



Licenciatura en Administración

El Relanzamiento de una Histórica Bodega Familiar

Autora:

BELLESTAR NOFAL, Sofía Nora

Registro: 31877

sofia.bellestar@fce.uncu.edu.ar

Director:

NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis

ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

Mendoza, 2025.

Resumen Técnico

El presente proyecto aborda el relanzamiento de una histórica bodega familiar, desde una bodega de gran escala a una bodega boutique. Debido a las tendencias actuales y a las nuevas exigencias de los consumidores, la bodega se vio forzada a realizar cambios productivos y comerciales.

En 1950, Gabriel Nofal fundó Bodega Nofal, localizada en San Martín. Sus prestigiosas marcas de vinos se comercializaban tanto en el país como en el exterior. Debido a que su elaboración era de 6 000 000 de litros anuales, los vinos se elaboraban tanto con uvas de viñedos propios, localizados mayormente en la zona Este y también en Valle de Uco, como con uvas de terceros.

Actualmente, la familia se encuentra trabajando en un nuevo proyecto: el relanzamiento de una bodega boutique, el cual se encuentra localizado en Valle de Uco, zona de auge, y cuenta con una producción de 40 000 litros anuales, con sus propios viñedos. Además, el proyecto incorpora al enoturismo, ofreciéndole al cliente una experiencia completa incluyendo una propuesta gastronómica, alojamiento para huéspedes, salón de eventos y sala de degustación.

Se considera un relanzamiento ya que es una transformación de la propuesta original y tradicional de la empresa familiar. Con el objetivo de mantener la trayectoria y el reconocimiento en la industria vitivinícola, se generan cambios en la actividad y se propone dar lugar a una nueva etapa.

En definitiva, esta tesis busca consolidar la transformación de una histórica bodega familiar hacia una propuesta boutique, que preserve la esencia del legado familiar mientras integra innovaciones productivas y comerciales, garantizando su adaptación exitosa a las nuevas demandas del mercado y el posicionamiento de la marca en un entorno competitivo y en constante evolución.

Palabras claves: Cambio organizacional/oportunidad de cambio, bodega boutique enoturismo, empresa familiar.

	3
ÍNDICE	
Introducción	7
Capítulo 1: Marco teórico y conceptual	8
A. Ciclo de Vida Organizacional	9
B. Análisis FODA	10
Ventaja Competitiva	12
C. Definición de mercado	12
Concepto y análisis de la demanda	13
Segmentación de mercado	14
Estrategias de segmentación.	15
Criterios de segmentación	15
Atractivo estructural del segmento.	16
Posicionamiento	18
D. Las 4p del Marketing	18
Producto	19
Niveles de Producto: la jerarquía de valor para el cliente.	21
Líneas y mezcla de productos.	22
La Marca.	22
Reforzamiento de la marca.	23
Revitalización de la marca.	24
Desarrollo de estructura.	24
Precio	25

	4
Determinación de precios.	25
Política de precios.	26
Plaza (Distribución)	28
Clasificación de canales.	29
La Importancia de los canales.	29
Elección y Administración del Canal.	30
Promoción	32
Mezcla comunicacional.	32
Diseño de las comunicaciones.	33
Enfoques Modernos de Promoción.	34
Marketing Experiencial.	34
Marketing Digital.	35
Capítulo 2: El boom de las Bodegas Boutique	37
A. Definición de Bodegas Boutique	38
Características	39
La gente detrás de las bodegas boutique	39
B. Impulsores claves del modelo boutique	40
El Enoturismo	40
Concientización: salud y sostenibilidad	41
Demanda actual	42
La Innovación	42
Otras Tendencias	43

	5
Líderes femeninas transformando la industria vitivinícola.	43
Viñas Añosas: El tesoro oculto que revoluciona el vino.	43
Vinos de Altura	43
Tendencias que estimulan el Desarrollo del Mercado de Vino en Argentina.	44
C. Las 4p aplicadas a las Bodegas Boutiques	45
Producto	45
Precio	45
Plaza	46
Promoción	47
Capítulo 3: Caso de Estudio “Bodega Nofal”	49
A. Historia de la bodega: desde 1950 a la actualidad	50
B. Ciclo de vida organizacional actual	50
C. Análisis del entorno (FODA)	51
D. Análisis del mercado	57
Segmentación de mercado	58
Atractivo estructural del segmento.	59
E. Análisis del Producto	62
Niveles de Producto aplicados al vino fraccionado: la jerarquía de valor para el cliente	62
Líneas y mezcla de productos	64
La Marca	64
F. Análisis del Precio	66
Política de precios	67

	6
G. Análisis de la Entrega de Valor	68
Elección y Administración del Canal	69
H. Análisis de la Comunicación de Valor	70
Marketing Experiencial	72
Marketing Digital	72
Conclusiones	74
Referencias bibliográficas	76

Introducción

El mundo del vino ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas, impulsada por nuevas tendencias de consumo, una mayor exigencia del consumidor, una fuerte competencia, y el auge del enoturismo. En este contexto, muchas bodegas tradicionales se han visto obligadas a repensar su modelo de negocio.

La presente tesis aborda el proceso de transformación de una histórica bodega familiar, Bodega Nofal, fundada en 1950, por mis antecesores. Originalmente concebida como una bodega de gran escala, la empresa se posicionó comercializando vinos tanto en el mercado interno como en el externo, utilizando uvas propias, provenientes de la zona Este y del Valle de Uco.

Sin embargo, frente a las nuevas exigencias del mercado, la tercera y cuarta generación hemos decidido emprender un relanzamiento estratégico, orientado hacia un modelo de bodega boutique. Este nuevo proyecto se desarrolla en el Valle de Uco, con una producción limitada de 40.000 litros anuales, centrada exclusivamente en uvas propias. Además, el proyecto contempla a largo plazo una propuesta integral de enoturismo que incluye sala de degustación, salón de eventos, propuesta gastronómica y alojamiento. Junto con mis padres y mi hermano, y el apoyo de mis tías, nos encontramos embarcados en este desafío, trabajando día a día en este apasionante proyecto, aplicando las habilidades y conocimientos transmitidos de generación en generación.

Esta tesis se propone, mediante un análisis cualitativo, analizar este proceso de transformación, abordando tanto teoría organizacional y comercial, junto con las nuevas tendencias en la industria vinícola que han influenciado el nuevo enfoque de Bodega Nofal. A través de este estudio, se pretende comprender cómo una empresa familiar puede adaptarse a los cambios del entorno, preservando su tradición y generando valor.

Capítulo 1: Marco teórico y conceptual

Este capítulo se centra en brindar una comprensión integral de los conceptos fundamentales vinculados a la gestión estratégica, el análisis organizacional y el marketing, con el objetivo de establecer una base teórica sólida para desarrollar efectivamente la tesis final de grado.

En primer lugar, se introduce el ciclo de vida organizacional como una herramienta clave para entender las distintas etapas por las que atraviesan las organizaciones, y cómo afrontar cada una de ellas. A continuación, se presenta el análisis FODA, una herramienta estratégica que permite diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización y que sirve para la formulación de estrategias.

Luego, el capítulo aborda conceptos clave del marketing, tales como la definición de mercado y la segmentación. Se profundiza en las estrategias de segmentación con el fin de identificar el público objetivo, para poder así posicionarse y diferenciarse frente a la competencia, ofreciendo a sus clientes una propuesta de valor.

Se incorpora la definición de marca, su identidad y sus características distintivas, junto con las principales estrategias que pueden aplicarse para construir una imagen sólida y atractiva.

Asimismo, se desarrollan los elementos del marketing mix (las 4P): producto, precio, plaza (distribución) y promoción, con el fin de definir acciones estratégicas concretas. Dentro de la promoción, examinamos la importancia del marketing digital en el contexto actual.

En conjunto, este capítulo ofrece un marco conceptual amplio que integra teoría organizacional y principios de marketing, necesario para comprender el comportamiento de las organizaciones y sus decisiones estratégicas, dentro de entornos complejos.

A. Ciclo de Vida Organizacional

Las organizaciones experimentan una secuencia de etapas de crecimiento y cambio, el cual se denomina ciclo de vida organizacional. Se conforma por 4 etapas principales: nacimiento, crecimiento, declive y muerte. Sin embargo, no todas las organizaciones lo experimentan de la misma manera ni tampoco atraviesan todas las etapas. La forma en que las organizaciones responden a sus problemas, determina si puede pasar a la siguiente etapa, dicho de otra manera, si prosperará o fracasará.

En el nacimiento, los emprendedores son quienes reconocen oportunidades con el fin de dar inicio a una organización. Se considera una etapa peligrosa debido al riesgo de la novedad, como consecuencia de la incertidumbre que se enfrenta ante un nuevo negocio. Además, carecen de estructura formal lo que provoca inestabilidad e inseguridad, sin tener ningún tipo de procedimiento por escrito. Muy por el contrario, el emprendedor es quien tiene esta estructura en su mente, sin estar formalizada. Esto puede ser, a su vez, una ventaja ya que permite a la organización ser flexible ante nuevas oportunidades. Es importante destacar que las condiciones del entorno pueden ser hostiles a la nueva organización debido a la competencia existente y su carencia de poder. Daft (2019, p. 344) considera que “la energía organizacional está dedicada a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio”.

Durante el crecimiento, las organizaciones desarrollan habilidades y competencias para adaptarse al entorno, generando valor, y de esta forma poder adquirir recursos y reducir la incertidumbre. Los recursos, a su vez, pueden regenerarse o multiplicarse dando lugar a la transformación y fortalecimiento de la organización. Para poder afrontar este crecimiento, requieren de cierta estructura ya que la división de trabajo y la especialización aumentan, por ende es necesario iniciar el proceso de estandarización generando algunos procedimientos. Según Jones (2013, p. 312), “el crecimiento debe ser el producto subsecuente de su capacidad para desarrollar competencias esenciales que satisfagan las necesidades de las partes interesadas y así proporcionar acceso a los recursos escasos”. El ambiente institucional, es decir

el conjunto de normas y valores que rigen a un conjunto de organizaciones, debe ser contemplado y respetado con el fin de ganar legitimidad de las partes interesadas.

En la etapa de madurez se desarrollan las características burocráticas, formalizando procedimientos, reglas, metas, sistemas de control, y estableciendo una clara división de tareas y niveles de autoridad. De esta forma, se da lugar a la delegación de tareas y al desarrollo de nuevos productos. Daft (2019, p.344) afirma que “las metas principales son la estabilidad interna y la expansión del mercado”.

La etapa del declive y la muerte organizacional sucede cuando la organización no se adapta al entorno, dando lugar al fracaso o a una crisis. Esto se debe a que su estrategia o estructura no responden adecuadamente a las condiciones externas, causando pérdida de legitimidad de las partes interesadas y disminuyendo la capacidad de obtener recursos.

B. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental en la administración estratégica, utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización. Es importante destacar que las fortalezas y las debilidades hacen referencia a aspectos internos, mientras que oportunidades y amenazas se refieren a factores del entorno externo.

Al definir o revisar su estrategia, una empresa debe alinear sus capacidades y recursos internos con las oportunidades y amenazas que presenta su entorno externo. Para esto, la matriz FODA es indispensable ya que ayuda a la organización a establecer 4 tipos de estrategias:

- FO (fortalezas y oportunidades): el objetivo consiste en utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno.
- DO (debilidades y oportunidades): Superar o minimizar debilidades internas para poder potenciar las oportunidades externas.

- FA (fortalezas y amenazas): Utilizar las fortalezas internas para enfrentar o neutralizar amenazas del entorno.
- DA (debilidades y amenazas): Reducir debilidades y evitar amenazas. Suelen ser estrategias defensivas, orientadas a la supervivencia.

En la siguiente figura, se muestra el formato de la matriz FODA:

Figura 1: Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. 4. Lista de fortalezas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. 4. Lista de debilidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. 4. Lista de oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. 4. Lista de amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3. 4. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Fuente. Reproducido de *Conceptos de administración estratégica* (9.^a ed., p. 202), por F. R. David, 2003, Pearson Educación. Copyright 2003 por Pearson Educación.

Ventaja Competitiva

El análisis FODA no sólo permite conocer con mayor claridad la posición actual de las empresas, sino también identificar su ventaja competitiva. Lamb (2010) define a esta ventaja como el conjunto de

características únicas que una empresa y sus productos poseen, percibida por el público objetivo como significativa y superior a la de la competencia, causando fidelidad a la empresa. Es posible identificar tres tipos de ventaja competitiva:

- Ventaja competitiva en costos: se basa en producir o vender sus bienes o servicios a un costo menor que sus competidores. Sin embargo, no implica vender más barato pero sí tener más margen de ganancia o flexibilidad para competir en precio.
- Ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios: el fin es ofrecer al mercado algo único o valioso que el resto de los productos o servicios, que proporciona la competencia, no lo tienen. Debido a que el consumidor percibe mayor valor, se puede justificar un precio más alto.
- Ventaja competitiva enfocada o de nicho: es una alternativa adecuada para empresas pequeñas, con recursos limitados, que deben competir contra grandes compañías. Esta consiste en satisfacer específicamente a un nicho, con potencial de crecimiento, pero que no es atractivo para los competidores más fuertes.

C. Definición de mercado

Existen diversas definiciones de mercado, según los autores. En su libro, Fischer (2010) establece que, en términos de mercadotecnia, un mercado está conformado por los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, donde deben existir tres elementos:

- Uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
- Un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- Personas que ponen los productos a disposición de los individuos, a cambio de una remuneración.

A su vez, es importante destacar la diferencia entre mercados potenciales y reales. Mientras que los primeros se refieren a aquellas personas que podrían tener interés en adquirir un producto o servicio; los segundos son los clientes, es decir, las personas que suelen comprar el producto.

Asimismo, Monferrer (2013) distingue a los compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado entendemos el conjunto de compradores, ya no sólo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores. El autor distingue los siguientes elementos:

- un conjunto de personas.
- que tengan una necesidad de un producto o servicio
- que deseen o puedan desear comprar (clientes actuales o potenciales).
- que tengan la capacidad de comprar (no solo económica, también legal, de cualificación, etc.)

A diferencia de Fischer (2010), Monferrer (2013) no sólo señala la existencia de los consumidores, el producto, y el deseo de adquirirlo; sino que también agrega la capacidad de las personas para comprar el producto. En otras palabras, no sólo hablar del “querer” sino del “poder”.

Concepto y análisis de la demanda

Junto al concepto de mercado, es necesario considerar el de demanda, ya que ésta representa la variable que permite medir el comportamiento general del mercado. Monferrer (2013, p. 55) define la demanda como “el volumen total de producto que será adquirido por un mercado en un espacio y periodo de tiempo, para unas condiciones de entorno y esfuerzo comercial determinado”.

La empresa debe medir, comprender y anticipar su demanda, con el objetivo de aproximar su oferta para evitar pérdidas. Cabe destacar que las acciones que la empresa realice para alinear la oferta, pueden variar debido a que la demanda puede presentar distintos estados, tales como:

- Demanda negativa: gran porción del mercado rechaza el producto.
- Demanda inexistente: el mercado no se encuentra interesado en la oferta, es decir, no quiere el producto o servicio.

