

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Planificación Estratégica para la empresa Grupo Meta en su unidad de Sauco SA, principalmente en la unidad Cervecería Checa mediante un desarrollo de mercado en el interior de la provincia de Córdoba.

Alumno: Vallozzi Anabella

DNI: 42305357

Legajo: ADM07014

Profesor: Sialle Antonio Ignacio

Carrera: Licenciatura en Administración

2025

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción	4
Análisis de situación	6
Análisis macroentorno Pestel	6
Factor político	6
Factor económico	6
Factor social	7
Factor tecnológico	7
Factor ecológico	8
Factor legal.....	8
Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	9
Rivalidad entre competidores: alta	9
Amenazas de nuevos competidores: alta	9
Poder de negociación de los proveedores: baja.....	10
Poder de negociación con los consumidores: alta	10
Amenaza de productos sustitutos: alta.....	11
Análisis de mercado	11
Análisis interno: cadena de valor	12
Actividades primarias	12
Actividades secundarias.....	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	17
Plan de Implementación.....	19
Propuesta	19
Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
Planes de acción	22
Plan de acción I.....	22
Plan de acción II	23

Plan de acción III	24
Diagrama de Gantt	25
Proyección financiera.....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía	31
Anexo I	35

Resumen

Se expone una planificación estratégica de penetración de mercado a través del establecimiento de una red de canales de distribución indirectos, o "embajadores", elaborada para Cervecería Checa. La iniciativa tiene como objetivo la penetración de los productos de Checa en una interesante plaza turística provincial como lo es la ciudad de Mina Clavero. Esta estrategia permitirá a la empresa ampliar su cobertura territorial, alcanzar nuevos segmentos de consumidores y posicionar su marca en un mercado con alto potencial de crecimiento, a la vez que el uso de canales indirectos aprovecha los activos comerciales de los embajadores y evita costos asociados al desarrollo de canales de distribución propios en la localidad citada. Mina Clavero muestra un interesante desarrollo turístico y gastronómico, sin llegar a ser una plaza saturada por propuestas de cervecería artesanal, lo que representa una oportunidad concreta para Checa para posicionarse en ese mercado. El plan contempla acciones comerciales, logísticas y formativas para garantizar la inserción efectiva de la marca.

Palabras clave: planificación estratégica, penetración de mercado, canales indirectos, cerveza artesanal.

Abstract

This document presents a strategic plan of market penetration, through the establishment of a network of indirect channels, known as “ambassadors,” developed for Cervecería Checa. The initiative aims to introduce Checa’s beers into the local market of Mina Clavero. This plan will allow Checa to expand its territorial range, access new consumer segments, and position its brand in a market with good growth potential. The use of indirect channels leverages the commercial assets of the ambassadors and avoids the costs associated with developing Checa’s own distribution infrastructure in the targeted area. Mina Clavero has shown significant growth as a tourist destination in the province of Córdoba, but still lacks a clear local offering of craft beer, which represents a concrete opportunity for Checa to position itself in that place. The plan includes commercial, logistical, and training actions to ensure the effective insertion of the brand.

Keywords: strategic planning, market penetration, indirect channels, crafted beer.

Introducción

En el presente trabajo final de la carrera de Licenciatura en administración de la Universidad Siglo 21, se desarrollará un reporte de caso enfocado en el Grupo Meta especialmente en la unidad Sauco S.A. y particularmente en la Cervecería Checa.

Se desarrollará una planificación estratégica que consiste en aplicar una estrategia de desarrollo de mercado en la ciudad turística de Mina Clavero, ubicada en el valle de Traslasierra, en la provincia de Córdoba. La propuesta contempla la incorporación de la marca Cervecería Checa en este nuevo mercado mediante el establecimiento de una red de “embajadores” a través de acuerdos comerciales con bares y restaurantes locales. Estos embajadores serán responsables de la venta de los productos de Checa (con exclusividad en el rubro de cervezas artesanales y premium) y de acciones que promoción de la marca en el nuevo mercado, a cambio recibirán por parte de Checa capacitación para que puedan desempeñar su rol y precios preferenciales. Con esta iniciativa se busca ampliar la cobertura territorial de la marca, captar nuevos segmentos de consumidores, incrementar la base de clientes y fortalecer su posicionamiento dentro del sector cervecero artesanal en el interior cordobés.

Grupo Meta fue fundado en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el propósito de agrupar sus diversas unidades de negocio bajo una misma identidad. Estas unidades están distribuidas en distintas regiones de Argentina, mientras que la oficina central, donde se gestionan todas las actividades económicas, legales, contables y comerciales, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba.

Dentro de sus cuatro unidades de negocio, La Tregua S.A. es la organización situada en la región de Sacanta- El Arañado, donde desarrolla actividades agropecuarias. Su tambo opera bajo el sistema Drylot con un promedio de 300 vacas en ordeño, produciendo 34 litros por vaca al año. Además, se dedica a la agricultura, cultivando soja, maíz y trigo según la rotación del suelo y la temporada.

Otra de las unidades que integra este grupo es Sauco S.A. encargada de la gestión del restaurante La Jirafa en Bariloche y de la Cervecería Checa en Sacanta, Córdoba, La cervecería cuenta con la tecnología de última generación y una capacidad productiva anual de 360.000 litros, aunque aún trabaja en fortalecer su identidad para consolidarse en el mercado. Por su parte, La Jirafa es un bodegón familiar con capacidad para 160

comensales, donde se sirven minutas y platos regionales. Su clientela está compuesta principalmente por turistas que visitan la ciudad durante la temporada alta.

Cervezas Argentinas S.A.S posee el 50% de participación en el bar Casa Negra en la zona de Güemes de Córdoba. Brindando un servicio de cocina, cocteles y cervezas Checa para poder disfrutar del lugar con una buena aceptación en el público.

Y, por último, la empresa Brewing S.A.S. ha concentrado la apertura de un nuevo local en el barrio Nueva Córdoba.

El impacto de la pandemia de COVID-19 afectó significativamente la rentabilidad de la empresa, debido a las restricciones que limitaron la operación de bares y restaurantes. Durante 2020, la cervecería registro una caída en sus ventas, se debió adaptar de forma improvisada a canales como delivery, pero la falta de experiencia en canales de distribución y estructuras orientadas a otro tipo de atención dificultaron la sostenibilidad. Esto redujo la demanda y repercutió negativamente los resultados.

Se identifica una oportunidad de crecimiento para la cervecería artesanal al lograr un acceso más directo al consumidor final, dentro de una industria en expansión. Según encuestas, una amplia mayoría de quienes consumen cerveza prefieren la artesanal; sin embargo, el principal obstáculo radica en su limitada disponibilidad en comparación con la cerveza industrial, que se encuentra de forma masiva en supermercados y comercios.

La ventaja que posee cervecería Checa es que dispone de una infraestructura avanzada y un alto nivel de aceptación en el mercado, con un 80% de recomendación entre los clientes.

