

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**Planificación estratégica para Sauco S.A. del Grupo Meta, orientada a mejorar la rentabilidad de Cervecería Checa mediante el lanzamiento de cervezas artesanales de edición limitada con identidad regional.**

Alumno: Morandi, Anabela Soledad

DNI: 36440264

Legajo: VADM027770

Profesor: Vittar, Carlos

Carrera: Licenciatura en Administración

2025

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como objetivo principal revertir la pérdida de rentabilidad de la unidad de negocio Cervecería Checa, perteneciente al Grupo Meta, a través de la implementación de una estrategia de desarrollo de producto. Se propone una nueva línea de cervezas artesanales con identidad regional, orientada al mercado turístico de Bariloche, como respuesta a la necesidad de diferenciación y posicionamiento en un sector altamente competitivo. La propuesta incluye objetivos claros y planes de acción detallados, respaldados por un análisis financiero que demuestra su viabilidad: se estima una inversión total de \$104.397.296 y un retorno sobre la inversión (ROI) del 265 % al cierre del período proyectado. Desde la disciplina de la administración, el trabajo integra herramientas estratégicas y análisis cuantitativo, ofreciendo una solución concreta y sustentable para el crecimiento de la unidad.

Palabras clave: Planificación estratégica – Desarrollo de producto – Cerveza artesanal – Rentabilidad – Diferenciación.

## **Abstract**

The main objective of this case report is to address the loss of profitability experienced by the business unit Cervecería Checa, part of Grupo Meta, through the implementation of a product development strategy. The proposal introduces a new line of craft beers with regional identity, targeting the tourism market in Bariloche, as a response to the need for differentiation and positioning in a highly competitive sector. The plan includes specific objectives and detailed actions, supported by financial projections that demonstrate feasibility: an investment of AR\$104,397,296 is estimated, with a return on investment (ROI) of 265 % by the end of the projected period. From the administrative discipline, the report integrates strategic tools and quantitative analysis, offering a concrete and sustainable solution for the business unit's growth.

Keywords: Strategic planning – Product development – Craft beer – Profitability – Differentiation.

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	2
ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	3
ANÁLISIS MICROENTORNO: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	6
ANÁLISIS INTERNO: CADENA DE VALOR .....	8
MATRIZ FODA .....	11
MATRIZ BCG .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	14
PROPUESTA .....	16
OBJETIVO GENERAL .....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
ALCANCE .....	19
PLANES DE ACCIÓN .....	19
DIAGRAMA DE GANTT .....	24
PRESUPUESTO ANUAL ACTUAL .....	25
FLUJO DE CAJA.....	25
CONCLUSIONES FINALES .....	26
RECOMENDACIONES PROFESIONALES .....	27
BIBLIOGRAFÍA .....	28
ANEXOS.....	31

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración, se desarrollará un Reporte de Caso con el objetivo de aplicar la herramienta de Planificación Estratégica en la empresa Grupo Meta, enfocándose particularmente en su unidad de negocio Sauco S.A. Esta unidad integra la gestión de la Cervecería Checa, ubicada en la localidad de Sacanta (provincia de Córdoba), y del restaurante La Jirafa, situado en San Carlos de Bariloche (provincia de Río Negro). La propuesta consiste en implementar una estrategia de desarrollo de producto y diferenciación, basada en la creación de una nueva línea de cervezas artesanales de edición limitada que resalten las características únicas de la región y se alineen con las tendencias de consumo actuales. Esta iniciativa tiene como objetivo principal revertir la pérdida de rentabilidad de la unidad, captar nuevos segmentos de mercado e incrementar sus ingresos, mejorando al mismo tiempo su posicionamiento dentro del sector cervecero artesanal.

El problema identificado en la unidad de negocio Sauco S.A. se vincula con una pérdida sostenida de rentabilidad, evidenciada en los balances contables de los últimos años. Esta situación se origina por una serie de causas entre las que se destacan las restricciones impuestas durante la pandemia, que obligaron al cierre temporal de la cervecería y el restaurante; la escasa visibilidad de la marca como grupo empresarial; la falta de técnicas de venta efectivas; y una promoción limitada al ámbito informal y local. Como consecuencia, la empresa continuó incurriendo en costos operativos sin alcanzar los ingresos proyectados, afectando su desempeño económico (Canvas, 2025). Esta situación justifica la necesidad de aplicar herramientas de planificación estratégica para redefinir el posicionamiento competitivo de la unidad.

Grupo Meta fue fundado en el año 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, con la visión de unificar distintas unidades económicas bajo un mismo grupo, generando sinergias entre proyectos de perfil diverso. Sauco S.A. representa una de las unidades más relevantes del grupo, por su doble foco en el rubro cervecero y gastronómico. La Cervecería Checa posee una capacidad de producción anual de 360.000 litros y está equipada con tecnología moderna para elaboración artesanal, posicionándose como un actor relevante en la localidad de Sacanta. Por su parte, La Jirafa es un bodegón familiar que opera en el centro de Bariloche, orientado a un público turístico mediante una propuesta de platos tradicionales argentinos. Si bien ambas unidades presentan potencial de crecimiento, requieren acciones concretas para incrementar su competitividad y consolidarse en el mercado. Este trabajo se focaliza en Cervecería Checa, por ser la unidad con mayor capacidad instalada y proyección en el mercado cervecero artesanal (Canvas, 2025). En este contexto, el Programa GustAr del

Gobierno Nacional destaca que la cerveza artesanal se ha fortalecido en los últimos años, convirtiéndose en una fuente de crecimiento para el sector de bebidas. Actualmente, existen más de 1.500 marcas de cerveza artesanal en Argentina, con polos productivos en ciudades como Bariloche, Mar del Plata y La Plata, lo cual ha impulsado tanto el consumo como las experiencias turísticas vinculadas al rubro (Argentina.gob.ar, 2024).

Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica se considera una herramienta clave para definir el rumbo de una organización y alcanzar objetivos de largo plazo relacionados con la competitividad, rentabilidad y posicionamiento. Según Hernández (2012), una planificación estratégica efectiva permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades del mercado. En este sentido, se identifican antecedentes en el mercado argentino que han implementado estrategias similares con buenos resultados. La cervecería Antares, por ejemplo, ha logrado posicionarse como una marca líder en el sector mediante la innovación constante y el desarrollo de cervezas de edición limitada, como la “Micro IPA 25 años”, que conmemora su trayectoria con un producto exclusivo (Cerveza Antares, 2024). Por su parte, Cerveza Patagonia se destaca por una estrategia basada en ingredientes autóctonos, como el lúpulo patagónico y el maqui, que refuerzan su identidad territorial. Su fábrica en Bariloche promueve además prácticas sustentables y actividades vinculadas al turismo cervecero, generando valor desde una perspectiva ambiental y cultural (Cerveza Patagonia, 2023).

Además de los casos nacionales como Antares y Patagonia, se observa una tendencia regional en auge donde cerveceros independientes apuestan por la diferenciación a través de ingredientes autóctonos. Según un informe publicado por The Food Tech, diversas microcervecerías latinoamericanas están “experimentando con ingredientes autóctonos como frutas tropicales, hierbas y especias locales para crear cervezas con perfiles sensoriales únicos” (The Food Tech, 2024). Esta tendencia valida la propuesta estratégica planteada para Sauco S.A., basada en el desarrollo de una línea de cervezas de edición limitada con identidad regional.

### **Análisis de situación**

La unidad de negocio Sauco S.A., perteneciente al Grupo Meta, atraviesa una situación de pérdida sostenida de rentabilidad, tal como se evidencia en los balances contables de los últimos años. Esta problemática se origina en un conjunto de causas tanto internas como externas. Entre las principales se destacan las restricciones sanitarias impuestas durante la pandemia, que obligaron al cierre temporal de la cervecería y el restaurante; la limitada

visibilidad de la marca a nivel nacional; y la falta de una estrategia comercial profesionalizada, con escasa presencia digital y acciones de venta puntuales. Estas debilidades internas se vieron agravadas por un contexto económico adverso, marcado por la inflación, la pérdida de poder adquisitivo y una competencia cada vez más exigente en el mercado cervecero artesanal (INDEC, 2025). Como consecuencia, la empresa continuó operando con altos costos fijos sin alcanzar los ingresos esperados, lo que impactó negativamente en su desempeño financiero. En este escenario, resulta indispensable realizar un análisis estratégico profundo que permita detectar los factores críticos del entorno y de la propia organización, con el fin de diseñar una propuesta que revierta la situación actual y permita consolidar su posicionamiento en el mercado.

### ***Análisis macroentorno: PESTEL***

#### ***Factor político:***

Durante 2025, el Gobierno Nacional implementó medidas que impactan directamente en la industria cervecera artesanal. Entre ellas, se destaca la flexibilización del cepo cambiario, que permite acceder al dólar oficial con menos restricciones, favoreciendo la importación de insumos y equipamiento, aunque también aumenta la exposición a la volatilidad cambiaria (Ministerio de Economía, 2025). Además, se lanzó un paquete de alivio fiscal para pymes que incluye la reducción temporal de contribuciones patronales y la suspensión de percepciones de IVA en bienes de capital, facilitando inversiones en tecnología e infraestructura para microcervecerías (Boletín Oficial de la República Argentina, 2025). Por otro lado, se agilizaron los trámites de exportación en el Código Alimentario Argentino, beneficiando a las pymes cerveceras que buscan acceder a mercados internacionales (Argentina.gob.ar, 2025).

#### ***Factor económico:***

En marzo de 2025, la inflación fue del 3,7%, acumulando un 8,6% en el primer trimestre, lo que impacta en los costos de insumos como cebada, lúpulo y envases, y reduce el poder adquisitivo del consumidor, afectando el consumo de cerveza artesanal (INDEC, 2025). El BCRA fijó una banda de flotación entre \$1.000 y \$1.400 para el dólar oficial, con una cotización mayorista de \$1.199 al 15 de abril, buscando estabilizar el mercado y facilitar importaciones clave para el sector (BCRA, 2025). A su vez, el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) proyecta un crecimiento del PBI del 4,8% para 2025, lo que podría favorecer el consumo y la inversión en sectores como el cervecero artesanal (BCRA, 2025).