- Demanda latente: si bien no existe la oferta de determinado producto, hay consumidores potenciales. En otras palabras, hay una necesidad o un deseo que no está satisfecho.
- Demanda decreciente: se refiere a que se está reduciendo.
- Demanda irregular: no es constante, sino que presenta fluctuaciones a lo largo del año.
- Demanda en exceso: la demanda supera la oferta.
- Demanda socialmente indeseable: esto se debe a que el producto, o su consumo, es objeto de rechazo social

Segmentación de mercado

En el mercado, existen una amplia variedad de consumidores. Cada uno de ellos, posee necesidades y deseos distintos por lo que es imposible que una sola organización sea capaz de satisfacer a todos. Por esta razón es fundamental delimitar al mercado, dividiéndolo en subgrupos según los requerimientos de los consumidores. A este proceso lo denominamos segmentación de mercado. A su vez, dentro de estos subgrupos se encuentran los nichos, que son grupos de consumidores aún más específicos con características homogéneas.

Monferrer (2013, p. 57) expresa que “segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes” . Es importante destacar que los diferentes segmentos requieren diferentes estrategias de marketing.

Estrategias de segmentación.

Existen diversas estrategias de segmentación de mercados:

- Mercadotecnia indiferenciada: no se distinguen segmentos, sino que la empresa se dirige a un gran grupo de consumidores homogéneos.

- **Mercadotecnia concentrada:** el objetivo es obtener una mejor posición en un mercado, es decir, en un único segmento. Puede ofrecerle un solo producto, o varios productos para poder cubrir varias necesidades del grupo.
- **Mercadotecnia diferenciada:** la empresa se concentra en dos o más segmentos y diseña programas de mercadotecnia para cada uno de ellos, mediante diversas líneas de productos que se venden a través de diferentes canales. En este caso, la empresa puede ofrecer un producto a distintos segmentos, o varios productos a diversos consumidores. El segundo caso, puede llevarse al extremo si la empresa ofrece tantos productos para todos los segmentos existentes, cubriendo todo el mercado.

Una vez identificados los grupos de consumidores con características homogéneas, la empresa debe determinar a cuál o cuáles de ellos enfocará sus esfuerzos, es decir, debe definir con claridad su público objetivo.

Criterios de segmentación

Al momento de segmentar el mercado de consumidores, existen diversas bases para poder identificar a quién dirigirse con mayor precisión. Stanton (2007) las divide en cuatro:

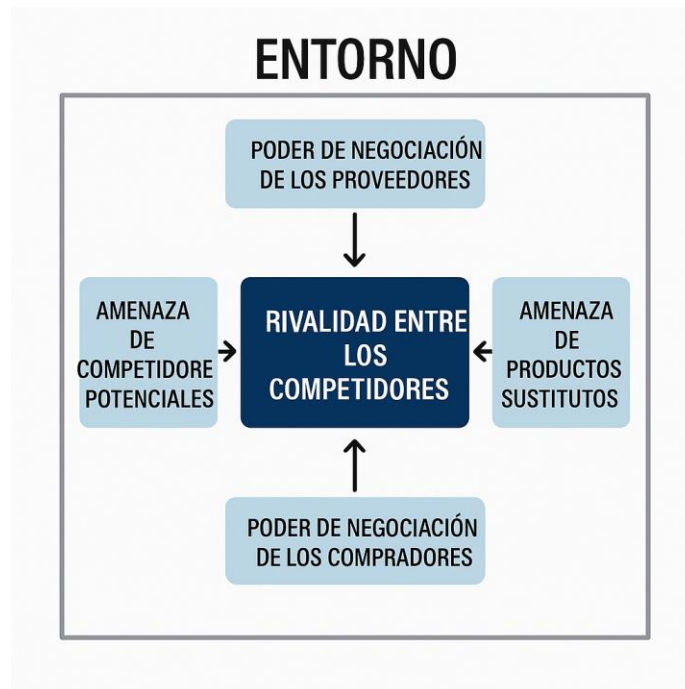
- **Segmentación geográfica:** consiste en dividir el mercado en función del lugar donde viven o trabajan las personas, como regiones, países, ciudades o pueblos. Esta segmentación se basa en que los gustos, necesidades y formas de uso de un producto suelen variar según la ubicación geográfica.
- **Segmentación demográfica:** se basa en características fácilmente medibles como edad, género, ingreso, nivel educativo, etapa del ciclo de vida familiar y clase social. Estas variables se utilizan con frecuencia porque están estrechamente relacionadas con los hábitos de consumo y permiten identificar grupos con necesidades similares.

- Segmentación psicográfica: se centra en cómo piensan, sienten y viven las personas. Analiza aspectos como la personalidad, los valores y el estilo de vida. Esta forma de segmentar permite a las empresas conectar mejor con los intereses y actitudes del consumidor.
- Segmentación por comportamiento: se enfoca en cómo los consumidores interactúan con un producto, considerando aspectos como los beneficios que buscan y la frecuencia de uso. Por un lado, identificar los beneficios deseados permite a las empresas diseñar ofertas más ajustadas a las necesidades reales del cliente, más allá de las características físicas del producto. Sin embargo, estos beneficios no siempre son fáciles de medir. Por otro lado, segmentar según la tasa de uso ayuda a distinguir entre no usuarios, usuarios esporádicos, regulares y habituales. Las marcas suelen centrarse en los usuarios habituales, ya que representan la mayor parte de las ventas, aunque también pueden desarrollar estrategias para aumentar el consumo de los usuarios menos frecuentes o captar nuevos clientes.

Atractivo estructural del segmento.

Cuando se evalúan los distintos segmentos con el fin de definir el público objetivo, es fundamental analizar, además del tamaño y del crecimiento potencial del mercado, el atractivo estructural del segmento. Porter (1980) estableció las cinco fuerzas competitivas que determinan el atractivo del sector, en términos de rentabilidad.

Figura 2: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente. Elaboración propia, con IA, según *Fundamentos de Marketing* (p. 63), por D. Monferrer Tirado, 2013, Universitat Jaume I. Copyright 2013 por Universitat Jaume I.

1. La competencia en la industria: la cantidad de competidores fuertes que existan, determina qué tan atractivo es el sector. La intensidad de la rivalidad puede verse influenciada por varios factores, y las barreras de salida, son uno de ellos. Éstas consisten en obstáculos que dificultan la salida de una empresa del mercado.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: la capacidad de que puedan penetrar fácilmente nuevos competidores conlleva a la disminución del atractivo del sector. Esto quiere decir que las barreras de entrada son débiles. Estas barreras son los obstáculos que dificultan o desincentivan que nuevas empresas ingresen a una industria.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: la cantidad de productos sustitutos que existan, define la rentabilidad del segmento ya que mientras más existan, se limitan las posibilidades de venta.

4. Poder de negociación de los proveedores: cuanto más poder tienen los proveedores, más pueden influir en el precio, calidad o condiciones del producto o insumo. Esto puede suceder debido a asociaciones entre ellos o cuando son pocos (poca competencia entre ellos), disminuyendo el atractivo.
5. Poder de negociación de los compradores: lo mismo que sucede con los proveedores, sucede con los compradores. Mientras más poder posean, menos atractivo es el segmento. Esto puede llevar a precios más bajos, mejor calidad o exigir más servicios, cuando los clientes se asocian.

Posicionamiento

Luego de identificar el público objetivo potencial, el vendedor debe elegir su posición. Stanton (2007, p. 163) considera a la posición como “la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia” .

Fischer (2010) establece que el posicionamiento influye en la percepción mental (opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de productos o empresa, en relación con la competencia. Es decir, el lugar que ocupa en la mente del consumidor en relación con sus competidores.

D. Las 4p del Marketing

La existencia de diversos segmentos de mercado, ha conllevado a que las empresas apliquen una estrategia de diferenciación de productos. Kerin, Hartley y Rudelius (2012) afirman que la estrategia mencionada implica que una empresa utilice diferentes actividades de la mezcla de marketing con el fin de que los consumidores perciban ese producto como diferente a los de la competencia, tanto en características tangibles como intangibles.

En ese sentido la mezcla de marketing definida por Lamb (2010), conocida también como las cuatro P, es una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios que una empresa utiliza para satisfacer a su mercado objetivo. Cada uno de sus componentes debe estar alineado y funcionar en conjunto, ya que una debilidad en alguno puede comprometer el éxito del conjunto. Una mezcla de estrategias bien lograda permite a las marcas diferenciarse, adaptarse a las necesidades del consumidor y lograr ventajas competitivas.

Producto

A la hora de definir la mezcla de marketing, es importante comenzar con el producto ya que sin éste, no podremos definir las otras variantes (precio, promoción y plaza). Lamb (2010, p.337) considera que “un producto se puede definir como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio” . No necesariamente debe ser tangible, sino que podría ser también intangible como una idea o un servicio. Kotler (2012) amplía la definición anterior agregando que los productos también pueden ser experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones e información. En la disciplina del marketing, se considera que los clientes no compran en realidad un conjunto de atributos, sino beneficios que satisfacen sus necesidades.

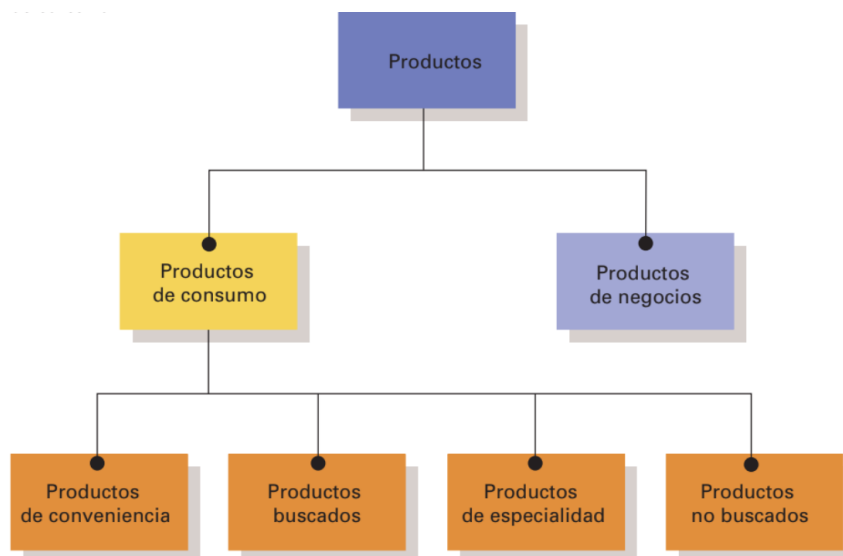
Los productos pueden clasificarse en dos grandes grupos: de consumo, que a su vez está compuesto de subgrupos, o de negocio. Kerin, Hartley y Rudelius (2012) distinguen a los de consumo como aquellos que adquieren los consumidores finales para satisfacer sus necesidades o deseos; mientras que los de negocio se utilizan para la elaboración de otros productos, de manera directa o indirecta. Muchas veces, un producto puede cumplir con ambas clasificaciones.

Como mencionamos anteriormente, dentro de los de consumo encontramos los siguientes:

- De conveniencia: posee un precio económico y su compra no requiere un gran esfuerzo. El consumidor no está dispuesto a realizar un análisis en profundidad ni planificar su adquisición.

- Buscado: se realiza una comparación entre varios productos, requiere esfuerzo. No se consigue en todas las tiendas. Lamb (2010) los clasifica como homogéneos o heterogéneos. Los buscados homogéneos son percibidos como similares entre ellos; mientras que los heterogéneos son diferentes en esencia, y se comparan teniendo en cuenta precios, calidad y otras variables, que difieren mucho entre ellas.
- De especialidad: son aquellos que los consumidores no están dispuestos a sustituir. No importa cuál sea el precio ni cuánto esfuerzo requiere, ya que desean determinado producto para cumplir con cierto nivel de status. Suele conseguirse en tiendas limitadas.
- No buscado: es un producto desconocido, y en este caso no se habla de consumidor sino de comprador potencial. Requieren de una fuerte publicidad para crear conciencia y conocimiento sobre ellos. También se refiere a productos que el comprador no busca activamente. Lamb (2010, p. 339) dice que “son aquellos que necesitamos, pero en los cuales no nos gusta pensar o no nos interesa gastar dinero”.

Figura 3: Clasificación de productos



Fuente. Reproducido de *Marketing* (11.ª ed., p. 338), por C. W. Lamb, J. F. Hair, & C. McDaniel, 2010, Cengage Learning. Copyright 2010 por Cengage Learning.

Niveles de Producto: la jerarquía de valor para el cliente.

El encargado de marketing debe considerar cinco niveles del producto que le agregan valor para el cliente y que conforman la jerarquía de valor para el cliente.

El primer nivel es el beneficio básico ya que es aquel beneficio que el cliente busca al adquirir un producto. En el segundo nivel, el encargado debe transformar el nivel anterior en un producto. Luego, en el tercer nivel, el objetivo es que el producto que se preparó anteriormente posea atributos y condiciones que se esperan al comprarlo. En el cuarto nivel, el fin es un producto ampliado, que supere las expectativas. Por último, se encuentra el producto potencial, que son todas aquellas mejoras y cambios que se puede realizar a la oferta en el futuro, con el objetivo de ser competitivos.

Figura 4: Los 5 niveles de producto



Fuente. Reproducido de *Dirección de marketing* (14.ª ed., p. 326), por P. Kotler & K. L. Keller, 2012, Pearson Educación. Copyright 2012 por Pearson Educación.

Líneas y mezcla de productos.

Es importante aclarar que las empresas no suelen vender un solo producto, sino más bien diversos bienes. Una línea de productos se basa en un conjunto de bienes fuertemente relacionados entre ellos; mientras que la mezcla de productos son todos los productos, incluyendo los de las distintas líneas. Asimismo, es relevante considerar el ancho y la profundidad de ésta. El ancho (o amplitud) es la cantidad

de líneas de productos que ofrece una organización. La profundidad de la línea de productos es el número de artículos que posee. Las empresas juegan con la amplitud y la profundidad ya sea para diversificar riesgos o aprovechar reputaciones positivas generadas.

Cada producto dentro de la mezcla necesita una estrategia de marketing particular. No obstante, en ciertas ocasiones, tanto las líneas de productos como la mezcla total pueden compartir elementos comunes dentro de su enfoque estratégico. Especialmente en las líneas de productos, esto puede provocar beneficios tales como: economías de escala en la publicidad; uniformidad del empaque, ya que todos los empaques de la línea pueden ser similares y a su vez conservar su identidad particular; componentes estandarizados con el fin de reducir costos de manufactura e inventario; un servicio de venta y distribución completo, ofreciendo a sus clientes gran variedad de opciones; una calidad equivalente, debido a que los compradores tienen la expectativa de que todos los productos que la conforman poseen el mismo nivel de calidad.

La Marca.

Según la American Marketing Association (n.d.), una marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de estos, que buscan representar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia.