Esto demuestra la necesidad de implementar una planificación estratégica que contemple las ventajas competitivas con las que cuenta la cervecería checa frente a competidores menos sofisticados.

Se puede mencionar el caso de la cervecería Samuel Adams en Estados Unidos, que comenzó como una pequeña productora artesanal en la década de 1980 y con el tiempo logro posicionarse como una de las principales cervecerías del país. A través de una combinación de innovación, calidad constante y estrategias de expansión, como la incorporación de nuevas líneas de productos y la distribución a gran escala, logro consolidarse en el mercado masivo sin perder su identidad artesanal.

Análisis de situación

Para la elaboración del reporte de caso correspondiente a la industria y unidad de negocio previamente planteada, se recurre al uso de herramientas de análisis estratégico. En lo que respecta al macroentorno, se emplea el análisis PESTEL, el cual permite identificar y examinar los factores externos que pueden incidir en el objeto de estudio. Por otro lado, para el análisis del microentorno, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de detectar las oportunidades y amenazas presentes en la industria.

Análisis macroentorno Pestel

Factor político

Se ha adoptado por parte del gobierno nacional un conjunto de políticas orientadas a la estabilización económica y a la promoción de la inversión privada, con la proyección de alcanzar un superávit fiscal primario para el 2025. Este enfoque refleja un esfuerzo por reducir el déficit fiscal y asegurar la sostenibilidad económica. (Ministerio de economía de argentina, 2025).

El gobierno ha implementado medidas de ajuste fiscal con el fin de reducir de manera significativa el gasto público, buscando asegurar el equilibrio fiscal. Estas acciones han tenido como resultado la estabilización de diversas variables macroeconómicas, entre las que se destaca la notable disminución de la inflación, que paso del 25,5% mensual en diciembre del 2023 al 2,2% en enero del 2025. (boletín oficial., 2025).

Factor económico

En el mes de marzo del 2025 según los datos publicados por el instituto nacional de estadísticas y censos (Indec, 2025), la inflación alcanzo un 3,7% lo que representa una variación acumulada del 8,6% en lo que va del año. A su vez el gobierno nacional ha proyectado para todo el año una inflación del 18,3% según el presupuesto nacional, estimaciones privadas la sitúan en torno al 31,8% lo que refleja la persistencia de la volatilidad macroeconómica. (Banco central de la republica argentina, 2025).

La variación del dólar sigue impactando negativamente en la producción cervecera artesanal, debido a la dependencia de insumos atados a esta divisa. La falta de

infraestructura y políticas de apoyo impide sustituir importaciones, lo que eleva los costos y reduce la rentabilidad del sector. (Infobae, 2025).

Se estima que para el año 2025 el producto bruto interno (PBI) de Argentina experimentará un crecimiento entre el 5% y el 5,5% impulsado por el aumento del consumo interno y la inversión. (Banco mundial, 2025).

Factor social

En los últimos años ha aumentado el interés de los consumidores argentinos por los productos locales y artesanales, lo cual refleja una preferencia por la calidad y la autenticidad. Esta creciente demanda por productos diferenciados, resalta una oportunidad para marcas que apuestan por la innovación y la calidad. (Ministerio de desarrollo en Argentina, 2024).

Se ha registrado un crecimiento sostenido en el uso de plataformas digitales para la adquisición de productos, favorecido por la digitalización de servicios y el mayor acceso a internet. (Cámara argentina de comercio electrónico, 2024). Este proceso ha sido impulsado por políticas públicas orientadas a la inclusión digital y al fortalecimiento del comercio electrónico, consolidándose como una modalidad de compra cada vez más adoptada por la población.

En el cuarto trimestre del año 2024, el mercado laboral argentino mostró variaciones en sus principales indicadores. La tasa de actividad fue del 48,8% reflejando un leve incremento respecto al mismo periodo del año anterior. Por su parte, la tasa de desocupación aumentó a 6,4% con una suba de los 0,7 puntos porcentuales alcanzando el 29,4% impulsada en parte por el incremento de personas ocupadas que buscan activamente otro empleo. (Indec, 2025).

Factor tecnológico

El país ha implementado el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030, que busca impulsar la generación y gestión del conocimiento para fomentar la innovación social y productiva de manera inclusiva y sostenible. Este plan establece políticas y estrategias dirigidas a fortalecer el ecosistema tecnológico nacional. (Argentina.gob.ar)

Se observa un entorno digital favorable en Argentina, caracterizado por una alta conectividad en los hogares urbanos. Según datos oficiales, el 61,0% de los hogares

disponen de computadoras y el 93,4% tiene acceso a internet, mientras que el 89,2% de la población hace uso de internet de forma regular. Estas condiciones permiten ampliar comerciales a través de canales digitales, favoreciendo la implementación de modelos de distribución más modernos y eficientes. (Indec, 2025).

Factor ecológico

Debe considerarse que el uso intensivo de agroquímicos en cultivos como la cebada y el lúpulo puede generar efectos adversos en el ambiente y la salud. Desde el ámbito oficial, se reconoce que la aplicación inadecuada de estos productos impacta negativamente. (Argentina.gob.ar, 2024). Esto no solo impacta en el ambiente, sino que también comprometen la calidad y la sustentabilidad de los insumos empleados en la elaboración de la cervecería artesanal, por lo que se plantea la necesidad de adoptar prácticas agrícolas más responsables y sostenibles.

En el contexto actual, se han incorporado en la industria Cervecera diversas practicas orientadas a la sostenibilidad entre las que se destacan el empleo de materiales reciclables y la mejora en la eficiencia de los procesos productivos con e fin de disminuir el impacto ambiental. Este tipo de acciones responde a una demanda creciente de consumidores que valoran la responsabilidad ecológica en los productos que eligen, lo cual representa una oportunidad para aquellas marcas que integran criterios ambientales en su modelo de producción. (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible de argentina, 2023).

Factor legal

La ley 27.430 establece una alícuota reducida del 8% en el impuesto interno para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) productoras de cervecería artesanal. Esta medida busca aliviar la carga fiscal y fomentar el desarrollo de emprendimientos cerveceros de menor escala. (Ministerio de producción, 2025).

En Argentina, el marco normativo sobre bebidas alcohólicas impacta de forma directa en el sector cervecero, tanto en lo relativo a la producción como al consumo. A nivel nacional, la Ley N.º 24.788 de Lucha contra el Alcoholismo prohíbe la venta a menores de 18 años, restringe su publicidad y establece sanciones por incumplimiento (Argentina.gob.ar, 2025)

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) regula aspectos técnicos de la producción mediante resoluciones recientes, como la 5/2024 y la 11/2025, que actualizan criterios sobre manipulación, elaboración y registros de bebidas con alcohol (Boletín Oficial, 2024).

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

Se analiza el microentorno de Cervecería Checa mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se consideran factores como la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el riesgo de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. Este análisis busca ofrecer una visión de la intensidad competitiva dentro del sector en el que opera Cervecería Checa.