#### ***Factor social:***

En 2025, el consumo de productos artesanales como la cerveza muestra un crecimiento sostenido, impulsado por una población más informada y con mayor nivel educativo que valora

alimentos y bebidas premium, de origen local y diferenciados (INDEC, 2024). Esta tendencia se fortalece con la preferencia por productos sustentables y saludables, como cervezas sin alcohol o con bajo contenido calórico (INTI, 2023). Las redes sociales también influyen en la decisión de consumo, ya que los usuarios comparten experiencias y recomendaciones, lo que potencia la visibilidad de marcas artesanales (Observatorio de Tendencias INTI, 2023). Además, el potencial productivo de regiones como la Patagonia, con insumos autóctonos como el lúpulo y la levadura regional, representa una oportunidad para el sector (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2019).

***Factor tecnológico:***

El avance tecnológico en Argentina ofrece oportunidades concretas para que la industria cervecera artesanal optimice sus procesos y amplíe su alcance en un mercado cada vez más exigente. La incorporación de tecnologías como sensores para control de fermentación, softwares de trazabilidad y plataformas de venta digital está transformando la forma de producir y comercializar. A su vez, las herramientas de marketing digital y redes sociales permiten a las pequeñas y medianas cervecerías conocer mejor a sus consumidores y diseñar propuestas más personalizadas. Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, se están impulsando líneas de financiamiento y asistencia técnica para pymes del sector alimentario que incorporen innovación en sus procesos, con el objetivo de elevar su competitividad y fomentar la producción con valor agregado (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2024).

***Factor ecológico:***

La industria cervecera artesanal en Argentina se encuentra cada vez más influenciada por normativas ambientales que promueven prácticas sostenibles. La Ley General del Ambiente N.º 25.675 establece los presupuestos mínimos para una gestión ambiental adecuada, incluyendo principios como la prevención, la sustentabilidad y la responsabilidad, que obligan a las empresas a evaluar y mitigar el impacto ambiental de sus actividades (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2024).

En este contexto, las cervecerías artesanales están adoptando medidas como la reducción del uso de plásticos, la implementación de envases reciclables y la optimización de procesos para disminuir su huella ecológica. Además, la creciente demanda de consumidores por productos con responsabilidad ambiental impulsa a estas empresas a integrar prácticas sostenibles en su cadena de valor (INTI, 2023).

***Factor legal***

La industria cervecera artesanal en Argentina está sujeta a un marco normativo que regula tanto la producción como la comercialización de bebidas alcohólicas. A nivel nacional,

la Ley N.º 24.788 prohíbe la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años y establece la obligación de incluir en los envases las leyendas "Beber con moderación" y "Prohibida su venta a menores de 18 años" (Argentina.gob.ar, 1997). Asimismo, la Ley N.º 24.449, modificada por la Ley N.º 27.714, establece la tolerancia cero de alcohol para conductores en todo el territorio nacional, lo que influye en los hábitos de consumo en bares y restaurantes (Argentina.gob.ar, 2023). A nivel municipal, la Ordenanza N.º 12.839 de la ciudad de Córdoba regula específicamente la elaboración y venta de cerveza artesanal, estableciendo requisitos sanitarios, de habilitación y clasificación de los establecimientos (Municipalidad de Córdoba, 2018). Estas disposiciones legales buscan proteger al consumidor y condicionan las estrategias comerciales y operativas del sector.

### ***Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter***

#### ***Amenaza de nuevos ingresantes:***

La amenaza de nuevos competidores en la industria cervecera artesanal puede considerarse alta, ya que se trata de un rubro de baja escala productiva donde muchos emprendimientos pueden ingresar con una inversión inicial moderada. Según el Manual de Inversión de la Cadena de Valor del Sector Primario, las bajas barreras de entrada, principalmente por la pequeña inversión inicial requerida, han contribuido a la proliferación de distintos emprendimientos en los municipios de la Provincia de Buenos Aires (Ministerio de Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires, 2023). Además, el creciente interés por productos artesanales y de identidad regional motiva la aparición constante de nuevas marcas. Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), en el país existen alrededor de 1.200 microcervecerías, representando el 3% del mercado y generando 12.000 empleos directos (Negocios y Pymes, 2024). Si bien existen normativas sanitarias que deben cumplirse, no representan una barrera infranqueable para los nuevos actores. Esta facilidad de acceso genera una competencia creciente y obliga a los productores consolidados a diferenciarse continuamente para mantener su posición en el mercado.

#### ***Poder de negociación de los clientes:***

El poder de negociación de los clientes en la industria cervecera artesanal es alto, debido a la amplia oferta de productos similares disponibles en el mercado y a un consumidor cada vez más informado, exigente y con capacidad de comparar opciones rápidamente. En el caso de las cervezas artesanales, los clientes suelen valorar aspectos como el sabor, la calidad, la innovación en estilos, la experiencia sensorial y el precio. Este nivel de exigencia impulsa a las

empresas a mantener estándares de calidad elevados y diferenciar su propuesta para retener a los consumidores (The Food Tech, 2024).

***Poder de negociación de los proveedores:***

El poder de negociación de los proveedores puede considerarse medio, ya que, si bien existe una amplia variedad de insumos disponibles en el mercado (como botellas, etiquetas, levaduras y aditivos), hay materias primas clave que presentan ciertas restricciones de acceso o dependencia externa. Tal es el caso del lúpulo y la malta, dos insumos fundamentales cuya producción nacional aún no cubre la totalidad de la demanda del sector artesanal, obligando a muchas cervecerías a recurrir a la importación o a proveedores concentrados en determinadas regiones del país, como el Bolsón o Luján (INTA, 2023).

Esta situación genera una dependencia que puede impactar tanto en el costo como en la disponibilidad de estos insumos, especialmente frente a la volatilidad del tipo de cambio o restricciones logísticas. No obstante, para otros insumos más genéricos o de menor grado de especialización, la oferta de proveedores es amplia y permite negociar mejores condiciones.

***Amenaza de productos sustitutos:***

La industria cervecera artesanal enfrenta una alta amenaza de productos sustitutos, ya que los consumidores disponen de múltiples opciones que pueden reemplazar a la cerveza artesanal tanto en el segmento alcohólico como en el no alcohólico. Entre ellos se destacan las cervezas industriales, que cuentan con mayor presencia en el mercado, precios más bajos y una distribución más amplia. También compiten bebidas como vinos, aperitivos, sidras, tragos listos para consumir, aguas saborizadas y una creciente oferta de cervezas sin alcohol o funcionales (Euromonitor, 2024).

Esta diversidad de opciones influye directamente en el comportamiento del consumidor, especialmente en contextos de alta inflación o pérdida de poder adquisitivo, donde el precio se vuelve un factor determinante. A su vez, el surgimiento de nuevas tendencias de consumo, como la moderación en el consumo de alcohol, el interés por productos saludables o el consumo por ocasión, abre espacio a bebidas que pueden reemplazar a la cerveza artesanal dependiendo del contexto o del perfil del cliente (Ministerio de Salud, 2023).

***Rivalidad empresas existentes:***

Dentro de la industria se percibe un alto nivel de competencia, impulsado por la existencia de más de 1.500 marcas activas que buscan posicionarse en un mercado saturado, especialmente en polos como Bariloche, Mar del Plata y La Plata (Argentina.gob.ar, 2023). La diferenciación entre productos suele ser limitada, lo que obliga a los productores a destacarse mediante experiencias de consumo, identidad de marca o propuestas innovadoras. La presencia

de numerosas cervecerías en zonas con alta concentración turística genera una competencia directa por captar la atención de consumidores que priorizan variedad, calidad y originalidad. Esta dinámica competitiva, sumada a los altos costos operativos y a la fluctuación de la demanda, especialmente fuera de temporada, impacta directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos más pequeños o menos posicionados.

### ***Análisis interno: cadena de valor***

#### ***Actividades primarias***

##### **Logística interna:**

En la Cervecería Checa, la logística interna abarca el manejo de insumos como malta, lúpulo, levaduras y envases, que son almacenados en un espacio propio dentro de la planta ubicada en Sacanta. Los procesos de recepción, control de stock y abastecimiento están organizados de forma manual, sin un sistema de gestión informatizado, lo cual puede generar demoras o ineficiencias operativas. Si bien los insumos principales se adquieren a proveedores nacionales, algunos como ciertos tipos de lúpulo o levaduras especiales deben ser importados, lo que implica una planificación cuidadosa ante posibles demoras logísticas. La empresa realiza sus compras de manera anticipada para evitar quiebres de stock, pero la falta de digitalización en esta área limita la posibilidad de tener una trazabilidad eficiente y en tiempo real, lo que representa un punto a optimizar para mejorar el flujo interno de materiales.

##### **Operaciones:**

La Cervecería Checa realiza sus operaciones de producción en la planta ubicada en Sacanta, con una capacidad instalada de 360.000 litros anuales. El proceso productivo incluye molienda, maceración, hervido, enfriado, fermentación, maduración y envasado. Cuenta con equipamiento moderno que permite mantener estándares de calidad, aunque el control del proceso se realiza mayormente de forma manual, lo que puede limitar la escalabilidad y la consistencia en grandes volúmenes. Actualmente, elabora siete estilos de cerveza artesanal, entre ellos IPA, Golden Ale, Scottish, Porter, Honey, APA y una edición especial Barley Wine. Si bien el portfolio es variado, la cervecería no cuenta con un área específica de desarrollo de nuevos productos ni un laboratorio propio para análisis, lo que podría dificultar la implementación de estrategias de diferenciación basadas en innovación. La producción se realiza por lote y el nivel de desperdicio se mantiene bajo, pero no se lleva un registro sistemático de métricas de eficiencia o rendimiento que permita detectar cuellos de botella o áreas de mejora.

##### **Logística externa:**

La Cervecería Checa distribuye sus productos en botellas y barriles a diferentes puntos de venta de la zona, incluyendo bares, restaurantes y eventos locales. Su principal canal de comercialización es la venta directa en su propio bar en Sacanta, aunque también realiza envíos a otras localidades de la región. El transporte de la mercadería se realiza mediante logística tercerizada, ya que la empresa no cuenta con flota propia de vehículos. Esta modalidad permite reducir costos fijos, pero también genera limitaciones en cuanto a la flexibilidad de entregas y el control sobre los tiempos de distribución. Actualmente, no se utiliza ningún sistema digital para el seguimiento de envíos ni planificación de rutas, lo que podría optimizarse para mejorar el servicio al cliente y reducir demoras.

### **Marketing y ventas:**

Cervecería Checa cuenta con un único punto de venta propio, ubicado en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, donde funciona tanto la fábrica como el bar cervecero. No posee sucursales en otras ciudades, por lo que su estrategia comercial se concentra en la atención local y en pequeños acuerdos de distribución con comercios gastronómicos de la zona.