A la hora de hablar de su función, Kotler (2012, p. 343) indica que “las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto, y permiten que los compradores, ya sean individuos u organizaciones, atribuyen responsabilidades a un productor o vendedor en particular”. Es importante distinguir los elementos que la conforman. Entre ellos podemos diferenciar al nombre, que es lo que se puede mencionar con palabras, y al logotipo, que es el símbolo que la representa (Lamb, 2010).

Según Lamb (2010), “una marca tiene tres propósitos principales: la identificación del producto, las ventas reiteradas y las ventas de nuevos productos”. Para alcanzar estos objetivos, resulta

fundamental desarrollar el brand equity y promover la lealtad de marca. En este sentido, el branding ha cobrado una gran relevancia en la actualidad, ya que consiste en la construcción de la marca con el objetivo de generar un valor distintivo. El brand equity, se puede definir como ese capital de la marca o un activo valioso; es decir, el valor que se genera a través del conocimiento, la percepción de la calidad y la fidelidad de sus clientes. Por su parte, la lealtad de marca o la fidelización de los clientes, es lo que provoca las ventas reiteradas y la venta de nuevos productos. Para ello es fundamental una identidad sólida, que permita a los compradores reconocer y volver a elegir la marca. (Lamb, 2010).

Reforzamiento de la marca.

Kotler (2012) afirma que, debido a que la marca es el activo más valioso de la empresa, debe ser gestionado para preservar y fortalecer su valor. De esta forma, se requiere ofrecer nuevas estrategias de comercialización buscando que la marca se dirija siempre hacia adelante.

Los profesionales del marketing pueden fortalecer el valor de marca transmitiendo de manera continua el significado que ésta representa para los consumidores. Esto implica comunicar, por un lado, los productos vinculados a la marca, los beneficios que ofrecen y las necesidades que buscan satisfacer; y por otro, resaltar cómo la marca aporta valor diferencial a estos productos, generando asociaciones positivas y sólidas en la mente del público objetivo.

Anteriormente, mencionamos que debe existir continuidad a la hora de reforzar el brand equity. Esta continuidad o consistencia, puede implicar variabilidad si es necesario. Si no se logra reforzar la marca, su imagen se debilita y pierde presencia.

Revitalización de la marca.

Muchas veces reforzar la marca no es suficiente, a veces son necesarias modificaciones de mayor relevancia o impacto. Según Kotler (2012), cuando las asociaciones positivas de la marca se debilitan, han

perdido credibilidad o se comienzan a tener un impacto negativo, se debe reposicionar la marca con una estrategia de reinversión. Algunas veces también sucede que, si bien el posicionamiento es adecuado, las acciones de marketing no logran transmitir las promesas de la marca. En cualquiera de los dos casos es importante generar nuevos clientes, pero nunca perder a los clientes antiguos.

Desarrollo de estructura.

Es de suma relevancia considerar la estrategia de marca, o expresado de otra manera, la arquitectura de marca. Kotler (2012, p. 260) la define como aquello que “expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos”. Cuando una empresa genera un nuevo producto puede tomar diversas decisiones en cuanto a la marca ya sea crear nuevos elementos, utilizar los existentes o hacer una mezcla entre ambos.

Con el fin de profundizar en las diferentes estrategias de marca, Kotler (2012) establece que cuando una empresa utiliza una marca ya posicionada para lanzar un nuevo producto, se habla de extensión de marca. Si ese nuevo producto combina una marca nueva con una existente, se trata de una submarca. En ambos casos, la marca original que da origen a estas extensiones se denomina marca madre, y cuando se asocia a una variedad de productos, puede considerarse también una marca principal o marca de familia.

Existen dos tipos principales de extensiones de marca: la extensión de línea, que aplica la misma marca a nuevas variantes dentro de la misma categoría de producto, y la extensión de categoría, que utiliza la marca existente para ingresar en un tipo de producto diferente. Todos los productos vinculados a una misma marca, conforman lo que se denomina una línea de marca. Cuando una empresa comercializa varias líneas bajo distintas marcas, hablamos de una mezcla de marcas.

Precio

Goñi Ávila (2008, p.12) lo define como:

“Precio es la cantidad de recursos financieros (dinero) y/o físicos (cuando se cambia un producto por otro, es el caso del trueque) que está dispuesto a pagar el consumidor o cliente por un bien o servicio siempre y cuando este satisfaga sus necesidades o cumpla los requisitos requeridos, es decir que sea de utilidad en términos de uso, tiempo y lugar”.

A su vez, la autora define al valor como:

“El valor responde a las expectativas del cliente, es lo que este espera recibir de un producto que adquiere. El valor que el cliente asigna a cada producto depende de cada uno de ellos, de ahí que a veces se considere subjetivo” (Goñi Ávila, 2008, p. 13).

Es de suma importancia relacionar ambos conceptos ya que el precio no es sólo un número sino también debe representar el valor percibido por el cliente. Además, debe ser consistente con el posicionamiento. En el caso del vino, si posiciono un vino como boutique -es decir, auténtico y único- su precio debe ser acorde.

Determinación de precios.

A la hora de determinar el precio hay que considerar ciertas variables:

- a. Demanda estimada: mediante investigaciones de mercado, podemos reconocer a los clientes potenciales. En otras palabras, a aquellos que puedan desear comprar.
- b. Costos del producto: todos los gastos necesarios para producir y llevar al mercado un bien o servicio. Estos costos determinan el mínimo precio base
- c. Competencia: a mayor competencia, existe menor libertad para fijar precios.
- d. Otros elementos de la mezcla: la promoción, la distribución y el producto también influyen en el precio.

- e. Valor: lo que el cliente percibe del producto también establece un límite en la fijación del precio. Si el precio es mayor que el valor, el cliente no optará por el producto. Debe existir una relación entre ambos.

(Goñi Ávila, 2008)

Política de precios.

Con el fin de administrar los precios, existen diversas políticas que se pueden implementar para lograr objetivos y brindarle al consumidor un precio acorde al posicionamiento. Estas son:

- a. Política de precios flexibles: la empresa puede fijar un único precio o diferentes. La primera opción, no hace variaciones en el precio. En cambio, la segunda opción se refiere a una variación en el precio de acuerdo al cliente ya sea por diferencias de posición en la cadena de distribución, cantidades, zonas geográficas, entre otros.
- b. Política de descuentos: a cambio de alguna acción promocional de parte del comprador, el vendedor disminuye el precio de lista. Por ende, el vendedor genera menos ingresos, pero compensa con un fortalecimiento del marketing. Existen diversos tipos de descuentos.
- Descuento por volumen: es una reducción del precio unitario que un vendedor ofrece a un comprador cuando se compra una determinada cantidad del producto, con el objetivo de incentivar pedidos más grandes y transferir costos al comprador. A su vez, existen dos clasificaciones las cuales son el descuento acumulado por volumen y el no acumulado. El primero, se aplica una vez alcanzado un volumen total de compras dentro de un período determinado, evitando adquirir grandes cantidades en un solo pedido. Este es muy favorecedor para las PyMES y pequeños compradores. En oposición, en el caso del segundo el descuento se aplica en el momento de la compra si se adquiere una gran cantidad en un solo pedido. A diferencia del anterior, cada operación se evalúa por sí sola.

- Descuento estacional: el objetivo es incentivar el consumo en épocas donde la demanda es baja.
 - Descuento por pago al contado: el fin del vendedor es conseguir el efectivo inmediatamente, para obtener una mayor liquidez, lo que le permite disponer de dinero.
 - Descuento comercial: lo otorgan los proveedores a los intermediarios del canal de distribución, con el fin de que se refleje en el precio al que paga el consumidor final.
 - Descuentos temporales: descuentos por tiempos limitados para incentivar la adquisición inmediata.
 - Descuentos por cupones: descuentos transferidos mediante correos electrónicos, en periódicos, empaques, etc.
- c. Políticas de bonificación: a cambio de hacer algo a favor de la empresa, se ofrece una disminución del precio al comprador. Estos pueden ser:
- Bonificaciones por publicidad: a cambio de publicidad, las empresas ofrecen a sus intermediarios un porcentaje sobre ventas.
 - Bonificaciones por almacenamiento: el servicio de almacenamiento ofrecido por un intermediario del canal es bonificado.
 - Bonificaciones a través de obsequios o en efectivo: se reconoce a aquellos canales de distribución que logran las ventas, mediante un obsequio o un cierto monto de dinero.
 - Bonificaciones por intercambio: Ocurren cuando se acepta mercancía del cliente como parte de pago, generalmente productos usados, con el fin de incentivar al cliente a comprar algo nuevo.
- d. Políticas geográficas: se refiere a cómo varía el precio de un producto o servicio según la ubicación del comprador o del punto de entrega, y sobre quién asume los costos de traslado. Son muy importantes en contextos donde los costos de impuestos y logística cambian significativamente

entre regiones o países. Por ejemplo, el precio FOB ("Free On Board") indica que el vendedor cubre todos los costos hasta que la mercadería se encuentra cargada en el medio de transporte en el puerto de origen.

- e. Políticas referidas a los precios orientados al valor para el cliente: las políticas mencionadas anteriormente deben fusionarse de tal manera que el cliente perciba el valor superior.
- f. Precios para líneas de productos: el objeto no es el producto en sí, sino la línea entera de productos. Es decir, que la política se establece para toda la línea.

(Goñi Ávila, 2008)

Plaza (Distribución)

Una de las 4p del marketing es la Plaza, la cual se encarga de la entrega de valor. Generalmente, los fabricantes no le venden su producto directamente al consumidor final, sino que se realiza mediante el canal de marketing. Rudelius (2012, p. 392) define a los canales de marketing como "individuos y empresas que participan en el proceso que permite hacer disponible un bien o servicio para su uso o consumo por los consumidores finales o por los usuarios industriales". Estos individuos y empresas son considerados intermediarios. A su vez, Fischer (2010) establece que sus funciones son brindar a los productos beneficios de lugar, para evitar que el consumidor realice grandes distancias para acceder al producto; y beneficios de tiempo, para que se encuentre a disposición del cliente en un momento oportuno.

Clasificación de canales.

Los canales pueden ser directos o indirectos. Los primeros son aquellos en los que el consumidor final le compra directamente al fabricante. En cambio, los segundos, cuentan con la participación de intermediarios. Existen diversos intermediarios, por lo que Kotler (2012) distingue entre:

- Comerciantes o distribuidores: son quienes compran los productos y los venden.

- Agentes: no obtienen la propiedad del producto, sino que buscan a clientes y negocian en beneficio del fabricante.
- Facilitadores: a diferencia de los anteriores, estos no compran ni actúan en representación del fabricante. En este caso, simplemente facilitan la distribución.

La Importancia de los canales.

Kotler (2012) afirma que los canales seleccionados afectan las otras decisiones de mercadotecnia ya que la estrategia de precios puede verse afectada según quien comercialice el producto, así como también sucede con la promoción. Por este motivo, la definición del canal es de suma importancia y el objetivo debe ser siempre entregar y maximizar el valor que el cliente percibe.

La empresa debe decidir si prioriza una estrategia de empuje (push), una de atracción (pull) o como combina ambas. Kotler (2012) define a la estrategia de empuje como aquella donde la empresa incentiva y colabora con los intermediarios, ya sea mediante recursos monetarios o con la fuerza de ventas, a promover y vender el producto; mientras que la estrategia de atracción busca que el consumidor se sienta atraído por el producto y lo adquiera, debido a la intensiva promoción o a la publicidad. En otras palabras, en la primera se busca que el producto se acerque al cliente, mientras que en la segunda se busca lo contrario.

Elección y Administración del Canal.

Como mencionamos anteriormente, los canales no solo consisten en hacer llegar el producto del fabricante al consumidor, sino que también influyen en la estrategia de marketing. Es por esto que su elección y administración deben ser sumamente cuidadosas, estudiando aquellos factores que lo afectan, y alineándose con la estrategia de la empresa. A continuación, profundizamos en los factores.

- Cobertura del mercado meta: Fischer (2010, p. 164) afirma que “en la selección del canal es importante el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer”. Rodelius (2012) distingue tres:
 - Distribución intensiva: la empresa busca que sus productos se encuentren en la mayor cantidad posible de puntos de ventas.
 - Distribución exclusiva: es lo contrario a la anterior. La empresa solo ofrece sus productos en un solo punto de venta.
 - Distribución selectiva: es un balance entre las dos anteriores, ya que no busca estar en todas ni tampoco en una sola; sino encontrarse en una cantidad limitada de puntos de venta.
- Control: Mientras más largo sea el canal, es decir, más intermediarios existan, el control de la empresa en el producto disminuye. La propiedad del producto se transfiere al intermediario, quien puede hacer lo que quiera. Los canales más cortos poseen mayor control.
- Costos: Fischer (2010) explica que, aunque muchas personas creen que un canal de distribución más corto implica menores costos y, por lo tanto, precios más bajos, en la práctica no siempre es así. Los intermediarios suelen estar especializados en su función y pueden realizarla de manera más eficiente que el propio productor, lo que en muchos casos reduce los costos de distribución. Cuando una empresa decide vender de forma directa al consumidor, debe asumir una estructura más compleja: contratar personal de ventas, invertir en sistemas para procesar pedidos y brindar atención al cliente, lo que puede encarecer significativamente el proceso. Por eso, los canales cortos suelen tener una cobertura de mercado limitada, aunque permiten un mayor control del producto. En cambio, los canales más largos, con más intermediarios, amplían el alcance comercial y tienden a ser más económicos en términos de costos operativos, aunque el fabricante pierde algo de control.

- Rentabilidad: Si bien Fischer (2010, p. 165) no distingue a la rentabilidad como un factor, la menciona implícitamente al explicar que “al hacer la valoración de las alternativas se debe empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades”. En cambio, Rudelius (2012), la discrimina como un factor de suma importancia y la define como los ingresos menos los costos.
- Requisitos del comprador: Cuando una empresa decide cómo distribuir sus productos, no solo debe pensar en los mencionados anteriormente, sino también en las necesidades del cliente. Según Rudelius (2012), es importante que el canal pueda ofrecer algunos de los siguientes cuatro aspectos clave que los compradores valoran al momento de adquirir un producto:
 - Información: Cuando el consumidor no conoce bien el producto, necesita que el canal le proporcione datos claros y confiables. Esto puede lograrse con vendedores capacitados, demostraciones en tiendas, catálogos explicativos o sitios web fáciles de entender.
 - Conveniencia: El canal debe facilitar el acceso al producto. Esto puede ser por ubicación física o por facilidad de compra online.
 - Variedad: Los consumidores valoran poder elegir entre diferentes marcas, modelos o versiones. Esto es especialmente relevante en tiendas físicas o virtuales donde el cliente compare.
 - Servicios pre y post venta: En algunos productos, los clientes esperan servicios adicionales, como entrega a domicilio, instalación, financiamiento o atención post venta; los cuales añaden valor al producto.

Promoción

El fin de la promoción es comunicar valor. Kotler (2012) establece que mediante las comunicaciones de marketing las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores sobre sus productos y marcas; para establecer un diálogo con los consumidores y fortalecer la lealtad.

Mezcla comunicacional.