Rivalidad entre competidores: alta

Se estima que la industria cervecera en Argentina, con más de 125 años de trayectoria, produce anualmente veinte millones de hectolitros de cerveza. Las estadísticas de la Cámara Argentina de cerveceros indica la presencia de aproximadamente 16cervecerías y malterías, 13 centros de distribución y 250 distribuidores a lo largo del país. (Cerveceros Argentinos, s.f., 2025)

Se constata, que en el mercado de la cerveza artesanal el número de competidores directos es reducido, aunque la exigencia en la calidad del producto es elevada. Se observa que las cervecerías de menor tamaño buscan distinguirse mediante la oferta de productos originales, presentando una variedad de estilos y sabores diferenciados.

En cuanto a la estructura de precios, se aprecia una similitud entre las cervecerías artesanales. Por otro lado, en el mercado de las cervezas industriales se manifiesta una mayor competencia en precios, dado que su enfoque se orienta hacia la eficiencia en costos, a diferencia del sector artesanal que prioriza la diferenciación y la calidad de sus productos.

Amenazas de nuevos competidores: moderada

Las condiciones de ingreso al mercado de la cerveza artesanal no requieren una inversión inicial elevada, lo cual facilita la aparición de nuevos productores. No obstante, se considera necesario contar con un conocimiento técnico adecuado tanto en el proceso de elaboración como en la comercialización del producto. Este aspecto, quienes poseen

mayor trayectoria en el sector suele presentar ventajas competitivas, tales como un volumen de producción más alto, economías de escala y un conocimiento profundo del mercado, recetas y preferencias del consumidor.

En cuanto al equipamiento, se observa que cualquier persona con acceso a capital puede adquirir la tecnología necesaria para comenzar a producir, dado que existe una amplia disponibilidad de maquinarias específica para la actividad. A su vez, el bajo costo de cambio para el consumidor incrementa la competencia, ya que, si un producto no cumple con las expectativas en cuanto a calidad o precio, es probable que se opte por otras marcas disponibles en el mercado.

Sin embargo, se identifican barreras regulatorias relevantes que limitan el ingreso de nuevos actores. Estas incluyen el cumplimiento de exigencias legales, habilitaciones, normas de seguridad e higiene y requisitos ambientales, los cuales requieren atención y recursos específicos. (Alimentos Argentinos, s.f.)

Poder de negociación de los proveedores: baja

El proceso productivo artesanal no requiere de maquinarias complejas y los insumos como malta, lúpulo, levadura y agua, pueden obtenerse localmente y combinarse de diversas maneras. Esto junto con la amplia oferta de proveedores en el mercado, limita la posibilidad de que estos últimos impongan condiciones comerciales favorables a su favor. Además, al tratarse en general de producciones a menor escala, las cervecerías artesanales deben controlar sus costos cuidadosamente para lograr márgenes de rentabilidad aceptables. Este contexto impulsa a los productores a explorar nuevas alternativas de insumo, lo cual debilita la posición de los proveedores en las negociaciones.

Poder de negociación con los consumidores: alta

Del análisis realizado se desprende que las empresas pertenecientes al sector de la cerveza y bebidas alcohólicas artesanales presentan una fuerte dependencia de sus consumidores, lo que incrementa el nivel de influencia que estos ejercen en el mercado. Como se mencionó previamente, la existencia de numerosas firmas que ofrecen productos con características similares, en un contexto de elevada competencia, facilita que los consumidores opten por cambiar de proveedor con facilidad, ya sea motivados por preferencias personales, variedad de sabores, calidad percibida u otras razones. En la

actualidad, se observa que los consumidores priorizan experiencias de consumo cada vez más personalizadas, influenciadas además por tendencias emergentes, lo que dificulta que las empresas consigan mantener la lealtad de sus clientes. Por ello se concluye que el poder de negociación de los compradores es alto.

Amenaza de productos sustitutos: alta

Se identifica una amplia gama de productos sustitutos en el mercado de bebidas alcohólicas, tales como el vino y numerosos tragos (fernet, gin, campari, etc.) en el caso particular de la cerveza artesanal, tanto la cerveza industrial como otras cervezas artesanales de distintos productores y recetas pueden considerarse sustitutos directos. Esta diversidad obliga a los elaboradores a enfocar sus estrategias en la diferenciación del producto.

En términos de precios, la cerveza industrial presenta una ventaja económica frente a la artesanal, aunque ambas responden a distintas expectativas de consumo. En comparación con otras bebidas alcohólicas, la cerveza, en general suele tener un menor costo, lo cual también influye en la elección del consumidor.

Análisis de mercado

El mercado de la cerveza artesanal en argentina ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años consolidándose como un sector dinámico y en expansión. Según datos de la cámara de cerveceros artesanales de argentina, en el 2023 existían aproximadamente 2500 fábricas artesanales en el país, lo que posiciona a argentina como líder regional en producción artesanal de cervezas. (Cámara artesanales de argentina, 2023).

Este crecimiento se ve impulsado por una demanda creciente de consumidores que buscan productos de alta calidad, sabores distintos y experiencias únicas. La inclinación hacia bebidas premium y la exploración de nuevos estilos han llevado a que la cerveza artesanal gane terreno especialmente entre los jóvenes adultos que valoran la innovación y la autenticidad en sus elecciones de consumo. (Informes de expertos, 2023).

En particular, en la provincia de Córdoba ha emigrado como un polo significativo dentro de esta industria. Con una participación del 6% en total de fábricas artesanales del país, Córdoba se posiciona como la tercera región con mayor concentración de cervecерías artesanales, después de la provincia de Buenos Aires y la ciudad Autónoma

de Buenos Aires. (Cucinare, 2023). Este contexto refleja un entorno propicio para la expansión y consolidación de nuevas propuestas cerveceras en el interior de la provincia.

Además, la tendencia hacia la digitalización y el comercio electrónico ha abierto nuevas oportunidades para las cervecerías artesanales. La creciente presencia en línea y el uso de plataformas digitales permiten a estas empresas alcanzar una audiencia más amplia y diversificada, facilitando la distribución y promoción de sus productos más allá de los canales tradicionales. (Informes de expertos, 2023).

El panorama actual de la cerveza artesanal en Argentina y particularmente en la provincia de Córdoba presenta condiciones favorables para la implementación de estrategias orientadas a la expansión y fortalecimiento de marcas que apuesten por la calidad, la innovación y la conexión con las preferencias del consumidor.

Análisis interno: cadena de valor

Se realizará un análisis interno de Cervecería Checa, unidad de negocio de Saucó S.A., mediante el modelo de la cadena de valor de Michael Porter, con el fin de identificar las actividades que aportan valor al producto final.

