



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

Resolviendo el Dilema

Autores:

Zammitto Rey, Paulina

Reg. 29309

paulina.zammittoey@fce.uncu.edu.ar

Asnarez Botacauli, Dana Eva

Reg. 30494

dana.asnarez@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Licenciado Sebastián de Miguel

Mendoza, 2025.



Resumen Técnico

La industria vitivinícola argentina enfrenta el desafío de adaptar sus códigos tradicionales a las demandas de nuevas generaciones que priorizan experiencias y valores sobre el prestigio histórico. En este contexto, la presente investigación realiza un análisis crítico de la estrategia de comunicación de la marca Dilema (Grupo Fecovita), con el objetivo central de determinar si su propuesta actual se encuentra alineada con su público objetivo o si, por el contrario, existe una brecha entre la identidad proyectada y la percepción real del consumidor.

El estudio se abordó mediante un diseño metodológico mixto que permitió triangular información de diversas fuentes. Se recolectaron datos cuantitativos a través de encuestas y *benchmarking* competitivo, complementados con técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad, *focus groups* y observación no participante en puntos de venta, contrastando así el discurso marcario con el comportamiento efectivo de compra en góndola.

Los resultados verifican la existencia de una "brecha aspiracional": si bien la comunicación se dirige a jóvenes adultos (18-35 años), el consumo real incluye un segmento significativo de adultos (35-50 años) motivados por la proyección simbólica de juventud. Asimismo, se evidenció una inconsistencia estratégica entre un *branding* digital basado en valores de inclusión y una táctica promocional física centrada exclusivamente en el precio, lo cual diluye la identidad de marca. Se concluye que Dilema debe gestionar este "target dual", integrando la innovación con avales de legitimidad técnica para evolucionar hacia una propuesta que sea percibida como moderna y confiable simultáneamente.

Palabras clave: Comunicación de marca, industria vitivinícola, comportamiento del consumidor, brecha aspiracional, target dual, estrategia de branding.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Contexto y justificación del tema	5
1.2 Presentación de la marca Dilema.....	6
1.3 Objetivos del trabajo.....	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de los objetivos en el contexto actual.....	8
1.4 Hipótesis de investigación	9
Hipótesis Primaria (Descriptiva)	9
Hipótesis Secundaria (Causal).....	9
Justificación de las hipótesis	10
1.5 Metodología.....	10
Síntesis metodológica.....	12
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Comunicación de marca y branding	12
2.2 Estrategias de comunicación en la industria vitivinícola.....	14
2.3 Comportamiento del consumidor y nuevas generaciones	16
2.4 Casos comparativos y tendencias en marketing de bebidas	19
3. ANÁLISIS DE LA MARCA DILEMA	20
3.1. Historia y evolución de la marca	20
3.2. Posicionamiento actual y propuesta de valor	24
3.3. Estrategias de comunicación implementadas	25
Tácticas digitales y de contenido.....	25
Tácticas experienciales y de medios.....	26
Crítica de la estrategia de comunicación	26



3.4. Comparación con marcas competidoras	26
4. INTERPRETACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS DE CAMPO	27
4.1. Interpretación de los Resultados de las Encuestas.....	28
4.2. Interpretación de las Entrevistas en Profundidad	29
4.3. Interpretación de los Focus Groups	30
4.4. Interpretación de la Observación en Supermercados	30
4.5. Interpretación del Benchmarking y Matrices Estratégicas	31
5. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO	32
5.1. Discusión de Fortalezas y Debilidades Comunicacionales	32
5.2. Oportunidades Estratégicas y la Redefinición del Público.....	34
5.3. Lineamientos Estratégicos para la Comunicación Futura	35
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	37
6.1. Conclusiones Generales y Verificación de Hipótesis.....	37
Hipótesis Primaria (Descriptiva):	37
Hipótesis Secundaria (Causal):.....	37
6.2. Recomendaciones Prácticas para la Marca.....	38
6.3. Aportes Académicos y Sugerencias para Futuras Investigaciones.....	40
6.4. Conclusión Final: Resolviendo el Dilema	41
7. BIBLIOGRAFÍA	43
8. ANEXOS	46
8.1 Metodología Aplicada y Relevamientos de Campo	46
8.1.1 Resultados obtenidos	57
8.2 Anexo 1: Resultados de Encuestas (Archivo Excel Complementario)	80
8.3 Anexo 2: Guía de Focus Group (Archivo Word Complementario)	80
8.4 Anexo 3: Tabla de Observaciones en Supermercados (Archivo Word Complementario).....	80



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto y justificación del tema

La comunicación de las marcas ha adquirido, en los últimos años, un rol central en la construcción de valor y en la generación de vínculos sostenibles con los consumidores. Ya no alcanza con ofrecer un producto de calidad: las marcas deben transmitir un relato, una identidad y una propuesta que sea capaz de resonar en la mente y en el corazón de su público objetivo.

Este desafío se intensifica en industrias de alta competencia, como la vitivinícola, donde la multiplicidad de opciones y la tradición histórica del consumo de vinos en Argentina conviven con nuevas tendencias y cambios en los hábitos de los consumidores. En este contexto, el presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un análisis crítico de la estrategia de comunicación de la marca de vinos Dilema, perteneciente al Grupo Fecovita, una de las cooperativas vitivinícolas más relevantes del país y de América Latina.

El objetivo principal es identificar si la comunicación actual de la marca responde efectivamente al público al que se dirige, o si, por el contrario, existe una brecha entre la identidad que la marca busca proyectar y la percepción que los consumidores tienen de ella. La relevancia del estudio se sustenta en que la comunicación de marca no es un elemento accesorio, sino un componente estratégico que puede definir el éxito o el fracaso en la construcción de posicionamiento.

En un mercado donde las nuevas generaciones de consumidores —particularmente los jóvenes adultos— comienzan a redefinir los modos de relacionarse con el vino, se vuelve imprescindible que las marcas adapten sus códigos, su lenguaje y sus propuestas para lograr cercanía y diferenciación. La elección de la marca Dilema para este análisis responde a que fue concebida como una propuesta innovadora dentro del portafolio de la bodega. Su nacimiento estuvo asociado a la idea de romper con los códigos tradicionales del vino, presentándose como una marca moderna, accesible, descontracturada y pensada para un consumidor joven que busca experiencias de disfrute más cotidianas y menos formales.

No obstante, tras varios años de presencia en el mercado, surge la necesidad de revisar en qué medida esta identidad sigue vigente, cómo se percibe en relación con sus competidores directos y, especialmente, si la estrategia de comunicación que se implementa es coherente con las expectativas del público objetivo.



Desde una perspectiva académica, el trabajo aporta valor porque combina marcos teóricos vinculados a la comunicación de marcas, al comportamiento del consumidor y al branding, con una aplicación concreta al sector vitivinícola argentino. Asimismo, busca ofrecer una mirada crítica que no se limite a describir lo que la marca hace, sino que avance hacia la identificación de oportunidades de mejora, posibles ajustes de posicionamiento y líneas de acción que permitan fortalecer su estrategia en un mercado cada vez más competitivo y en constante transformación.

Finalmente, este estudio tiene un interés práctico directo, ya que sus resultados podrán servir como insumo tanto para la propia gestión de la marca Dilema como para otras marcas del sector que enfrenten problemáticas similares. Analizar críticamente una estrategia de comunicación implica, en definitiva, poner en evidencia si existe coherencia entre lo que la marca es, lo que comunica y lo que los consumidores esperan, contribuyendo a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica en el ámbito de la gestión de marketing y comunicación.

1.2 Presentación de la marca Dilema

La marca Dilema surge como parte del portfolio de Grupo Fecovita, una de las cooperativas vitivinícolas más grandes del mundo y referente de la industria en Argentina. Su creación respondió a la necesidad de contar con una propuesta capaz de conectar con un público distinto al tradicional consumidor de vinos: jóvenes adultos que buscan experiencias más cercanas, cotidianas y descontracturadas.

En cuanto a su portafolio de productos, Dilema ofrece una diversidad que responde a distintos momentos de consumo y preferencias. Dentro de su línea de vinos tranquilos se destacan Dilema Blanco Dulce —su producto insignia y más vendido—, Dilema Velvet, Dilema Malbec y Dilema Sweet Rosé. Además, la marca ha incorporado espumantes en dos versiones (rosado y blanco) y ha apostado a formatos innovadores con sus bag in box (Malbec y Blanco Dulce) y latas de vino en tres variedades (tinto, rosado y blanco). Esta diversificación busca ampliar el alcance y adaptarse a las nuevas formas de consumo, respondiendo a tendencias globales que priorizan practicidad, accesibilidad y experiencias diferentes.

La comunicación de la marca ha acompañado esta búsqueda de modernidad. En los últimos años se llevaron adelante campañas de branding orientadas a posicionar a Dilema como una marca joven y fresca, con foco especial en el lanzamiento de las latas de vino, un formato que interpela a los consumidores que valoran lo práctico y lo innovador. Una de las acciones más relevantes fue la campaña “Sin etiquetas”, donde la marca se vinculó directamente con valores de diversidad, libertad de elección e



inclusión, colocándose como un actor que abraza causas sociales contemporáneas, como el movimiento del orgullo LGBTQ+. Esta estrategia no solo buscó visibilidad, sino también consolidar un relato de marca con personalidad y cercanía hacia las nuevas generaciones. En lo que respecta a las acciones promocionales, la estrategia habitual ha sido incentivar el consumo a través de beneficios concretos, como la mecánica “comprando 2 vinos, llevas una lata”, lo cual refuerza la intención de dar visibilidad a este nuevo formato y facilitar su prueba.

A pesar de estos atributos diferenciadores, la marca enfrenta hoy una serie de desafíos que justifican el presente análisis. Por un lado, la alta competencia dentro del segmento joven, donde múltiples marcas buscan instalarse con propuestas modernas, disruptivas y vinculadas a valores contemporáneos. Por otro, la necesidad de mantener la consistencia en la comunicación, de modo que los mensajes no se diluyan frente a la diversidad de acciones tácticas y promociones puntuales.

Un aspecto clave es la competencia en el subsegmento de los blancos dulces, donde Dilema Blanco Dulce debe posicionarse frente a referentes ya consolidados como Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin Dulce Natural. Estos competidores, aunque dirigidos a un público distinto y con un estilo de comunicación más tradicional o aspiracional, representan un punto de comparación ineludible para evaluar la efectividad de la estrategia de Dilema.

De este modo, surgen interrogantes fundamentales que guiarán el desarrollo de esta tesis: ¿Es adecuada la estrategia de comunicación que está utilizando Dilema, con su carácter disruptivo y descontracturado? ¿El público al que se dirige realmente se corresponde con los consumidores actuales de la marca, o existe una brecha entre lo que se comunica y lo que se percibe? ¿Cómo interpretan y valoran los consumidores los mensajes de la marca en relación con otras propuestas de la categoría?

Responder a estas preguntas permitirá no solo comprender mejor el posicionamiento real de Dilema, sino también aportar lineamientos críticos y recomendaciones para fortalecer su estrategia de comunicación en un mercado que se encuentra en constante transformación.