Existen diversos medios de comunicación que las empresas combinan. Stanton (2007) distingue entre:

- **Publicidad:** Es toda forma pagada de comunicación impersonal que una empresa utiliza para dar a conocer su producto, servicio o marca a una audiencia amplia a través de medios como televisión, radio, prensa o internet. Su propósito principal es informar o persuadir al público.
- **Promoción de ventas:** Consiste en incentivos a corto plazo que buscan estimular la compra o venta de un producto o servicio. Incluye herramientas como descuentos, cupones, muestras gratuitas o concursos, y busca generar una respuesta inmediata del consumidor.
- **Ventas personales:** Es el contacto directo entre un vendedor y un cliente potencial, con el objetivo de persuadirlo para que adquiera un producto o servicio. Este tipo de comunicación es personalizada y permite adaptar el mensaje a las necesidades del cliente.
- **Relaciones públicas:** Son actividades que buscan construir una imagen positiva de la empresa ante sus públicos, mediante acciones como ruedas de prensa, patrocinios, publicaciones o gestión de crisis. Su objetivo es ganar credibilidad y generar buena voluntad.

Por su lado, Kotler (2012) agrega:

- **Marketing directo:** Se refiere a los esfuerzos de comunicación que van directamente al consumidor, sin intermediarios, buscando una respuesta inmediata. Puede realizarse por correo electrónico, mensajes de texto, catálogos o llamadas telefónicas personalizadas.

- Eventos y experiencias: Son actividades organizadas por la empresa para conectar emocionalmente con su audiencia, como ferias, patrocinios, demostraciones o experiencias inmersivas. Permiten que los consumidores vivan la marca de forma directa y memorable.

Diseño de las comunicaciones.

Al momento de diseñar la mezcla comunicacional, es importante considerar que se deben resolver tres problemas. Kotler (2012, p. 484) los define como “qué decir (estrategia de mensaje), cómo decirlo (estrategia creativa) y quién debe decirlo (fuente del mensaje)”.

En primer lugar, la estrategia de mensaje debe basarse en una idea o concepto que conecte con el posicionamiento de su marca y que sea una característica diferencial. Esto puede estar relacionado con aspectos funcionales como calidad o precio, o con valores más simbólicos como ser una marca moderna, popular o tradicional.

En segundo lugar, la estrategia creativa depende tanto de qué se dice, así como de cómo se comunica. Los mensajes pueden ser informativos (racionales) o transformativos (emocionales). Por un lado, los informativos se centran en explicar las características, beneficios o resultados del producto. Por otro lado, los transformativos, no apelan a la razón, sino a las emociones o a la imagen que proyecta la marca.

Por último, es esencial determinar la fuente del mensaje ya que la persona que comunica el mensaje también influye. Las fuentes más creíbles combinan tres cualidades: experiencia (conocimiento del producto), fiabilidad (aparente honestidad) y simpatía (resultan agradables)

Enfoques Modernos de Promoción.

En un entorno comercial cada vez más dinámico y complejo, las estrategias tradicionales de promoción han evolucionado para adaptarse a las nuevas formas en que los consumidores interactúan con las marcas. Es decir, que el marketing tradicional se ha visto afectado por nuevas tendencias. En este

contexto, surgen enfoques modernos de promoción como el marketing experiencial y el marketing digital para conectar emocionalmente con los consumidores y fortalecerse mediante las herramientas tecnológicas. Con el fin de mantenerse competitivos, las empresas deben adaptarse a estos cambios. A continuación, se desarrollan ambos enfoques como parte fundamental de una estrategia promocional integral.

Marketing Experiencial.

Al momento de definir la mezcla comunicacional, mencionamos a los eventos y a las experiencias. Actualmente, el enfoque tradicional de marketing no es suficiente para atraer y conectar emocionalmente con los consumidores. Schmitt (2000) plantea que se basa únicamente en las características y beneficios funcionales de los productos y servicios; y que además, considera a los clientes como sujetos racionales en el proceso de toma de decisiones.

El aumento de la competencia en los mercados y los profundos cambios en el comportamiento del consumidor han evidenciado la necesidad de replantear el enfoque tradicional del marketing. Frente a este contexto, se vuelve imprescindible adoptar una visión más alineada con las nuevas demandas del mercado y las expectativas de los clientes, dando lugar al Marketing Experiencial. Moral Moral y Fernández Alles (2012, p. 1) lo definen como “una evolución reciente dentro de la disciplina que busca generar en el consumidor vivencias memorables asociadas a la marca. Este enfoque promueve una conexión más profunda, apelando a las emociones, pensamientos y sensaciones que los productos o servicios pueden despertar”.

Esta nueva visión, según Schmitt 2000, propone una nueva forma de entender la relación entre el cliente, el producto y la empresa, donde la experiencia se convierte en el eje central de la estrategia. Este enfoque reconoce que los consumidores no son únicamente seres racionales que toman decisiones basadas en atributos funcionales, sino que también buscan conexiones emocionales, sensoriales y cognitivas que enriquezcan su vínculo con la marca. Las experiencias que vive el cliente generan

significados más profundos y memorables, influyendo directamente en su nivel de satisfacción y en la construcción de la lealtad hacia la marca.

Marketing Digital.

La era digital ha tenido un gran impacto en el marketing tradicional, repercutiendo en las estrategias y en las formas de relacionarse con los consumidores. Como respuesta surge el marketing digital que, según Jobber y Ellis-Chadwick (2016, como se citó en Fonseca Barrado, 2020, p. 6), puede explicarse como “un método a través del cual se utilizan tecnologías digitales con el objetivo de crear una serie de estrategias para llegar al consumidor y conseguir retos y objetivos planteados”

A continuación, se detallan las principales características del marketing digital que Fonseca Barrado (2020) menciona:

- Se logra un trato más personalizado con el público. Es por esto que se dice que es emocional, generando una experiencia única en el cliente.
- Es masivo ya que accede a un público más amplio y logra una mayor presencia en la mente de los consumidores.
- Es interactivo ya que permite lograr una interacción con el cliente, sin necesitar contacto físico.
- Todas las acciones se pueden medir, lo que genera un mayor control.

El marketing digital se apoya en una variedad de canales que permiten a las empresas interactuar de forma directa, personalizada y medible con su público objetivo. Estos canales incluyen páginas web, redes sociales, email marketing, entre otros; los cuales son definidos por Álvarez, Schubert y Benedetti (2020).

En primer lugar, la página web es una de las herramientas fundamentales dentro del marketing digital, ya que permite a la empresa publicar contenidos en diversos formatos (como documentos, fotografías, videos, etc) relacionados con sus productos o servicios. Este canal facilita la visibilidad online,

y también contribuye a construir y reforzar la imagen de marca. Para ello el sitio debe estar bien diseñado, ofrecer contenido atractivo y de calidad, y mantenerse actualizado. Además de presentar la oferta comercial, proporciona información de valor que puede captar la atención de los visitantes y convertirlos en potenciales clientes. Así, se convierte en un espacio clave para comunicar los beneficios del producto o servicio, y para diferenciarse de la competencia.

En segundo lugar, las redes sociales conectan personas u organizaciones dentro del mundo virtual, sin importar la ubicación física. Entre las más utilizadas se encuentran Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, WhatsApp. La presencia en ellas resulta clave para las empresas, ya que facilita el contacto con potenciales clientes, proveedores y aliados estratégicos. Estas plataformas contribuyen al posicionamiento de la marca, al incremento de las ventas, y a generar vínculos más cercanos y dinámicos con el público objetivo.

En tercer lugar, el email marketing se encuentra vinculado con una base de datos tanto de clientes actuales como potenciales, y su función es enviarles correos electrónicos de manera constante. Es un canal de comunicación directo con el consumidor que tiene como objetivo la generación de ventas, el fortalecimiento de la marca, informar y mantener un contacto estrecho con el consumidor.

Capítulo 2: El boom de las Bodegas Boutique

Una vez desarrollado el marco teórico referido al ciclo de vida organizacional, la planificación estratégica, el análisis del mercado y de la demanda, así como también los principales elementos del marketing mix, se profundiza en el concepto de bodegas boutique. El fuerte y sostenido crecimiento de la cantidad de bodegas pequeñas en Mendoza, y el importante aumento de la producción de “vinos de autor”, de tiradas cortas y calidad destacada, justifican el análisis. Para esta investigación es de suma importancia caracterizar a estas bodegas.

Es relevante destacar que “boutique” hace referencia a las pequeñas tiendas de moda francesa, y por ello este término se aplica de la misma forma a este tipo de bodegas. En la década de 1990, nació en Burdeos, Francia, el término bodega boutique. Se originó en torno al concepto “vin de garage”, en referencia al vino que los pequeños productores hacían en un “garaje” dentro de la propiedad familiar, es decir, no en una bodega prevista para este fin. Por lo tanto, se elaboran de manera artesanal y priorizando la calidad. Además, dos medidas son las que determinan esta definición: por un lado, el número de hectáreas de las que se disponga y, por otro, el nivel de producción.

La pequeña dimensión también puede verse reflejada en las viñas boutique, donde se observa esfuerzo, voluntad y lucha por parte del amor de los propietarios a la cultura y tradición del vino. Algunos de ellos buscan la forma de transformar sus raíces en botellas, elaboradas de forma totalmente artesanal y trayendo nuevamente conceptos vinícolas que las producciones a gran escala han dejado de lado, y que ellos se pueden permitir por su tamaño.

La expresión bodegas boutique se consagró en el universo de la producción de vinos debido a que todo el mundo del vino, desde la producción hasta los canales de comercialización, han incorporado esta idea. Actualmente, en nuestro país, tienen una relevante presencia en el mapa vitivinícola. En Mendoza,

la ubicación principal de estos proyectos es el Valle de Uco y la denominada primera zona mendocina, que incluye los departamentos de Maipú y Luján de Cuyo.

A. Definición de Bodegas Boutique

En principio, se trata de producciones de pequeño y mediano volumen, es decir, que no producen masivamente. En este sentido, muchas veces utilizan como materias primas un número reducido de cultivos, que suelen quedar como remanentes de empresas más grandes, generando una menor cantidad de vino, aunque con gran dedicación. En todos los casos, siempre trabajan con vides de primerísima calidad.

Los Hermanos Henaiz (s.f.) afirman que el concepto de bodega boutique va más allá de producciones realizadas con una excelente calidad. Es decir, no se encuentra únicamente relacionado a la producción y venta de vino. Sino que se trata de un concepto más amplio al también combinarse con todo lo vinculado a la actividad enoturística y todas las experiencias que se ofrecen en torno a la elaboración del vino y la cultura de la región. En este sentido, es importante agregar el concepto de el enoturismo que, según la Organización Mundial del Turismo (como se cita en *Cata del Vino*, 2023) es la siguiente "El turismo del vino incluye visitas a bodegas, degustaciones y otros eventos relacionados con la producción de vino, así como visitas a viñedos y otras atracciones culturales y naturales relacionadas con el vino en una región determinada". El turismo del vino puede convertirse en una experiencia integral que combina eventos gastronómicos, visitas a sitios históricos, exposiciones culturales, alojamiento en bodegas y mucho más. Por ende, se combina la gastronomía, el vino, la cultura y la historia, en un ambiente relajado y familiar. Además, la OMT destaca que la importancia de esta actividad radica en tres aspectos: en la producción del vino, en el patrimonio cultural y la historia, y en la experiencia completa.

Asimismo, una bodega boutique siempre busca brindar un trato personalizado, adaptándose a cada cliente, a sus conocimientos y sus gustos personales. De esta forma, el objetivo es intentar ofrecer una experiencia “hecha a medida”.

Características

Según Girela (2013) las bodegas boutique, también conocidas en algunos casos como "vin de garage", se caracterizan por su escala reducida de producción, generalmente provenientes de pequeñas plantaciones de uvas cuidadosamente seleccionadas. Poseen un rendimiento anual bajo ya que el volumen producido ronda en los 100 000 litros, como consecuencia de una búsqueda de vinos exclusivos con alto valor agregado. Estas bodegas adoptan un enfoque sustentable y artesanal, donde cada etapa del proceso (desde la plantación hasta la vinificación) suelen realizarse manualmente, reflejando el esfuerzo y la pasión de sus productores. Debido a que no se logra una economía de escala, se producen vinos, por lo general, de alta gama destinados a consumidores de alto poder adquisitivo, y se distinguen como "vino de autor", un sello que representa su calidad excepcional y su producción limitada. Además, estas bodegas suelen estar integradas a los circuitos enoturísticos, ofreciendo experiencias completas y personalizadas a los clientes, que incluyen alojamiento, gastronomía, actividades, entre otros. Esta combinación de autenticidad y exclusividad, ha convertido a las bodegas boutique en una propuesta diferenciada dentro del panorama vitivinícola.

La gente detrás de las bodegas boutique

Cork Boutique Wines (2024) describe que las bodegas boutique suelen ser negocios familiares y ellos son, junto con los enólogos, quienes mediante sus perspectivas, habilidades y trayectoria dan resultado a vinos que reflejan su visión.

Los enólogos cumplen el rol de “artesanos” ya que suelen innovar con diversas combinaciones de uvas, creando blends únicos, y además participan no solo en la elaboración del vino sino también se involucran en otros aspectos, tales como la gestión del viñedo y comercialización.

En cuanto a los propietarios, suelen ser familias que han mantenido viva esta tradición a lo largo de varias generaciones, transmitiendo conocimiento y habilidades e incorporando prácticas modernas. Esta fuerte trayectoria, genera una conexión con el terruño ya que las diversas generaciones han ido trabajando y aprendido de él, aportando cada una su valor. A su vez, esto da lugar a un fuerte compromiso por la calidad.

B. Impulsores claves del modelo boutique

La industria del vino boutique es una consecuencia de la evolución del comportamiento del consumidor. A continuación, se detallan algunos factores que conllevaron al potenciamiento de este nicho de mercado, según el Observatorio Vinícola Argentino (2025):

El Enoturismo

El enoturismo atraviesa un momento de fuerte auge, impulsado por la búsqueda de experiencias auténticas y personalizadas por parte de los consumidores, quienes actualmente buscan más conocimientos sobre el vino (desean comprender lo que beben) y vincularse con el producto desde lo emocional.

En el presente año, el Observatorio Vitivinícola Argentino (2025) destaca una de las tendencias más relevantes dentro de la industria: la creciente evolución hacia experiencias enoturísticas más integrales, en las que el visitante no solo degusta vinos, sino que también se involucra activamente con la historia de cada botella y la identidad de la región. Las bodegas están adaptando su oferta para brindar recorridos más inmersivos que integren el paisaje, la historia y las tradiciones regionales. Este enfoque,

que busca la conexión emocional con el producto, resulta especialmente atractivo para un público dispuesto a invertir en estas vivencias.

Esta evolución del enoturismo hacia propuestas más inmersivas representa una clara aplicación del marketing experiencial. En este caso, las bodegas no se limitan a ofrecer una cata, sino que crean una experiencia integral que conecta al visitante con el paisaje, la historia y el proceso detrás de cada botella. Así, la visita se transforma en un momento significativo que fortalece el vínculo con la marca y diferencia la propuesta frente a competidores.