Actividades primarias

Logística interna

En Cervecería Checa, la logística interna comienza con la recepción de materia prima en la planta de producción ubicada en la localidad de Sacanta. A estos insumos se le aplica un riguroso control de calidad, ya que se considera que la excelencia del producto final depende en gran medida de la calidad de los ingredientes. Esta tarea está supervisada por José (fundador) y Luis (licenciado en química), lo que garantiza un proceso confiable. Los insumos son adquiridos a proveedores cercanos a la planta, optimizando los tiempos y costos logísticos. La gestión de compras está a cargo de los coordinadores de producción, quienes también participan activamente en las operaciones diarias y en tareas administrativas asociadas al proceso productivo.

Operaciones

El área de operaciones de Cervecería Checa se encarga de transformar la materia prima en cerveza mediante un proceso que incluye maceración, cocción, enfriamiento, fermentación y envasado. La empresa cuenta con maquinaria especializada, incluyendo

una enlatadora adquirida para diversificar su oferta. Además, se prevé que esta área será fundamental en la implementación de un sistema ERP, lo que permitirá optimizar la gestión y centralizar la información.

Logística externa

Una vez envasadas en la planta, las cervezas de Cervecería Checa son enviadas a los clientes mediante una empresa de logística externa, conforme a los pedidos realizados. La cervecera abastece al bar Casa negra, parte del Grupo Meta, al bar Checa y también distribuye sus productos en bares multimarca.

Marketing y ventas

La distribución del producto se orienta principalmente a bares y restaurantes frecuentados por un público joven. En la actualidad, se está utilizando redes sociales como Instagram para promocionar la marca a través de campañas centradas en compartir experiencias. Se destaca que el producto ofrecido posee una buena aceptación ya que el 80% de quienes lo han probado lo recomiendan generando valor de marca y atractivo visual para el consumidor.

Servicio post ventas

La cerveza presenta una buena aceptación, con un 80% de los clientes recomendándola. Además, a través de las estadísticas proporcionadas por el técnico de marketing, se busca mejorar la satisfacción del cliente, con el objetivo de fomentar su finalidad y que continúen eligiendo el producto.

Actividades secundarias

Infraestructura

Grupo Meta cuenta con el respaldo de un contador y de una consultora especializada en recursos humanos, encargados de recopilar información y establecer indicadores para cada una de las unidades económicas. Además, el directorio se reúne mensualmente para evaluar el progreso de cada área. La planta de producción de Cervecería Checa se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta y está equipada con tecnología moderna, con una capacidad productiva mensual de 30.000 litros.

Desarrollo tecnológico

La fábrica se encuentra equipada con la mayor tecnología disponible para la producción de cervezas. Contando con un macerador, hervidor, fermentadores, enfriador, una nueva enlatadora, filtros e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos involucrados en el proceso productivo.

Recursos humanos

En la Cervecería Checa no se dispone de un área formal de Recursos Humanos. En su lugar, la gestión del personal está a cargo de José, uno de los fundadores y de Luis, licenciado en química, responsable de la producción. La planta cuenta con tres varones, con edades entre los 20 y 30 años, todos residentes de la localidad de Sacanta. El equipo recibe capacitaciones de manera continua para fortalecer sus habilidades y conocimientos.

Aprovisionamiento

La adquisición de insumos se realiza en función a la temporada de las proyecciones de ventas y de la capacidad de almacenamiento disponible. Cuando las condiciones lo permiten, se adquiere mercadería con atención y se almacena en planta con el objetivo de anticiparse a los efectos de la inflación.

Marco Teórico

En este apartado del reporte de caso se desarrollarán diferentes teorías de varios autores que serán de respaldo a la línea de planificación estratégica elegida en este reporte, se describe temas como planificación estratégica, tipos de estrategias y se profundiza la estrategia desarrollo de mercado.

Se reconoce ampliamente que la planificación estratégica constituye un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y establecer los medios adecuados para alcanzarlos. Desde esta perspectiva, se señala que dicho proceso implica la formulación de una visión, el análisis del entorno interno y externo, la elaboración de estrategias y la ejecución de decisiones dirigidas al logro de metas organizacionales. (Hill, Jones & Schilling, 2015).

Desde otro enfoque, se sostiene que la planificación estratégica no debe limitarse a una herramienta técnica, sino que debe contemplarse como una construcción colectiva influida por aspectos culturales, políticos y sociales. Bajo esta óptica, se reconoce la importancia de intercambio entre actores internos y externos en la toma de decisiones estratégicas. (Hermida, Serra & Kastika, 2005).

A su vez, se han identificado dos enfoques complementarios de planificación: uno deliberado, estructurado y orientado por objetivos; y otro emergentes, caracterizado por la adaptación continua frente a los cambios del entorno. Esta diferenciación permite asumir que el proceso de planificación no debe responder a un único modelo rígido, sino que puede adoptar distintas formas según las condiciones del contexto y las capacidades internas de la organización. (Mintzberg & Quinn, 1997).

Con respecto al concepto de estrategia, se puede definir como el plan de acción integral que una organización debe seguir para alcanzar una competencia exitosa en su industria y de esta manera obtener unidades sostenibles. La estrategia no solo involucra la toma de decisiones clave sobre los objetivos a largo plazo de la empresa, sino que también establece la forma en que se competirán los recursos y capacidades dentro del mercado. Para ser efectiva, la estrategia debe alinearse con una serie de acciones específicas, planteamientos comerciales y medidas competitivas, que son esenciales para atraer y retener a los consumidores. (Gamble, Peteraf, Strickland & Thomson, 2012).

Se pueden distinguir diversos niveles de estrategias, la estrategia corporativa, la competitiva y la funcional. Existen tres tipos de estrategias corporativas: la estrategia de crecimiento, estabilidad y renovación. La empresa aplica la estrategia de crecimiento con el propósito de ampliar la escala de operaciones con el fin de incrementar participación en el mercado. Este tipo de estrategia puede desarrollarse mediante un aumento de la oferta actual a la incorporación de nuevos productos, lo que se denomina estrategia de concentración. Otra posibilidad es la integración vertical, la cual puede orientarse hacia atrás si la organización decide asumir actividades que realizaban sus proveedores o hacia adelante si opta por encargarse de tareas propias de la distribución y comercialización. Así mismo puede implementarse una integración horizontal que se asocia a la competencia o diversificación relacionada o no relacionada. (Robbins. S & Coulter. M, 2014).

Desde el nivel corporativo, se han identificado diversas estrategias de crecimiento, entre las cuales se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de productos, la diversificación y el desarrollo de nuevos mercados. Cada una de estas alternativas responde a distintos contextos y objetivos organizacionales. (Hill, Jones & Shilling, 2015).

El autor Igor Ansoff desarrolla la matriz producto-mercado con el objetivo de identificar diversas estrategias intensivas de crecimiento, considerando la relación entre productos actuales o nuevos y mercados actuales o nuevos. Dentro de esta matriz, una de las estrategias fundamentales que surge de este análisis es el desarrollo de mercado, la cual implica la combinación de productos existentes con nuevos mercados. Esta estrategia consiste en la búsqueda de oportunidades de crecimiento mediante la introducción de productos ya existentes en nuevos espacios geográficos o en segmentos de consumidores no explotados previamente. (Lobatón, 2006).