1.3 Objetivos del trabajo

El presente trabajo de investigación tiene como propósito central evaluar la orientación estratégica de la marca Dilema, con el fin de determinar si su identidad y su comunicación actual se encuentran alineadas con el público objetivo al que pretende llegar. La definición de objetivos resulta fundamental para guiar el análisis, estructurar



la investigación y brindar un marco claro a las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en etapas posteriores.

Objetivo General

- Evaluar si la marca Dilema está correctamente orientada a su público objetivo o si es necesario un ajuste en su identidad y/o estrategia de comunicación.

Objetivos Específicos

- Analizar el perfil demográfico y psicográfico del público actual de Dilema.
- Comparar la identidad de la marca con la percepción de los consumidores.
- Investigar la efectividad de las estrategias de comunicación actuales.
- Evaluar si un cambio de imagen impactaría en la captación de nuevos consumidores.
- Identificar oportunidades de mejora en la estrategia de marca.

Estos objetivos no solo responden a la necesidad de describir la situación actual de la marca, sino también de realizar un abordaje crítico, capaz de evidenciar posibles brechas entre lo que Dilema busca proyectar y lo que efectivamente logra transmitir. De esta manera, se pretende aportar una mirada integral que permita comprender tanto la dimensión estratégica de la comunicación como la experiencia real de los consumidores.

Justificación de los objetivos en el contexto actual

La elección de estos objetivos adquiere especial relevancia en el momento presente. Dilema se encuentra transitando una etapa clave de su desarrollo: ha logrado construir un posicionamiento inicial en el mercado, consolidando su presencia y su visibilidad, pero enfrenta el desafío de definir con claridad el rumbo a seguir. En términos metafóricos, podría decirse que la marca “ya despegó”, pero necesita aterrizar en la pista adecuada para asegurar su permanencia y crecimiento sostenido en la mente de los consumidores.

Este análisis no hubiera tenido el mismo valor hace algunos años, cuando la marca aún estaba en etapas iniciales de instalación y su prioridad era ganar notoriedad. Hoy, en cambio, la situación es distinta: el mercado presenta una mayor saturación de propuestas dirigidas al público joven y la competencia en segmentos clave, como el de los vinos blancos dulces, se intensifica con la presencia de marcas reconocidas como Norton Cosecha Tardía o Santa Julia Chenin Dulce Natural. En este escenario, Dilema debe reflexionar sobre si la comunicación disruptiva que ha desarrollado es suficiente para diferenciarse y conectar, o si requiere ajustes que fortalezcan su identidad y aseguren una mayor coherencia con su público objetivo.



El abordaje planteado a través de los objetivos permitirá, en definitiva, realizar un diagnóstico crítico que trascienda lo descriptivo y se oriente hacia la acción. La identificación de oportunidades de mejora no solo tendrá un valor académico, sino también una aplicación práctica para la gestión de marketing de la marca, ofreciendo lineamientos que puedan ser implementados en futuras campañas y estrategias de comunicación.

1.4 Hipótesis de investigación

El presente trabajo se sustenta en la formulación de dos hipótesis principales que orientan el análisis y la investigación de campo. Estas hipótesis funcionan como guías para contrastar la coherencia entre la estrategia de comunicación de la marca Dilema y la percepción real de los consumidores, así como para explorar las posibles consecuencias de un eventual ajuste en su identidad o comunicación.

Hipótesis Primaria (Descriptiva)

“La estrategia de comunicación de la marca de vinos Dilema carece de una orientación adecuada a su público objetivo, lo que produce una brecha con la percepción real del consumidor.”

Esta hipótesis busca verificar si, en efecto, existe una distancia entre lo que la marca intenta transmitir a través de sus acciones de comunicación y lo que el público joven realmente percibe. La formulación de esta hipótesis se fundamenta en la observación de que, en el mercado vitivinícola argentino, las marcas que apuntan a segmentos juveniles suelen enfrentar dificultades para consolidar una identidad clara y sostenida en el tiempo, debido a la alta competencia y a los cambios constantes en las tendencias de consumo. En este sentido, comprobar la existencia de dicha brecha resulta esencial para comprender los límites y desafíos de la propuesta de Dilema.

Hipótesis Secundaria (Causal)

“La reorientación y optimización de la estrategia de comunicación de la marca de vinos Dilema incidirá positivamente en la percepción del público objetivo, mejorando tanto su posicionamiento como la propensión de compra.”

La hipótesis causal introduce una dimensión prospectiva: no se trata únicamente de constatar si existe un problema, sino también de explorar cómo podría resolverse. Si se comprueba que la comunicación actual presenta desajustes, cabe esperar que una reformulación estratégica, más alineada a las características demográficas y psicográficas del público, genere un impacto positivo en la percepción de los consumidores. Dicho impacto podría traducirse tanto en una mejora del posicionamiento



de la marca como en un incremento de la predisposición a elegir sus productos frente a alternativas competidoras.

Justificación de las hipótesis

La formulación de estas hipótesis es coherente con la situación actual de la marca, la cual, como se señaló anteriormente, ha alcanzado un nivel de visibilidad y posicionamiento inicial, pero enfrenta el desafío de “aterrizar en la pista correcta”, es decir, consolidar su identidad de manera consistente y sostenible. Este momento estratégico hace que resulte pertinente contrastar empíricamente si la comunicación de Dilema cumple con los objetivos que persigue o si, por el contrario, requiere ajustes para conectar más eficazmente con su público.

La investigación planteada permitirá poner a prueba estas hipótesis mediante la aplicación de un conjunto diverso de técnicas cualitativas y cuantitativas, diseñadas para aportar una mirada integral del fenómeno. Cada una de estas metodologías será desarrollada en detalle en la próxima sección del presente trabajo, explicando su alcance, los criterios de aplicación y la forma en que contribuirán a contrastar las hipótesis formuladas. Lo relevante en este punto es destacar que el uso combinado de estas herramientas no solo permitirá obtener un diagnóstico descriptivo y causal de la situación actual de Dilema, sino también construir un análisis crítico que brinde herramientas estratégicas para proyectar escenarios de mejora y orientar la toma de decisiones futuras.

1.5 Metodología

Para validar las hipótesis planteadas y alcanzar los objetivos del presente estudio, se adoptará un enfoque metodológico de carácter mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas con la finalidad de obtener una visión integral de la situación actual de la marca Dilema y su estrategia de comunicación. El empleo de técnicas diversas permitirá triangular la información, combinando la percepción de los consumidores con el análisis de la gestión interna de la marca y la observación del contexto competitivo. Las herramientas seleccionadas no se limitan a una única dimensión del fenómeno, sino que buscan captar tanto la experiencia subjetiva de los consumidores como la lógica estratégica de la empresa y la comparación con sus competidores.

A continuación, se detallan las metodologías que serán utilizadas:

- **Encuestas a consumidores actuales y potenciales:** Se utilizará esta técnica cuantitativa para obtener información sobre hábitos de consumo, percepción de la marca y valoración de sus productos. Permitirá establecer patrones



demográficos y psicográficos, identificar motivaciones de compra y reconocer atributos valorados, asegurando representatividad exploratoria al estudio.

- **Entrevistas al personal de la empresa:** Se realizarán entrevistas semiestructuradas al personal vinculado a la creación y desarrollo de Dilema para comprender la visión estratégica interna, los objetivos iniciales y las dificultades de implementación. Esta información será clave para contrastar la intención de la comunicación con la percepción externa.
- **Focus Groups:** Se llevarán a cabo grupos focales en tres plazas clave (Buenos Aires, Córdoba y Mendoza) con consumidores de 18 a 35 años. Esta técnica cualitativa permitirá explorar en profundidad percepciones, actitudes y emociones vinculadas a la marca, captando la riqueza del discurso de los consumidores y sus contradicciones.
- **Benchmarking con otras marcas del segmento:** Se realizará un análisis comparativo con competidores directos, como Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin Dulce Natural, para identificar mejores prácticas, tendencias emergentes y oportunidades de diferenciación, comprendiendo cómo estas marcas han consolidado su posicionamiento.
- **Observación en puntos de venta:** Se implementará la observación en supermercados para registrar el comportamiento real de los consumidores en el momento de compra, analizando la visibilidad del producto, la interacción en góndola y los patrones de decisión en el acto de compra.
- **Matrices estratégicas (GE-McKinsey y Posicionamiento Competitivo):** Se aplicará la matriz GE-McKinsey para analizar la posición competitiva de Dilema en función del atractivo del mercado y la fortaleza del negocio. Complementariamente, una matriz de posicionamiento competitivo permitirá comparar visualmente a Dilema con sus competidores en variables clave.
- **Análisis de las "4C" como evolución de las "4P":** Finalmente, se aplicará el modelo de las 4C (Consumidor, Costo, Conveniencia y Comunicación) propuesto por Kotler. Dado que el eje de esta investigación es el "Análisis Crítico de la Estrategia de Comunicación", este modelo se utilizará para profundizar especialmente en la "**C**" de **Comunicación**. Se analizará cómo la marca gestiona el diálogo bidireccional, la construcción de relaciones y el contenido estratégico, superando la visión transaccional de la "P" de Promoción tradicional.



Síntesis metodológica

La combinación de estas técnicas permitirá, como se indicó anteriormente, contrastar de manera rigurosa las hipótesis planteadas. Cada instrumento aportará un tipo de información específico: las encuestas darán amplitud, los focus groups y entrevistas profundidad, el benchmarking y las matrices un marco comparativo estratégico, y la observación un registro empírico del comportamiento real en el punto de venta.

En este sentido, la metodología no se limitará a describir datos, sino que se orientará a producir herramientas críticas para comprender la coherencia (o falta de ella) entre la identidad proyectada por la marca y la percepción de los consumidores. Dentro del capítulo de la aplicación metodológica, que se desarrollará en profundidad más adelante, se detallará los procedimientos, la selección de muestras y el análisis de la información obtenida.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación de marca y branding

La comunicación de marca constituye un pilar fundamental en la gestión de marketing contemporánea. No se limita únicamente a transmitir mensajes publicitarios, sino que implica la construcción de significados compartidos entre la marca y los consumidores. Según Keller (2013), “el branding debe entenderse como el proceso de crear estructuras de conocimiento de marca en la mente de los consumidores, con el fin de generar valor tanto para la empresa como para los clientes” (p. 45). En este sentido, la comunicación es el vehículo mediante el cual se consolida la identidad de marca, se transmite una propuesta de valor y se busca generar una conexión emocional con el público.

Autores como Aaker (1996) sostienen que la identidad de marca debe concebirse como un conjunto de asociaciones que la empresa desea construir o mantener en la mente de los consumidores. Estas asociaciones se articulan en dimensiones funcionales, emocionales y simbólicas, que juntas determinan la manera en que el consumidor percibe y elige una marca frente a sus alternativas. Kapferer (2008), por su parte, introduce la noción de “prisma de identidad de marca”, destacando la importancia de la coherencia entre la personalidad, la cultura, la relación y la autoimagen que proyecta una marca.



En el caso de la industria vitivinícola argentina, esta dimensión simbólica adquiere un peso particular. El vino no es solo un producto de consumo: está fuertemente cargado de connotaciones culturales, sociales y hasta emocionales, que se transmiten a través de rituales, tradiciones familiares y momentos de socialización. Como señalan Kotler y Keller (2016), “las marcas que logran anclarse en las dimensiones culturales de sus consumidores tienden a generar vínculos más sólidos y duraderos” (p. 102). En este sentido, el desafío para marcas jóvenes como Dilema es mayor, ya que deben competir con propuestas que poseen un anclaje histórico en la tradición del vino y, al mismo tiempo, responder a nuevas formas de consumo más descontracturadas y contemporáneas.