Concientización: salud y sostenibilidad

Los consumidores son cada vez más conscientes de la salud y el medio ambiente, lo que provoca una creciente preferencia en la selección de uvas orgánicas y las prácticas agrícolas biodinámicas, es decir, en los vinos naturales o de baja intervención. Por ende, priorizan la autenticidad, eligiendo vinos elaborados con mínima manipulación tanto en el viñedo como en la bodega, que reflejan el terruño de forma pura. Éstos no poseen pesticidas, aditivos químicos ni tratamientos agresivos, sino que reflejan la tierra y sus uvas; atrapando paladares más conscientes, incrementando la demanda de productos auténticos y promoviendo la sostenibilidad.

Las auténticas bodegas boutique, debido a sus historias únicas y prácticas sostenibles, se vuelven más atractivas que las producciones masivas, impulsando un cambio hacia una viticultura más respetuosa con el medioambiente y la biodiversidad. Por ende, los consumidores actuales optan por marcas locales y artesanales, que conecten con el entorno

En relación a la concientización actual de la salud, el Observatorio Vinícola Argentino (2025) observa una creciente tendencia hacia los vinos bajos en alcohol y sin alcohol, provocando un aumento en su demanda. A su vez, el vino blanco incrementa su demanda, desplazando al tinto. La búsqueda de vino de menor contenido alcohólico y por ende, más ligero, favorece el crecimiento del vino blanco.

Los comportamientos de consumo mencionados no son solo tendencias pasajeras, sino que responden a un mercado más consciente, redefiniendo el futuro de la industria vinícola. Las bodegas que se adaptan a estos cambios, priorizando la calidad, la sostenibilidad y las experiencias únicas, están preparadas para el éxito en este panorama en constante evolución. Las bodegas tienen ahora la oportunidad de innovar y diversificar su portafolio, anticipándose a los consumidores del mañana.

Demanda actual

El informe presentado por PitchDeck (2023) afirma que los millennials, segmento dominante en el consumo, impulsan la demanda de vinos experienciales y premium, priorizando la calidad por encima del precio.

Además, se observa un aumento en la curiosidad por variedades de uva autóctonas y poco comunes, es decir, menos conocidas, en la búsqueda de experiencias fuera de lo común. En lugar de las uvas más convencionales, se interesan por las variedades locales, que ofrecen sabores genuinos, reflejo directo del terroir de cada región, preservando el patrimonio vinícola local, y ofreciendo diversidad de sabores. El crecimiento de esta tendencia, da lugar a la valoración de la identidad y el origen de cada vino.

La Innovación

El Observatorio Vinícola Argentino (2025) expresa que, en un contexto de un mercado vitivinícola cada vez más saturado y exigente, las bodegas que logran consolidarse y crecer son aquellas que integran la innovación como eje central de su estrategia. En un sector históricamente vinculado a lo tradicional, la capacidad de ofrecer propuestas novedosas y alineadas con las nuevas demandas del consumidor se convierte en determinante para destacar. Aquellas bodegas que aportan valor desde una mirada creativa logran posicionarse con mayor fuerza en un mercado global que valora la autenticidad, la sostenibilidad y la conexión emocional con el producto.

Los Informes de Expertos (s.f.) demuestran que las bodegas boutique son una tendencia emergente en nuestro país debido al elevado número de turistas que atrae el enoturismo. Este aumento en la demanda genera una oferta cada vez más diversa y competitiva, lo que exige a las bodegas encontrar formas auténticas de diferenciarse. En este escenario, la innovación se vuelve una herramienta clave para construir propuestas diferenciadas.

Otras Tendencias

Líderes femeninas transformando la industria vitivinícola.

El liderazgo femenino se encuentra en auge, con cada vez más mujeres ocupando cargos ejecutivos. En los últimos años, en la industria vitivinícola, las mujeres están tomando las riendas del sector. AMAVI, la Asociación de Mujeres Amantes de la Cultura del Vino, es una de las grandes defensoras de este cambio y lucha para que las mujeres sean reconocidas. La creciente presencia de mujeres en puestos clave de bodegas, demuestra que el talento femenino es fundamental para la evolución del vino.

Viñas Añosas: El tesoro oculto que revoluciona el vino.

Las viñas viejas emergen como protagonistas en el sector. Con más de medio siglo de vida, ofrecen uvas de calidad superior, reflejando la esencia del terroir y aportando complejidad a los vinos. Esta tendencia no solo enriquece la calidad de los vinos, sino que también promueve el cuidado de un patrimonio agrícola.

Vinos de Altura

Según el Observatorio Vinícola Argentino (2025), las características que presentan los vinos en altura, es decir situados a gran altitud, son excepcionales. Esto se debe a un clima más frío con mayor amplitud térmica, generando vinos más frescos, únicos y complejos.

Bodegas Bianchi (2019) establece que son aquellos elaborados a partir de uvas cosechadas en fincas que se encuentran a más de 800 metros sobre el nivel del mar y analiza cómo la altitud influye en la calidad del vino. Esta se ve reflejada en el color, el aroma, los sabores, la acidez, en los taninos y en la expresividad.

Tendencias que estimulan el Desarrollo del Mercado de Vino en Argentina.

Argentina está ganando terreno como uno de los mayores productores de vinos especiales de alta calidad. Hay dos principales tendencias que influyen en el desarrollo del mercado de vino: el aumento de las exportaciones y el crecimiento de las bodegas boutique de la región. A los fines de realizar un análisis más exhaustivo en nuestra tesis final de grado, nos enfocamos en analizar la segunda tendencia mencionada, la cual atrae a muchos conocedores del vino y contribuye al incremento de la cuota del mercado en Argentina.

Los Informes de Expertos (s.f.) explican que bodegas boutique como La Azul, Maal Wines y Super Uco, son algunas de las más reconocidas en nuestro país, lo que contribuye significativamente al desarrollo del enoturismo en el país. En abril de 2022, Argentina recibió alrededor de 480.000 visitantes enoturísticos, atraídos no solo por la calidad excepcional de sus vinos, sino también por la posibilidad de vivir experiencias auténticas vinculadas a la cultura vitivinícola local.

C. Las 4p aplicadas a las Bodegas Boutiques

Producto

Como mencionamos anteriormente, la elaboración limitada de las bodegas boutique permite ofrecer servicios o productos altamente especializados, sofisticados y personalizados, durante cada etapa

de su producción, ya que se puede priorizar el control de la calidad sobre la cantidad. Según O'Connell Family Wines (s.f.), desde el diseño del viñedo hasta la cosecha en su punto óptimo de maduración y un cuidadoso proceso de crianza en barricas, cada decisión responde a una intervención detallada del productor, garantizando así una identidad única en cada botella. Cork Boutique Wines (s.f.), agrega que la uva se cosecha manualmente, seleccionando cada racimo, y que además se experimenta con diferentes técnicas y combinando variedades de uva para lograr vinos únicos. Por ende, éstos se definen principalmente como auténticos.

Es importante mencionar que estos productos provienen de viñedos boutique, los cuales son de tamaño pequeño, lo que permite realizar una atención personalizada a cada viña. El objetivo es “Minimizar la entrada de materiales externos y aprovechar las contribuciones ecológicas de la Madre Naturaleza” (O'Connell Family Wines, s.f.).

Cabe destacar que la historia conformada por los fundadores, su elaboración y las condiciones naturales, es parte de estos productos. Por lo tanto, “no se trata solo del sabor (aunque sin duda es importante); se trata de la experiencia, la conexión con un lugar y una época específicos” (Cork Boutique Wines, s.f.).

Precio

Todas estas características —la producción limitada, la elaboración artesanal, la atención personalizada en el viñedo, la intervención directa del productor y la búsqueda de una identidad única en cada botella— hacen que los vinos boutique tengan un costo significativamente más alto en el mercado. Este precio no solo refleja la calidad del producto final, sino también el valor de la experiencia, la autenticidad y la conexión emocional que ofrecen. En este sentido, el consumidor no solo paga por un vino, sino por una historia, un origen y una propuesta diferenciada.

A diferencia de una bodega grande, con altos volúmenes de producción, una bodega boutique no puede alcanzar una economía de escala, es decir alcanzar la eficiencia a mayor producción y menor costo unitario de producción. Bajo un contexto de crisis económica Franco Falasco, quien es el representante de la cuarta generación de Familia Falasco mencionó que “Nosotros estamos luchando día a día al igual que todos pero tenemos dos armas letales: relación precio-calidad en todos los vinos y economía de escala”. (Comercio y Justicia, 2019).

Plaza

Es importante reconocer cuáles son los canales de distribución y los puntos de contacto con los clientes de esta industria. Según el Observatorio Vitivinícola Argentino (2020), existen dos canales: el “On trade” u HoReCa -el mercado de botella abierta-, y el “Off trade” -el mercado de botella cerrada-. El primero mencionado se refiere a aquellos puntos de contacto donde el vino se consume en el lugar donde se adquiere. Tales como restaurantes, bares, hoteles. Por otro lado, el segundo mencionado es aquel donde el producto no se consume en el punto de venta como los supermercados -minoristas y mayoristas-, las vinotecas, los almacenes, entre otros. Dependiendo del contexto en el que se realice, la venta directa en la bodega puede responder a ambos canales, así como las ventas on line. Es importante destacar que todos ellos pueden ser tanto a nivel nacional como internacional -exportaciones-.

Por su capacidad productiva, la bodega boutique no puede responder a canales mayoristas donde prima el volumen de ventas y las economías de escala. Además, se pierde la exclusividad y autenticidad que los productos presentan. Es por ello que sus puntos de contacto con el cliente son vinotecas, restaurantes, bares, hoteles, supermercados minoristas, almacenes. Asimismo, la venta directa en la bodega y el E-Commerce también predominan.

Promoción

Con el objetivo de darse a conocer, las bodegas acuden a diversos medios. En el caso de las boutique sus medios no son masivos, sino que priorizan el marketing experiencial y narrativo.

Por un lado, el fin del marketing experiencial es “Organizar catas presenciales y virtuales, eventos temáticos, cenas de maridaje y eventos emergentes para fomentar la comunidad y la fidelización” (Zigpoll, s.f.). Gili Tomlienovich (2010) afirma que los productos de las bodegas boutique no se promocionan en cualquier evento, sino únicamente en aquellos donde el público es selectivo, conformado por personas con un poder adquisitivo medio alto. Se llevan a cabo diferentes acciones de marketing como degustaciones en determinadas vinotecas o restaurantes, como también en eventos del rubro como por ejemplo en Los Caminos del Vino. Asimismo, con el objetivo de darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional, suelen presentarse en ferias y obtener puntuaciones y reconocimientos de sommeliers profesionales. Cabe destacar que participar de estas ferias tiene un costo elevado, por lo que no todas acceden fácilmente.

Por otro lado, el marketing narrativo busca, a través de un storytelling, comunicar historias atractivas creadas a partir de la historia de los productores, sus orígenes, los terroirs y sus métodos de producción. Considerando el público objetivo, es importante analizar qué es lo que le atrae al segmento y cuál es la oportunidad de mercado para establecer la misión, visión y valores de la marca, con el fin de comunicarlos y ser identificables (Sayles, s.f.).

Actualmente el uso de las redes sociales, que se consideran canales de marketing principales, son indispensables a la hora de constituir una marca. Sayles, s.f. explica que “Es importante publicar de manera estratégica y regular para crecer y mantener un seguimiento”. Debe predominar la creatividad, siempre enfocándose en los intereses del público objetivo.

Capítulo 3: Caso de Estudio “Bodega Nofal”

En este capítulo se presenta el caso de estudio de Bodega Nofal que, como mencionamos en el resumen técnico, es una bodega boutique de gestión familiar con más de cuatro generaciones de historia. El objetivo principal es aplicar los conceptos teóricos abordados en el capítulo anterior al análisis de esta organización en desarrollo. Los conceptos se encuentran relacionados con diversos temas desde el marketing estratégico, el posicionamiento, la segmentación, la marca, hasta las cuatro P del marketing.

A través de este abordaje práctico, se busca comprender en profundidad la trayectoria y actualidad de la bodega, los desafíos y oportunidades que enfrenta en el contexto del mercado vitivinícola actual, así como también se realizan algunas proyecciones de carácter estratégico que podrían guiar su crecimiento en el futuro. Para ello, se parte de un recorrido por su historia y su ciclo de vida organizacional, seguido de un análisis de su entorno, su posicionamiento competitivo, sus posibles propuestas de valor y las características del público objetivo al que se dirige.

Asimismo, se estudiará el estado actual de su marca y se propondrán lineamientos estratégicos para su fortalecimiento. También se examinarán aspectos clave relacionados con su producto y servicio, sus decisiones de precio, su estrategia de entrega de valor y su comunicación, tanto desde una perspectiva tradicional como digital. En conjunto, este capítulo permite articular la teoría con la realidad específica de Bodega Nofal, proponiendo un enfoque integral para su desarrollo y consolidación como bodega boutique.

A. Historia de la bodega: desde 1950 a la actualidad

Familia Nofal Alonso nace de tres generaciones dedicadas a la elaboración de vinos de alta calidad con uvas de viñas propias en Mendoza, Argentina. En 1917, Don Ceferino Alonso, elabora vinos malbec

en su bodega con uvas provenientes de viñedos propios. En 1950, Gabriel Nofal funda “Bodega y Viñedos Nofal”, ubicada en San Martín y dedicada a la elaboración de vinos finos con calidad de exportación. La filosofía de Bodega Nofal es producir vinos de gran calidad seleccionando las mejores uvas de sus viñedos.

Durante su trayectoria, la gestión de Familia Nofal Alonso fue variando. En el último tiempo sus cuatro hijas fueron quienes continuaron con la tradición produciendo en bodega de terceros, debido a que Bodega Nofal quedó inactiva, y exportando a diversos países.

Actualmente, debido a las nuevas tendencias, se inauguró a principios del presente año una pequeña bodega en Tunuyán, al pie de la cordillera. El objetivo es incorporar en este proyecto el enoturismo incluyendo una sala de degustación, un restaurante, un salón de eventos y algunas habitaciones para alojarse. Si bien los productos se mantienen, es fundamental con este nuevo enfoque revitalizar su imagen. Asimismo, se debe generar ingresos para poder invertir en el enoturismo y para ello, se debe comenzar con la comercialización, considerando la importancia de lo digital.

B. Ciclo de vida organizacional actual

En esta nueva fase, la empresa se encuentra transitando la etapa de nacimiento de su ciclo de vida organizacional. A pesar de que Familia Nofal Alonso tiene una trayectoria de más de 100 años, el nuevo proyecto en Tunuyán representa una transformación profunda del negocio tradicional, con nuevos desafíos operativos, comerciales y estratégicos. Se podría considerar que se trata de un renacimiento organizacional.

La tercera y cuarta generación son quienes toman las riendas del proyecto, el cual se caracteriza por una fuerte apuesta a la innovación, la incorporación del enoturismo y una reactivación de su presencia en el mercado incluyendo canales digitales. Como toda fase inicial, se considera una etapa peligrosa debido al riesgo de la novedad, a la incertidumbre que se enfrenta ante un nuevo negocio, a la gran inversión requerida, y por ser una etapa de prueba y ajuste constante.