Para la realización de este reporte de caso se tiene en cuenta los conceptos aplicados por Hill, Jones & Schilling, Hermida, Serra y Kastika, Mintzberg y Quinn, Gamble, Peteraf, Strickland y Thomson, Robbins y Coulter y Ansoff ya que se propone realizar una planificación estratégica a través de un desarrollo de mercado.

Diagnóstico y discusión

A partir del análisis preliminar realizado, se observa que Sauco S.A., a través de su unidad de negocio Cervecería checa, ha logrado una notable aceptación en el mercado, especialmente con su cerveza artesanal, la cual ha sido bien valorada por los consumidores. La empresa ha alcanzado un alto nivel de satisfacción, respaldado por una tasa significativa de recomendaciones de sus productos, que ascienden al 80%. Este dato refleja no solo la calidad del producto, sino también el servicio ofrecido en los bares y restaurantes de la compañía, lo cual constituye una fortaleza clave en su estrategia comercial.

La empresa debe mejorar sus debilidades, se identifica la falta de presencia comercial en localidades con alto potencial turístico como Mina Clavero, a pesar de que la marca ya se encuentra posicionada en otros puntos del interior cordobés. Esta situación limita el alcance territorial y la posibilidad de aprovechar mercados que reúnen condiciones favorables para su crecimiento. La ausencia en una ciudad turística consolidada representa una oportunidad desaprovechada que podría ser abordada mediante una estrategia de desarrollo de mercado.

Asimismo, se ha registrado una rentabilidad comprometida en algunos periodos, particularmente durante el año 2020, donde se observaron saldos negativos. Este antecedente señala la importancia de generar nuevas fuentes de ingreso mediante una expansión territorial que posibilite el incremento de las ventas y una mejora en los resultados económicos.

En cuanto al entorno, se reconocen amenazas relevantes que deben ser consideradas. Entre ellas, se destaca la inestabilidad macroeconómica del país, la elevada competencia en el sector cervecero artesanal y la continua aparición de nuevos actores en el mercado. Estos factores configuran un escenario desafiante que exige una planificación estratégica basada en decisiones sólidas y orientadas al crecimiento sostenible.

A su vez, se identifica oportunidades asociadas al contexto turístico de Mina Clavero. Esta localidad presenta una alta afluencia de visitantes y una oferta gastronómica diversa, donde bares y restaurantes muestran intereses por productos locales y de calidad artesanal. Dicho entorno resulta favorable para la inserción de una marca como

Cervecería Checa, siempre que se establezcan acuerdos de distribución coherentes con los valores de la empresa.

La selección de Mina Clavero como mercado objetivo responde a su consolidación como destino turístico en el valle de Traslasierra, caracterizado por una afluencia sostenida de visitantes durante todo el año y una fuerte demanda de productos locales y artesanales. A diferencia de otras localidades donde la competencia es más alta y el mercado más saturado, Mina Clavero presenta un entorno comercial con menos presencia de marcas similares y una mayor oportunidad para diferenciarse, lo que la convierte en un punto estratégico para la expansión inicial de Cervecería Checa.

En función de lo expuesto, se considera que la estrategia de desarrollo de mercado propuesta permite dar respuestas a las debilidades internas, aprovechar las oportunidades del entorno y avanzar hacia una mejora de la rentabilidad. La incorporación de la marca en un nuevo territorio como Mina Clavero facilitaría el acceso a nuevos consumidores y contribuiría al fortalecimiento de su posicionamiento en el interior de la provincia de Córdoba.

Plan de Implementación

Seguidamente se presenta el plan de implementación para Sauco S.A., el cual se compone de un objetivo general y tres objetivos específicos, a través de los cuales se presenta planes de acción que desarrollan tácticas que resuelven los problemas y potencien las oportunidades que se describieron en el presente reporte de caso.

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Misión: 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.

Valores: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Considerando que estas bases estratégicas concuerdan con lo expuesto en presente reporte de caso se prosigue con la solución.

Propuesta

Se desarrollará una planificación estratégica con el objetivo de realizar desarrollo de mercado con la unidad de negocio Cervecería Checa de Sauco. SA, perteneciente al Grupo Meta. La propuesta se orienta a expandir la presencia comercial de la marca hacia la ciudad turística de Mina Clavero, en el valle de Traslasierra, provincia de Córdoba. Para ello, se plantea establecer un programa de embajadores de marca, que recibirán productos a precio preferencial y capacitación por parte de Checa y tendrán a su cargo garantizar la disponibilidad del producto y el desarrollo de campañas de marketing para fortalecer la presencia de Checa en el valle de Traslasierra. Los embajadores no podrán comercializar otra cerveza artesanal, es decir, tendrán exclusividad con Checa. La exclusividad no alcanza a las marcas industriales de cerveza que puedan vender los embajadores. Los embajadores también se comprometerán a solventar costos logísticos distintos al envío de los productos, como los viáticos de los capacitadores o cualquier otro que pudiera surgir.

Esta iniciativa busca ampliar la cobertura territorial, captar nuevos segmentos de consumidores, incrementar la base de clientes y contribuir al fortalecimiento del posicionamiento de la marca dentro del sector cervecero artesanal del interior cordobés,

sin enfrentar directamente los altos costos logísticos y de infraestructura que demanda la apertura de locales comerciales propios en la ciudad serrana.

Objetivo General

Aumentar la utilidad bruta de Cervecería Checa en un 15 % para agosto de 2028, mediante una estrategia de desarrollo de mercado centrada en la incorporación de la marca Checa en la ciudad de Mina Clavero, a través de acuerdos comerciales estratégicos con bares y restaurantes (en adelante “embajadores”).

Justificación: el incremento proyectado del 10% en la rentabilidad se basa en el crecimiento turístico de Mina Clavero, reconocida por la Organización Mundial del Turismo como un destino emergente destacado. Este contexto impulsa la demanda de productos artesanales, lo que favorece el incremento gradual de ventas y rentabilidad. Según los datos oficiales del (Ministerio de Turismo y Deporte, 2021) y el (INDEC, 2023), la región presenta un flujo turístico en crecimiento sostenido, lo que respalda la viabilidad de alcanzar este crecimiento en un plazo de tres años.

Objetivos específicos

- Incorporar Cervecería Checa en al menos 5 bares y restaurantes en Mina Clavero para diciembre de 2025.

Justificación: la incorporación en 5 puntos de venta se fundamenta en estudios que indican que aproximadamente el 32% de los productos de cerveza artesanal en Argentina comercializan más del 90% de su producción a través de terceros, como bares y restaurantes. Esto resalta la importancia de estos canales para la inserción de nuevas marcas en el mercado. (Ipatec, 2018). Además, Mina Clavero ha experimentado un crecimiento sostenido en su actividad turística, con un aumento del 8% en la ocupación de establecimientos gastronómicos en los últimos años, lo que indica oportunidades para la inserción de productos locales en bares y restaurantes. (Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación, 2022).