La estrategia de ventas se basa en la calidad del producto y en el boca a boca, sin campañas publicitarias sostenidas ni presencia consolidada en redes sociales o medios digitales. Este esquema limita su capacidad de captar nuevos clientes fuera del alcance geográfico inmediato. No cuenta con una tienda online ni canales de venta a distancia, lo que representa una oportunidad desaprovechada frente a las tendencias actuales de consumo.

Según datos del grupo, las ventas anuales de Cervecería Checa durante el último ejercicio cerrado reflejan una caída respecto al período anterior, en línea con la retracción general del consumo en el sector y la baja visibilidad de marca. Según los estados contables, Sauco S.A. registró en 2019 una utilidad neta de \$374.689,99, mientras que en 2020 presentó una pérdida de \$7.772.599,90 (Saucó S.A., Balance 2019-2020)

### **Servicio post ventas:**

Actualmente, Cervecería Checa no cuenta con un área formalizada de servicio postventa. La atención a clientes luego de la compra se realiza de manera informal, a través de mensajes directos en redes sociales o contactos personales con el equipo del bar cervecero. Esta modalidad limita la capacidad de seguimiento sistemático de reclamos, devoluciones o sugerencias.

En caso de problemas con el producto, como fallas en la carbonatación, envases dañados o sabores no esperados, las soluciones se gestionan caso por caso, generalmente ofreciendo un cambio o reposición sin costo adicional. Sin embargo, no existe un protocolo documentado para

abordar estas situaciones, lo cual puede afectar la percepción de profesionalismo y la fidelización del cliente.

### *Actividades secundarias*

#### **Infraestructura:**

La Cervecería Checa, parte de Sauco S.A., cuenta con una planta en Sacanta equipada con tecnología avanzada y capacidad para producir 360.000 litros anuales. Su infraestructura está diseñada bajo criterios de seguridad e higiene, con sectores diferenciados para cocción, fermentación, envasado y frío, lo que permite un flujo eficiente de producción.

Organizacionalmente, presenta una estructura simple, liderada por los socios fundadores y operarios especializados. El equipamiento incluye tanques de acero inoxidable, sistemas de frío, línea de enlatado y laboratorio básico para control de calidad, con automatización en procesos clave como fermentación y temperatura.

En términos financieros, el balance 2020 arrojó una pérdida de \$7.772.599,90, frente a la utilidad neta de \$374.689,99 en 2019, debido a la caída de ventas por las restricciones sanitarias (Sauco S.A., Balance 2019-2020). No obstante, mantiene una infraestructura sólida con activos fijos significativos, aunque actualmente subutilizados.

#### **Desarrollo tecnológico:**

Sauco S.A., a través de Cervecería Checa, ha realizado inversiones en bienes de uso, incorporando maquinaria, herramientas, muebles y útiles durante el ejercicio 2020, por un total de \$926.474,92 (Sauco S.A., Balance 2020). Estas adquisiciones permiten fortalecer la infraestructura productiva y optimizar el equipamiento disponible para la elaboración y envasado de cervezas artesanales.

#### **Recursos humanos:**

En la Cervecería Checa no se identifica un área formal de Recursos Humanos. La selección y capacitación de personal se realiza de forma intuitiva por los encargados, y no existen procedimientos definidos para evaluación de desempeño o desarrollo profesional. Esto puede afectar la retención del talento y el crecimiento del equipo.

#### **Aprovisionamiento:**

La Cervecería Checa realiza su aprovisionamiento a través de una combinación de proveedores locales y regionales, principalmente para la adquisición de insumos clave como cebada malteada, lúpulo, levaduras y botellas. En la zona centro de la provincia de Córdoba, donde se encuentra Sacanta, existen proveedores mayoristas de insumos cerveceros que abastecen a emprendimientos de pequeña y mediana escala, lo que le permite a Sauco S.A. contar con materia prima de calidad sin incurrir en elevados costos logísticos. Asimismo, para

ingredientes especiales como lúpulos aromáticos o levaduras líquidas específicas, se recurre a importadores establecidos en Buenos Aires.

En el ejercicio 2020, los ingresos por ventas y servicios alcanzaron los \$13.091.918,87, reflejando el volumen de actividad alcanzado pese a las restricciones sanitarias (Sauco S.A., Balance 2020). Este monto evidencia la necesidad de mantener un aprovisionamiento constante y eficiente para sostener la producción y responder a la demanda.

### ***Matriz FODA***

#### **Fortalezas**

La fábrica cuenta con una capacidad instalada de 360.000 litros anuales, lo que permite aprovechar economías de escala en la producción.

Posee equipamiento de última generación para elaboración artesanal, lo que garantiza calidad y consistencia en el producto.

La marca Checa tiene buena aceptación local y una identidad consolidada en Sacanta, lo que facilita su posicionamiento en la región.

#### **Oportunidades**

El crecimiento sostenido del consumo de cerveza artesanal en Argentina genera un entorno favorable para ampliar la cartera de productos.

El interés creciente por productos con identidad regional y diferenciación de origen brinda ventajas para cervezas que utilicen insumos locales.

El auge del turismo gastronómico en polos como Bariloche ofrece un contexto propicio para vincular la experiencia cervecera con propuestas turísticas.

La expansión del uso de redes sociales como canal de descubrimiento y recomendación potencia la visibilidad de marcas artesanales emergentes.

#### **Debilidades**

La falta de estrategias comerciales definidas y una promoción limitada al boca a boca reducen la capacidad de captar nuevos clientes.

No se cuenta con un área formal de ventas ni con personal especializado en marketing, lo que restringe el alcance comercial de la unidad.

La visibilidad de la marca a nivel nacional es escasa, dificultando el ingreso a nuevos mercados fuera del ámbito local.

#### **Amenazas**

La alta competencia del sector cervecero artesanal, con más de 1.500 marcas registradas, reduce márgenes de rentabilidad y exige diferenciación constante (Argentina.gov.ar, 2023).

El contexto económico de alta inflación e inestabilidad cambiaria eleva los costos operativos e impacta en el poder adquisitivo del consumidor (INDEC, 2025).

La flexibilización del cepo cambiario y la desregulación económica podrían favorecer a nuevos actores internacionales, intensificando la rivalidad en el mercado (Ministerio de Economía, 2025).

La amplia disponibilidad de productos sustitutos, como cervezas industriales o bebidas sin alcohol, representa una constante presión sobre la demanda del segmento artesanal.

### ***Matriz BCG***

La unidad de negocio La Tregua se posiciona como un producto “Vaca” dentro de la Matriz BCG, ya que cuenta con alta participación en el rubro agropecuario y lácteo, pero opera en un sector de bajo crecimiento. Produce leche bovina, cultivos extensivos y ganadería, con operaciones consolidadas y clientes estables como Cremac. Su estructura sólida y bajos requerimientos de inversión adicional le permiten generar ingresos constantes que sostienen al grupo (Canvas, 2025). Según Kotler y Keller (2012), estos productos deben gestionarse para maximizar su rentabilidad sin comprometer su estabilidad.

En cambio, Sauco S.A., que gestiona Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa, se ubica como un producto “Estrella” por su participación creciente en sectores dinámicos como la gastronomía y la cerveza artesanal. Si bien el balance 2020 arrojó una pérdida de \$423.917, esta situación se explica por las restricciones operativas que afectaron el normal desarrollo de las actividades, aunque durante ese mismo período se lograron ventas por \$14.781.098, reflejando un volumen de actividad relevante pese al contexto adverso (Saucu S.A., Balance 2020). La cervecería cuenta con una capacidad instalada de 360.000 litros anuales y buena aceptación local, especialmente en Sacanta. Además, el sostenido crecimiento del consumo de cerveza artesanal en Argentina, impulsado por la preferencia de los consumidores por productos de identidad regional, naturales y de edición limitada, refuerza el potencial de la estrategia de diferenciación planteada (The Food Tech, 2024; Argentina.gob.ar, 2023). Según Kotler y Keller (2012), los productos “Estrella” operan en mercados de alto crecimiento y alta participación, por lo que requieren inversión constante para consolidar su posición y expandirse.

## **Marco teórico**

Este trabajo final de grado se enmarca en la necesidad de aplicar la planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la rentabilidad de la unidad de negocio Saucu S.A., a cargo de Cervecería Checa, perteneciente al Grupo Meta. A partir del análisis de

situación realizado, se propone una estrategia de diferenciación centrada en el desarrollo de una nueva línea de cervezas artesanales de edición limitada, con identidad regional. El presente marco teórico reúne aportes conceptuales clave para fundamentar esta propuesta, articulando los enfoques de autores reconocidos que abordan la planificación, los niveles estratégicos y la diferenciación como ventaja competitiva.

La planificación estratégica se concibe como un proceso sistemático que permite definir la dirección de una organización, formular objetivos de largo plazo y coordinar acciones para alcanzarlos en contextos complejos. Fred R. David (2013) plantea que la ventaja competitiva sostenida es el eje central de este proceso, permitiendo a las empresas adaptarse al entorno y mejorar su desempeño en el tiempo. En la misma línea, Sainz de Vicuña (2017) sostiene que el plan estratégico transforma la visión organizacional en acciones concretas, y propone una metodología estructurada compuesta por cinco etapas: análisis, diagnóstico, objetivos, estrategias y decisiones operativas. Este enfoque resulta particularmente útil para PyMEs que necesitan combinar orden con flexibilidad.

Hernández (2012) subraya que la planificación estratégica es especialmente relevante en el contexto de las pequeñas y medianas empresas argentinas, ya que les permite anticiparse a los cambios, adaptarse a los desafíos del entorno y sostener su continuidad. Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) advierte que la incorporación de prácticas estratégicas en las PyMEs de la región mejora su capacidad competitiva y su resiliencia frente a la incertidumbre.

Dentro del proceso de planificación, es fundamental distinguir los diferentes niveles estratégicos. En primer lugar, se encuentran las estrategias corporativas, que definen el rumbo general de la organización y las áreas de negocio en las que desea operar. A partir de allí, el modelo de Ansoff permite pensar en estrategias de crecimiento, entre las cuales se encuentra la estrategia de desarrollo de producto. Esta consiste en lanzar nuevos productos o mejorar los existentes para los mismos mercados actuales (Ansoff, citado en David, 2013). En el caso de Cervecería Checa, esta estrategia cobra sentido, ya que busca diversificar su oferta incorporando cervezas de edición limitada con identidad regional, sin abandonar su base de clientes.