Un aspecto crítico a considerar es la coherencia entre lo que la marca comunica y lo que efectivamente representa para los consumidores. Muchas marcas tienden a adoptar discursos disruptivos con la intención de diferenciarse, pero cuando estos mensajes no encuentran resonancia en las experiencias o valores de los consumidores, se corre el riesgo de generar confusión o falta de credibilidad. Como lo expresa Aaker (2010), “una marca incoherente pierde poder de diferenciación y termina debilitando su posición competitiva” (p. 67).

En el caso de Dilema, la elección de un tono fresco y lúdico en su comunicación constituye una apuesta interesante, ya que busca desafiar los códigos solemnes del vino tradicional. Sin embargo, el verdadero reto radica en comprobar si ese estilo logra conectar con el público joven al que apunta, o si, por el contrario, termina construyendo un relato que queda en la superficie sin lograr consolidar un vínculo profundo. Desde nuestra perspectiva crítica, aquí aparece un dilema central: ¿es suficiente comunicar juventud y modernidad con campañas disruptivas, o se necesita un anclaje más auténtico en los valores y aspiraciones reales del consumidor joven?

Asimismo, la saturación de mensajes publicitarios en la era digital hace que la simple visibilidad ya no sea garantía de impacto. Las marcas que no logran diferenciarse con claridad tienden a caer en un terreno de indiferenciación, donde la recordación disminuye y los consumidores optan por alternativas más consistentes. Esto resulta especialmente evidente en categorías como la del vino, donde la competencia es amplia y las barreras de entrada en términos de comunicación son relativamente bajas. En síntesis, la comunicación de marca debe entenderse como un proceso estratégico que va más allá de la estética o la creatividad publicitaria. Su verdadero valor radica en construir coherencia entre la identidad proyectada, la percepción del consumidor y la experiencia real con el producto. En este punto, el análisis de Dilema se vuelve relevante, ya que permitirá poner a prueba si la marca ha logrado equilibrar estos tres



elementos, o si su estrategia actual requiere ajustes para alcanzar un posicionamiento sostenible.

2.2 Estrategias de comunicación en la industria vitivinícola

La industria vitivinícola argentina ha experimentado una profunda transformación en sus estrategias de comunicación durante las últimas décadas. A diferencia de otros mercados consolidados, como el europeo, donde la tradición cumple un rol predominante, en Argentina la comunicación ha debido adaptarse tanto a las demandas de internacionalización como a los cambios en el consumo interno. Uno de los hitos más relevantes ha sido el desarrollo de campañas de comunicación genérica del vino, impulsadas por organismos como la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y el Fondo Vitivinícola de Mendoza. Acciones como “El vino, la primera red social” o la institucionalización del Malbec World Day han buscado posicionar al vino como un producto cultural, cotidiano y vinculado con los valores de la argentinidad, alejándose de la percepción elitista que solía predominar (Fondo Vitivinícola Mendoza, 2018). En paralelo, Wines of Argentina ha liderado la promoción del vino argentino en el exterior, utilizando estrategias de country branding que resaltan el terroir, la diversidad de variedades y la identidad cultural. Tal como señala Fernández (2021), “el vino argentino ha dejado de venderse solo como un producto enológico para transformarse en un emblema cultural y turístico del país” (p. 67). Este tipo de narrativa colectiva actúa como paraguas simbólico, generando un marco favorable para todas las marcas que forman parte del ecosistema.

Más allá de las campañas sectoriales, las bodegas han optado por estrategias de diferenciación centradas en el origen, la calidad y el patrimonio cultural. Kapferer (2008) sostiene que “las marcas de lujo y prestigio construyen valor a partir de su vínculo con la autenticidad y la herencia” (p. 104), algo que en el caso del vino argentino se refleja en la comunicación del terroir y en la exaltación del Malbec como varietal insignia. El éxito de estas estrategias se observa en la consolidación de campañas internacionales alrededor del Malbec, que no solo promueven un producto, sino que articulan un relato identitario que combina pasión, diversidad y calidad (Wines of Argentina, 2020). Consideramos que estas campañas han sido clave para instalar el vino argentino en el mundo. Sin embargo, para marcas jóvenes como Dilema, el desafío es doble: aprovechar ese prestigio sectorial, pero al mismo tiempo diferenciarse con un mensaje propio, que no quede subsumido en el relato genérico.

En los últimos años, las bodegas han incorporado el marketing experiencial y emocional como núcleo de su comunicación. No se trata solo de destacar atributos del



producto, sino de generar experiencias simbólicas, relatos e interacciones que fortalezcan el vínculo con el consumidor. Kotler y Keller (2016) explican que “los consumidores no solo compran productos, compran significados, valores y experiencias” (p. 112). Las acciones incluyen desde catas virtuales y recorridos digitales por viñedos, hasta narrativas emocionales en redes sociales. Esto resulta especialmente relevante para captar a jóvenes adultos, quienes valoran la autenticidad y la posibilidad de interacción con las marcas (Consultora STG, 2022). Aquí vemos una oportunidad concreta para Dilema. Su tono disruptivo y juvenil puede encajar perfectamente en este tipo de dinámicas, pero requiere consistencia: no alcanza con ser divertido o colorido, sino que debe generar un vínculo emocional real con su audiencia.

Un caso paradigmático de innovación comunicacional en Argentina ha sido la introducción del vino en lata tras la autorización del Instituto Nacional de Vitivinicultura en 2018. Marcas como Blasfemia se posicionaron rápidamente con un discurso fresco, urbano y accesible, logrando instalar el formato entre consumidores jóvenes (Wikipedia, 2023). Dilema también apostó a este formato, lo que demuestra su interés por adaptarse a tendencias globales. No obstante, sostenemos que el riesgo es confundir innovación con moda pasajera: la verdadera pregunta es si esta decisión responde a un insight profundo de su público o si es simplemente una reacción a la competencia.

Actualmente, la industria atraviesa un proceso de premiumización: el consumo per cápita ha disminuido, pero el valor agregado del vino vendido ha aumentado. Esto obliga a comunicar no solo precio y accesibilidad, sino también valores como exclusividad, sustentabilidad y pertenencia cultural (Agency, 2023). Como bien señala Mendoza (2019), “el consumidor argentino mayoritario no es experto en vinos; necesita de un lenguaje accesible y pedagógico que lo acerque a la categoría” (p. 34). Este punto cobra relevancia en nuestra experiencia compartiendo catas a ciegas semanales en el panel liderado por el enólogo Ángel Mendoza, donde podemos constatar que incluso entre consumidores aficionados persiste una brecha entre la complejidad técnica del vino y la manera en que se comunica. Para Dilema, este es un aspecto decisivo. Si bien su discurso joven y lúdico lo diferencia, debe tener cuidado de no quedarse en la superficie. Necesita combinar accesibilidad con contenido, frescura con pedagogía, diversión con identidad.

Si bien el sector vitivinícola argentino ha mostrado avances significativos en términos de comunicación y posicionamiento, distintos autores han señalado la persistencia de vulnerabilidades estructurales que dificultan la consolidación de mensajes claros y eficaces hacia el consumidor. Uno de los problemas más recurrentes



es el uso de un lenguaje excesivamente técnico y sofisticado en las comunicaciones, que termina alejando al consumidor promedio. Tal como indica Silva (2019), “la narrativa del vino muchas veces se construye para entendidos, reproduciendo un lenguaje enológico difícil de descifrar para el consumidor común” (p. 88). Esto genera una barrera de entrada que limita la incorporación de públicos jóvenes o no especializados a la categoría. Otro aspecto es la escasa pedagogía en el discurso sectorial. Si bien existen campañas de comunicación genérica, estas no siempre logran educar al consumidor en aspectos básicos como tipos de vino, momentos de consumo o combinaciones gastronómicas. Como explica Barrientos (2020), “la comunicación vitivinícola debería orientarse a simplificar y guiar la experiencia de consumo, en lugar de complejizarla con tecnicismos” (p. 121). Asimismo, estudios recientes identifican la falta de conexión emocional con segmentos jóvenes como una de las principales debilidades del sector (García, 2021). A diferencia de la cerveza o los aperitivos, que se asocian a rituales sociales modernos, el vino sigue cargado de connotaciones de formalidad y tradición. Esto explica por qué marcas como Dilema apuestan a discursos disruptivos: buscan llenar un vacío simbólico que el sector no ha sabido cubrir de manera efectiva. En paralelo, existe una tendencia a homogeneizar el mensaje. Muchas bodegas replican fórmulas similares —terroir, calidad, tradición— sin lograr diferenciarse. Kapferer (2008) advierte que “cuando las marcas de una misma categoría comunican los mismos atributos, pierden poder de diferenciación y caen en la indiferenciación competitiva” (p. 104). Este riesgo es particularmente alto en el vino argentino, donde varias marcas medianas y grandes se disputan audiencias similares. A partir de nuestra experiencia en paneles de cata, hemos podido constatar que incluso consumidores con cierto interés en el vino reconocen sentirse abrumados por la complejidad del discurso. Desde nuestra perspectiva, la industria aún no logra un equilibrio entre sofisticación y accesibilidad. Marcas como Dilema, con su tono joven y “sin etiquetas”, pueden tener aquí una oportunidad: simplificar sin banalizar, acercar sin perder identidad, y ofrecer un lenguaje pedagógico y emocional que abra la puerta a nuevos consumidores.

2.3 Comportamiento del consumidor y nuevas generaciones

El consumo de bebidas alcohólicas ha cambiado de manera notable en las últimas dos décadas, en gran parte por la irrupción de nuevas generaciones como los millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2010). Estos grupos poseen características particulares que influyen directamente en la forma en que se relacionan con las marcas y en los criterios que utilizan para elegir productos. Diversos estudios muestran que los millennials priorizan experiencias, autenticidad y transparencia en las marcas. Tal como señalan Fromm y Garton (2013), “los millennials



no consumen productos, consumen experiencias que puedan compartir y que refuercen su identidad” (p. 87). En este sentido, las bebidas que logran vincularse con estilos de vida modernos, urbanos y socializadores tienen mayores posibilidades de éxito. Por su parte, la Generación Z manifiesta un consumo más fragmentado y consciente. Según Williams y Page (2011), “la Gen Z se caracteriza por un alto nivel de escepticismo hacia la publicidad tradicional y una fuerte preferencia por mensajes auténticos y participativos” (p. 65). En la práctica, esto se traduce en una preferencia por marcas que comunican valores sociales (inclusión, sustentabilidad, diversidad) y que interactúan en canales digitales.

Un rasgo distintivo de estas generaciones es la preocupación por la salud. Reportes recientes evidencian una disminución en el consumo de alcohol fuerte entre jóvenes, quienes priorizan bebidas de menor graduación, con mensajes de naturalidad o con opciones “low” y “sin” (Nielsen, 2020). Esto plantea desafíos para el vino, que si bien posee beneficios asociados a la dieta mediterránea, aún no logra capitalizar esa narrativa de forma masiva entre jóvenes. Otra demanda creciente es la búsqueda de marcas con propósito. Kotler et al. (2019) explican que “los consumidores contemporáneos esperan que las marcas adopten posiciones claras sobre temas sociales y ambientales, convirtiéndose en actores con valores y compromisos visibles” (p. 144). En este contexto, la campaña de Dilema “Sin etiquetas” —asociada al orgullo LGBTQ+— se inscribe como un intento de conectar con estas expectativas culturales.

