fortalecer su propuesta de valor frente a una competencia creciente.

Asimismo, se proponen dos recomendaciones estratégicas complementarias orientadas a potenciar el impacto de la propuesta principal. En primer lugar, resulta pertinente considerar el diseño de un programa de fidelización que combine beneficios concretos para clientes recurrentes con experiencias ligadas al origen de la marca y su identidad local. Esta acción podría incluir descuentos progresivos, visitas guiadas a la planta, catas temáticas o alianzas con eventos turísticos de la región, reforzando el vínculo emocional con el consumidor y fomentando la lealtad hacia la marca. En segundo lugar, se sugiere explorar el potencial del bagazo cervecero como parte de un microproyecto de economía circular. Este residuo puede ser reutilizado en forma de alimento animal, compostaje o incluso en panificados artesanales sin gluten, mediante acuerdos con emprendimientos locales. Esta iniciativa no requiere grandes inversiones y podría fortalecer el compromiso ambiental de la empresa, generar alianzas de valor social y abrir futuras líneas de ingreso complementarias.

Ambas recomendaciones refuerzan el espíritu de mejora continua desde un enfoque emprendedor, priorizando el aprovechamiento de recursos existentes, la articulación con el entorno y la construcción de una marca más responsable, innovadora y sostenible. En definitiva, este trabajo demuestra que, con planificación, compromiso y visión, es posible transformar un problema estratégico en una oportunidad concreta de crecimiento, sin perder la esencia de lo artesanal ni el arraigo territorial que distingue a Cervecería Checa.

Bibliografía

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

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.

González, J. R., Guzmán, R. L., & Trujillo, M. M. (2017). *Decisiones gerenciales estratégicas* (2.^a ed.). Ecoe Ediciones.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (9.^a ed.). Cengage Learning.

Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. V. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (38.^a ed.). CECSA.

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 57(2), 137–145. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2000). *Administración estratégica: conceptos y casos* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Administración estratégica y política de negocios* (10.^a ed.). Pearson Educación.

Páginas web

AGFOCERT. (2023). Tendencias del mercado sin gluten. Recuperado de <https://www.agfocert.com.ar>

Almirante Dönn. (2025). Cervezas sin TACC. Recuperado de <https://www.almirantedonn.com.ar>

Ambiente.gob.ar. (2024). Ley General del Ambiente N.º 25.675. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/ley25675>

Argentina.gob.ar. (2025). Programa DesarrollAR: Promoción de valor agregado en PYMEs alimentarias. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribirse-en-el-programa-nacional-de-promocion-de-agregado-de-valor-en-las-pymes-de>

BAE Negocios. (2022, 15 de noviembre). Quiénes son los que más consumen cerveza artesanal en Argentina. Recuperado de <https://www.baenegocios.com>

BAE Negocios. (2024). Cervezas artesanales: el mapa de los principales jugadores del país. Recuperado de <https://www.baenegocios.com>

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). Informe de política monetaria – Primer trimestre. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar>

Canvas. (2025). Caso Grupo Meta. Plataforma Canvas, Módulo 1.

CAPALIGLU. (2025). Informe anual de tendencias y consumo de productos sin gluten en Argentina. Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libres de Gluten. Recuperado de <https://www.capaliglu.org.ar>

Cerveza Artesanal Argentina. (2023). Proveedores del sector cervecero: insumos y servicios. Recuperado de <https://www.cerveza-artesanal.com.ar/proveedores>

Checa Cerveza. (2025). Nuestras cervezas. Recuperado de <https://www.hecacerveza.com.ar>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2025). Ley 24.674 - Impuestos Internos. Cervezas. Trivia Consejo. Recuperado de <https://trivia.consejo.org.ar/ficha/505608-ley-24674-impuestos-internos-cervezas>