En el plano de la estrategia competitiva, Michael Porter (1982) distingue tres alternativas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En este trabajo se adopta la estrategia de diferenciación, que se basa en ofrecer productos percibidos como únicos por el cliente, lo que permite establecer precios más altos y fortalecer la lealtad hacia la marca. Esta

estrategia es pertinente cuando el consumidor valora aspectos como la calidad, la autenticidad, el diseño y la historia del producto, todos elementos presentes en el sector cervecero artesanal.

Hill y Jones (2010) amplían esta perspectiva al señalar que la diferenciación no solo se logra desde el producto, sino también desde la organización: se requiere una estructura ágil, procesos innovadores y una cultura centrada en el cliente. Esta mirada resulta clave para PyMEs como Cervecería Checa, que operan en un mercado donde la experiencia de marca y el vínculo emocional con el consumidor son factores decisivos.

Desde el enfoque del marketing estratégico, Kotler y Armstrong (2012) sostienen que la diferenciación debe estar respaldada por una propuesta de valor clara y sostenida. Esto implica segmentar adecuadamente el mercado, construir una identidad de marca coherente y comunicar los atributos diferenciales del producto en forma efectiva. En el caso de productos como las cervezas artesanales, esto incluye aspectos visuales, simbólicos y emocionales.

Por último, González Ferrero, Guzmán y Trujillo (2017) aplican la teoría de juegos al ámbito estratégico, destacando que las organizaciones deben tener en cuenta las posibles respuestas de sus competidores. Este enfoque dinámico resulta útil para anticipar movimientos en entornos altamente competitivos, como el cervecero artesanal, donde constantemente ingresan nuevas marcas y propuestas.

En síntesis, el marco teórico integra enfoques complementarios que permiten sustentar la estrategia seleccionada. Se considera que la metodología de Sainz de Vicuña ofrece herramientas claras para abordar el proceso estratégico en una PyME. A su vez, la estrategia de desarrollo de producto identificada en Ansoff y la estrategia competitiva de diferenciación propuesta por Porter se alinean con la necesidad de destacar un producto en un mercado saturado, apelando al valor simbólico, la identidad regional y la innovación. Los aportes de Hill, Kotler y González Ferrero enriquecen esta visión, y permiten construir una propuesta estratégica coherente, aplicable y alineada con los desafíos reales que enfrenta Cervecería Checa.

## **Diagnóstico y Discusión**

El análisis estratégico realizado sobre la unidad de negocio Sauco S.A., a cargo de Cervecería Checa del Grupo Meta, permite identificar una problemática central vinculada con la pérdida de rentabilidad en un contexto competitivo que ha evolucionado con rapidez en los últimos años. Si bien el producto cuenta con reconocimiento por su calidad, la empresa ha sostenido una estrategia que no se adapta con la suficiente agilidad a los cambios del entorno y

de los hábitos de consumo. El diagnóstico parte de la integración de herramientas como el análisis foda, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y la cadena de valor, que permiten obtener una visión integral de la situación actual y proyectar posibles líneas de mejora.

La situación económica del país, atravesada por altos niveles de inflación y restricciones financieras, representa un desafío constante para las pequeñas y medianas empresas del sector productivo. Este escenario condiciona la toma de decisiones de mediano y largo plazo. En paralelo, el sector cervecero artesanal ha seguido creciendo, tanto en la cantidad de marcas como en la diversificación de estilos y canales de comercialización. Los consumidores actuales, particularmente los jóvenes, adultos y quienes eligen experiencias gastronómicas, no solo buscan un producto de buena calidad, sino que también valoran su identidad, su trazabilidad y su coherencia con tendencias vinculadas al consumo responsable, la sustentabilidad y lo local. Esta tendencia está documentada por diversas fuentes nacionales, incluyendo el programa GustAr (2025), que destaca el auge del turismo cervecero, los polos regionales y el crecimiento del interés por productos sin alcohol o con ingredientes distintivos.

En ese marco, Cervecería Checa se encuentra en una posición ambigua: si bien mantiene fortalezas importantes como el dominio técnico en la producción, el acceso a canales propios (bares y restaurantes del grupo) y una reputación positiva en Bariloche y otras plazas, enfrenta debilidades que limitan su capacidad de adaptarse. Entre ellas, se destacan la escasa innovación en productos, la baja inversión en marketing digital, la concentración de las ventas en puntos físicos y la falta de una estrategia clara para abordar mercados emergentes o de alto valor agregado. Las amenazas externas también son relevantes: la competencia es cada vez más profesionalizada, con marcas que trabajan con identidad visual, alianzas comerciales y fuerte presencia online. A esto se suman los riesgos del contexto económico, la inestabilidad del poder adquisitivo del consumidor y la creciente cantidad de sustitutos, como las bebidas sin alcohol, fermentadas o importadas.

El análisis foda refleja con claridad esa tensión entre el potencial y la falta de acción estratégica. En particular, la oportunidad de posicionarse con una nueva línea de cervezas artesanales de edición limitada, con identidad regional y atributos diferenciadores, aparece como una de las vías más viables para revertir la tendencia negativa. Esta oportunidad, sin embargo, requiere ser acompañada por decisiones concretas que modifiquen el enfoque actual. Si la empresa mantiene su inercia, podría profundizar su pérdida de participación de mercado, debilitar su presencia en la mente del consumidor y comprometer su sostenibilidad.

A partir de este diagnóstico, se considera clave el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo de producto, acompañada por una estrategia de diferenciación que se enfoque en la creación de cervezas con sentido de origen y valor simbólico, que dialoguen con las preferencias actuales. Esto implicaría también avanzar en una propuesta de comunicación clara, mejorar la presencia digital, ampliar los canales de distribución e incorporar herramientas de análisis estratégico en la toma de decisiones futuras. La planificación estratégica resulta el marco metodológico más adecuado para ordenar estos cambios: permite definir objetivos claros, analizar el entorno con criterio, alinear recursos y capacidades internas y anticipar escenarios posibles.

Resolver este problema no solo contribuiría a recuperar la rentabilidad de Cervecería Checa, sino también a fortalecer su posicionamiento como empresa comprometida con lo local y con las nuevas tendencias del consumo. En un mercado saturado de propuestas genéricas, diferenciarse no es una opción, sino una necesidad. Apostar por una línea de cervezas con identidad regional, ediciones limitadas o atributos singulares no solo atiende una demanda creciente, sino que reactiva el valor de la marca desde su historia y sus raíces. Por ello, el camino hacia la mejora no pasa por competir en precio o volumen, sino por volver a conectar con aquello que hace única a esta empresa dentro del Grupo Meta.

## **Propuesta**

Se propone implementar una planificación estratégica en la unidad de negocio Cervecería Checa del Grupo Meta con el objetivo de mejorar su rentabilidad a través del desarrollo de un nuevo producto diferenciado. La propuesta contempla el lanzamiento de una línea de cervezas artesanales de edición limitada con identidad patagónica, que incorporen ingredientes autóctonos y atributos culturales distintivos. Esta iniciativa se complementará con acciones orientadas a captar nuevos clientes locales, fortalecer las capacidades técnicas del equipo operativo y posicionar la marca en segmentos premium dentro del mercado barilocheño. La propuesta está alineada con la misión del Grupo Meta, que promueve un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo, y con su visión de ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la comunidad.

### ***Objetivo general***

- Llevar la rentabilidad a 5 % para agosto de 2028, a través de una estrategia de diferenciación centrada en el desarrollo de una nueva línea de cervezas artesanales de edición limitada con identidad regional.

Este objetivo se fundamenta en el crecimiento sostenido del consumo de cerveza artesanal en Argentina, especialmente aquellas con atributos diferenciadores vinculados al territorio. La elección de una estrategia de diferenciación basada en productos de edición limitada con identidad regional responde a las nuevas demandas de los consumidores, quienes priorizan experiencias auténticas, producción local y propuestas con valor cultural agregado. Según el Observatorio de Tendencias del INTI (2023), las preferencias se orientan hacia alimentos y bebidas que integran identidad cultural, trazabilidad y origen local. A su vez, el Programa GustAr (Argentina.gob.ar, 2024) destaca que la cerveza artesanal es uno de los productos más promovidos dentro de los polos productivos regionales, lo cual potencia su inserción en mercados turísticos y premium. En este contexto, se considera viable alcanzar una rentabilidad positiva del 5 % sobre ingresos totales hacia agosto de 2028, mediante la implementación de un plan estratégico centrado en el desarrollo de esta nueva línea diferenciada.

#### ***Objetivos específicos***

1. Captar un 25% más de nuevos clientes en el mercado local para julio de 2028, a través del posicionamiento estratégico de la nueva línea de cervezas con identidad patagónica.

El objetivo resulta alcanzable en función de la tendencia creciente en la demanda de productos regionales y diferenciados en mercados turísticos como Bariloche. Según el Programa GustAr, “el consumo de alimentos y bebidas con identidad regional se consolida como una de las principales motivaciones de compra de los visitantes” (Argentina.gob.ar, 2024). La cerveza artesanal con atributos distintivos es altamente valorada por este perfil de consumidor, que busca autenticidad y calidad. Además, el Observatorio de Tendencias del INTI destaca que “la cerveza artesanal es una de las categorías de bebidas con mayor dinamismo, con más de 1.500 marcas en el país y una fuerte concentración en polos turísticos como la Patagonia” (INTI, 2023). El contexto local refuerza este potencial: Bariloche recibe más de 1,2 millones de turistas al año, con un marcado interés por experiencias gastronómicas y productos regionales (Municipalidad de Bariloche, 2024). En este escenario, establecer un crecimiento del 25 % en nuevos clientes es un objetivo viable y coherente con las oportunidades que brinda el mercado turístico y gastronómico de la región.

2. Reducir en un 20% los costos por unidad producida de la nueva línea antes de agosto de 2027, a través de la estandarización de procesos y el control de mermas.

El objetivo es consistente con las mejores prácticas en el sector cervecero artesanal. Según el Observatorio de Tendencias del INTI, “las microcervecías que implementan protocolos de estandarización y control de procesos logran reducir mermas productivas entre un 15 % y un 25 %, incrementando así su eficiencia sin comprometer la calidad del producto” (INTI, 2023). Esta mejora es particularmente relevante en un contexto de alta presión sobre los costos de insumos como la malta, el lúpulo y la energía, cuyo precio ha tenido incrementos de dos dígitos en los últimos años (INDEC, 2025). Además, el aumento de la competencia en el mercado artesanal obliga a optimizar los márgenes para sostener la rentabilidad. En este marco, la estandarización de procesos y el uso de tecnologías de control son estrategias reconocidas en el sector como claves para mejorar la eficiencia operativa (CEPAL, 2020).