El vino enfrenta una fuerte competencia frente a bebidas como la cerveza, los aperitivos y las espirituosas listas para beber. García (2021) señala que “los jóvenes consumidores argentinos asocian la cerveza con sociabilidad, accesibilidad y modernidad, mientras que el vino todavía conserva connotaciones de formalidad y tradición” (p. 92). Desde nuestra perspectiva crítica, aquí se ubica uno de los mayores desafíos para Dilema: lograr que el vino entre en los momentos de consumo cotidianos de los jóvenes, sin quedar restringido a contextos formales. La apuesta por latas, espumantes y promociones se alinea con este objetivo, pero el interrogante sigue siendo si esa comunicación realmente genera hábito de consumo o solo incentiva pruebas aisladas.

La relación de estas generaciones con las marcas está fuertemente mediada por plataformas digitales. Como señalan Smith (2012) y Seemiller & Grace (2018), el público joven confía más en recomendaciones de pares, influencers o reseñas online que en la publicidad directa. Esto implica que la comunicación del vino debe integrar redes sociales, marketing de contenidos y colaboraciones con creadores digitales para acercarse al consumidor en espacios naturales para él. A nuestro entender, Dilema ha



comprendido parte de este fenómeno al invertir en campañas digitales y mecánicas promocionales; sin embargo, debe profundizar en la creación de contenido auténtico que no solo busque “viralidad” sino también comunidad y pertenencia. El comportamiento del consumidor joven revela un cambio estructural: de la compra racional al consumo simbólico y experiencial. Para Dilema, esto implica revalidar constantemente si su comunicación refleja los valores y aspiraciones reales de su público objetivo. Ser disruptivo no es suficiente si el mensaje no se conecta con motivaciones más profundas como la búsqueda de experiencias compartibles, la coherencia con valores sociales o el deseo de autenticidad.

Durante los últimos años, el consumo de vino en Argentina ha experimentado un marcado descenso. En 2010, el consumo per cápita alcanzaba 28.9 litros, cifra que descendió sostenidamente hasta ubicarse en 10.4 litros en 2024, con un consumo total cercano a 4 920 millones de litros (8Wines.com, 2024). Las razones son múltiples: crisis económicas, desplazamiento por otras bebidas, estilos de vida más saludables y falta de diferenciación en la comunicación (Grand View Research, 2024). Al mismo tiempo, el mercado argentino del vino alcanzó un valor aproximado de USD 9.79 mil millones en 2023, con una proyección de crecimiento hasta USD 16.58 mil millones en 2031, lo que implica una tasa de crecimiento anual compuesta del 6,8 % (Data Bridge Market Research, 2024). Este crecimiento contrasta con la caída en volumen, indicando un proceso de premiumización: se consume menos vino, pero de mayor valor agregado.

Según Wines of Argentina (2025), la Generación Z muestra una tendencia creciente hacia la abstinencia del alcohol, con porcentajes muy altos en mercados clave como Japón (63 %), Estados Unidos (54 %) y Canadá (44 %). La enóloga Juliana Del Águila Eurnekian explica que esta generación no se aleja del vino por compromiso, sino por una actitud más saludable y consciente, donde el acceso al vino se da más tarde y requiere propuestas atractivas y equilibradas (Wines of Argentina, 2025). Gran parte de los jóvenes asocian el vino con formalidad, mientras que otras bebidas —como cerveza, cócteles y RTDs— representan sociabilidad moderna y conveniencia. Este fenómeno coincide con el crecimiento del segmento de Ready To Drink (RTD) en Argentina, que en 2024 generó ingresos por USD 929.1 millones y proyecta alcanzar USD 1 684.1 millones hacia 2033, con un crecimiento compuesto del 6.9 % anual (Grand View Research, 2024). Desde nuestra perspectiva crítica, esta expansión en RTDs muestra que los jóvenes valoran conveniencia, formato y experiencias asociadas, más que la tradición. Por ello, las propuestas de Dilema en lata son una apuesta lógica, pero deberán sostenerse con comunicación consistente que construya comunidad y hábito, y no solo pruebas esporádicas.



El comercio electrónico de vinos también se posiciona como un motor de crecimiento. En 2025, se proyecta que alcanzará un volumen de USD 100.9 millones, y que para 2029 crecerá hasta USD 129.1 millones, representando más del 50 % del mercado online de bebidas alcohólicas (Statista via ECDB, 2024). Este canal representa para Dilema una oportunidad para explotar su identidad joven y digital. Sin embargo, sostenemos que no alcanza con estar en plataformas: la clave será diseñar experiencias online que integren comunidad, storytelling y fidelización.

2.4 Casos comparativos y tendencias en marketing de bebidas

El análisis de otras categorías de bebidas resulta fundamental para entender las presiones competitivas que enfrenta el vino. La cerveza en Argentina ha logrado consolidarse como la bebida predilecta de los jóvenes, no solo por su accesibilidad económica, sino también por la construcción de una identidad de marca asociada a lo social y cotidiano. Según datos de Euromonitor (2023), el consumo per cápita de cerveza en el país es de 44 litros, frente a los 10.4 litros de vino (8Wines.com, 2024). Esto refleja cómo la categoría logró vincularse con momentos de consumo informales, asociándose a “amigos, verano y diversión”. Campañas como las de Quilmes se han centrado en valores de identidad nacional y pertenencia. Para Palacios (2020), “la cerveza ha sabido presentarse como un símbolo de argentinidad cotidiana, uniendo a los consumidores más allá de sus diferencias” (p. 54). Esta estrategia de marketing emocional permitió que la bebida se naturalice en el día a día, un objetivo que el vino aún no logra plenamente.

En paralelo, el consumo de aperitivos como Fernet con Coca o propuestas globales como Aperol Spritz han crecido exponencialmente en los últimos años. Según IWSR Drinks Market Analysis (2022), los aperitivos registraron un crecimiento del 13 % anual en América Latina, impulsado por su versatilidad y su vínculo con el ocio nocturno. El caso de Aperol resulta ilustrativo: mediante una comunicación fresca, asociada a experiencias urbanas y lifestyle mediterráneo, logró instalar un consumo que antes no existía en el mercado argentino. Como señalan Kotler y Keller (2016), “cuando una marca logra redefinir los rituales de consumo, puede construir categorías nuevas en la mente del consumidor” (p. 188).

Las bebidas listas para tomar (RTDs) representan el segmento de mayor crecimiento en Argentina, con un mercado de USD 929 millones en 2024 y una proyección de USD 1 684 millones hacia 2033 (Grand View Research, 2024). Este boom responde a que los jóvenes valoran la conveniencia, la portabilidad y los sabores innovadores. Un caso paradigmático es Smirnoff Ice, que, con un discurso orientado a



la fresca y lo espontáneo, logró conectar con públicos que nunca hubieran elegido vodka en su formato tradicional. En nuestra opinión, la apuesta de Dilema por las latas de vino se inscribe en esta tendencia, pero aún carece de un relato lo suficientemente fuerte para que el consumidor lo adopte como hábito, más allá de la curiosidad inicial.

Finalmente, dentro de la misma categoría del vino, algunas bodegas argentinas ya han incursionado en estrategias similares para el público joven. Santa Julia Chenin Dulce Natural se ha consolidado como un vino blanco dulce de fácil acceso, mientras que Norton Cosecha Tardía apeló a un consumo joven y femenino. Ambas marcas eligieron una comunicación más tradicional, pero con fuerte foco en accesibilidad y momentos de consumo simples. Comparando con Dilema, la diferencia radica en la apuesta disruptiva de su comunicación (“Sin etiquetas”), que, si bien le otorga diferenciación, también abre la incógnita sobre si su mensaje logra conectar con el consumidor real o si queda en un plano aspiracional. La comparación con otras categorías revela una enseñanza clara: la construcción de hábitos de consumo en los jóvenes requiere mucho más que innovación en envases o mensajes disruptivos. La cerveza logró naturalizarse como “parte de la mesa”, los aperitivos como “parte de la noche” y los RTDs como “parte de la conveniencia”. Desde nuestra perspectiva, Dilema necesita decidir si quiere ser “el vino cotidiano” de los jóvenes o “el vino disruptivo de ocasión”. Sin esa claridad, corre el riesgo de quedar en un terreno intermedio, sin conquistar un espacio sólido en la mente del consumidor.

3. ANÁLISIS DE LA MARCA DILEMA

3.1. Historia y evolución de la marca

La marca Dilema surge en el marco de una estrategia de Grupo Fecovita orientada a diversificar su portafolio de vinos y captar nuevos segmentos de consumo. En sus orígenes, el objetivo principal de la marca fue conquistar al público femenino, en un contexto donde la industria vitivinícola aún estaba fuertemente asociada a consumidores masculinos y a un consumo tradicional. Bajo esta premisa, Dilema se lanzó con un fuerte foco en vinos blancos y dulces, diseñados con un perfil sensorial más suave y accesible. La estética de sus primeras etiquetas acompañaba este posicionamiento inicial: predominaban los tonos delicados, las tipografías elegantes y un estilo visual asociado a lo femenino.



Fuente: Imagen institucional de las redes sociales de Dilema



Fuente: Imagen institucional de las redes sociales de Dilema



Fuente: Imagen institucional de las redes sociales de Dilema

Sin embargo, con el correr de los años, la marca comenzó a experimentar un fenómeno interesante: su consumo no se limitaba al segmento femenino, sino que también empezaba a ganar espacio entre los jóvenes en general. Este grupo encontraba en Dilema una alternativa diferente a los vinos más tradicionales, gracias a su suavidad, fresca y facilidad de consumo. En palabras de Cecilia Roldán, Jefa de Marketing de Grupo Fecovita, la marca fue percibiendo que existía un público más amplio que se sentía atraído por sus características, lo que llevó a repensar tanto su estrategia de comunicación como su identidad visual.

En consecuencia, Dilema atravesó un proceso de evolución y adaptación, propio de las marcas que buscan mantenerse relevantes en mercados dinámicos. Las etiquetas fueron modificándose: de diseños delicados y dirigidos a un público femenino específico, pasaron a incorporar colores más intensos, tipografías modernas y un lenguaje visual más llamativo, alineado con las tendencias estéticas del momento y con el gusto de los consumidores jóvenes. Esta transformación no solo implicó un cambio en la forma, sino también en el fondo del mensaje de marca, que dejó de ser exclusivo para mujeres para posicionarse como una propuesta abierta, inclusiva y juvenil. Eventualmente, la marca adoptó una etiqueta más limpia y con mayor enfoque en el nombre "Dilema", buscando mayor impacto visual.