Córdoba Turismo. (2024). 61.ª Fiesta Nacional de la Cerveza en Villa General Belgrano. Recuperado de <https://cordobaturismo.gov.ar/evento/oktoberfest-61-fiesta-de-la-cerveza-en-villa-general-belgrano-2>

El Cronista. (2025, 4 de marzo). Boom de las cervezas sin alcohol: crecen 45% las ventas y apuntan al público joven. Recuperado de <https://www.cronista.com>

El Cronista. (2025). Las bebidas que ganan mercado frente a la cerveza artesanal. Recuperado de <https://www.cronista.com>

El Cronista. (2025). El boom de las cervezas sin alcohol en Argentina: una tendencia que llegó para quedarse. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios>

Economix. (2022, 30 de noviembre). Embajador checo en la apertura de Cervecería Checa Córdoba [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=n3L07YOVGu8&t=4s>

Expo Cerveza. (2024). Tendencias tecnológicas en el mercado cervecero artesanal. Recuperado de <https://www.expocerveza.com.ar/tendencias-2024>

FAS USDA. (2025). Argentina Food and Agriculture Import Regulations and Standards – FAIRS Annual Country Report 2025. United States Department of

Agriculture - Foreign Agricultural Service. Recuperado de <https://www.fas.usda.gov/data/argentina-fairs-annual-country-report-2025>

Food Technology. (2024). Enzymatic solutions for gluten-free craft beer production. Recuperado de <https://www.foodtechnology.com>

Gobierno de Córdoba. (2023). Ley N.º 10.454 – Régimen de comercialización de bebidas alcohólicas. Recuperado de <https://www.legiscba.gob.ar>

Gobierno de Córdoba. (2024). Ley 10.649 - Régimen de Promoción de Actividades Económicas. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/Web/Leyes.nsf/0/D09EE1E09E92121E0325847A0064AA02>

iProfesional. (2024, septiembre 28). Cervezas artesanales y tecnología: así se adaptó el sector al nuevo consumidor digital. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/consumo/cervezas-artesanales-digitalizacion-post-pandemia>

iProfesional. (2025, abril 7). Tasas para pymes: superar el 70% anual vuelve inviable el crédito productivo. Recuperado de <https://www.iprofesional.com>

Informes de Expertos. (2025). Mercado de la cerveza artesanal – Análisis, tendencias y proyecciones 2024-2032. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com>

Kantar. (2025). Hábitos de consumo y tendencias en alimentación y bebidas. Recuperado de <https://www.kantar.com/argentina>

Michelob Ultra. (2025). Cerveza sin gluten. Recuperado de <https://www.michelobultra.com.ar>

Ministerio de Economía. (2025). Regulaciones para productores de bebidas en Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia>

Ministerio de Salud. (2024). Informe nacional sobre celiaquía y sensibilidad al gluten. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/salud>

Ministerio de Salud. (2024). Código Alimentario Argentino – Artículos sobre bebidas sin alcohol. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/salud/codigoalimentario>

Oktoberfest Argentina. (2025). Fiesta Nacional de la Cerveza 2025. Recuperado de <https://oktoberfestargentina.com.ar>

República Argentina. (1976). Ley N.º 20.744 – Ley de Contrato de Trabajo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-1976>

Reuters. (2025, abril 11). Argentina seals \$20 billion IMF deal, tears down currency controls. Recuperado de <https://www.reuters.com/world/americas/argentina-eases-fx-controls-major-policy-shift-ahead-imf-deal-2025-04-11>

Sauco S.A. (2018). Estados contables correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018. Documentación interna.

Sauco S.A. (2019). Estados contables correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019. Documentación interna.

Straus. (2025). Cerveza artesanal sin TACC. Recuperado de <https://www.cervezastraus.com.ar>

Anexo

Anexo 1. *Sueldo Community Manager Freelance*

A continuación se adjunta la captura de pantalla obtenida del sitio Glassdoor (Argentina) en junio de 2025, que muestra el sueldo promedio mensual de un Community Manager, estimado en \$230.000. Este valor fue utilizado para calcular el costo total del servicio durante la ejecución del Plan de Acción 1.