- Desarrollar un sistema de distribución que garantice una provisión de al menos 650l de cerveza al mes a la ciudad serrana y sostenerlo durante 12 meses consecutivos.

Justificación: Establecer un calendario mensual de permite asegurar la disponibilidad continua del producto, adaptarse a la demanda estacional y fortalecer la relación comercial con bares y restaurantes. Mina Clavero presenta altos niveles de ocupación turística, con picos del 88% en verano, lo que incrementa la rotación de productos en el sector gastronómico (Agencia comunas, 2025). Además, una logística planificada mejora la eficiencia operativa y reduce costos, lo que impacta favorablemente en la rentabilidad (OlaClick, 2024). Un piso de 650 litros mensuales representa el 82% del volumen de ventas proyectados, de 787 litros mensuales y se justifica dadas las fluctuaciones estacionales del consumo de cerveza y en la afluencia de turistas.

- Implementar un plan de capacitación a bajo costo para el 100% de los embajadores Checa en marketing y atención al cliente para diciembre de 2025.

Justificación: la capacitación integral del personal comercial es fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de ventas y la calidad en la atención al cliente. El Instituto Nacional de tecnología Industrial indica que la formación continua en pymes permite incrementar hasta un 20% las ventas, especialmente en sectores con trato directo al cliente. (Inti, 2021). En el contexto de los embajadores, esto redundará en un aumento de la calidad de atención de los embajadores. La capacitación en marketing les dará herramientas para poder desplegar acciones promocionales para facilitar la penetración y posicionamiento de Checa en el mercado serrano.

Alcance

Contenido: Se desarrollará una planificación estratégica con el objetivo de realizar desarrollo de mercado con la unidad Cervecería Checa de Sauco. SA, ampliar mercado hacia la ciudad de Mina Clavero, incorporando la marca en cinco bares y restaurantes mediante acuerdos comerciales, estableciendo un calendario de entregas mensuales y capacitando al personal comercial asignado.

Tiempo: el plazo de la propuesta es de 3 años, desde agosto de 2025 hasta agosto de 2028.

Geografía: la intervención se desarrollará exclusivamente en la ciudad de Mina Clavero, ubicada en el valle de Traslasierra, provincia de Córdoba.

Planes de acción

Plan de acción I

Nombre del plan	Expansión de presencia comercial a Mina Clavero			
Objetivo	Incorporar Cervecería Checa en al menos 5 bares y restaurantes en Mina Clavero para diciembre de 2025.			
Alcance temporal	6 meses, desde el 1/7/2025 al 30/12/2025			
Actividad	Recursos			Observaciones
	Humanos	Materiales	Financieros	
Relevamiento de establecimientos adecuados en Mina Clavero	empleado administrativo	Google Maps, software de oficina. Una jornada	\$ 33.547	Proporcional media jornada administrativo
Visita de establecimientos adecuados en Mina Clavero	Jefe de producción, administrativo	Vehículo, combustible, cuadernos y lapiceras, celular, tarjetas y brochures de ventas. Dos jornadas	\$ 402.096	Una jornada administrativa, una jornada gerente. Viáticos ida y vuelta (x2)
Elaboración de propuesta comercial	Administrativo de ventas	Software de oficina. Una jornada	\$ 67.094	Una jornada administrativa
Diseño y producción de brochures comercial	Diseñador gráfico, servicios de impresión	Elementos necesarios. Tiempo necesario	\$ 466.384	Tercerizado. Producción e impresión de 10 brochures y 100 tarjetas de contacto.
Negociación informal, reuniones informativas con interesados	Administrativo, jefe de ventas	Plataforma de reuniones online, software de oficina, sala de reuniones acondicionada. Material de oficina	\$ 402.096	Una jornada administrativa, una jornada gerente. Viáticos ida y vuelta (x2)
Negociación formal, firma de acuerdos y contratos si fueren necesarios			\$ 402.096	
Coordinación logística inicial	Jefe de producción, administrativo	Software de oficina	\$ 171.048	Una jornada gerencial y una administrativa
Total			\$ 1.944.361,09	

Fuente: elaboración propia

Plan de acción II

Nombre del plan	Coordinación de logística mensual a Mina Clavero			
Objetivo	Implementar un sistema de distribución que garantice una provisión de al menos 550L de cerveza al mes a la ciudad serrana y sostenerlo durante 12 meses consecutivos.			
Alcance temporal	12 meses, desde el 2/1/2026 al 30/12/2026			
Actividad	Recursos			Observaciones
	Humanos	Materiales	Financieros	
Planificación logística considerando estacionalidad y volumen de ventas estimado en Mina Clavero. El plan debe considerar frecuencia de entregas y procesamiento de pedidos	Jefe de logística y administrativo de ventas	Equipos, materiales y software de oficina. Una jornada	\$ 207.908	Dos jornadas jefe de producción
Sistema de seguimiento de entregas	Administrativo de ventas	Software y materiales de oficina. Una jornada	\$ 67.094,00	Sistema simple que permita conocer si el cliente recibió su pedido en conformidad. Una jornada administrativa
Búsqueda de proveedor logístico que reúna los requisitos definidos en el plan	Administrativo de ventas	Materiales de oficina, teléfono, software de oficina.	\$ 134.188,00	2 jornadas administrativo de ventas
Contratación anual de proveedor logístico	Administrativo de ventas		\$ 67.094,00	Una jornada administrativa
Registro de feedback de clientes	Administrativo de ventas		\$ -	Se supone que ya existe.
Evaluación de performance			\$ 67.094,00	Una jornada administrativa
Total			\$ 543.378	

Fuente: elaboración propia

Plan de acción III

Nombre del plan	Capacitación de los embajadores			
Objetivo	Brindar un plan de capacitación a bajo costo para el 100% de los embajadores Checa en marketing y atención al cliente para diciembre de 2025.			
Alcance temporal	6 meses, desde el 2/1/2026 al 30/7/2026			
Actividad	Recursos			Observaciones
	Humanos	Materiales	Financieros	
Búsqueda interna de 4 capacitadores entre el personal de ventas y atención al publico	Recursos Humanos	Material y software de oficina	\$ 79.321,00	Una jornada de RRHH/Capacitador
Capacitación in Company del equipo de capacitación	Capacitador	Sala de reuniones	\$ 632.000,00	Tercerizado.
Diseño de los programas de capacitación en ventas y atención al cliente.	Equipo de capacitadores	Material y software de oficina	\$ 317.284,00	Equipo capacitador, una jornada (x4)
Producción de los materiales de estudio	Equipo de capacitadores		\$ 258.642,00	Equipo capacitador (media jornada) y media jornada diseñador grafico
Organización cronograma de capacitaciones presenciales en Mina Clavero	Administrativo		\$ 33.547,00	Media jornada administrativo
Planificación logística de las capacitaciones en Mina Clavero				
Logística de capacitaciones	Equipo de capacitadores	Viáticos de capacitadores, transporte, sala adecuada, materiales de oficina, merienda durante la capacitación	0	Costo asumido por los embajadores,
Total			\$ 1.320.794,00	

Diagrama de Gantt

[illegible]

Proyección financiera

Para el armado del flujo de fondos, se tendrán en cuenta ciertos supuestos y costos extras. La tasa de descuento considerada es del 40% anual, que es la tasa del BCRA y una inflación anual del 35%. El volumen de ventas estimado en Mina Clavero, el primer año, se estimó de la siguiente manera:

Estimación de volumen de ventas, considerando diferentes tipologías de clientes en la ciudad de Mina Clavero.