En cuanto a su línea de productos, Dilema también ensayó diferentes alternativas para ampliar su alcance. En sus inicios, la marca contaba con variedades como Pink, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Malbec Blanco Dulce, Velvet y Rosado Dulce, buscando que cada consumidor encontrara una opción acorde a sus preferencias. No obstante, en los últimos años, la estrategia se orientó hacia la simplificación del portafolio, discontinuando algunos de esos variedades (como Pink, Cabernet y Chardonnay) con el objetivo de reducir costos y concentrar esfuerzos en fortalecer su producto insignia: el Dilema Blanco Dulce. Esta decisión refleja una búsqueda de mayor foco estratégico y de consolidación de la identidad de la marca en torno a un vino emblemático, reconocido y accesible para el público joven.

A la par de esta evolución estética y de portafolio, Dilema también fue innovando en sus formatos de consumo, siendo una de las primeras marcas en incorporar la opción de vino en lata. Estos cambios reflejan una marca en constante movimiento, atenta a las transformaciones culturales y a las demandas de un público joven cada vez más exigente y diverso. Hoy, Dilema se presenta como una marca fresca, disruptiva y cercana, que busca romper con la solemnidad del vino tradicional y demostrar que este producto puede ser disfrutado en cualquier momento y contexto, sin necesidad de ser un experto.



Fuente: Elaboración propia. (renders)



En síntesis, la historia de Dilema puede entenderse como un proceso de transformación desde un nicho inicial (femenino) hacia una identidad más amplia (juvenil y diversa), siempre acompañando las tendencias del consumidor. Lo que comenzó como un vino pensado para mujeres se ha convertido en una marca referente para jóvenes y jóvenes adultos, con una estética vibrante, un mensaje desestructurado y una propuesta de valor clara: el vino puede ser simple, fresco y accesible, perfecto para acompañar cualquier momento. Si bien esta evolución demuestra adaptabilidad, sostenemos que la marca aún no ha alcanzado su identidad definitiva. Observamos que existen numerosos puntos de mejora y elementos conceptuales (como el propio nombre "Dilema") que aún no han sido explotados en su totalidad, ofreciendo un amplio campo para la creatividad y el fortalecimiento estratégico.

3.2. Posicionamiento actual y propuesta de valor

Dilema ocupa un lugar diferenciado dentro del segmento de vinos dulces. Los consumidores la perciben como una marca joven, fresca y descontracturada, asociada a momentos sociales como reuniones con amigos, encuentros familiares o celebraciones cotidianas. Se destaca que el producto es considerado suave y fácil de beber. A nivel comunicacional, con la campaña de Dilema "Sin Etiquetas", la marca logró reforzar su objetivo de ser percibida como auténtica, inclusiva y dispuesta a romper con los estereotipos. En términos de Kotler y Keller (2016), puede afirmarse que Dilema se encuentra en un "hueco de mercado" atractivo, al ofrecer una propuesta percibida como diferente, accesible y cercana, en un sector donde predominan marcas más tradicionales.

La propuesta de valor de Dilema se construye, por lo tanto, en torno a la idea de que el vino no debe ser un producto reservado a expertos, sino un acompañante accesible y versátil para distintos momentos de consumo. La marca invita a nuevos consumidores a incorporarse al mundo del vino sin barreras, a través de un producto que es simple, fresco y fácil de tomar, con opciones que se adaptan tanto al consumo individual como a reuniones sociales. En línea con Porter (1985), esta propuesta refleja una estrategia de diferenciación, ya que Dilema no compite únicamente en precio, sino en atributos intangibles como la cercanía, la innovación en formatos y la identificación con valores de libertad y autenticidad. En conclusión, Dilema se posiciona como una marca con potencial de crecimiento en el segmento joven, con una propuesta de valor clara: romper con la idea del vino elitista y transformarlo en un producto accesible, innovador y cercano a la vida cotidiana de los consumidores.

3.3. Estrategias de comunicación implementadas

La comunicación constituye un eje central en el posicionamiento de Dilema, ya que se trata de una marca que busca conectar con un público joven y dinámico, acostumbrado a entornos digitales y experiencias sociales diversas. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la comunicación de marketing debe trascender la promoción tradicional para transformarse en un diálogo bidireccional con los consumidores, permitiendo construir identificación y sentido de pertenencia.

En este marco, la estrategia de contenido de Dilema gira en torno al concepto "Sin Etiquetas", una campaña que buscó alinear la marca con valores de inclusión, diversidad y autenticidad, interpelando directamente a la Generación Z y millennials jóvenes. Esta narrativa central se implementa a través de una estrategia multicanal integrado que busca generar coherencia entre los espacios digitales y las experiencias físicas.

Tácticas digitales y de contenido

La marca ha centrado sus esfuerzos en plataformas donde reside su audiencia objetivo: Instagram, Facebook y su página web, evaluando incluso la incorporación de TikTok. La campaña "Sin Etiquetas" fue el pilar de esta estrategia, utilizando el influencer marketing como vehículo principal para generar credibilidad y cercanía. La selección de perfiles fue deliberadamente diversa para reflejar el mensaje de la campaña, incluyendo figuras con alta penetración en diferentes nichos del público joven:

- **Perfiles de alta exposición y cercanía:** Como Marti Benza, elegida por su naturalidad y conexión con audiencias jóvenes, generando sinergia con radios de streaming.
- **Figuras de medios y empatía:** Como Santi Talledo, buscando un tono reflexivo pero auténtico para un público adulto-joven.
- **Voces de reflexión y propósito:** Como la psicóloga e influencer Sofía Calvoe, para darle profundidad al mensaje "Sin Etiquetas" más allá de lo publicitario, conectándolo con lo personal y emocional.
- **Conectores con la Generación Z:** Como Fausti Bo, utilizando un tono humorístico y espontáneo para acercar la categoría del vino a los más jóvenes y explorar plataformas como TikTok.
- **Alcance regional:** Con influencers locales como Sol Despeinada (Buenos Aires) y Sol Stettler (Santa Fe) para territorializar el mensaje.



Tácticas experienciales y de medios

La estrategia de contenido se traslada del plano digital al físico mediante la asociación de la marca con experiencias relevantes para el target. Dilema participa activamente en eventos masivos que definen la cultura joven, como el festival Cosquín Rock y fiestas de alta convocatoria como La Polenta y Bresh, además de recitales y fiestas locales. Esta presencia se complementa con pauta en medios que capitalizan la nueva ola de consumo, como las radios de streaming Luzu TV y Olga. Finalmente, las campañas estacionales, especialmente en verano en la Costa Argentina y Villa Carlos Paz, fungen como el punto más fuerte de asociación de la marca con el disfrute y la celebración.

Crítica de la estrategia de comunicación

Si bien la estrategia multicanal es exhaustiva en su alcance y las tácticas seleccionadas (eventos, influencers, streaming) son coherentes con el público objetivo, sostenemos que la principal debilidad de la comunicación de Dilema radica en la inconsistencia entre el branding y la promoción.

La narrativa central de "Sin Etiquetas" construye un valor simbólico profundo, asociado al propósito, la inclusión y la autenticidad; es una estrategia de branding a largo plazo. Sin embargo, como se mencionó en la sección 1.2, gran parte de la comunicación táctica, especialmente en el punto de venta, recae en promociones de precio (ej. "comprando 2 vinos, llevas una lata").

Se produce así una tensión: la marca invierte en construir un relato de valor intangible, pero en el momento de la verdad (la góndola), la conversación vuelve a centrarse en el precio y la conveniencia táctica. A nuestro juicio, esto diluye la fuerza del relato estratégico. El desafío para Dilema no es solo "medir el impacto", sino lograr que la narrativa de "Sin Etiquetas" permee también las activaciones promocionales, unificando el mensaje de marca más allá de los canales digitales y experienciales.

3.4. Comparación con marcas competidoras

El posicionamiento de Dilema debe entenderse en un doble escenario competitivo: el de la categoría (vinos dulces) y el de la ocasión de consumo (bebidas sociales juveniles).

En el mercado de vinos dulces, los principales competidores directos de Dilema son Santa Julia Chenin Dulce Natural y Bodega Norton Cosecha Tardía. Ambas marcas cuentan con un fuerte respaldo de bodegas tradicionales y reconocidas, lo que les otorga legitimidad y trayectoria frente al consumidor. Sin embargo, su estilo de comunicación y posicionamiento mantienen un perfil más clásico y conservador,



asociado a la tradición vitivinícola y a un consumo menos flexible. Frente a esto, Dilema se diferencia por ser una marca más disruptiva, joven y desestructurada, que rompe con los códigos tradicionales del vino para proponer una experiencia accesible y cercana, especialmente atractiva para quienes recién comienzan a incursionar en esta categoría.

No obstante, al analizar la competencia desde la comunicación y el público objetivo, surge que Dilema no compite únicamente dentro del rubro del vino, sino que también lo hace con otras bebidas asociadas a la juventud y la socialización, como la cerveza Corona o el aperitivo Aperol Spritz. Estas marcas han logrado posicionarse como símbolos de disfrute, frescura y momentos compartidos, con una comunicación que apela al estilo de vida joven-adulto y a experiencias de consumo en contextos sociales, tanto diurnos como nocturnos.

En este marco, la ventaja diferencial de Dilema radica en que, a diferencia de Corona o Aperol, la marca no solo acompaña momentos sociales, sino que abre la puerta al mundo del vino, mostrando que no es necesario ser un experto para disfrutarlo ni reservarlo exclusivamente para contextos formales. Dilema logra, de este modo, una propuesta única: combina la frescura y accesibilidad propias de bebidas jóvenes con la legitimidad del vino como categoría, generando un puente entre tradición e innovación.

Desde la perspectiva de Porter (1985), este posicionamiento refleja una estrategia de diferenciación, en la cual la marca apuesta a la innovación en comunicación, formatos y experiencias para captar un segmento que las bodegas tradicionales han abordado con menor intensidad. El desafío estratégico es sostener esa diferenciación frente a competidores con gran presencia en el mercado y altos presupuestos en comunicación, consolidando la identidad propia de Dilema como vino joven, fresco y social.

4. INTERPRETACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS DE CAMPO

El presente capítulo constituye el núcleo analítico de esta investigación. Su propósito es tomar los datos brutos y los hallazgos descriptivos presentados en el Anexo A —obtenidos de las encuestas, entrevistas, focus groups, observaciones y análisis de benchmarking— y someterlos a un proceso de interpretación crítica. No nos limitaremos a describir qué se encontró, sino que analizaremos por qué se encontró y qué significa para la marca Dilema y para la validación de nuestras hipótesis.



Para ello, triangularemos los hallazgos de las distintas técnicas y los pondremos en diálogo con el marco teórico desarrollado en el Capítulo 2. Este es el espacio donde los datos se transforman en evidencia y la evidencia en la base de nuestras conclusiones.

4.1. Interpretación de los Resultados de las Encuestas

Los resultados cuantitativos relevados en las 111 encuestas (ver Anexo A) nos ofrecen un mapa claro de las tensiones que enfrenta la marca. El primer hallazgo es una brecha evidente entre conocimiento y preferencia. Si bien Dilema goza de un notable nivel de conocimiento (un 77% de los encuestados la conocen), este reconocimiento no se traduce en liderazgo de compra. Al forzar una elección en el segmento dulce, Santa Julia Chenin Dulce Natural es la preferida por un 47%, mientras que Dilema obtiene un 25% y Norton Cosecha Tardía un 21%.