Además, carece de estructura formal lo que provoca inestabilidad e inseguridad. Si bien algunos procedimientos se encuentran formalizados debido a la trayectoria, los roles no están completamente definidos, generando discusiones familiares y dualidad de mando.

La empresa debe enfrentarse a desafíos propios de esta etapa: la generación de ingresos sostenibles, la consolidación de una identidad de marca renovada, la conquista de un público objetivo y la construcción de canales de distribución. Debido a lo mencionado, las condiciones del entorno son hostiles a la nueva organización ya que existe una fuerte competencia y a la carencia de poder de la actual bodega. Ésta se encuentra en una posición de vulnerabilidad frente a grandes bodegas con estructuras más robustas, mayor capacidad de inversión en marketing y una red de relaciones comerciales ya establecida. Por lo tanto, resulta fundamental diseñar estrategias diferenciadoras, aprovechar su propuesta de valor enoturística y construir una identidad de marca sólida que le permita competir de manera efectiva en un entorno desafiante.

Este punto de partida requiere un enfoque dinámico, flexible y orientado a detectar oportunidades en el entorno, con el objetivo de sentar las bases para un crecimiento sólido y diferenciado en el mercado vitivinícola actual.

C. Análisis del entorno (FODA)

Con el objetivo de comprender en profundidad la situación actual de Bodega Nofal y proyectar su potencial estratégico, se desarrolla a continuación un análisis FODA. En un mercado vitivinícola cada vez más competitivo, este diagnóstico resulta clave para detectar ventajas diferenciales y establecer estrategias que impulsen el posicionamiento de la bodega. Con el fin de establecer las estrategias, primero debemos identificar aquellos factores internos y externos, tanto positivos como negativos, que afectan a la organización.

En primer lugar, detallamos los factores internos que influyen de manera positiva en la organización. Las fortalezas son las siguientes:

- Trayectoria familiar de más de 100 años en la industria vitivinícola, lo que genera legitimidad y conocimiento. A su vez, brinda reconocimiento por parte de algunos consumidores que mayormente, se trata de un público mayor de 60 años.
- Calidad del producto, basada en uvas propias seleccionadas y métodos tradicionales de elaboración. El año anterior, la calidad de las uvas fue reconocida por importantes bodegas como Catena Zapata y Salentein, a quienes se vendió vino a granel.
- Viñedos propios, de más de 75 años, lo que permite un mayor control de la calidad y ser nuestros propios proveedores. Se encuentran ubicados junto con la bodega.
- Nueva ubicación estratégica en Tunuyán, al pie de la Cordillera de los Andes, con un paisaje excepcional. Según el Gobierno de Mendoza (s.f.), Tunuyán se posiciona como un protagonista indiscutido del mapa turístico, por estar ligado a la cordillera de los Andes y por la “gentileza de conceptos naturales sin iguales”.
- Proyecto enoturístico, que incluye sala de degustación, restaurante, eventos y alojamiento, con potencial de generar experiencias únicas.
- Identidad de bodega boutique, que transmite autenticidad, exclusividad y cercanía con el consumidor.
- Marca resiliente, con capacidad de adaptación a nuevas tendencias del mercado.

En segundo lugar, definimos los factores internos que influyen de manera negativa en la organización. Las debilidades son las siguientes:

- Falta de estructura comercial consolidada, especialmente en lo referido a distribución y ventas.

- Presencia digital limitada, lo que dificulta el posicionamiento en canales online y redes sociales. Existe una página web pero su información está desactualizada y es escasa. Lo mismo sucede con Instagram.
- Marca poco consolidada, debido a la falta de branding. Esto genera un bajo reconocimiento de marca en el mercado actual.
- Fuerte inversión actual y bajos ingresos.
- Dependencia de inversión futura para completar el proyecto de enoturismo, lo que implica riesgos financieros.
- Limitado volumen de producción, lo que si bien refuerza la idea de exclusividad, puede restringir el crecimiento.
- Portfolio limitado. Únicamente ofrecen dos líneas de vinos tintos: Tunquelen, la cual es la línea entry level de la bodega, a pesar de que sus precios no son bajos; y Santa Ercilia, línea Reserva.

En tercer lugar, detallamos los factores externos que afectan de manera positiva en la organización. Las oportunidades son las siguientes:

- Crecimiento del enoturismo en Mendoza y en el Valle de Uco en particular, con una demanda creciente de experiencias auténticas por parte de turistas nacionales e internacionales. Según Beccar Varela (2022), el Valle de Uco es uno de los mejores lugares para vivir la experiencia del turismo vinícola, vinculado a la gastronomía y la hospitalidad. Además, Beccar Varela (2022) afirma que el Valle de Uco es hoy el mejor lugar para buscar experiencias de vanguardia en torno al apasionante mundo del vino.
- Tendencia global hacia productos premium y de autor, especialmente entre consumidores jóvenes que valoran la historia detrás del vino. Según Uvas Argentinas (2024), la industria debe desarrollar estrategias para atraer a generaciones más jóvenes, quienes serán los futuros consumidores de vinos premium.

- Potencial de desarrollo en canales digitales para la promoción y comercialización directa, disminuyendo la dependencia de intermediarios.
- La innovación tecnológica y el mundo digital permiten crear una fuerte presencia online, interactuar con el consumidor, y darse a conocer.
- Mayor interés por variedades de uva menos convencionales y vinos con identidad local.

Por último, nombramos los factores externos que afectan negativamente a la organización. Las amenazas son las siguientes:

- Alta competitividad del mercado vitivinícola. Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (s.f.), en el año 2024 se registraron en Argentina 1236 bodegas, de las cuales 874 son elaboradoras.
- Condiciones económicas inestables a nivel nacional que afectan el consumo interno y las exportaciones.
- Fuerte poder de negociación de grandes distribuidores, proveedores y bodegas.
- Cambio en las preferencias del consumidor, que requiere constante innovación y adaptación. Uvas Argentinas (2024) concluye mediante una encuesta que la industria debe adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor o perder competitividad. La directora del Instituto, Simone Loose, enfatizó que “la innovación en productos y estrategias de comunicación será clave para mantener la relevancia del vino frente a otras bebidas” (Uvas Argentinas, 2024).
- Riesgos climáticos asociados a la producción vitícola en zonas de montaña.
- Cambios en las preferencias de consumo hacia vinos más ligeros, espumantes o con bajo contenido alcohólico, impulsados por las nuevas generaciones y mercados internacionales. Según Uvas Argentinas (2024), se evidenció un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes optan por vinos ligeros, espumantes, blancos y rosados, mientras que los tintos perdieron terreno; así también como por los vinos con bajo contenido alcohólico o sin alcohol.

Una vez identificados los factores, es importante alinear las capacidades y recursos internos con las oportunidades y amenazas que presenta su entorno externo. Con el fin de establecer 4 tipos de estrategias, se realiza la matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar el proyecto enoturístico y la ubicación estratégica, la cual es uno de los mejores lugares para vivir la experiencia enoturísticas. - Adaptar la marca hacia productos premium y de autor, considerando la innovación. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los canales digitales. Mejorar la página web y el Instagram. Crear un branding. - Se debe enfocar en producir vinos limitados premium, de muy alta calidad, precios elevados, auténticos.
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar una marca fuerte, dando a conocer la historia y trayectoria, que hace al proyecto único y distinto a los 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el portfolio. Producir vinos blancos, espumantes, y de baja graduación alcohólica. - La falta de estructura

	<p>demás. De esta forma, permanecen competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proteger y potenciar los viñedos propios de la bodega, para disminuir la dependencia en los proveedores. También, de esta forma, se puede proveer a otras bodegas para generar ingresos. 	<p>comercial permite crear una estructura desde cero, adaptada completamente a las nuevas preferencias y exigencias de los consumidores.</p>
--	--	--

El análisis FODA además permite identificar la ventaja competitiva de la empresa. En este caso, consiste en una mezcla entre la ventaja competitiva de diferenciación y de nicho. Esto se debe a que Bodega Nofal busca destacarse en el mercado a través de vinos de alta calidad elaborados con uvas propias, transmitiendo autenticidad, tradición, historia familiar y trayectoria. A su vez, se dirige a un público específico que valora las experiencias enoturísticas personalizadas, el contacto directo con el productor y la conexión emocional con el entorno natural. La combinación de producción limitada, enfoque artesanal y una oferta enoturística, le permite posicionarse en un segmento exclusivo, captando la atención de consumidores que buscan productos premium con identidad y autenticidad.

D. Análisis del mercado

Luego de analizar las diversas definiciones de mercado, optamos por aplicar a nuestro análisis la definición de Monferrer (2013), ya que no solo contempla el deseo de adquirir un producto, sino también

la capacidad real de hacerlo. Por ende, podemos concluir que el mercado actual de Bodega Nofal consiste en personas adultas, que poseen un poder adquisitivo alto, que disfrutan de tomar vino en sus comidas o en reuniones sociales. Por su parte, el mercado potencial incluiría a un público más joven de ingresos medios-altos debido a que, a largo plazo, se espera un crecimiento y poder lograr economías de escala. De esta forma, producir vinos más ligeros y jóvenes, de precios más bajos.

Con el fin de medir el comportamiento general del mercado, debemos analizar la demanda para que sea acorde con su oferta. Para ello, las acciones que la empresa realice deben adaptarse al estado de la demanda. Actualmente, se observa que la demanda en los últimos diez años es decreciente. Según la Organización Vitivinícola Argentina (2024), el consumo de vino per cápita ha caído en los principales mercados debido a cambios en los hábitos de consumo, moderación del consumo de alcohol y mayor competencia con otras bebidas. A continuación, abordamos en profundidad cada una de las causas nombradas en el artículo mencionado.

Por un lado, los consumidores son cada vez más conscientes de la salud, absteniéndose de beber alcohol en determinadas ocasiones. Si bien esto afecta a las bebidas alcohólicas en general, el vino que suele ser de consumo habitual se ve muy perjudicado. Esto se ve reflejado principalmente en los adultos más jóvenes, que por motivos generacionales tienden a una serie de cambios en el estilo de vida, entre ellos el abandono de la comida diaria con vino.

Por otro lado, el vino se enfrenta a una gran oferta de productos sustitutos, que si bien no son iguales, lo pueden reemplazar en determinadas ocasiones. Esto se debe a la amplia existencia de bebidas especiales y la tendencia de los cócteles. Asimismo, la tecnología también influye ya que a través de los teléfonos inteligentes, los consumidores curiosos tienen la posibilidad de encontrar información rápidamente y realizar transacciones de productos novedosos.

Segmentación de mercado

Dentro del mercado definido, existen una numerosa cantidad de consumidores. Por esta razón, nos enfocamos en un segmento el cual son aquellas personas adultas entre 60 y 70 años con ingresos altos, que buscan vinos boutique y se interesan por un relato familiar. También estas personas son residentes en ciudades grandes de Argentina y compran en vinotecas, canales directos, tiendas gourmet o en bodega.

Para el grupo establecido, la estrategia de segmentación es la de mercadotecnia concentrada ya que a un único segmento le ofrece dos líneas de vinos para poder cubrir sus necesidades. Si bien una de las líneas es más económica que la otra, ambas resultan de precio medio-alto. Por un lado, la línea más costosa es Santa Ercilia, la cual ofrece dos variedades: Cabernet Sauvignon y Malbec. Por otro lado, la línea más económica es Tunquelen que ofrece: Malbec y Tempranillo.

En un futuro el objetivo es, mediante una estrategia de mercadotecnia diferenciada, ampliar los segmentos, concentrándose en dos o más, y responder a sus necesidades mediante diversas líneas de productos que se venden a través de diferentes canales.

Debido a lo explicado anteriormente, se concluye que el criterio de segmentación principal es el psicográfico, porque Bodega Nofal apunta a consumidores con un estilo de vida sofisticado y un determinado poder adquisitivo que valoran la autenticidad, las historias y las experiencias. Sin embargo, este criterio se complementa también con variables demográficas, geográficas y de comportamiento para poder establecer una estrategia más precisa.

Atractivo estructural del segmento.

Con el propósito de evaluar el atractivo estructural nuestro público objetivo, utilizamos las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, las cuales son las siguientes:

- a. La competencia en la industria: existe una competencia alta en la industria vinícola, especialmente en Mendoza, donde hay muchas bodegas (grandes, medianas y pequeñas) que compiten entre sí. En el caso de Bodega Nofal, al ser una bodega boutique, compite dentro de un nicho, lo que puede ayudar a diferenciarse. Sin embargo, debe enfrentarse a otras bodegas boutique con propuestas similares. A su vez, en ciertos aspectos también compite con grandes bodegas, especialmente en lo que respecta a mercados internacionales, la participación en ferias o rondas de negocios, y la atracción de turistas enoturísticos. Como afirma Caselles (2011), presidente de la Bodega SinFin hasta ese entonces, estas pequeñas bodegas deben enfrentar desafíos de grandes bodegas, pero con muchos menos recursos para poder competir de igual manera.

Uno de los factores más importantes que influyen en la alta rivalidad son las barreras de salida. Gili Tomlienovich (2010) destaca las siguientes:

- Activos altamente especializados: al ser específicos para el rubro, son de difícil liquidación o representan altos costos de transferencia.
 - Costos fijos de salida: son generados por contratos laborales, indemnizaciones, compromisos con proveedores y clientes, entre otros.
 - Lazos emocionales: influyen en la salida del negocio debido a que generan una gran resistencia por parte de la administración quienes se identifican con el negocio en particular.
- b. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Por un lado, según Gili Tomlienovich (2010), las principales son barreras de entrada son:
- Requisitos de capital: Ingresar a la industria vinícola demanda una importante inversión inicial destinada no solo a la infraestructura productiva, sino también a acciones como promoción, investigación, desarrollo de productos y la cobertura de eventuales pérdidas en las primeras etapas. La etapa inicial es de fuertes inversiones y muy bajos ingresos. Sin

embargo, durante el crecimiento, los ingresos aumentan, pero las necesidades financieras persisten, con el fin de expandirse hacia mercados internacionales se deben aumentar la capacidad productiva y la de almacenamiento, así como disponer de capital de trabajo suficiente.

- Experiencia: Las empresas con trayectoria suelen reducir sus costos unitarios gracias al aprendizaje y la eficiencia adquirida a lo largo del tiempo.
 - Economías de escala: las empresas grandes producen a menor costo por unidad. En el caso de ser un empresa nueva o chica, es más difícil competir
 - Dificultades en la distribución: Acceder a canales de comercialización puede representar un gran obstáculo para los nuevos jugadores, que deben competir con empresas ya establecidas que mantienen relaciones consolidadas con distribuidores. Para lograr ingresar, las nuevas bodegas pueden verse obligadas a ofrecer descuentos, compartir costos publicitarios o brindar incentivos adicionales.
 - Diferenciación y fidelidad del cliente: Las bodegas con trayectoria suelen contar con marcas reconocidas y una clientela fidelizada, lo cual representa una barrera significativa para nuevos entrantes, quienes deberán invertir fuertemente en marketing para poder posicionarse y así, ganarse un lugar en el mercado.
- c. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: existe una amplia variedad de productos sustitutos que pueden reemplazar al vino en ocasiones sociales. Por un lado, es importante recordar la conciencia actual sobre la salud, lo que conlleva a una preferencia por bebidas sin alcohol y la reducción del consumo del vino en las comidas diarias. Por otro lado, si bien las personas priorizan su salud, hay ciertos momentos donde prevalece el consumo de alcohol, como en las fiestas. Sin embargo, la existencia de una amplia variedad de cócteles afecta en el consumo del vino.