3. Lograr que la nueva línea de cervezas artesanales represente el 20% de las ventas anuales de Cervecería Checa para febrero de 2027, a través de su desarrollo y lanzamiento en el mercado local.

La meta de alcanzar un 20 % de participación en las ventas anuales responde a una lógica de diversificación y actualización del portafolio de productos de Cervecería Checa. En un mercado como el de Bariloche, caracterizado por un alto dinamismo turístico y estacionalidad de la demanda, introducir una línea de cervezas artesanales de edición limitada permitirá captar nuevas ocasiones de consumo y reforzar la presencia de la marca en el segmento premium. Según Euromonitor (2024), el 34 % de los consumidores argentinos de bebidas alcohólicas eligen productos de temporada o con narrativa diferencial, lo que evidencia un espacio concreto para propuestas innovadoras. Por otra parte, estudios recientes muestran que las líneas especiales contribuyen entre un 15 % y un 25 % del total de ventas en cervecías artesanales consolidadas en mercados turísticos (The Food Tech, 2024).

4. Profesionalizar al 100% del personal operativo en procesos de elaboración y control de calidad de la nueva línea para mayo de 2026, a través de un sistema interno de gestión del conocimiento técnico.

La profesionalización integral del equipo operativo es una condición clave para asegurar la estabilidad productiva y la competitividad de la nueva línea de cervezas artesanales. En industrias de bebidas como la cervecera, el dominio técnico por parte de los operarios impacta directamente en variables críticas como el rendimiento de los insumos, el control de mermas y la consistencia del producto final (INTI, 2023). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), las empresas que implementan programas sistemáticos de formación continua en procesos y calidad logran incrementar la productividad entre un 10 % y un 25 % en

el primer año. En este contexto, asegurar que el 100 % del personal esté calificado y actualizado permitirá a Cervecería Checa no solo mantener altos estándares de calidad, sino también optimizar el uso de recursos y reducir el riesgo de reprocesos o desperdicios.

### *Alcance*

**Contenido:** La planificación estratégica se centrará exclusivamente en Cervecería Checa e incluirá acciones sobre las áreas de producción, marketing, comercialización y recursos humanos. El foco estará en el desarrollo, posicionamiento y comercialización de una nueva línea de cervezas artesanales de edición limitada con identidad regional.

**Tiempo:** El plan se ejecutará desde agosto de 2025 hasta agosto de 2028, permitiendo una implementación escalonada de los objetivos específicos.

**Geográfico:** El proyecto se desarrollará en las localidades de Sacanta (producción) y San Carlos de Bariloche (comercialización y posicionamiento).

### *Planes de acción*

**Plan de acción objetivo 1:** Captar un 25% más de nuevos clientes en el mercado local para julio de 2028.

Para alcanzar este objetivo se diseñará un plan integral de posicionamiento y captación, enfocado en instalar la nueva línea de cervezas como una propuesta innovadora y representativa de la identidad patagónica. En primer lugar, se elaborará una campaña de comunicación que defina el concepto de marca, el diseño gráfico de las etiquetas y los mensajes clave que se transmitirán. Este trabajo será coordinado por el área de marketing junto a un diseñador gráfico freelance.

Luego, se producirán materiales promocionales físicos como banners, afiches y posavasos, y se armarán kits de degustación con botellas de muestra, folletos y elementos visuales. Estos kits serán distribuidos a locales gastronómicos y en eventos puntuales para generar primeras impresiones positivas.

Durante los veranos de 2027/28 se llevarán a cabo acciones directas en puntos turísticos de Bariloche. Se contratarán promotores locales que entregarán material gráfico, ofrecerán degustaciones y explicarán los atributos diferenciales del producto a residentes y turistas. Además, se organizarán doce eventos de degustación en alianza con restaurantes, bares y ferias locales, con el objetivo de generar experiencias memorables y reforzar la presencia de marca.

Paralelamente, se ejecutará una campaña digital segmentada en redes sociales (Instagram y Facebook) con enfoque en los públicos objetivos identificados. Esta campaña será

desarrollada y gestionada por una agencia externa, utilizando formatos visuales coherentes con la estética definida previamente.

Todo el plan será coordinado por el área de marketing y supervisado por la dirección general de Sauco S.A., asegurando una implementación coherente con la identidad de la nueva línea y los valores del Grupo Meta.

Detalle	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Economico Financiero	Observaciones	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Diseño de campaña comunicacional integral.	jun-26	ago-26	Marketing	Paula (coordinación) / diseñador gráfico freelance (ejecución)	Diseñador	\$ 1.800.000	Sueldo por mes Ver anexo 1	Workana CanvaPro
					Software diseño	\$ 65.000	Pago anual Ver anexo 2	
					Pc, RRSS.			
Producción de kits promocionales.	nov-26	dic-26	Marketing / Comercial	Paula (diseño y logística) / proveedor gráfico (producción)	Folletos, vasos, etiquetas, llaveros, portallaves.	\$ 2.500.000	Total por 1000 unidades Ver anexo 3	Mercado Libre
Contratación de promotores turísticos para degustaciones.	ene-27 ene-28	feb-27 feb-28	Marketing	Paula (selección y seguimiento), Promotores	Puestos móviles	\$ 550.000	Ver anexo 4	FAECYS Mercado Libre
					Mesas exposición.	\$ 163.600		
					Folleteria	\$ 53.000	Sueldo por mes	
					2 promotores	\$ 960.000	Ver anexo 5	
Organización de 12 eventos de degustación con locales gastronómicos.	mar-27	jun-27	Producción / Comercial	Francisco (coordinación en Bariloche) / Paula (logística general)	Salones de eventos	\$ 800.000		Hotel Puerto Blest
					Cerveza a degustar	\$ 300.000	100lt. Aprox	
					Copas.	\$ 68.000	Ver anexo 6	Mercado Libre
					2 Promotores	\$ 960.000	Ver anexo 5	FAECYS
Campaña digital segmentada en redes sociales.	ago-27	jul-28	Marketing / Comunicación	Paula (coordinación) / agencia externa (ejecución)	PC, Cuenta de Facebook Ads, Instagram Business.	\$ 18.000	Sueldo por hora Ver anexo 7	Workana

**Plan de acción objetivo 2:** Reducir en un 20% los costos por unidad producida de la nueva línea antes de agosto de 2027

Este plan se enfoca en optimizar el proceso productivo de la nueva línea de cervezas con identidad regional, con el fin de disminuir desperdicios y errores que generan costos innecesarios. En una primera etapa, se elaborará un manual interno de procedimientos que documente de forma estandarizada cada paso de la producción, desde la recepción de insumos hasta el envasado final. Este documento será elaborado en colaboración entre el responsable técnico de producción y una consultora externa especializada en buenas prácticas de manufactura (BPM).

Luego, se realizará una auditoría interna para detectar los puntos críticos donde se generan mayores mermas. Se analizarán aspectos como el exceso de espuma, variaciones en la temperatura de fermentación, pérdidas en trasvasado y otros errores frecuentes en microcervecías. A partir de este diagnóstico, se propondrán medidas correctivas específicas.

En función de los resultados de la auditoría, se incorporarán sensores digitales que permitan monitorear variables clave del proceso como temperatura, pH y densidad en tiempo real. Estos dispositivos facilitarán la trazabilidad y permitirán prevenir desvíos antes de que generen pérdidas.

Posteriormente, se capacitará al equipo operativo en el uso de estos nuevos sensores y en la aplicación de criterios técnicos de control de calidad. Las capacitaciones estarán a cargo del proveedor de los equipos, quien también brindará acompañamiento inicial durante su implementación y por último, se implementará una planilla digital de control interno donde se registrarán semanalmente los niveles de merma por lote. Esta herramienta permitirá generar alertas tempranas y tomar decisiones basadas en datos, fortaleciendo la mejora continua.

Detalle	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Economico Financiero	Observaciones	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Elaboración de manual de procedimientos estandarizados de producción	jun-26	ago-26	Producción	Luis (responsable técnico) / consultor externo	PC, documentación interna, software de edición	\$ 4.000.000	Precio Total Ver anexo 8	Workana
Auditoría técnica interna para detección de mermas	ago-26	sept-26	Producción / Control	Luis / auditor freelance	Termómetros, datos de producción, planillas	\$ 50.000	Por hora Ver anexo 9	Workana
Adquisición e instalación de sensores digitales de control de fermentación y temperatura	oct-26	dic-26	Producción / Tecnología	Luis / proveedor de equipamiento	Sensores, conexión Wi-Fi, software de monitoreo	\$ 3.000.000	Estimado Ver anexo 10	Reddit
Capacitación operativa en uso del nuevo sistema	nov-26	dic-26	Producción / Recursos Humanos	Luis (coordinación técnica) / proveedor (formador externo)	Aula, sensores instalados, manuales	\$ 900.000	Ver anexo 11	UTNBA
Implementación de planilla digital de control de mermas	ene-27	ago-27	Producción	Luis	Google Sheets, PC, informes internos	\$ -		Desarrollo interno sin costo

**Plan de acción objetivo 3:** Lograr que la nueva línea de cervezas artesanales represente el 20% de las ventas anuales de Cervecería Checa para febrero de 2027.

Este plan tiene como propósito el diseño, producción y comercialización de una nueva línea de cervezas artesanales con identidad regional, apuntando a que se convierta en una parte significativa de la facturación total de Cervecería Checa. El proceso se iniciará con la definición del producto: se establecerá el estilo y perfil sensorial de la nueva línea en base a ingredientes autóctonos como sauco, frambuesa, lúpulo patagónico y miel de productores locales de la región andina. Esta etapa estará a cargo del responsable técnico de producción.

A continuación, se diseñará la identidad visual del producto: etiquetas, nombres, logos y diseño del packaging, priorizando elementos gráficos que refuercen el concepto de “cerveza patagónica de edición limitada”. Esta tarea será realizada junto a un diseñador gráfico externo.

Paralelamente, se elaborará una producción piloto de 1.000 litros, destinada a degustaciones, validaciones internas y pruebas de aceptación con consumidores seleccionados. Esta prueba permitirá realizar ajustes en la receta o presentación antes del lanzamiento comercial definitivo.

Durante esta etapa, se avanzará también con la tramitación de los registros legales y sanitarios exigidos por la normativa vigente, como el rotulado aprobado por INAL/ANMAT y la habilitación bromatológica para su distribución en comercios.