Desde nuestra perspectiva, esto indica que Dilema ha superado con éxito la primera barrera del marketing (darse a conocer), pero falla en la segunda y más crucial: la construcción de preferencia. Santa Julia, como se constatará en los focus groups, parece haberse adueñado del atributo de "confianza" o "mejor relación precio-calidad" en el segmento.

La fortaleza indiscutible de Dilema, según los datos cuantitativos, es la claridad de su posicionamiento. Los atributos más asociados a la marca son "Joven" (42%) y "Fácil de tomar" (34%). Esto demuestra que la estrategia de comunicación ha sido eficaz en transmitir los valores centrales de su identidad. La campaña "Sin Etiquetas" es un pilar en esto: es recordada por más de la mitad de los encuestados (52%) y valorada positivamente como "innovadora", "fresca" y conectada con la "inclusión".

Sin embargo, los mismos datos revelan una fuerte contradicción entre la imagen innovadora y el comportamiento de consumo. Aunque la marca ha invertido en formatos disruptivos (lata y bag-in-box), la preferencia de los consumidores sigue anclada en la tradición: un 88% prefiere la botella de 750ml (ver Anexo A). Interpretamos que los formatos innovadores funcionan más como una herramienta de branding (refuerzan la percepción de Dilema como "innovadora") que como un motor de ventas real. El consumidor valora la idea de la innovación, pero, como señalamos en el marco teórico, el peso del ritual y la tradición en el vino (García & De la Fuente, 2021) sigue siendo una barrera conductual significativa.

En resumen, las encuestas dibujan una marca que ha construido exitosamente una imagen moderna y es reconocida por ello, pero que carece de la lealtad o la



percepción de calidad suficiente para liderar la categoría, quedando en un segundo lugar de preferencia.

4.2. Interpretación de las Entrevistas en Profundidad

Las entrevistas cualitativas (ver Anexo A) nos permitieron desarmar las tensiones detectadas en las encuestas, contrastando la intención de la marca (Marketing), la validación técnica (Sommelier) y la recepción real (Consumidor).

- **La Visión del Consumidor:** La entrevista a Agustina Diaz (25 años) confirma el éxito del posicionamiento en el target ideal. Ella decodifica la marca exactamente como fue diseñada: un vino para "juntada con amigos", "suave" (fácil de tomar) y que "acompaña". Su análisis de la campaña "Sin Etiquetas" es notablemente profundo, entendiendo la metáfora entre la etiqueta del producto y las etiquetas sociales. Para ella, la marca cumple su promesa emocional y funcional.
- **La Visión del Experto:** La Sommelier Mariana Villafañe aporta la validación técnica y competitiva. Define el producto como "honesto" (la imagen no vende algo que no es) y "disruptivo". Su aporte más crucial es la definición del diferencial estratégico de Dilema. Sostiene que Norton y Santa Julia son "un producto más de bodegas que son conocidas por otra cosa", mientras que "Dilema es Dilema", tiene "nombre propio". Esto, en términos de construcción de marca (Aaker, 1996), es un activo inmenso. Sin embargo, la sommelier también identifica la debilidad central: la fidelización en un segmento joven que "cambia mucho". El desafío, dice, es "como lo logramos".
- **La Visión de la Gestión (Marketing):** La entrevista a Cecilia Roldan (Jefa de Marketing) es el hallazgo más revelador de esta investigación y confirma nuestra hipótesis de trabajo. Admite explícitamente la brecha entre el público objetivo y el público real. A la pregunta de si coinciden, su respuesta es "Para mí no". Declara: "siento que... no es el segmento joven al 100% que mueve la marca Dilema. Tenemos segmentos de gente mayor que lo consume".

Esta admisión es fundamental. La gestión de marketing es consciente de esta "brecha aspiracional" y la ve como una oportunidad, un "puente" para "capitalizar futuros consumidores". Nuestra interpretación es que esta brecha, si bien es vista como una externalidad positiva, es en realidad una falta de alineación estratégica que responde directamente a nuestra hipótesis primaria. La comunicación, diseñada para un target joven, está siendo decodificada de manera "aspiracional" por un target adulto que no está siendo gestionado activamente.

4.3. Interpretación de los Focus Groups

Los focus groups (ver Anexo A) nos permitieron analizar la construcción social de la marca y su desempeño en una comparación directa.

El primer hallazgo es la debilidad de Dilema en la recordación espontánea (top of mind). En el relevamiento de marcas más consumidas, Santa Julia domina con un 36% de las menciones, mientras Dilema solo alcanza un 5%. Esto refuerza el dato de las encuestas: Santa Julia es el referente de la categoría; Dilema es una alternativa.

El segundo, y más contundente, hallazgo proviene de la prueba a ciegas. Cuando se elimina el factor "marca" (etiqueta, botella), Dilema queda posicionada en tercer lugar en preferencia de sabor, detrás de Santa Julia y Norton. Esto nos permite interpretar que el valor principal de Dilema no reside en su perfil sensorial (producto), sino en su capital simbólico (marca).

Esta interpretación se confirma con la prueba de góndola (a botella vista). Al reintroducir el branding, las percepciones se reordenan. Los participantes identificaron a Santa Julia como "relación precio-calidad", a Norton como "prestigio" y a Dilema como "dulce, fresca y juvenil". Dilema no gana en "calidad" ni en "prestigio", pero es la dueña indiscutida de la "juventud". Esto demuestra que la marca ha logrado un posicionamiento diferenciado (Porter, 1985), pero que este posicionamiento es 100% dependiente de su comunicación visual y conceptual.

Finalmente, los grupos revelaron la segmentación actitudinal de la brecha. Los más jóvenes (18-25) mostraron mayor apertura a Dilema por su "frescura". Sin embargo, los jóvenes adultos (26-35) comienzan a "migrar" hacia Santa Julia o Norton en contextos más formales, buscando la "confianza" que Dilema, con su perfil disruptivo, no les otorga. Sostenemos que Dilema es percibida como una marca de "entrada" a la categoría, pero falla en retener a ese consumidor a medida que madura. Le falta el "anclaje histórico" o la "legitimidad" que, como vimos en la teoría, es clave en la industria del vino (Kotler y Keller, 2016).

4.4. Interpretación de la Observación en Supermercados

La observación en el punto de venta (ver Anexo A) fue la técnica que nos permitió validar conductualmente las hipótesis. Aquí contrastamos lo que la gente dice con lo que hace.

El primer dato conductual es que, en la góndola, Santa Julia sigue liderando la elección final (46.9%), pero Dilema se asegura un sólido segundo lugar (31.2%), superando a Norton (21.9%). Esto es una mejora respecto a la preferencia declarada en



la encuesta (25%), lo que sugiere que su packaging e impacto visual en góndola son efectivos.

Pero la interpretación más crucial proviene de la observación cualitativa. Se registraron dos hechos que confirman plenamente la brecha aspiracional:

1. **Perfil del Comprador:** Se observó una "predominancia femenina (80%)" y un rango de edad "entre 25 y 50 años". Este perfil es significativamente mayor que el target objetivo (18-35) y confirma la revelación de la Jefa de Marketing.
2. **Motivación de Compra:** El testimonio clave fue el de "dos mujeres mayores" que, al elegir el producto, verbalizaron su motivación: "Lo llevamos por la etiqueta".

Esta frase es la evidencia empírica que valida nuestra interpretación del focus group: el valor de Dilema es su comunicación. Estas consumidoras no están comprando un vino dulce; están comprando un símbolo de "juventud", "frescura" y "modernidad". Como sostuvimos en el análisis preliminar, y apoyándonos en la teoría de marketing (Kotler & Keller, 2016), la compra se explica por motivaciones simbólicas y sociales, no solo funcionales. Dilema funciona como un "puente simbólico" que permite a un consumidor adulto proyectar una identidad dinámica.

Por último, la observación de la innovación en formatos fue lapidaria: "varios consumidores se detuvieron frente a las latas de Dilema, observándolas con curiosidad, pero ninguno concretó la compra". Esto confirma nuestra interpretación de las encuestas: las latas son una excelente herramienta de branding (generan curiosidad, refuerzan la imagen de innovación), pero son un fracaso en la conversión.

4.5. Interpretación del Benchmarking y Matrices Estratégicas

El análisis competitivo (ver Anexo A) sintetiza el escenario estratégico de Dilema.

El **Benchmarking** establece la clara estrategia de diferenciación de Dilema. Mientras Norton y Santa Julia basan su fortaleza en el "fuerte respaldo de marca madre" (legitimidad, tradición), Dilema lo hace en la "innovación, frescura y un lenguaje juvenil". El análisis también identifica su talón de Aquiles: "la fidelización con la marca es difícil ya que el público que se dirige cuenta con más opciones de consumo".

La **Matriz de Posicionamiento Competitivo** grafica esta diferenciación de manera contundente. Dilema se ubica en solitario en el cuadrante de "Alta Innovación / Precio Medio", mientras sus competidores se agrupan en "Baja Innovación / Precio Medio". Dilema no está compitiendo por los mismos atributos; ha creado un espacio propio.

La **Matriz GE-McKinsey** nos da la dirección estratégica. El mercado (vinos dulces para jóvenes) es de "alta atraktividad", y la fortaleza de Dilema es "media" (no es líder, pero está diferenciada). La recomendación estratégica es clara: "invertir/crecer".

Finalmente, el **Análisis de las 4C** nos permite centrarnos en la "C" de Comunicación, como solicitó el profesor. El análisis del Anexo A muestra que Dilema evoluciona la "Promoción" (unidireccional) hacia la "Comunicación" (diálogo bidireccional, "Sin Etiquetas"). Sin embargo, nuestra interpretación crítica (basada en el análisis del Capítulo 3) es que esta "C" de Comunicación es inconsistente. Por un lado, la marca invierte en branding (construcción de valores, propósito, inclusión); por otro, sus tácticas en el punto de venta son promociones de precio (ej. "llevando dos botellas, una lata de regalo").

Esta incoherencia estratégica es, a nuestro juicio, la causa de la falta de legitimidad detectada en los focus groups. La marca "habla" de valores, pero "actúa" en precio. Esta falta de coherencia, como advierte la teoría de gestión de marcas (Kapferer, 2008), debilita la identidad de marca. Dilema ha ganado la batalla de la "innovación", pero para ganar la guerra de la "fidelización" necesita construir confianza.

5. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO

A partir del análisis e interpretación de los resultados de campo desarrollados en el capítulo anterior, esta sección se dedica a una discusión integral de los hallazgos. El objetivo es contrastar las fortalezas y debilidades de la estrategia de comunicación actual para, desde allí, identificar las oportunidades de mejora y proponer lineamientos estratégicos que respondan a los objetivos de esta investigación.

5.1. Discusión de Fortalezas y Debilidades Comunicacionales

Los diferentes instrumentos aplicados en este trabajo nos permiten delinear un panorama claro de la situación comunicacional de Dilema. La fortaleza principal de la marca, su activo más valioso, es su capital simbólico. Los datos de la encuesta (ver Anexo A) son contundentes: el 72% de los consumidores que conocen la marca la asocian directamente con atributos como "joven" e "innovadora". Esta clara diferenciación es un logro estratégico en un mercado que, como vimos en el marco teórico, tiende a la homogeneización y se apoya en pilares tradicionales (Bodegas de Argentina, 2022). La variedad de formatos, como la lata y el bag-in-box, también aporta



a esta percepción, siendo la "conveniencia" un rasgo distintivo mencionado por el 58% de los encuestados.