Tipología de cliente	Cantidad de persona/mes	% de clientes que toman cerveza	Cantidad latas/mes	Temporada de verano (*2.2)
<i>Bar grande</i>	1000	30%	300	660
<i>Bar mediano</i>	800	30%	240	528
<i>Restaurante</i>	600	20%	120	264
<i>Parilla</i>	600	30%	180	396
<i>Pub/Bar chico</i>	400	50%	200	440
<i>Total</i>			1040	2288
<i>Cantidad de sixpack</i>			173	381
<i>Total, en litros</i>			492	1082

El primer año, se venderán 1040 latas en temporada baja y 2288 latas en temporada alta, para simplificar el cálculo se toma un promedio de venta de 277 packs de 6 latas, equivalentes a 787 litros mensuales y 9500 litros de cerveza anuales. La capacitación del personal puede generar un aumento de hasta el 20% de las ventas, por lo tanto, se proyecta un incremento moderado de las ventas del 10% anual. El costo logístico es de \$ 150 por kg de bulto. Se trasladan aprox. 850 kg mensualmente (latas + embalaje).

Los costos productivos no están directamente contemplados en el proyecto, pero aumentan lógicamente en consecuencia del mayor volumen de ventas. El costo de producción es de \$3 por litro de cerveza (Serafini, J. cofundador “Cervecería La Sureña”, com. pers.). Producir 9500 litros cuesta \$ 28.332. La tasa de descuento es del 40% y

representa el retorno de una inversión financiera con un rendimiento ligeramente superior al plazo fijo tradicional ofrecido por los bancos, que oscila entre el 29% el 34%, con entidades ofreciendo rendimientos superiores. Es viable obtener un rendimiento del 40% usando instrumentos financieros de bajo riesgo.

El precio de venta del *sixpack* es de \$1800. Los costos de comercialización y marketing son asumidos por los *partners* en Mina Clavero. Para la inversión inicial se presuponen \$500.000 para gastos no contemplados en el plan original. La proyección del tercer año es de solo el primer semestre, ya que el alcance de la presente planificación llega a julio de 2028.

	Año			
	0	1	2	3
Inversión				
Plan 1	-\$ 1.944.361			
Plan 2	-\$ 543.378			
Plan 3	-\$ 1.320.794			
Imponderables	-\$ 500.000			
Ventas proyectadas (sickpack)		3.324,00	3.656,40	2.011,02
Costos logísticos	-\$ 1.530.000	-\$ 2.272.050	-\$ 1.499.553	
Costos de producción	-\$ 28.332	-\$ 42.073	-\$ 27.768	
Costos administrativos	-\$ 201.282	-\$ 271.731	-\$ 183.418	
Ingresos por venta cerveza	\$ 5.983.200	\$ 8.885.052	\$ 5.864.134	
Saldo	-\$ 4.308.533	\$ 4.223.586	\$ 6.299.198	\$ 4.153.395
Saldo acumulado	-\$ 4.308.533	-\$ 84.947	\$ 6.214.251	\$ 10.367.646
Saldo actual	-\$ 4.308.533	\$ 3.016.847	\$ 3.213.877	\$ 1.513.628
Saldo actual acumulado	-\$ 4.308.533	-\$ 1.291.686	\$ 1.922.191	\$ 3.435.819
VAN	\$ 3.435.819			
TIR	97%			
ROI	241%			
PB	≈ 1			

Fuente: elaboración propia

La inversión planteada presenta indicadores que la hacen muy atractiva. El ROI implica que, de cada peso invertido, se ganan 4,1. El VAN es positivo, y el TIR excede largamente a la tasa de descuento. El payback es de aproximadamente 13 meses. La inversión es rentable. Aun así, es altamente sensible a los ingresos por ventas proyectados,

que en un mercado tan estacional como lo es el de la cerveza artesanal es difícil de proyectar. Por ese motivo, todos los supuesto son conservadores, quizá hasta pesimistas.

El objetivo inicial planteaba el aumento de la rentabilidad bruta de Checha en un 15% respecto a diciembre de 2019. Esto implica un incremento de \$11.356 USD (1 usd = 78.5 ARS al 30/12/2019). Considerando el valor actual acumulado, la propuesta genera un rendimiento de \$13.718 USD, un 3% por encima del objetivo, pero hay que tener presente que se han hecho supuestos muy conservadores, sobre todo en la proyección de ventas futuras. La brecha podría incrementarse en función de las acciones de marketing que lleven a cabo los embajadores, y, sobre todo, por una mejora en la performance de ventas, que es posible dado las perspectivas de aumento de ventas directas con personal capacitado y el posicionamiento turístico de Mina Clavero, lo que podría generar picos estacionales de demanda muy superiores a los proyectados.

Conclusiones y recomendaciones

La propuesta planteada representa una buena oportunidad para Cervecería Checa, de expandirse a un mercado en crecimiento, pero que aún mantiene una baja concentración de competidores directos. Mina Clavero tiene un flujo turístico muy bueno, y creciente en sucesivas temporadas, lo que hace que este mercado tenga un buen potencial de crecimiento.

Los “embajadores” no solo representan puntos de venta de Checa en el Valle de Traslasierra, sino que también son puntos que facilitan la penetración de Checa en Mina Clavero, ya que tendrán a su cargo la realización de acciones de marketing con la finalidad de promover la marca a nivel local; y con posible proyección regional y nacional dado el perfil de consumidores de la localidad. La selección de los embajadores debe hacerse con cuidado, observando que cumplan con los estándares de calidad y con los lineamientos estratégicos de Checa. La capacitación de los embajadores debe siempre ir enfocada en la mejora de la calidad percibida por parte de los clientes, dado que ellos serán la “cara visible” de la marca en Mina Clavero, y al despliegue de acciones de marketing tendientes a mejorar el posicionamiento de Checa en la localidad.

La estrategia de utilizar canales indirectos, se reducen o directamente, se evitan, los grandes costos de infraestructura y logística asociados al establecimiento de una red propia. La logística de distribución se tercerizará con un proveedor con una red de distribución establecida en Mina Clavero, en la medida de que el volumen transportado no sobrepase la capacidad del proveedor de dicho servicio.