Luego, se lanzará la producción inicial de 6.000 litros, con distribución exclusiva en puntos de venta del Grupo Meta (Casa Checa, La Jirafa, bares aliados). Esta distribución controlada permitirá monitorear el rendimiento comercial de la línea. Se implementará un sistema de seguimiento mensual de ventas, rotación, y comentarios del público, con el objetivo de hacer ajustes progresivos en canales, volúmenes o promoción.

El plan contempla una revisión final de los resultados en marzo de 2027 para evaluar si la línea logró representar el 20 % de las ventas anuales y si es viable ampliarla o replicarla con nuevas variedades.

Detalle	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Economico Financiero	Observaciones	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Desarrollo conceptual del producto (receta, estilo, insumos regionales)	ene-26	abr-26	Producción	Luis (responsable técnico)	PC, planillas, muestras de insumos	\$ 1.000.000	Estimado	
							Ver anexo 12	Cibart
							ver anexo 13	Argentina Brew
Diseño de identidad visual, etiquetas y presentación del producto	mar-26	may-26	Marketing	Paula / diseñador gráfico freelance	Software de diseño, etiquetas, impresiones	\$ 1.800.000	Sueldo por mes Ver anexo 1	Workana
Producción piloto de 1.000 litros para degustación	may-26	jul-26	Producción	Luis / operarios	Insumos cerveceros, fermentador, botellas, cámara de frío	\$ 3.000.000	Estimado \$3000 por litro	
Gestión de registros legales y sanitarios (etiquetado y comercialización)	ago-26	oct-26	Administración	Paula / estudio externo	Formularios, diseño de etiquetas, documentación legal	\$ 300.000	Estimado	Estudio contable-jurídico Bariloche
Lanzamiento comercial (6.000 litros), distribución y monitoreo	oct-26	feb-27	Comercial / Producción	Paula y Francisco	Insumos, barriles, botellas, transporte, planilla de ventas	\$ 18.000.000	Estimado \$3000 por litro	Costo estimado de producción comercial y logística local

**Plan de acción objetivo 4:** Profesionalizar al 100% del personal operativo en procesos de elaboración y control de calidad de la nueva línea para mayo de 2026.

Este plan busca garantizar que todo el equipo operativo de Cervecería Checa cuente con los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para mantener la calidad y la estandarización de la nueva línea de cervezas.

La primera etapa consistirá en la contratación de una consultora o capacitador externo especializado en procesos cerveceros, que diseñará un programa de formación técnica adaptado al perfil del equipo y a las características específicas de la línea con identidad patagónica. El diseño incluirá contenidos sobre fermentación, trazabilidad, sanitización, control de mermas, y criterios de calidad sensorial.

Una vez finalizado el diseño, se avanzará con la ejecución de tres talleres presenciales en planta, distribuidos entre octubre y diciembre de 2025. Estas jornadas estarán enfocadas en la práctica concreta sobre el equipamiento real, lo que permitirá transferir conocimientos aplicados y resolver dudas en el momento.

Luego, se procederá a la impresión y entrega de manuales técnicos personalizados, que recopilen los procedimientos, protocolos de limpieza, parámetros críticos y técnicas de control para la nueva línea. Esto funcionará como soporte permanente para el equipo.

Posteriormente, se llevará a cabo una evaluación integral del aprendizaje, que combinará observación directa, pruebas técnicas, y entrevistas personales. Esta etapa permitirá medir el impacto real de la capacitación, identificar fortalezas y definir ajustes futuros.

Por último, se organizará una reunión de retroalimentación con el equipo operativo para compartir resultados, reconocer avances, y afianzar el compromiso con la mejora continua. Esta instancia servirá también para motivar al personal y formalizar la implementación del sistema interno de gestión del conocimiento técnico.



**Presupuesto anual actual**

Años	2025	2026	2027	2028	Inflación	
PLAN 1	\$ 2.025,00	\$ 9.231.435,00	\$ 32.479.823,89	\$ 12.777.532,04	2025	26,20%
PLAN 2	\$ 0,00	\$ 7.890.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	2026	15,90%
PLAN 3	\$ 0,00	\$ 22.550.000,00	\$ 9.179.280,00	\$ 0,00	2027	10,00%
PLAN 4	\$ 5.750.000,00	\$ 110.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	2028	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.752.025,00</b>	<b>\$ 39.781.435,00</b>	<b>\$ 41.659.103,89</b>	<b>\$ 12.777.532,04</b>		

Ver anexo 17: Expectativas de inflación

**Flujo de caja**

Se proyecta un incremento acumulado del 33 % en los ingresos entre 2025 y 2028, como resultado de la implementación de todos los planes de acción estratégicos vinculados al desarrollo y posicionamiento de una nueva línea de cervezas artesanales con identidad regional. Esta mejora se distribuye progresivamente en los cuatro años: con un crecimiento moderado en 2025 (2 %) asociado a tareas de diagnóstico y formación; un fuerte impacto en 2026 (15 %) vinculado al lanzamiento del producto, eventos de degustación y primeras ventas; un crecimiento sostenido en 2027 (10 %) gracias a la consolidación en el mercado local y turístico; y una estabilización en 2028 (6 %) impulsada por la fidelización de clientes y el posicionamiento alcanzado. La estimación parte de los estados contables de 2020 como referencia histórica, contempla ingresos y egresos ajustados por inflación según las proyecciones del REM (2025) y considera valores brutos que ya incluyen IVA. La tasa de costo de capital asumida para la evaluación financiera es del 30,5 %. (Ver anexo 18)

CASH FLOW PROYECTADO Cervecería Checa					
	Año base	2025	2026	2027	2028
<b>INGRESOS</b>					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 743.774.983	\$ 938.644.029	\$ 1.087.888.430	\$ 1.196.677.273	\$ 1.316.345.000
Planes de acción		\$ 18.772.881	\$ 163.183.264	\$ 119.667.727	\$ 78.980.700
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 743.774.983</b>	<b>\$ 957.416.910</b>	<b>\$ 1.251.071.694</b>	<b>\$ 1.316.345.000</b>	<b>\$ 1.395.325.700</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 387.559.675	-\$ 449.181.664	-\$ 520.601.548,11	-\$ 572.661.702,93	-\$ 629.927.873,22
Gastos de Comercialización	-\$ 294.975.950	-\$ 341.877.126	-\$ 396.235.589	-\$ 435.859.147,84	-\$ 479.445.062,63
Gastos Administrativos	-\$ 70.647.928	-\$ 81.880.949	-\$ 94.900.020	-\$ 104.390.021,71	-\$ 114.829.023,88
Plan de acción 1		\$ -2.025,00	\$ -9.231.435,00	\$ -32.479.823,89	\$ -12.777.532,04
Plan de acción 2		\$ -	\$ -7.890.000,00	\$ -	\$ -
Plan de acción 3		\$ -	\$ -22.550.000,00	\$ -9.179.280,00	\$ -
Plan de acción 4		\$ -5.750.000,00	\$ -110.000,00	\$ -	\$ -
Depreciación		-\$ 442.720	-\$ 442.720	-\$ 442.720	-\$ 442.720
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>-\$ 753.183.553</b>	<b>-\$ 872.941.763</b>	<b>-\$ 1.051.408.592</b>	<b>-\$ 1.154.569.976</b>	<b>-\$ 1.236.979.492</b>
UTILIDAD BRUTA	-\$ 9.408.570	\$ 84.475.146	\$ 199.663.102	\$ 161.775.023	\$ 158.346.208
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.293.000	-\$ 29.566.301	-\$ 69.882.086	-\$ 56.621.258	\$ 55.421.173
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-\$ 6.115.571	\$ 54.908.845	\$ 129.781.016	\$ 105.153.765	\$ 213.767.381
Depreciación		\$ 442.720	\$ 442.720	\$ 442.720	\$ 442.720
Inversión	-\$ 4.427.200				
Valor de desecho					\$ 2.656.320
Capital de trabajo	-\$ 479.335				
Recupero capital de trabajo					\$ 479.335
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>-\$ 11.022.106</b>	<b>\$ 55.351.565</b>	<b>\$ 130.223.736</b>	<b>\$ 105.596.485</b>	<b>\$ 217.345.756</b>

Ver anexo 19: Flujo mensual

Inversión a realizar	-104.397.296	VAN	55.238.977
Flujo neto del período 1	-11.022.106	TIR	50%
Flujo neto del período 2	55.351.565	Beneficios	380.604.572
Flujo neto del período 3	130.223.736	Costos	104.397.296
Flujo neto del período 4	105.596.485	ROI	265%
Flujo neto del período 5	217.345.756		

Con base en los resultados obtenidos del flujo de caja proyectado, se concluye que la propuesta es altamente recomendable. El Valor Actual Neto (VAN) alcanza los \$55.238.977, lo que indica que no solo se recupera la inversión inicial, sino que además se genera un excedente económico positivo, fortaleciendo la viabilidad financiera del proyecto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se ubica en un 50 %, muy por encima del costo de capital estimado en 30,5 %, lo que refleja una rentabilidad atractiva frente a alternativas tradicionales de inversión. Por su parte, el Retorno sobre la Inversión (ROI) indica que por cada peso invertido se obtienen \$2,65 de beneficio, ya que con un costo total de \$104.397.296 se estiman beneficios por \$380.604.572. Cabe destacar que el ROI elevado se sustenta en el diferencial de precio proyectado para la nueva línea de cervezas artesanales premium, cuyo posicionamiento en mercados turísticos de alto poder adquisitivo, como Bariloche, permite capturar márgenes superiores a los productos tradicionales. En conjunto, estos indicadores demuestran que el plan estratégico propuesto para Cervecería Checa no solo es sustentable, sino también rentable en el mediano plazo.

### Conclusiones finales

Este reporte de caso, en el marco de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como propósito brindar una solución estratégica al problema de rentabilidad que enfrenta la unidad de negocio Cervecería Checa, perteneciente al Grupo Meta. A partir de un diagnóstico integral y la aplicación de herramientas de planificación estratégica, se propuso una alternativa concreta basada en el desarrollo y posicionamiento de una nueva línea de cervezas artesanales con identidad regional, orientada al mercado turístico de Bariloche.

La propuesta diseñó objetivos claros, medibles y realistas, respaldados por un plan de acción detallado y una proyección financiera positiva. La estrategia no solo apunta a revertir la baja rentabilidad actual, sino también a potenciar el crecimiento sostenible de la marca, diferenciándola en un mercado competitivo y en expansión. Los resultados obtenidos del análisis económico, incluyendo un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un ROI

elevado, permiten concluir que la inversión es viable y recomendable, con impacto tanto económico como organizacional.