Fuente: Extraído de Glassdoor (https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0%2C17.htm)

Anexo 2. *Costo de campañas en Instagram y Facebook*

Se muestra los rangos de costo por clic (CPC) y por mil impresiones (CPM) de anuncios en redes sociales, según la fuente Shopify en su análisis actualizado al año 2025. Para este trabajo, se estimó un valor promedio mensual de \$150.000 destinado a campañas combinadas en Instagram y Facebook, considerando valores en dólares convertidos a pesos argentinos.

Se tomó como referencia un tipo de cambio de 1 USD = \$1.100 ARS, vigente al mes de junio 2025, para convertir los valores aproximados publicados en la fuente (entre USD 5 y 15 por CPM, y entre USD 0,70 y 1,50 por CPC).

Fuente: Extraído de Shopify (<https://www.shopify.com/es/blog/cuanto-cuestan-los-anuncios-de-facebook>)

Anexo 3. *Costo estimado de evento de lanzamiento en bar propio*

Se detalla el costo estimado del evento de degustación abierto al público, a realizarse en septiembre de 2028 en el bar propio de Cervecería Checa.

Dado que la empresa ya cuenta con infraestructura, mobiliario, personal de cocina y cerveza disponible, no se contemplan gastos en alquiler de salón, catering ni bebidas. El presupuesto se destina exclusivamente a:

Concepto	Estimación 2025 (ARS)
Ambientación temática (luces, cartelería, señalética sin TACC)	\$100.000
DJ o música en vivo local	\$80.000
TOTAL ESTIMADO	\$180.000

Fuente: Extraído de Red Club Djs (<https://redclubdjs.com/cuanto-gana-un-dj/argentina/>); Casamientos.com.ar (<https://www.casamientos.com.ar/decoracion-eventos/mercedes-lescagno-eventos--e104470>)

Anexo 4. Costo de participación en Oktoberfest / evento cervecero

Se utilizó como referencia el precio de una entrada premium publicada por Gobar para eventos cerveceros. Si bien se trata de una entrada individual, se tomó como base de estimación para el costo unitario de participación institucional con stand y logística.

Fuente: Extraído de GoBar (<https://www.gobar.com.ar/entrada-premium-tasting-ba-2025/p>)

Anexo 5. Costo estimado de seguimiento, métricas y asesoramiento digital

Se presenta un tarifario real de servicios de gestión avanzada de redes sociales y marketing digital que incluye análisis de métricas, reportes mensuales, asesoramiento personalizado y herramientas de visibilidad local (Google Maps y Google Analytics).

Asesoramiento / Supervisión

USD 20

Consultar

Fuente: Extraído de Mark3ting (https://www.mark3ting.com.ar/tarifario_marketing_digital/)

Anexo 6. Costo de equipamiento y adecuación para línea sin TACC

Este anexo detalla los costos estimados y fuentes correspondientes a la inversión necesaria para implementar una línea exclusiva de producción de cerveza sin TACC y sin alcohol en Sauco S.A. Los montos corresponden a valores reales de mercado actualizados a 2025, y permiten garantizar condiciones de seguridad alimentaria que minimicen el riesgo de contaminación cruzada.