- d. Poder de negociación de los proveedores: Gili Tomlienovich (2010) afirma que los proveedores pueden amenazar con aumentar los precios, disminuir la calidad de sus productos y servicios, o empeorar los plazos de financiación. Esto sucede debido a la poca influencia que las bodegas pequeñas pueden tener en el mercado. En el caso de Bodega Nofal, la materia prima principal es propia de la empresa por lo que se disminuye la amenaza. Sin embargo, la bodega se ve amenazada por los proveedores de otro tipo de insumos.
- e. Poder de negociación de los compradores: Lo mismo que sucede con los proveedores, sucede con los compradores. En el aspecto comercial, Caselles (2011) establece que poseen poco poder de negociación con las cadenas de importación o distribución ya que, en general, a los distribuidores no les interesa demasiado trabajar con las bodegas pequeñas, por lo que es necesario encontrar otras alternativas, como venta directa o revendedores. A su vez, los supermercados, solicitan grandes cantidades para estar en una góndola. En el caso de los restaurantes, también es difícil ya que si se quiere aparecer en la carta deben aportar material promocional que para las bodegas pequeñas representa un gran costo. Por todo lo expuesto, la bodega pequeña se debe focalizar adecuadamente en determinados segmentos

Se concluye que la gran cantidad de bodegas existentes genera un mercado muy competitivo con un bajo atractivo estructural. En este contexto, la sostenibilidad y el crecimiento de Bodega Nofal dependen de su capacidad para consolidar una propuesta de valor auténtica, destinada adecuadamente a un nicho específico. Para ello, debe posicionarse como una elegante bodega boutique de Valle de Uco, enfocada en la elaboración de vinos de calidad y alta gama, con una importante trayectoria familiar y un fuerte componente experiencial.

E. Análisis del Producto

Actualmente, Bodega Nofal ofrece únicamente productos tangibles, estos son vino fraccionado y, en menor medida, vino a granel. Este último no representa el foco estratégico de la bodega, sino que se ha vendido ocasionalmente como una alternativa para generar ingresos. En un futuro, se espera poder realizar la inversión suficiente, para ofrecer servicios enoturísticos, en otras palabras, ofrecer experiencias.

El vino fraccionado, es decir el producto principal que ofrece, se considera un producto de consumo buscado ya que satisface la necesidad de consumidores finales, quienes al momento de la compra, comparan varios vinos considerando precio, varietal, añada, marca, etc. Debido a lo explicado, dentro de la clasificación de Lamb (2010), se categoriza como un producto de consumo buscado heterogéneo. En el caso de Bodega Nofal se trata de un producto de partidas limitadas, enfocándose primordialmente en la calidad, y generando un producto sofisticado a partir de uvas obtenidas manualmente de viñedos propios.

En cambio, el vino a granel se considera un producto de negocio ya que bodegas ajenas, como Catena Zapata o Salentein, lo adquieren para fraccionar sus propios vinos o realizar combinaciones de varietales.

Niveles de Producto aplicados al vino fraccionado: la jerarquía de valor para el cliente

- **Producto básico:** El beneficio esencial que busca el cliente al adquirir un vino es el disfrute sensorial y emocional de una bebida. Esto puede implicar placer, celebración, acompañamiento de comidas o una experiencia cultural vinculada al vino argentino.
- **Producto genérico:** Bodega Nofal se encarga de transformar al producto básico en uno genérico embotellando, para que se encuentre listo para el consumo. Incluye los elementos mínimos necesarios como el líquido, la botella, la cápsula, el corcho, y la etiqueta con información.

- **Producto esperado:** Se le suma al anterior determinados atributos y condiciones que se esperan al comprarlo, tales como:
 - Presentación estética y adecuada.
 - Etiqueta, cápsula y corcho atractivos, con identidad visual coherente.
 - Excelente calidad del vino (color, aroma, sabor equilibrado).
 - Información clara sobre origen, añada, varietal, y bodega.
- **Producto aumentado:** En este nivel el objetivo de Bodega Nofal es diferenciarse, ofreciendo atributos que superen las expectativas:
 - Diseño elegante que transmite exclusividad.
 - Relato emocional y familiar de la marca, que conecta con el consumidor.
 - Packaging sustentable o innovador.
- **Producto potencial:** Contempla todas aquellas mejoras y cambios que se puede realizar a la oferta en el futuro, tales como:
 - Incorporación de servicios enoturísticos: degustaciones guiadas, experiencias sensoriales, visitas a la finca.
 - Membresías de club de vinos con beneficios exclusivos.
 - Certificaciones de sustentabilidad u orgánico.
 - Integración tecnológica en etiquetas mediante la inteligencia artificial.
 - Ampliación del portafolio.

Líneas y mezcla de productos

Como mencionamos anteriormente, Bodega Nofal cuenta con un portafolio limitado de productos, ofreciendo únicamente dos líneas de vinos tintos: Tunquelen, la cual es la línea entry level de la bodega; y Santa Ercilia, la línea Reserva. Cada una de las líneas ofrecen dos varietales, con una mezcla

total de cuatro productos. Mientras que Santa Ercilia ofrece Cabernet Sauvignon y Malbec, Tunquelen ofrece Malbec y Tempranillo. Por lo tanto, el ancho de la empresa es de dos líneas y cada una de ellas, presenta una profundidad de dos productos. Es relevante mencionar esto ya que las empresas juegan con la amplitud y la profundidad para diversificar riesgos o generar reputaciones positivas. Por este motivo, es importante en un futuro a corto plazo ampliar el portafolio. Actualmente, se está trabajando en aumentar la profundidad de la línea Tunquelen, incorporando dos vinos blancos: Chardonnay y Sauvignon Blanc.

Cabe destacar que cada producto dentro de la mezcla requiere una estrategia de marketing particular. No obstante, en ciertas ocasiones, tanto las líneas de productos como la mezcla total pueden compartir elementos estratégicos comunes. Este es el caso de la línea Tunquelen, donde los nuevos vinos blancos mantendrán una estética alineada con el diseño actual de la línea, incorporando sólo pequeñas modificaciones. Esta decisión permite generar una sinergia de marca, facilitando el reconocimiento por parte del consumidor. Sin embargo, incluso cuando se reutilizan recursos estratégicos, es necesario considerar inversiones adicionales en diseño, comunicación y posicionamiento para asegurar una integración efectiva y coherente dentro del portafolio.

La Marca

En el caso de Bodega Nofal, su nombre, logotipo y diseño buscan reflejar la historia familiar, elegancia, y la calidad de sus vinos. Tal como señala Kotler (2012), la marca permite a los consumidores reconocer el origen del producto y asociarlo con la responsabilidad y trayectoria de la bodega, que se ha transmitido por cuatro generaciones.

Figura 5: La marca madre de Bodega Nofal



Fuente. Archivo interno de la empresa (comunicación personal, 2025).

Las marcas fueron diseñadas por el estudio Boldrini & Ficcardi para el proyecto anterior, es decir, la bodega de gran escala. A partir de esto, para el proyecto vigente, Bodega Nofal se propone revitalizar la marca madre y fortalecer su brand equity. La revitalización es de suma relevancia ya que el enfoque de la bodega se ha modificado en gran medida y también porque, si bien algunas personas adultas recuerdan la marca, ha perdido cuota de mercado y su potencial de atracción ha disminuido, siendo superada por competidores actuales. En otras palabras, su imagen se debilitó y perdió presencia. Esto se ha comprobado en diversas rondas con importadores o reuniones con distribuidores, donde muchos no conocen la marca y si bien se muestran interesados, la venta no se concreta. Por este motivo, es de suma importancia reposicionar la marca.

Para esta instancia es importante rediseñar la identidad visual, de forma que represente e identifique al actual proyecto, sin perder su esencia original. A partir de ello, se debe fortalecer el brand equity para no perder a los pocos clientes antiguos, y generar nuevos clientes mediante ventas reiteradas. Este valor debe crear una conexión emocional con los clientes, que se fidelicen con la marca y la recomienden.

En cuanto a la marca de los productos, Santa Ercilia y Tunquelen, también se considera necesario una revitalización para poder crear extensiones de marca eficientes. Este proceso implica un rediseño de las etiquetas para que sean atractivas, capaz de transmitir la tradición familiar, y al mismo tiempo,

adaptarse a las demandas actuales del mercado. Una vez que las marcas se encuentren posicionadas, podrán lanzar nuevos productos mediante una extensión de líneas. A su vez, no se descarta la posibilidad de crear nuevas marcas con el fin de ampliar el portfolio y apuntar segmentos más jóvenes, diseñando nuevas etiquetas que sean coherentes con la estrategia y la identidad visual existente.

En un futuro, el proyecto enoturístico puede ofrecer nuevos productos o servicios dentro de la marca madre, es decir, una extensión de categoría. Un ejemplo de esto puede ser servicios como las degustaciones o las experiencias gastronómicas; así como también nueva categoría de productos, tales como aceite, producidos con olivos que también se encuentran en el proyecto.

F. Análisis del Precio

El precio debe reflejar el valor percibido por el cliente, que a su vez es subjetivo y depende de sus expectativas. En el caso de Bodega Nofal, el consumidor objetivo no solo compra un vino, sino también una experiencia asociada a la tradición familiar y la exclusividad. Por ende, el precio no debe ser el más económico, sino que debe comunicar calidad, historia, diferenciación y autenticidad y posicionar el término “boutique”. Debe contener un precio un precio medio-alto, justificado por el producto, el packaging y la historia. A la hora de determinar el precio, hay que considerar numerosas variables que influyen.

En primer lugar, la demanda estimada es segmentada y selectiva. Por lo que se analizó anteriormente, se trata de un consumidor que está dispuesto a pagar más por un producto auténtico. Mediante estudios de mercado, degustaciones con profesionales del rubro o enólogos destacados, análisis de comportamiento del consumidor en ferias se puede ayudar a validar cuánto estaría dispuesto a pagar ese cliente.

En segundo lugar, debido a la pequeña escala de producción, los costos del producto son elevados, generando un precio mínimo o “piso” medio-alto. Si el portfolio se amplía, los costos podrían

disminuir. Sin embargo, esta reducción no sería de un gran impacto debido a que la estructura y la esencia de la bodega no busca producir a gran escala.

En tercer lugar, es importante considerar que la industria altamente competitiva limita la libre fijación de precios. Por este motivo, el carácter diferencial debe ser transmitido adecuadamente para poder establecer precios con un poco más de libertad. Ese diferencial debe trasladarse a los otros elementos de la mezcla donde el precio debe ser justificado mediante un diseño elegante y una distribución selectiva, por ejemplo en vinotecas reconocidas.

En conclusión, podemos decir que la importancia del precio no es solo cubrir los costos y generar rentabilidad, sino también posicionar el producto.

Política de precios

Como mencionamos anteriormente, la empresa debe establecer diversas políticas para lograr cubrir costos, generar rentabilidad y posicionarse. Estas son:

- **Política de precios flexibles:** la empresa debe fijar diferentes precios de acuerdo al cliente. Este podría variar según el volumen adquirido o la posición en la cadena de distribución, ya que no es lo mismo que sea consumidor final a que sea un mayorista. En caso de que sea una cadena más extensa, el precio aumentará en cada uno de los eslabones de la cadena, por eso el precio de la bodega debe ser menor.
- **Política de descuentos:** a cambio de alguna acción promocional de parte del comprador, Bodega Nofal debería disminuir el precio de lista. Si bien disminuye su rentabilidad, gana por otro lado generando un fortalecimiento del marketing. Es de suma importancia para la etapa del ciclo de vida en el que el proyecto se encuentra donde el reconocimiento de los consumidores es bajo. También podrían aplicarse descuentos por pagos al contado ya que los ingresos que genera Bodega Nofal en esta instancia son limitados, y tener liquidez lo ayuda a disponer de dinero.

Sin embargo, todas las políticas de descuento son interesantes pero en este momento la marca necesita principalmente generar reconocimiento. Un descuento temporal o por cupón no sería acorde en este momento, ya que la gente no lo elegiría sin conocerlo. La oferta del vino es tan amplia, que optarán por un vino que conocen más económico.

- Políticas de bonificación: a fin de generar reconocimiento, la bonificación por publicidad es también una buena opción ofreciendo un porcentaje de ventas a cambio de publicidad. Asimismo, la bonificación a través de obsequios o en efectivo para premiar a aquellos canales de distribución que logran las ventas e incentivarlos que continúen así. En caso de que la comercialización de los vinos trascienda las fronteras, se deben considerar las políticas geográficas según la ubicación del comprador o del punto de entrega, y según quién asume los costos de traslado.
- Precios para líneas de productos: a fin de simplificar, la bodega establece precios similares para una misma línea de productos.

G. Análisis de la Entrega de Valor

Con el objetivo de entregar valor, Bodega Nofal puede contar con canales de distribución directos e indirectos. A corto plazo, para generar ingresos y posicionamiento, los canales indirectos son la mejor opción. Tanto distribuidores como agentes son intermediarios adecuados, siempre y cuando, su tamaño sea coherente con el tamaño de la bodega. Esto es importante ya que, si son demasiados grandes, Bodega Nofal no tiene la capacidad productiva para abastecerlos. Sin embargo, a mediano y largo plazo, el proyecto enoturístico permitirá la incorporación de canales directos. Junto con el proyecto enoturístico, la apertura de una tienda comercial en la bodega facilitará la venta directa a turistas y visitantes, fortaleciendo el vínculo con el consumidor. Además, el canal digital (e-commerce) será estratégico, aunque su efectividad dependerá del posicionamiento previo de la marca. Por lo tanto, si bien su

implementación inmediata no es prioritaria, se proyecta como una herramienta clave en una segunda etapa, apoyada por acciones de comunicación y promoción.

Por lo analizado anteriormente, podemos concluir que la empresa prioriza una estrategia mixta, que combina estrategias de empuje y de atracción. En esta primera instancia, donde se generan grandes cantidades de egresos, se requiere de estrategias de empuje donde la empresa incentiva y colabora con los intermediarios, a promover y vender el producto. Ofrecerles comisión sobre las ventas, podría ser eficiente ya que la empresa únicamente va a tener gastos si genera ingresos y también, va a generar motivación en el vendedor. A su vez, para que las estrategias de empuje sean exitosas, es necesario acompañar con estrategias de atracción, creando conocimiento del producto a través de publicidad y promoción, así también como participando de ferias y degustaciones.

Elección y Administración del Canal

Los canales influyen en la estrategia de marketing, por ende deben alinearse y ser coherentes con la estrategia de Bodega Nofal. Debido a la exclusividad y autenticidad que la bodega desea generar, debe ser selectivo a la hora de elegir sus canales. El objetivo es encontrarse con una cantidad limitada de puntos de venta que también brinden cierta exclusividad. Un ejemplo de esto puede ser una prestigiosa vinoteca, ubicada en una calle reconocida. Por lo tanto, se trata de una distribución selectiva.