Desde la perspectiva profesional, esta experiencia demuestra el valor de la planificación estratégica como herramienta para generar transformaciones reales en empresas de tamaño medio, especialmente en contextos de alta competencia y volatilidad. El enfoque integral adoptado combina decisiones de mercado, procesos internos y desarrollo del capital humano, permitiendo a la organización avanzar con solidez hacia sus metas institucionales.

### **Recomendaciones profesionales**

Si bien el trabajo se centró en una solución puntual vinculada al desarrollo de producto, el proceso de análisis permitió identificar otros aspectos relevantes que no pudieron ser abordados en profundidad por exceder los objetivos de este reporte, pero que se recomienda considerar en futuros estudios o intervenciones profesionales en organizaciones similares.

En primer lugar, se sugiere explorar con mayor profundidad el desarrollo de estrategias de fidelización y experiencia de cliente, dado que el mercado turístico de Bariloche se caracteriza por un alto flujo estacional y una demanda exigente. Invertir en acciones que fortalezcan la relación con el consumidor, como clubes de membresía, visitas a la fábrica o lanzamientos exclusivos, podría reforzar el posicionamiento logrado.

En segundo lugar, se recomienda considerar la implementación progresiva de herramientas de inteligencia comercial (BI y CRM), que permitan monitorear de forma más precisa los resultados de ventas, la trazabilidad de lotes y los hábitos de consumo de los clientes, mejorando así la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Por otra parte, resultaría pertinente evaluar la adopción futura de sistemas de certificación (como sellos de origen o etiquetas sostenibles), que brinden respaldo externo a la propuesta de valor diferenciada. Este tipo de distintivos pueden representar un valor agregado en mercados turísticos que priorizan la autenticidad y la producción responsable.

Finalmente, se propone considerar la elaboración de una estrategia de expansión comercial controlada hacia otros polos turísticos regionales, que permita replicar el modelo desarrollado sin comprometer la identidad artesanal y territorial que lo caracteriza. Para ello, será clave continuar fortaleciendo las capacidades internas y mantener un monitoreo constante del entorno competitivo.

## Bibliografía

Argentina.gob.ar. (1997). Ley N.º 24.788 – Régimen para la prevención del alcoholismo. <https://www.argentina.gob.ar/normativa>

Argentina.gob.ar. (2023). El crecimiento de la cerveza artesanal en Argentina. <https://www.argentina.gob.ar>

Argentina.gob.ar. (2023). El mercado de la cerveza artesanal en Argentina. <https://www.argentina.gob.ar>

Argentina.gob.ar. (2023). Ley N.º 27.714 – Tolerancia cero de alcohol al conducir. <https://www.argentina.gob.ar/normativa>

Argentina.gob.ar. (2024). Programa GustAr – Promoción de polos productivos de cerveza artesanal en Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-cerveza-artesanal-sera-destacada-en-la-proxima-edicion-de-cocina-abierta-0>

Argentina.gob.ar. (2025). Modificaciones al Código Alimentario Argentino para exportaciones de productos alimenticios. <https://www.argentina.gob.ar>

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). Informe de política monetaria y Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). <https://www.bcra.gob.ar>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2025). Medidas de alivio fiscal para pymes – Abril 2025. <https://www.boletinoficial.gob.ar>

Canvas. (2025). Información institucional interna sobre Grupo Meta y sus unidades de negocio. Universidad Siglo 21.

CEPAL. (2020). Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PYMEs argentinas: elementos conceptuales. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/9761-inercia-innovacion-conductas-estrategicas-pymes-argentinas-elementos-conceptuales>

Cerveza Antares. (2024). Micro IPA 25 años: Celebramos nuestra historia con una edición limitada. <https://www.cervezaantares.com>

Cerveza Patagonia. (2023). Nuestra historia: cerveza con identidad de origen. <https://www.cervezapatagonia.com.ar>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Innovación y capacidades tecnológicas para la sostenibilidad. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>

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

Euromonitor International. (2024). Tendencias del mercado de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en América Latina 2024.

<https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/mercados-de-bebidas-sin-alcohol/>

Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: Conceptos y casos. McGraw-Hill.

González Ferrero, M., Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2017). Decisiones gerenciales estratégicas: Una aplicación a la teoría de juegos (2.ª ed.). CESA.

Hernández, R. (2012). Administración estratégica: De la visión a la ejecución (1.ª ed.). Alfaomega Grupo Editor.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). Administración estratégica: Competitividad y globalización (8.ª ed.). Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). Condiciones de vida y nivel educativo en Argentina. <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). Índice de precios al consumidor – marzo 2025. <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (2023). Producción nacional de lúpulo y malta: situación actual y desafíos del sector cervecero artesanal. <https://inta.gob.ar>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (2023). Informe sobre hábitos de consumo sustentable y tendencias de mercado. <https://www.inti.gob.ar>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). (2023). Tendencias de consumo y producción sustentable en bebidas artesanales. <https://www.inti.gob.ar/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Dirección de marketing (14.ª ed.). Pearson Educación.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2019). Potencial del lúpulo patagónico y levaduras autóctonas para la producción cervecera artesanal. <https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). Ley General del Ambiente N.º 25.675. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2024). Programas de financiamiento y asistencia técnica para innovación en pymes del sector alimentario. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

Ministerio de Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires. (2023). Manual de inversión de la Cadena de Valor del Sector Primario. [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3991/1/CDV\\_SectorPrimario.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3991/1/CDV_SectorPrimario.pdf)

Ministerio de Economía. (2025). Informe sobre flexibilización cambiaria y medidas económicas 2025. <https://www.argentina.gob.ar/economia>

Ministerio de Salud. (2023). Informe sobre consumo responsable y nuevas tendencias en bebidas alcohólicas. <https://www.argentina.gob.ar/salud>

Municipalidad de Córdoba. (2018). Ordenanza N.º 12.839 – Regulación de la cerveza artesanal. [https://static01.cordoba.gob.ar/boe/publicaciones/ORD\\_00001946\\_18-10-2018\\_anexo\\_01.pdf](https://static01.cordoba.gob.ar/boe/publicaciones/ORD_00001946_18-10-2018_anexo_01.pdf)

Municipalidad de Bariloche. (2024). Estadísticas de turismo 2024. Recuperado de <https://www.bariloche.gov.ar>

Negocios y Pymes. (2024, octubre 30). Cerveza artesanal independiente: un mundo en crecimiento. <https://www.negociosypymes.com/cerveza-artesanal-independiente-un-mundo-en-crecimiento/>

Observatorio de Tendencias INTI. (2023). Tendencias de consumo en alimentos y bebidas 2023. <https://www.inti.gob.ar>

Porter, M. E. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Sainz de Vicuña, J. M. (2017). Planificación estratégica: Cómo diseñar y ejecutar un plan estratégico eficaz. Ediciones Pirámide.

Sauco S.A. (2018). Estado contable correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2018. Documento interno.

Sauco S.A. (2020). Estado contable correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2020. Documento interno.

The Food Tech. (2024). Cerveza artesanal en 2024: Innovaciones y crecimiento en el mercado latinoamericano. <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/cerveza-artesanal-en-2024-innovaciones-y-crecimiento-en-el-mercado-latinoamericano/>

## Anexos

### Anexo 1

Buscador de Trabajo Freelance

Hace 3 horas

### Proyecto Integral de Branding, Web y Redes Sociales para Empresa de...

Se busca un profesional o equipo para desarrollar un proyecto integral de branding, diseño web y presencia en redes sociales para una empresa que comercializa equipos de impresión de gran formato con marca propia.

El proyecto incluye:

1. Diseño de Marca: Creación o refinamiento de la identidad visual de la marca.
2. ... [Ver más detalles](#)

Diseño Gráfico    Identidad de marca corporativa


Diseño de Logo    Adobe InDesign    +

[Envía una propuesta](#)

AR\$ 1.200.000 - 4.000.000 ?

workana.com

### Anexo 2

Para una persona 

## Canva Pro


Accede a contenido prémium, herramientas de diseño más potentes y funciones con IA.



# US\$55

al año para una persona

[Iniciar mi prueba gratis](#)

Pagá una sola vez

Funciones principales 

 canva.com 

Anexo 3

mercado libre

Llaveros Empresariales Personalizado Merchising 3d X100un  
5.0 ★★★★★ (31)  
\$ 48.900

Stickers Etiquetas Autoadhesivas Personalizadas. X1000 4cm.  
1/6  
\$ 29.500  
en 3 cuotas de \$ 10.912<sup>sin tarjeta</sup>  
Precio sin impuestos nacionales: \$ 24.300  
Ver los medios de pago

Folletos Flyers Volantes Printshop Color 2 Lados 15x21 X100 por One Art  
1/3  
\$ 22.416  
\$ 20.174<sup>40% OFF</sup>  
en 3 cuotas de \$ 7.462<sup>sin tarjeta</sup>  
Precio sin impuestos nacionales: \$ 16.672  
Ver los medios de pago

Llaveros Cintas Personalizados Lanyard Sublimados X100 Uni  
4.8 ★★★★★ (13)  
\$ 94.000  
en 3 cuotas de \$ 38.555  
Envío gratis

300 Ecueros Plástico Personalizados Clopa Premium 500 Cc.  
1/5  
Color: Natural  
\$ 217.232  
Cuota promocionada en 6 cuotas de \$ 41.064<sup>sin tarjeta</sup>  
Precio sin impuestos nacionales: \$ 217.232  
Cantidad mínima: 5 Unid.  
Ver los medios de pago

Anexo 4

Industrial De Madera Y Hierro 180x80 Cm  
63.600

Barra Móvil Rustico 122x50 Madera Para Fiestas  
1/8  
Color: Negro  
\$ 550.000

Folletos Flyers Volantes Printshop Color 1 Lado 10x15 X1000 por One Art  
MAS VENDIDO 6<sup>o</sup> en Folletos  
\$ 58.938  
\$ 53.044<sup>20% OFF</sup>

mercado libre

Anexo 5

**FAECYS**  
 SECRETARÍA DE ASUNTOS LABORALES  
 REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO

**DE ENERO A ABRIL / 2025**  
 ACUERDOS: 04, 06, 10, 11/2024 – 01/2025.

**VENDEDOR**

**A**

MES - AÑO	BASICO SEGUN ACU: 04, 06, 10 y 11/2024 01/2025	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 04/2024 (04/24: 8%) (05/24: 7%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 06/2024 (06/24:5%-07/24: 4.5% -08/24:4%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 10/2024 (09/24-4.25% 10/24-3.75%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 11/2024 (11/24:2.5%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 01/2025 (01.02y03/2025 1.7% C/U)	TOTAL
ENERO/ 2025	708.420	43.103	95.596	64.297	0	15.494	926.911
FEB./ 2025	767.017	0	95.596	64.297	0	15.757	942.668
MARZO/ 2025	818.181	0	60.190	64.297	0	16.025	958.694
ABRIL/ 2025	866.071	0	28.325	64.297	0	0	958.694


ANTIGÜEDAD: ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO, DEBERÁ APLICARSE A LAS CIFRAS REMUNERATIVAS Y NO REMUNERATIVAS.  
 PRESENTISMO: LAS CIFRAS REMUNERATIVAS Y NO REMUNERATIVAS DEBERÁN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACIÓN COMPLEMENTARIA ESTABLECIDA POR EL ART. 40° DEL C.C.T. 130/75.