Equipamiento principal

Concepto	Descripción	Monto (ARS)
Fermentadores de acero inoxidable x2 (300L)	Con termómetro, visor, manómetro, válvula inferior, cuerpo de acero inoxidable grado alimenticio 304.	\$2.400.000,00
Tanque/olla de acero inoxidable 100 L	Modelo Inoxfra, calidad industrial 304, con manijas y tapa.	\$350.000,00
Subtotal maquinarias		\$2.750.000,00

Utensilios exclusivos

Item	Descripción técnica	Monto estimado (ARS)
Mangueras de silicona de grado alimenticio	2 rollos de 5 metros con conectores de acero	\$300.000,00
Densímetros, termómetros, pH-metro	Kit básico de control de fermentación	\$200.000,00
Subtotal utensilios		\$330.000

Adecuación del área exclusiva de producción

Tarea	Detalle	Monto estimado (ARS)
Pintura epoxi sanitaria para pisos y paredes (25 m ²)	Incluye imprimación, pintura, mano de obra	\$160.000,00
Colocación de lavamanos exclusivo con dispensador y rejilla	Acero inox, conexión de agua fría	\$95.000,00
Señalética reglamentaria (sin TACC, entrada restringida)	Carteles, vinilos, adhesivos	\$25.000,00
División física interna (mamparas, paneles de PVC sanitario)	Separación interna de áreas comunes	\$180.000,00
Iluminación, ventilación y verificación normativa	Acondicionamiento de ambiente según reglamentación	\$140.000,00
Subtotal adecuación		\$600.000,00

Fuente: Extraído de Cibart (<https://cibart.com.ar/producto/fermentador-adiabatico-acero-inox-700-lts/>); Mercado Libre (<https://www.mercadolibre.com.ar/>); Silo Cervecerero (<https://www.silocervecerero.com.ar/>); Sinteplast (<https://www.sinteplast.com.ar/>)

Anexo 7. Costo de Técnico en Seguridad e Higiene

A continuación se adjunta la captura de pantalla obtenida del sitio Glassdoor (Argentina) en junio de 2025, que muestra la tarifa independiente de un Técnico en Seguridad e Higiene, estimado en \$84.000. Este valor fue utilizado para calcular el costo total del servicio durante la ejecución del Plan de Acción 2.



Fuente: Extraído de Glassdoor

(https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-t%C3%A9cnico-en-higiene-y-seguridad-sueldo-SRCH_IL.0,7_IS3660_KO8,38.htm)

Anexo 8. Producción piloto + análisis de laboratorio

El presente anexo corresponde a los costos estimados para la realización de análisis externos de laboratorio requeridos para la verificación del grado alcohólico y la ausencia de trazas de gluten en los lotes de cerveza sin TACC y sin alcohol.

Materia prima para 300 L (malta sin gluten, lúpulo, levadura)	\$120.000,00
Envases (Latas x300)	\$60.000,00
Análisis de laboratorio: Gluten (<10 ppm)	\$40.000,00
Análisis de laboratorio: Alcohol residual	\$30.000,00
Análisis de laboratorio: Microbiología x2	\$50.000,00
Transporte y seguimiento	\$50.000,00

Fuente: Extraído de CIDCA (<https://cidca.conicet.gov.ar/>)

Anexo 9. Ajuste del proceso – pruebas piloto

Se contempla una partida para cubrir gastos internos vinculados a la mejora del proceso productivo tras las pruebas piloto:

- Bitácoras de seguimiento
- Insumos descartables

- Documentación interna
- Supervisión técnica

Costo total estimado: \$80.000

Justificación: Cubre materiales, tiempo operativo y documentación de 2 meses.

Anexo 10. Producción estable (28.800 litros)

Una vez estabilizado el proceso, se inicia la producción estimada de 28.800 litros entre diciembre 2026 y julio 2028. El costo medio de producción estimado por litro incluye:

- Materias primas (agua, malta sin TACC, lúpulo)
- Energía (gas y electricidad)
- Mano de obra básica
- Logística interna (traslados, almacenamiento)
- Control de calidad mensual

Costo por litro estimado: \$220

Total: \$220 x 28.800 = \$6.336.000 → se redondea a \$6.300.000

Justificación: Estimación realizada sobre costos actuales de microcervecerías especializadas en productos sin TACC, con adecuación para escala reducida.