Sin embargo, al confrontar estas fortalezas con los resultados cualitativos y conductuales, emergen debilidades estructurales que limitan severamente su potencial y confirman la tensión central de nuestra hipótesis:

1. **Ambigüedad y Ruido en el Mensaje Central:** La debilidad más evidente a nivel de branding es el slogan "No hay tal". Como se registró en los focus groups (ver Anexo A), varios participantes admitieron que la frase les resultaba "confusa" e "incluso negativa". Una participante expresó: "Me gusta la botella, pero nunca entendí qué significa 'No hay tal'... suena como algo raro". Sostenemos que este claim falla en la función más básica de la comunicación de marca: la claridad (Keller, 2013). En lugar de anclar un significado, genera ruido y una barrera para la recordación, desperdiciando el impacto visual de la etiqueta.
2. **Incoherencia Estratégica (Branding vs. Promoción):** Esta es, a nuestro juicio, la debilidad más crítica. Como analizamos en el Capítulo 3 y fue validado en las entrevistas, existe una profunda disonancia entre la estrategia de branding y la de promoción. Mientras las campañas digitales (ej. "Sin Etiquetas") buscan construir un relato de valor, propósito e inclusión —alineado con el Marketing 4.0 (Kotler et al., 2019)—, las acciones en el punto de venta se limitan casi exclusivamente a ofertas de precio (ej. "llevando dos botellas, una lata de regalo"). En palabras de un entrevistado clave del área de marketing (ver Anexo A): "Hacemos acciones potentes en redes, pero después en el supermercado competimos solo por precio, y eso diluye la identidad". Esta inconsistencia "comoditiza" a la marca en el momento de la verdad, debilita la personalidad de marca (Aaker, 1996) y socava la legitimidad que tanto necesita construir.
3. **Innovación sin Conversión (Visibilidad sin Tracción):** La observación en supermercados (ver Anexo A) fue categórica. Aunque las latas despertaron "curiosidad" y múltiples consumidores las tomaron y analizaron, ninguno de los 60 observados concretó la compra. Esto revela que la innovación formal no se traduce automáticamente en consumo. Interpretamos que el consumidor valora la idea de la innovación (refuerza la imagen de marca), pero el ritual del vino (García & De la Fuente, 2021) sigue siendo una barrera conductual. La marca no ha logrado comunicar un contexto de uso claro para este nuevo formato.

En conclusión, podemos afirmar que la comunicación actual de Dilema atrae pero no termina de convencer. Ha construido con éxito una fachada aspiracional —con



especial atractivo para el público adulto que busca proyectar juventud— pero carece de la solidez y coherencia necesarias para fidelizar al público joven urbano que se propuso como target principal.

5.2. Oportunidades Estratégicas y la Redefinición del Público

Si bien los resultados exhiben debilidades claras, también iluminan una serie de oportunidades estratégicas que la marca puede capitalizar. El análisis de la Matriz GE-McKinsey (ver Anexo A) nos indica que, al estar en un mercado de "atractividad alta" (vinos dulces para jóvenes) con una "posición competitiva media", la estrategia correcta es "invertir/crecer". El camino para crecer no es ser más innovador, sino más confiable. La Matriz de Posicionamiento Competitivo (ver Anexo A) lo confirmó: los consumidores perciben a Dilema como "moderno pero poco confiable", en claro contraste con la percepción de "tradicional y confiable" de Santa Julia.

El desafío, por tanto, es construir confianza sin sacrificar la modernidad. Aquí es donde el modelo de las 4C (Kotler, 1990) nos permite identificar la oportunidad central, que no reside en el Producto, sino en el Cliente y la Comunicación:

- **Cliente (Consumer):** La investigación reveló de forma contundente que el target objetivo (joven 18-35) no coincide plenamente con el target real. Como admitió la Jefa de Marketing ("Para mí no [coinciden]") y se constató en la observación en góndola (predominancia femenina, 25-50 años), existe un público "adulto aspiracional" que consume la marca por su estética y los valores de juventud que proyecta.
- **Comunicación (Communication):** La estrategia actual, como discutimos, es fragmentada. El relato de valores ("Sin Etiquetas") está dissociado de la promoción en el punto de venta (precio).

La mayor oportunidad para Dilema reside en resolver esta fragmentación y redefinir su público objetivo. Sostenemos que la marca debe dejar de enfocar su comunicación exclusivamente en el público joven y adoptar un enfoque dual:

1. **Un público joven real (18-35):** Que busca practicidad, diversión, innovación y pertenencia a través de valores inclusivos. Este grupo es volátil y menos leal.
2. **Un público adulto aspiracional (35-50):** Que encuentra en Dilema una vía para proyectar frescura, modernidad y dinamismo, distanciándose del consumo tradicional. Este grupo tiene mayor poder adquisitivo y potencial de lealtad.

La clave está en no ver a este segundo grupo como un "error" de segmentación, sino como un hallazgo de mercado estratégico que puede darle a la marca la estabilidad



y el volumen que el target joven no garantiza. Gestionar esta dualidad es complejo, pues se corre el riesgo de no ser relevante para ninguno (Kapferer, 2008), pero es la única vía para consolidar el crecimiento.

5.3. Lineamientos Estratégicos para la Comunicación Futura

Con base en todo lo analizado, y en respuesta directa al objetivo de "identificar oportunidades de mejora en la estrategia de marca", proponemos los siguientes lineamientos estratégicos, diseñados para resolver las debilidades detectadas y capitalizar la oportunidad del target dual:

- **Rebranding visual y verbal inmediato:**
 - Acción: Eliminar la frase "No hay tal" del packaging y toda la comunicación.
 - Fundamento: Este claim genera confusión, ambigüedad y connotaciones negativas, como se detectó en los focus groups (ver Anexo A), actuando como una barrera de entrada. El logo debe simplificarse para ganar claridad, impacto y facilitar la recordación.
- **Construir un Storytelling Unificado y Coherente:**
 - Acción: Definir una narrativa central que articule los tres pilares que la marca necesita: inclusión, frescura y legitimidad.
 - Fundamento: Se debe resolver la incoherencia entre el branding y la promoción. Un eje posible debe integrar el "Sin Etiquetas" con un aval de calidad, por ejemplo: "Vinos para compartir sin etiquetas, pero con calidad". Todas las acciones, desde un post en TikTok hasta un cartel en góndola, deben responder a este relato único.
- **Estrategia de Legitimación Técnica:**
 - Acción: Sumar voces de expertos, como el enólogo Ángel Mendoza, y sommeliers reconocidos para reforzar el aval de calidad.
 - Fundamento: Esto ataca directamente la percepción de "poco confiable" detectada en la Matriz de Posicionamiento. Es vital para retener al consumidor que madura (26-35) y para justificar la compra del adulto aspiracional, dándoles un argumento racional que valide su elección emocional.
- **Coherencia en el Punto de Venta:**



- Acción: El material POP en góndola debe reflejar el branding, no solo el precio. Incorporar códigos QR que lleven a maridajes sugeridos, playlists o las recomendaciones de los expertos mencionados.
- Fundamento: Se debe fortalecer la comunicación en el "momento de la verdad". Esto refuerza la legitimidad y traslada la experiencia de marca (digital) al punto de venta (físico), cerrando la brecha de incoherencia.
- **Segmentación Comunicacional Diferenciada (Gestión del Target Dual):**
 - Acción: Implementar la estrategia del target dual en la elección de canales y mensajes.
 - Fundamento: No se puede hablar de la misma forma a ambos públicos. Proponemos:
 - Para el "joven real" (18-35): Usar canales como TikTok e Instagram, con mensajes frescos, humorísticos y centrados en los valores de inclusión y diversidad de "Sin Etiquetas".
 - Para el "adulto aspiracional" (35-50): Usar canales como prensa lifestyle, radios de streaming (ej. Olga/Luzu) y publicidad en el punto de venta, con mensajes centrados en la modernidad, el diseño, la frescura como estilo de vida y la "calidad descontracturada".
- **Dar Contexto a la Innovación (Ocasión de Consumo):**
 - Acción: Asociar cada producto (especialmente los formatos disruptivos) con contextos reales y relevantes.
 - Fundamento: Esto resuelve el problema de "visibilidad sin conversión" de las latas. La comunicación no debe ser "prueba nuestro vino en lata", sino "este es el vino perfecto para festivales, previas o la pileta". Se debe vender el contexto de uso para naturalizar el formato.

La implementación de estos lineamientos permitirá que Dilema resuelva su inconsistencia actual y evolucione de ser una marca meramente "llamativa" a una marca "deseada", "confiable" y, fundamentalmente, "fidelizada".

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones Generales y Verificación de Hipótesis

El recorrido realizado en esta investigación nos permite arribar a un conjunto de conclusiones integrales que, además de responder a los objetivos planteados, validan explícitamente las hipótesis que guiaron el estudio.

Hipótesis Primaria (Descriptiva):

“La estrategia de comunicación de la marca de vinos Dilema carece de una orientación adecuada a su público objetivo, lo que produce una brecha con la percepción real del consumidor.”

VEREDICTO: VERIFICADA.

Nuestra investigación confirma la existencia de esta brecha en múltiples niveles. En primer lugar, se constató una brecha de segmentación: la comunicación está diseñada para un target joven (18-35), pero la evidencia (entrevistas de marketing, observación en góndola) demuestra que una parte significativa del consumidor real es un público "adulto aspiracional" (mujeres, 35-50), que no está siendo gestionado estratégicamente.

En segundo lugar, se identificó una brecha de coherencia. Existe una disonancia entre la estrategia de branding (digital, moderna, inclusiva) y la estrategia de promoción en el punto de venta (centrada en el precio). Esta inconsistencia, como observamos, "diluye la identidad" y debilita el posicionamiento.

Finalmente, se detectó una brecha de mensaje. El claim principal "No hay tal", como se relevó en los focus groups, es percibido como "confuso" e "incluso negativo", generando ruido en lugar de anclar la identidad, un riesgo evidente en un mercado que asocia el vino con prestigio y tradición (Bodegas de Argentina, 2022).

Hipótesis Secundaria (Causal):

“La reorientación y optimización de la estrategia de comunicación de la marca de vinos Dilema incidirá positivamente en la percepción del público objetivo, mejorando tanto su posicionamiento como la propensión de compra.”

VEREDICTO: VERIFICADA.

Si bien la hipótesis primaria se verifica, la investigación también demuestra que los fundamentos para una reorientación exitosa están presentes. Los datos cualitativos y cuantitativos sugieren que la optimización impactaría positivamente:

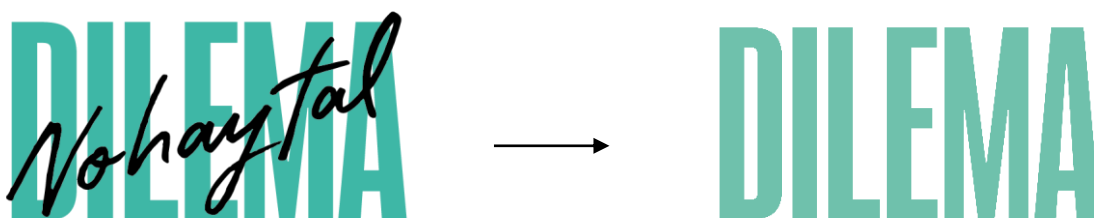
1. **Receptividad a la Innovación:** Aunque la conversión es baja, la curiosidad que generan las latas en la góndola (observación en supermercados) y la valoración positiva de la "innovación" (encuestas) demuestran que el consumidor está abierto al mensaje disruptivo de Dilema.
2. **Valoración del Mensaje de Valor:** La campaña "Sin etiquetas" fue recordada y valorada positivamente por su mensaje de inclusión. Esto indica que el público objetivo sí responde a una comunicación de branding con propósito, más allá del precio.
3. **Atracción Visual:** La observación de consumidoras adultas eligiendo el producto "por la etiqueta" confirma que el packaging es un activo poderoso.