Uno de los puntos críticos del proyecto es la fuerte estacionalidad de la demanda en Mina Clavero, más marcada aún que en Córdoba, por el perfil turístico que tiene: las ventas pueden fluctuar mucho más de lo proyectado entre temporada alta y baja. Este punto plantea desafíos a la logística y de producción que es necesario prever para evitar acumulación de stock o faltantes de productos.

Checa deberá ajustar los stocks producidos para cada temporada, y para ello, además de su trayectoria y conocimiento del mercado cervecero, es imprescindible que el sistema de monitoreo de ventas en Mina Clavero funcione perfectamente. Además de estas fuentes de datos propios, los datos de ocupación turística y las proyecciones de temporada publicados por las autoridades de turismo locales y provinciales podrían

utilizarse para ajustar la proyección de la demanda y, en consecuencia, la producción y la logística.

Los picos de demanda podrían hacer colapsar la capacidad productiva de la planta, y en este escenario, tener una proyección de demanda ajustada lo mejor posible a la temporada puede servir para planificar un esquema de producción anticipada y acumulación de stocks en tanto los requerimientos de calidad lo permitan. Si la demanda aumenta mucho más allá de lo previsto, se podría plantear un depósito en la localidad. En resumen, la estacionalidad de la demanda plantea desafíos con los que Checa ya sabe lidiar, pero la expansión a Mina Clavero podría llevarlos a una escala mayor.

Financieramente, el plan es viable; pero como se ha dicho depende fuertemente de la estacionalidad del consumo de cerveza y de la afluencia de visitantes a Mina Clavero. Checa deberá ser capaz de predecir y gestionar los picos de demanda para que la capacidad productiva y la calidad del producto no sea vean comprometidas.

Bibliografía

Ministerio de economía de argentina, (2025). *Presupuesto nacional 2025, informe de proyecciones económicas*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_142_-_hcdn_1.pdf

Boletín oficial. (2025) informe sobre ajuste fiscal y sus resultados en la economía. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/323926/20250414>

Indec, (2025) *índice de precios al consumidor*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_251F7DF5B2A3.pdf

Banco central de la república argentina, (2025) *relevamiento de expectativas del mercado*. Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/REM-mayo-25.asp>

Infobae, (2025, abril 30) *cebada en compás de espera*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/revista-chacra/2025/04/30/cebada-en-compas-de-espera/>

Banco mundial, (2025). *Panorama general*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Ministerio de desarrollo social de argentina, (2024). *Informe sobre el consumo de productos locales y artesanales*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/buscar/Informe%20sobre%20el%20consumo%20de%20productos%20locales%20y%20artesanales>

Cámara argentina de comercio electrónico, (2024). *Estudio anual de comercio electrónico*. Recuperado de: <https://cace.org.ar/>

Indec, (2025) *índices del Producto Bruto Interno*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>

Argentina.gob.ar (2025) *Ministerio de Capital Humano. Comunicado oficial sobre la pobreza en Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-pobreza-y-la-indigencia-estan-bajando-y-las-proyecciones-revelan-que-terminaran-el-2024>

Indec, (2025) *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Cuarto trimestre de 2024*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim24083C6B9E41.pdf

Argentina.gob.ar. (2025) *plan Nacional de ciencia, tecnología e innovación 2030*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_nacional_de_cti_2030.pdf

Indec, (2025) *Acceso a internet*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Argentina. Gob.ar. (2024) *Agroquímicos*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/interior/ambiente/control/productos-quimicos/agroquimicos>

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible de argentina, (2023). *Informe del ambiente del estado 2023*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/iea2023-version_final.pdf

Ministerio de producción (2025) *Beneficios para MiPyMEs*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios>

Cerveceros Argentinos s.f. (2025). *Estadísticas*. Recuperado de: <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>

Alimento Argentinos, s.f. *Cervezas artesanales en Argentina. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Recuperado de: https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf

Cámara de cerveceros artesanales de Argentina, (2023). *Informe anual del sector cervecero artesanal en argentina*. Recuperado de: <http://www.cervecerosargentinos.org/>

Cucinare, (2023). *Caída de consumo y un potencial prometedor*. Recuperado de: <https://www.cucinare.tv/2023/05/31/cerveza-artesanal-caida-de-consumo-y-un-potencial-prometedor-el-diagnostico-de-dos-emprendedores-especialistas/>

Informes de expertos, (2023). *Análisis del mercado de la cerveza artesanal en argentina*. Recuperado de: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-artesanal-en-argentina>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (11.^a ed.). Cengage Learning.

Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (2005). *Administración y estrategia*. Gran Aldea Editores.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (3.^a ed.). Prentice Hall.

Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (16.^a ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (11.^a ed.). Pearson Educación.

Ansoff, H. I. (referido en Lobatón, 2006)

Lobatón, A. (2006). *Fundamentos de marketing estratégico*. Editorial Macro.

Ministerio de Turismo y Deporte, (2021) *Mina Clavero fue reconocida como uno de los mejores pueblos turísticos del mundo*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ministerio-de-turismo-tomoi-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) *Encuesta de ocupación hotelera*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>

Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geo ambientales (2018), *Resumen del estudio del mercado cervecero artesanal argentino*. Recuperado de: https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervecero-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf

Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación (2022). *Informe anual de turismo y gastronomía en destinos emergentes*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ministerio-de-turismo-tomoi-2022.pdf>

Agencia comunas (2025). *Mina Clavero, un imán para el turismo aventura y naturaleza*. Recuperado de: <https://www.agenciacomunas.com.ar/mina-clavero-un-iman-para-el-turismo-de-aventura-y-naturaleza/>

OlaClick. (2024). *Como mejora la eficiencia y rentabilidad de los restaurantes a través de entregas eficientes*. Recuperado de: <https://olaclick.com/es/como-ifood-mejora-la-eficiencia-y-rentabilidad-de-los-restaurantes-a-traves-de-entregas-eficientes/>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2021). *capacitación en pymes y su impacto en la competitividad*. Recuperado de: <https://www.inti.gob.ar/areas/servicios-industriales/tecnologias-de-gesti%C3%B3n-y-conocimiento/tecnologias-de-gestion>

Anexo I

Precios de referencia vigentes al 05/06		Fuente	Nota	
Diseño gráfico hora	\$ 24.699	Tarifario diseño, Argentina 2025		
Diseño brochure	\$ 326.384			
Diseño de tarjeta	\$ 63.513			
Impresión				
200 tarjetas	\$ 100.000			
15 brochures	\$ 40.000			
Salario administrativo/jornada	\$ 67.094	Salarios en Argentina	Basado en una jornada <i>full time</i> de lunes a viernes, 160horas mensuales	
Salario gerente/jornada	\$ 103.954			
Salario RRHH/Capacitación	\$ 79.321			
Capacitación in Company por persona	\$ 158.000	Nuestros Cursos Más de 15 áreas de especialidad IRAM		
Costo productivo de la cerveza artesanal	\$3/L	Serafini Joaquín, cofundador "La Sureña". com. Pers.		