Anexo 6

Set X 6 Vaso Cervecero Vidrio Rigolleau Pinta Cerveza 540ml Color Transparente

MÁS VENDIDO 20º en Vasos y Copas

3 / 4



Color: Transparente

\$ 7.200

**\$ 6.840** 5% OFF

## Anexo 7

## Experto en Marketing Digital: Meta/Google Ads, Gohighlevel y Ai

Publicado: Hace 6 días Propuestas: 8

Menos de AR\$ 18000 / hora

Buscamos un experto en marketing digital con experiencia comprobada en la gestión de campañas de publicidad en Meta Ads (Facebook/Instagram Ads) y Google Ads. También se requiere conocimiento y experiencia trabajando con la plataforma Gohighlevel para CRM, automatización de marketing y gestión de leads. Idealmente, el candidato tendrá experiencia o ... [Ver más detalles](#)

Marketing Facebook Ads Instagram Ads AdWords de Google Marketing Online +

S. T. Argentina

★★★★★

! Marcar como inapropiado

[Envía una propuesta](#)

## Anexo 8

### Buscador de Trabajo Freelance

Hace 2 semanas

## Implementación de un Bpm para una myphe

La empresa que abarca el sector de belleza esta en búsqueda de tener un proceso de expansión y automatizar sus procesos innovando.

Categoría: Programación y Tecnología  
Subcategoría: Data Science  
Tamaño del proyecto: Medio  
¿Es un proyecto o una posición? ... [Ver más detalles](#)

CSS JavaScript MySQL PHP WordPress

[Envía una propuesta](#)

Más de AR\$ 4.000.000

workana.com

## Anexo 9

**Buscador de Trabajo Freelance**

Ayer

### Auditor Externo para Control de Cajas, Inventarios y Procedimientos...

Estamos buscando un profesional con experiencia en auditorías presenciales para realizar controles periódicos en locales comerciales ubicados en Zona Norte (GBA) y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Responsabilidades:

Auditar el estado de cajas, arqueos y movimientos de efectivo.  
Verificar inventarios físicos y su correspon ... [Ver más detalles](#)

Contabilidad    Gestión de inventario

Análisis Financiero    Análisis de Negocios    +

[Envía una propuesta](#)

Más de AR\$ 50000 / hora ?

## Anexo 10

←  r/TheBrewery · hace 2 a  
needabrewery

### Datos en tiempo real de gravedad específica, temperatura, etc.

¿Alguien tiene alguna idea sobre el equipo para registrar datos en tiempo real de gravedad específica? Parece que los dos nombres más importantes que encontré fueron Plaato Pro y Accubrew. ¿Alguien tiene experiencia con alguno de estos? ¿Hay otro proveedor que debería revisar?

Aquí hay algunas ideas que recopilé de su literatura en línea:

Plaato:

- Inalámbrico (6 meses de duración de la batería); básicamente sin instalación, solo lo sujetas al puerto y está listo
- Solo mide SG y temperatura
- El costo del sensor es de \$1000/cada uno (con descuento a \$700 después de cierta cantidad; obtuve una cotización para 6 y eran \$700)
- El costo de la suscripción es de \$300 por sensor (\$1800 por año para mis 6 tanques)

Accubrew:

- Cableado para la alimentación, por lo que se requiere algo de instalación
- Mide SG, temperatura, claridad, actividad de fermentación
- El costo del sensor es de \$300/cada uno (no estoy seguro de los descuentos por cantidad)
- El costo de la suscripción es de \$300 para el primer sensor, \$120 por cada sensor adicional (\$900 por año para mis 6 tanques)

Me encantaría escuchar cualquier opinión sobre estos si los están usando. Todavía no he podido ver la aplicación real que se utiliza para ninguno de los dos; así que no estoy seguro de si uno tiene una mejor interfaz de usuario que el otro.

## Anexo 11

UTN.BA Centro de e-Learning

¿Qué querés estudiar?

Home > Listado > Diplomatura > Industria, Energía y Construcción > Industria

## Diplomatura en Microcervecerías

Inicio de cursada: 12/08/2025

Duración: 30 Semanas

Clases en vivo: Miércoles de 19:00 a 22:00 hs

### Presentación

Actividades presenciales opcionales (Ubicación, día y horario a confirmar en base a la disponibilidad del espacio): Visitas y recorridos en cervecerías, prácticas en cervecerías (Cocciones, reutilización de levaduras, carbonatación, procesos de limpieza, llenado de latas y botellas, etc), catas de cervezas y maridajes, almuerzos de camaradería, charlas presenciales y charlas online.

La Diplomatura en Microcervecerías provee al alumno de los conocimientos necesarios y la capacidad para gerenciar una planta cervecera en su totalidad, diseñar equipos nuevos como también optimizar los actuales, crear recetas según estilo como también innovadoras en el mercado y tener control total sobre el proceso de fabricación para lograr así una estandarización total de sus productos. Por otro lado el alumno estará capacitado para coordinar con todas las áreas de una cervecería, trabajar en la venta del producto terminado, armar la logística y

Valor: 939.589 \$

Hasta 12 cuotas sin interés

Inscribirse ahora

Chatea con un asesor

Medios de pago: AR

Abonando a través de MercadoPago

Tarjeta de débito

## Anexo 12

(0351) 9003437 | +54 9 351 5204676

Kits de Elaboración | Nosotros | Novedades | Lista Precios Mayorista | Franquicias CIBART | Preguntas Frecuentes | Contacto

**cibart** CENTRO INTEGRAL DE BEBIDAS ARTESANALES

CERVEZA VINO DESTILADOS CAPACITACIÓN ALL BEER

ACCEDER \$ 0.00

INICIO / CERVEZA / EQUIPAMIENTO / EMBOTELLADO / PÁGINA 2

Ordenar por popularidad

### CATEGORIAS

- Embotellado Accesorios (53)
- Embotellado Botellas (20)
- Embotellado Tapas (16)

### FILTRAR POR PRECIO

FILTRAR Precio: \$ 320 — \$ 28.563.590

<p>CERVEZA Tapas Corona Lisas Azules X 100 Unidades \$ 8.141,85</p> <p>ANADIR AL CARRITO</p>	<p>CERVEZA Growler de Vidrio de 1950 cm3 \$ 3.564,54</p> <p>ANADIR AL CARRITO</p>	<p>CERVEZA Bolsa para Lúpulo Dry Hop de 200 mm x 225 mm \$ 4.851,85</p> <p>ANADIR AL CARRITO</p>

## Anexo 13

ARGENTINA BREW

¿Qué estás buscando?

Ayuda Mi cuenta Mi carrito

INICIO INSUMOS EQUIPAMIENTO CERVEZAS INFORMACIÓN CALCULADORAS ESCUELA DE CERVECEROS NOSOTROS

CONTACTO FAQ

Inicio > INSUMOS Más Vendidos

**INSUMOS**

KITS DE CERVEZAS PREMIUM  
MALTAS  
LÚPULOS  
LEVADURAS  
AZÚCARES, ADJUNTOS Y CLARIFICANTES  
TRATAMIENTO DEL AGUA

Producto	Imagen	Nombre	Precio
MALTSO CEREAL DULCE		Pilsen - Uma	\$1.487
MALTSO TOSTADO DULCE		Pale - Uma	\$1.525
MALTSO CEREAL DULCE		S-04 x 11 g	\$4.728
MALTSO TOSTADO DULCE		US-05 x 11 g	\$5.193

**Filtrar por**

Agregar Chips De Roble Para La Maduración

No (2)  
 Si (2)

Producto	Imagen	Nombre	Precio
CITRICO HERBAL RESINA DE PINO		8.5-11 %AA	
MEJORA CUERPO CLARA		3°L	
INTENSO CARAMELO CUERPO		60°L	

Cantidad

## Anexo 14

← Salario

**Salario pretendido de Consultoria**

Media salarial

**\$1.741.711**

Basado en 686 salarios

Ver empleos

f x @ in v

Términos y Condiciones  
Política de Privacidad  
Condiciones de contratación  
Preguntas frecuentes

Inicio Favoritos Postulaciones Mi Perfil

bumeran.com.ar

Anexo 15

Sueldos de Tecnico Cervecero

Sueldos Entrevistas

Sueldos para Tecnico Cervecero en Argentina ⓘ

Confiianza alta · 6 sueldos enviados ·

Actualizado el 6 de ene de 2024

Experiencia

Todos los años de experiencia ▾

Sueldo base

**\$57 K - \$218 K/mes**

\$113 K/mes Sueldo base promedio

Sueldo adicional ⓘ

\$ 750/mes Promedio

\$ 719 - \$ 781/mes Intervalo

glassdoor.com.ar

Anexo 16

Nuevo

Impresiones Bajadas Color Insumarket A4 70g X 100 Doble Faz

1/3

**A4**

**EL MEJOR \$**

**COLOR**

\$ 20.000

en 3 cuotas de \$ 8.203<sup>33</sup>

## Anexo 17

**Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general**

Periodo	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)

Recuperado de: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-dic-2024.pdf>

## Anexo 18

Ingresos 2019	\$21.561.746,98	
Costo de ventas	\$11.348.690,89	
Gastos Administrativos	\$2.068.743,35	
Gastos de Comercialización	\$ 8.637.614,00	
Gastos Financieros	\$3.689.899,30	
Otros Egresos	\$117.193,90	

Inflación	2020		2021		2022		2023	
		43,00%	1,43	48,00%	1,48	94,70%	1,95	180,70%

2024		2025		2026		2027		2028	
135,70%	2,36	26,20%	1,26	15,90%	1,16	10,00%	1,10	10,00%	1,10

Impuesto a las ganancias	35%	Fuente: AFIP
Tasa de referencia plazo fijo	30,5%	

Inflación	
2025	26%
2026	16%
2027	10%
2028	10%