Anexo 11. Curso online sobre alimentación segura para celíacos

Se contempla la realización del curso “Alimentación segura para celíacos” dictado por Capacitarte (UBA), con un enfoque actualizado en normativas sin TACC. Está dirigido a dos integrantes clave del equipo de producción.

- Costo por persona: \$15.000
- Cantidad: 4 personas
- Total: \$30.000

Fuente: Extraído de Capacitarte (<https://www.capacitarte.org/curso/curso-alimentacion-segura-para-celiacos>)

Anexo 12. Curso gratuito ANMAT sobre manipulación segura (sin TACC)

Se incluirá también un curso complementario gratuito dictado por ANMAT, orientado a reforzar conocimientos prácticos sobre la manipulación segura de alimentos sin gluten. Está disponible en línea y avalado oficialmente. Total: \$0 (gratuito)

Fuente: Extraído de Argentina.gob (<https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/cursos-y-materiales-educativos-sobre-alimentos/curso-manipulacion-segura>)

Anexo 13. *Curso sobre requisitos ANMAT y normativa para bebidas sin alcohol*

Capacitación asincrónica orientada a comprender los requerimientos legales de ANMAT en la elaboración de bebidas sin alcohol. Está destinada a dos personas clave del área de calidad y producción.

- **Costo estimado total:** \$45.000
- **Modalidad:** Online
- **Duración:** 4 semanas

Fuente: Extraído de site.learning (<https://site.elearning-total.com/course/higiene-seguridad-y-medio-ambiente-33/bpm-buenas-practicas-de-manufactura>)

Anexo 14. *Evaluación y validación interna de aptitud*

Esta actividad incluye el diseño de una instancia de evaluación interna (tipo test escrito) más la revisión por parte de la Dirección Técnica, con emisión de certificados internos. El monto se estima en función del tiempo administrativo y diseño de materiales.

- **Costo estimado total:** \$40.000
- **Incluye:** Formulario de evaluación, revisión técnica, certificados internos

Anexo 15. *Asesoría externa en implementación de protocolos y normativa sin TACC*

Se contratará una consultoría puntual para acompañar la redacción de protocolos operativos, revisión documental y cumplimiento de requisitos ANMAT y sin TACC. La consultoría incluye 8 horas de trabajo remoto y entrega de informe final.

- **Honorarios estimados:** \$150.000
- **Justificación:** Tarifas promedio de consultores en inocuidad alimentaria: \$5.000 a \$6.500 por hora.
- **Detalle:** Consultoría puntual (8 hs + informe final)

Anexo 16. *Datos inflación BCRA*

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
dic-24	var. % mensual	2,7	2,7	0,3	3,8	1,9	2,9	2,8	2,5	2,3	42
ene-25	var. % mensual	2,5	2,5	0,3	3,5	1,8	2,9	2,7	2,3	2,0	42
feb-25	var. % mensual	2,3	2,3	0,4	4,2	1,7	2,6	2,5	2,1	1,8	42
mar-25	var. % mensual	2,3	2,5	0,8	5,5	1,4	3,0	2,7	2,1	1,7	42
abr-25	var. % mensual	2,0	2,2	0,6	4,0	1,2	2,8	2,4	1,8	1,5	42
may-25	var. % mensual	1,9	1,9	0,3	2,6	1,2	2,3	2,2	1,7	1,5	42
jun-25	var. % mensual	1,8	1,8	0,3	2,4	1,1	2,2	2,0	1,5	1,5	42
próx. 12 meses	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
próx. 24 meses	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,8	5,5	31,1	2,4	22,1	18,2	13,5	9,4	39
2025	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
2026	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,9	5,1	31,1	5,8	22,1	18,2	13,5	9,6	39
2027	var. % i.a.; dic-27	10,0	10,0	4,7	20,0	1,1	15,0	13,5	6,1	4,8	30

Fuente: REM - BCRA (dic-24)

Fuente: Extraído de BCRA
(<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-dic-2024.pdf>)