En cuanto al control y los costos, la mejor opción es trabajar con pocos intermediarios. Por un lado, para poder controlar mejor el producto, y poder transmitir al consumidor la historia, que es una de las características que diferencia a Bodega Nofal de otras, y preservar su exclusividad. Por otro lado, si bien los vinos son costosos, es conveniente trabajar con algunos intermediarios ya que la estructura de la empresa es chica lo que hace que sea complejo contratar a personal de ventas, ofreciendo comisión sobre ventas. Los intermediarios deben estar especializados, lo que ayudaría a la bodega a ganar posición en el mercado. En este caso, la rentabilidad por cada unidad de producto sería menor que si la venta fuese

directa. Sin embargo, si el intermediario es especialista, puede generar rentabilidad debido a un mayor volumen de ventas.

Según los requisitos de los compradores, la opción de tener pocos intermediarios satisface sus necesidades ofreciendo mediante vendedores capacitados, información del producto o una degustación para que conozcan su historia y su calidad. Además, si la ubicación es estratégica, puede ser conveniente para el comprador acercarse a la tienda donde puede elegir realizando una comparación entre varios productos. Cabe destacar que algunas vinotecas pueden ofrecer cuotas o entrega a domicilio, añadiendo valor al producto.

H. Análisis de la Comunicación de Valor

El propósito de la promoción es comunicar el valor que Bodega Nofal ofrece a sus consumidores para construir una identidad sólida y conectar con su público objetivo. Para lograrlo, puede desarrollar una mezcla de herramientas promocionales, considerando las siguientes herramientas:

- **Publicidad:** A pesar de contar con un presupuesto acotado, Bodega Nofal puede aprovechar medios digitales como redes sociales y blogs especializados en vinos para difundir su propuesta de valor. Estos canales permiten segmentar la audiencia y llegar a consumidores que valoren productos auténticos, familiares y de calidad.
- **Promoción de ventas:** En una primera etapa, podrían implementarse acciones como descuentos o catas gratuitas para incentivar la prueba y generar conocimiento del producto. Es importante acompañar estas acciones con publicidad, para aumentar el incentivo de compra.
- **Ventas personales:** El contacto directo con intermediarios es clave para transmitir la historia de la bodega, sus valores y sus vinos.

- Relaciones públicas: Participar en eventos del sector vitivinícola, tales como aquellos de ProMendoza, y trabajar con prensa especializada contribuirá a construir una imagen positiva y generar confianza de marca.
- Marketing directo: Una vez que se generen clientes, es clave para su fidelización el uso de campañas de email marketing con el fin de mantener un vínculo constante; comunicando lanzamientos, eventos, novedades y ofreciéndoles beneficios.
- Eventos y experiencias: En un largo plazo, el proyecto enoturístico permitirá a los consumidores vivir una experiencia de marca, mediante visitas guiadas, degustaciones y experiencias gastronómicas.

Para que estas herramientas sean eficaces, deben estar alineadas a un diseño comunicacional estratégico. Al momento de diseñar la mezcla comunicacional de Bodega Nofal, es fundamental definir: qué decir, cómo decirlo y quién debe decirlo.

En primer lugar, la estrategia de mensaje debe alinearse con el posicionamiento de Bodega Nofal, es decir, transmitir autenticidad, tradición, elegancia y pasión por el vino. La propuesta de valor puede centrarse en aspectos funcionales, como la elaboración artesanal, la calidad, y la antigüedad de los viñedos propios; así como en la historia y el legado familiar.

En segundo lugar, la estrategia creativa debe combinar mensajes informativos, que destaquen el origen del terroir o los procesos enológicos, junto con mensajes transformativos que apelen a las emociones, a la calidez, al esfuerzo, y a la resiliencia familiar.

Por último, es importante determinar una fuente que genere credibilidad del mensaje. En el caso de Bodega Nofal, puede ser los miembros de la familia, la enóloga Gabriela Zavala o productores del viñedo.

Marketing Experiencial

Con el objetivo de ser competitivos en un mercado tan complejo, es importante complementar el marketing tradicional con el marketing experiencial. De esta manera, Bodega Nofal debe realizar degustaciones en las distintas vinotecas con los principales clientes para incentivar su consumo e incrementar el conocimiento de marca. No solo se mejora la relación con el consumidor final, sino también con los intermediarios (en este caso vinotecas).

A largo plazo, cuando el proyecto esté finalizado se debe generar actividades enoturísticas en la bodega, ya sea para atraer y conectar emocionalmente con los consumidores, y generar en ellos vivencias memorables asociadas a la marca. Con el fin de generar una conexión emocional más fuerte, es esencial la participación de los miembros de la bodega en estas actividades.

Marketing Digital

En el contexto actual, para lograr una mayor presencia en la mente de los consumidores, Bodega Nofal debe mejorar y fortalecer el marketing digital. Actualmente, la bodega posee una página web y perfiles en Instagram y en Facebook; sin embargo, el uso que se hace de estos canales aún no refleja correctamente su identidad. La página web, por ejemplo, presenta un diseño poco atractivo, con información desactualizada y escaso contenido, lo que limita su potencial como canal de comunicación, captación y conversión en consumidores reales. Una mejora potencial implicaría rediseñar el sitio con una estética coherente con el estilo boutique, incorporar secciones atractivas, brindar información sobre los vinos, el viñedo y la historia familiar, y explorar la implementación de una tienda online que facilite el acceso directo a los productos. En cuanto a redes sociales, se observa un uso poco frecuente y poco alineado con la estrategia general de la marca, lo que provoca pocos seguidores. Resulta fundamental definir un plan de contenidos que combine publicaciones informativas y emocionales. Tanto para la página web como para las redes sociales, sería de gran utilidad trabajar con agencias especializadas.

Considerando que Bodega Nofal se encuentra en una etapa de nacimiento, donde los recursos son escasos, se debería evaluar alguna opción accesible ya que si bien no deja de ser un gasto, en el contexto actual se considera un requisito necesario.

Conclusiones

El sector vitivinícola mendocino, se encuentra integrado por una gran cantidad de bodegas boutique, que compiten dentro de un segmento especializado. Estas pequeñas bodegas no solo compiten entre sí, sino que, en ciertos aspectos, también deben enfrentar la competencia de grandes empresas del sector, que cuentan con mayor capacidad de producción y alcance de mercado. A esto se suma la globalización, que amplía la competencia más allá de las fronteras nacionales, incorporando a empresas de todo el mundo.

En este sentido, las bodegas boutique deben afrontar desafíos significativos con recursos limitados, lo que exige estrategias de diferenciación claras. Solo aquellas que logran ofrecer un valor único y superior al consumidor, mediante propuestas distintivas y diferenciadas, consiguen consolidarse y perdurar en este entorno de gran complejidad.

Actualmente, los exigentes consumidores no buscan únicamente productos de calidad, sino también servicios y experiencias que los acompañen. Por esta razón, el enoturismo se posiciona como una de las tendencias más relevantes dentro de la industria, impulsado por la búsqueda de experiencias auténticas y personalizadas por parte de los consumidores, quienes actualmente buscan más conocimientos sobre el vino y una conexión emocional.

Además de la relevancia del enoturismo, las bodegas boutique deben aprovechar las herramientas de marketing digital para conectar con los consumidores, ampliar su alcance y mejorar la experiencia de compra. Plataformas como redes sociales, tiendas online y aplicaciones interactivas permiten no solo promocionar los productos, sino también ofrecer contenidos educativos, experiencias personalizadas y generar vínculos más cercanos con el público, fortaleciendo la identidad de la marca y su posicionamiento en el mercado.

De este modo, la tercera y cuarta generación de la familia Nofal se enfrenta al desafío de aplicar los conocimientos heredados y las herramientas desarrolladas a lo largo de las generaciones, integrando

las nuevas tendencias y las exigencias que los consumidores poseen hoy en día. Con el objetivo de consolidar la marca y fortalecer su competitividad, resulta fundamental mantener la calidad y la tradición de la bodega, al mismo tiempo que se adopta un enfoque moderno que incorpore innovación, estrategias de marketing digital y experiencias diferenciadas.

Referencias bibliográficas

Álvarez, C. J., Schubert, T., & Benedetti, V. I. (2020). *El marketing digital como oportunidad de negocios en empresas que le venden a otras empresas* [Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional UNSAM.

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1255/1/TFPP%20EEYN%202020%20ACJ-ST-BVI.pdf>

Ámbito. (2024, 25 de octubre). *La industria vitivinícola crece en propuestas de alta gama*.

<https://www.ambito.com/lifestyle/la-industria-vitivinicola-crece-propuestas-alta-gama-n6074800>

American Marketing Association. (s.f.). *The definition of marketing: What is marketing?*

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

aPitchDeck. (2023, 27 de agosto). *10 key consumer behaviors transforming the boutique wine industry*.

<https://www.apitchdeck.com/blog/10-key-consumer-behaviors-transforming-the-boutique-wine-industry>

Beccar Varela, S. (2022, 23 de junio). *Experiencias de vanguardia en enoturismo en un valle que no para de crecer*. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/experiencias-de-vanguardia-en-enoturismo-en-un-valle-que-no-para-de-crecer-nid23062022/>

Bodega Nofal. (s.f.). *Sitio web oficial de Bodega Nofal*. <https://bodeganofal.com.ar/>

Bodegas Bianchi. (2019, 13 de marzo). *¿Cómo influye la altura en la calidad de un vino?*

<https://www.bodegasbianchi.com.ar/blogs/blog/como-influye-la-altura-en-la-calidad-de-un-vino>

Caselles, C. (2011). *Bodegas boutique: lujo y competitividad*. *Revista Consejo*, (17). ISSN 1851-6610.

Cata del Vino. (2023, 9 de mayo). *¿Cómo define el enoturismo la Organización Mundial del Turismo?*

<https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/como-define-el-enoturismo-la-organizacion-mundial-del-turismo#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,el%20vino%20en%20una%20regi%C3%B3n>

Comercio y Justicia. (2019, 1 de julio). *Relación precio-calidad y economía de escala: La ruta de Familia Falasco para consolidarse en el mercado del vino*. <https://comercioyjusticia.info/negocios/relacion->

[precio-calidad-y-economia-de-escala-la-ruta-de-familia-falasco-para-consolidarse-en-el-mercado-del-vino/](#)

Cork Boutique Wines. (s.f.). *What is boutique wine?* <https://corkboutiquewines.com/blogs/news/what-is-boutique-wine>

Cork Boutique Wines. (2024, 18 de julio). *What is boutique wine? Cork Boutique Wines Blogs & News.* <https://corkboutiquewines.com/blogs/news/what-is-boutique-wine>

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12.ª ed.). Cengage Learning.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.ª ed.). Pearson Educación.

Fischer, L., & Espejo, J. A. (2010). *Mercadotecnia* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Fonseca Barrado, P. (2020). *Importancia del marketing digital* [Trabajo de Fin de Grado, CUNEF]. https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG_Patricia_Fonseca_Barrado.pdf

Gili Tomlienovich, C. (2010). *Bodegas boutique en Mendoza: Aplicación de algunas herramientas de gestión. Análisis de un caso en particular* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio Digital UNCuyo. https://cvl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4873/gilicetrabajodeinvestigacion.pdf

Girela, F. J. (2013, 16 de mayo). 'Bodegas boutique', un concepto que quisiéramos explicaros. *GQ España*. <https://www.revistagg.com/la-buena-vida/comer-y-beber/articulos/bodega-boutique-martue/18166>

Gobierno de Mendoza. (s.f.). *Tunuyán. Mendoza Turismo*. <https://mendoza.tur.ar/destination/valle-de-uco/tunuyan/>

Goñi Ávila, N. (2008). *El precio, variable clave en el marketing*. Pearson.

Hermanos Hernáiz. (s.f.). *¿Qué es una bodega boutique?* <https://hermanoshernaiz.com/bodega-boutique/>

Informes de Expertos. (s.f.). *Mercado de vino en Argentina*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-vino-en-argentina>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (s.f.). *Principales datos vitivinícolas*. Gobierno de Argentina.

<https://www.argentina.gob.ar/inv/principales-datos-vitivincolas>

Jones, G. (2013). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (7.ª ed.). Pearson Educación.

Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2012). *Marketing* (11.ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2010). *Marketing* (11.ª ed.). Cengage Learning.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2013). *MKTG: Marketing* (7.ª ed., ed. del estudiante). Cengage Learning.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I.

Moral Moral, M., & Fernández Alles, M. T. (2012). *Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial*. Universidad de Cádiz. <https://rodin.uca.es/handle/10498/30739>

Observatorio Vitivinícola Argentino. (2020, 5 de mayo). *Radiografía de los canales de distribución y la vulnerabilidad de mercado ante el escenario COVID-19*.

<https://www.observatoriova.com/2020/05/radiografia-de-los-canales-de-distribucion-y-la-vulnerabilidad-de-mercado-ante-el-escenario-covid-19/>

Observatorio Vitivinícola Argentino. (2025, 20 de enero). *Las 10 tendencias que marcan el negocio del vino en 2025*. <https://www.observatoriova.com/2025/01/las-10-tendencias-que-marcan-el-negocio-del-vino-en-2025/>

<https://www.observatoriova.com/2025/01/las-10-tendencias-que-marcan-el-negocio-del-vino-en-2025/>

O'Connell Family Wines. (s.f.). *What is a boutique wine?* <https://oconnellfamilywines.com/what-is-a-boutique-wine/>

Organización Vitivinícola Argentina. (2024, 26 de julio). *¿Por qué está cayendo el consumo de vino en el mundo? Observatorio Vitivinícola Argentino*. <https://www.observatoriova.com/2024/07/por-que-esta-cayendo-el-consumo-de-vino-en-el-mundo/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (J. E. Rodríguez, Trad.). CECSA. (Obra original publicada en 1980).

Sayles, D. (s.f.). *Estrategias efectivas de marketing de bodegas para el primer año de actividad*.

<https://dsayles.com/estrategias-efectivas-de-marketing-de-bodegas-para-el-primer-ano-de-actividad/>

Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing* [Trabajo de investigación]. Universidad de Deusto.

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf>

Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Uvas Argentinas. (2024, 13 de febrero). *La industria del vino en transformación: Desafíos y nuevas tendencias para 2025*. <https://uvasargentinas.com.ar/la-industria-del-vino-en-transformacion-desafios-y-nuevas-tendencias-para-2025/>

Zigpoll. (s.f.). *Could you analyze consumer preferences and emerging trends in the wine market to help a boutique wine curator/brand owner optimize their product selection and marketing strategies?*

<https://www.zigpoll.com/content/could-you-analyze-consumer-preferences-and-emerging-trends-in-the-wine-market-to-help-a-boutique-wine-curator-brand-owner-optimize-their-product-selection-and-marketing-strategies>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 15 de agosto de 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sofía Nora Bellestar Nofal', written over a faint, illegible background.

Bellestar Nofal, Sofía Nora
Firma y aclaración

31877
Número de registro

42168769
DNI