La optimización, por tanto, no requiere crear un posicionamiento desde cero, sino limpiar, legitimar y alinear el que ya existe. La investigación confirma que si se cierra la brecha de coherencia y se gestiona el target dual, la percepción y la propensión de compra mejorarán.

6.2. Recomendaciones Prácticas para la Marca

En función de los hallazgos y la verificación de las hipótesis, proponemos un conjunto de recomendaciones prácticas orientadas a la gestión de Dilema en el corto y mediano plazo:

1. **Rebranding Visual y Verbal (Inmediato):** Proponemos eliminar la frase "No hay tal" del logo y las etiquetas. Como se demostró, esta frase genera ruido y sesgos negativos. La identidad debe ser limpia, positiva y clara para mejorar la recordación y eliminar el sesgo negativo detectado.



Fuente: Elaboración propia

Mockups de productos con el nuevo logo aplicado:



Fuente: Elaboración propia

2. **Unificación del Relato:** Se debe definir un eje central de comunicación que articule juventud, inclusión y calidad. Todas las campañas —digitales, en góndola, promocionales— deben responder a ese relato único para resolver la incoherencia actual.
3. **Segmentación Dual:** Proponemos diseñar estrategias diferenciadas para los dos públicos detectados:
 - Jóvenes Urbanos (18-35): Foco en campañas digitales (TikTok, Instagram), microinfluencers y experiencias de consumo (festivales).
 - Adultos Aspiracionales (35-50): Foco en campañas lifestyle, presencia en medios de streaming (Olga, Luzu) y activaciones en supermercados que enfatizen la "frescura" como estilo de vida.
4. **Estrategia de Legitimación Técnica:** Sumar avales de sommeliers y enólogos reconocidos (como el mencionado Ángel Mendoza), incorporando sellos de calidad o maridajes sugeridos en etiquetas y campañas para construir la "confiabilidad" que hoy le falta.



5. **Fortalecer la Experiencia en Góndola:** La comunicación en el punto de venta debe migrar del precio al branding. Implementar material POP atractivo y recursos interactivos (ej. códigos QR con recomendaciones) que refuercen la identidad.
6. **Posicionamiento por Ocasión de Consumo (Contextualizar la Innovación):** Asociar cada producto con momentos específicos para educar al consumidor y naturalizar los formatos innovadores. Ejemplo: Dilema Blanco Dulce → sobremesas y reuniones femeninas; Dilema Rosé → verano y after office; Dilema en lata → festivales y previas; Bag-in-box → reuniones informales y asados.
7. **Promociones Inteligentes:** Evolucionar de la lógica del "2x1" a propuestas experienciales, como packs temáticos (ej. "Pack Previa") o ediciones limitadas en colaboración con artistas.
8. **Mayor Presencia Territorial:** Fortalecer la distribución y visibilidad en ciudades clave como Buenos Aires y Córdoba, donde el consumo joven es más dinámico y la marca tiene mayor potencial de crecimiento.

6.3. Aportes Académicos y Sugerencias para Futuras Investigaciones

Este trabajo no solo aporta a la gestión práctica de la marca, sino que también ofrece contribuciones académicas relevantes para el campo del marketing vitivinícola:

- **Evidencia la Inconsistencia Comunicacional:** El caso Dilema ilustra cómo la inconsistencia entre una estrategia de branding digital moderna (inclusiva, con propósito) y una táctica promocional tradicional (centrada en el precio) puede diluir la fuerza de un relato global.
- **Identifica al Consumidor Aspiracional Adulto:** Este hallazgo invita a repensar los modelos clásicos de segmentación en la industria, demostrando que las motivaciones simbólicas (proyectar juventud) pueden ser tan determinantes como las características demográficas.
- **Valida Herramientas Estratégicas:** El estudio refuerza la importancia de las matrices estratégicas (GE-McKinsey, Posicionamiento) como herramientas de diagnóstico para visualizar la posición de una marca y orientar la toma de decisiones.

Finalmente, este trabajo abre la puerta a futuras investigaciones en tres líneas principales:



1. **Adopción de Packaging Innovador en el Vino:** Analizar longitudinalmente la aceptación y barreras culturales de formatos alternativos (latas, bag-in-box) en el mercado argentino.
2. **Diversidad e Inclusión en Bebidas Alcohólicas:** Evaluar cómo estos valores influyen en la percepción de legitimidad y modernidad de las marcas.
3. **Consumo Aspiracional Intergeneracional:** Explorar cómo diferentes grupos etarios adoptan productos asociados a la juventud como forma de proyectar identidad.

6.4. Conclusión Final: Resolviendo el Dilema

La marca Dilema, a lo largo de esta investigación, se reveló como un caso paradigmático de los desafíos contemporáneos del marketing vitivinícola argentino. Su potencial es innegable: estética innovadora, formatos disruptivos, narrativa inclusiva y un posicionamiento que busca diferenciarse de la tradición pesada de las bodegas centenarias. Sin embargo, ese mismo potencial corre el riesgo de diluirse si no se lo articula en una estrategia clara, coherente y sostenida en el tiempo.

El dilema de Dilema —valga la redundancia— no es únicamente una cuestión de comunicación; es, en el fondo, un dilema identitario. ¿Quiere ser la marca joven, fresca y sin ataduras que desafía las convenciones? ¿O quiere ser una marca legitimada, que garantice confianza y calidad, capaz de competir de igual a igual con Norton o Santa Julia?

La respuesta que emerge de nuestra investigación es que la pregunta es, en sí misma, una falsa dicotomía. Dilema no debe elegir; debe integrar. Puede, y debe, ser ambas cosas.

La decisión de avanzar con un rebranding visual y verbal —limpiando el logo y eliminando el confuso "No hay tal"— constituye un paso fundamental en esa dirección. No se trata solo de un cambio estético, sino de una redefinición profunda del signo identitario de la marca. Un logo más claro, positivo y memorable permitirá aumentar la recordación y eliminar las ambigüedades detectadas.

Pero el futuro de Dilema no se resolverá únicamente en la etiqueta: se resolverá en la capacidad de construir una narrativa consistente en todos los puntos de contacto con el consumidor. La dispersión actual —campañas digitales inclusivas, promociones de precio en góndola— debe dar paso a una estrategia integral, donde cada acción refuerce un mensaje central: Dilema es un vino fresco, moderno y legítimo, pensado



para quienes quieren disfrutar sin complicaciones, pero también sin renunciar a la calidad.

En este sentido, el hallazgo del consumidor adulto aspiracional no debe verse como un problema, sino como su mayor oportunidad estratégica. Dilema no solo interpela a jóvenes urbanos, sino que también habilita a un público adulto a proyectarse como joven, actual y vital. Esta dualidad debe ser asumida como una ventaja competitiva: pocas marcas logran generar un puente simbólico entre generaciones.

Nuestra investigación metodológica —triangulando encuestas, entrevistas, focus groups, observación y matrices— evidenció con claridad las tensiones entre innovación y legitimidad, entre modernidad y confianza. Resolver esas tensiones no significa elegir un polo y abandonar el otro, sino integrarlos en una narrativa única.

Esa integración será la clave para que Dilema deje de ser percibida como "moderna pero confusa" y pase a ser reconocida como "moderna y confiable".

La marca se encuentra en un punto bisagra. Puede elegir seguir siendo un experimento simpático dentro del portafolio de la bodega, o puede dar el salto hacia convertirse en un actor relevante del mercado. Nuestra propuesta es clara: avanzar hacia una limpieza identitaria y comunicacional, construir un relato consistente y legitimar la promesa de calidad. Si logra hacerlo, Dilema no solo resolverá su dilema interno, sino que también se consolidará como un referente para toda la industria, demostrando que en un mercado tradicional como el del vino, todavía hay espacio para la innovación que se atreve, pero que al mismo tiempo sabe escuchar a sus consumidores y responderles con claridad.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- 8Wines.com. (2024). *Wine consumption in Argentina 2010–2024*.
- Agency. (2023). *Deconstruyendo el vino: nuevas estrategias para un mercado en evolución*. Buenos Aires: Agency.
- Barrientos, M. (2020). *Marketing vitivinícola y nuevos consumidores*. Mendoza: Ediunc.
- Bodegas de Argentina. (2022). *El vino argentino: tradición e innovación*. Mendoza: Editorial BDA.
- Churchill, G., & Iacobucci, D. (2010). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning.
- Consultora STG. (2022). *El consumidor cambió y el marketing del vino también*. STG Report.
- Data Bridge Market Research. (2024). *Argentine wine market size, share & industry report by 2031*.
- Euromonitor. (2023). *Beer consumption and market share in Argentina*. Londres: Euromonitor International.
- Fernández, P. (2021). *Vino argentino: entre el producto y la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Fill, C. (2013). *Marketing Communications: Brands, Experiences and Participation*. Pearson.
- Fondo Vitivinícola Mendoza. (2018). *Proyecto Comunicación Genérica del Vino*. Mendoza: FVM.
- Fromm, J., & Garton, C. (2013). *Marketing to millennials: Reach the largest and most influential generation of consumers ever*. New York: AMACOM.
- García, L. (2021). *Nuevos hábitos de consumo de bebidas alcohólicas en jóvenes adultos*. Córdoba: Editorial Brujas.
- García, L., & De la Fuente, M. (2021). *Consumo cultural del vino en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.



Grand View Research. (2024). *Argentina ready-to-drink packaging market size & outlook, 2024–2033*.

Grand View Research. (2024). *Argentina wine market size & outlook, 2024–2030*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.

IWSR Drinks Market Analysis. (2022). *Aperitif category growth in Latin America*. Londres: IWSR.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy* (11.ª ed.). Harlow: Pearson Education.

Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.

Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management* (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (1990). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (8.ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). México: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2012). *Investigación de mercados* (6.ª ed.). México: Pearson Educación.

Mendoza, Á. (2019). *Claves de la vitivinicultura de países emergentes*. Mendoza: Enolife Ediciones.

Nielsen. (2020). *Global beverage alcohol trends report*. New York: Nielsen Company.

Observatorio Vitivinícola Argentino. (2023). *Informe sobre tendencias de consumo de vino en Argentina*.

Palacios, M. (2020). Consumo e identidad en la comunicación publicitaria de la cerveza en Argentina. *Revista de Comunicación y Sociedad*, 34(2), 45–63.



- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Free Press.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. New York: Routledge.
- Silva, J. (2019). *Comunicación y cultura del vino en América Latina*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Smith, K. (2012). Influencer marketing and the digital consumer. *Journal of Digital Marketing*, 5(2), 48–62.
- Statista. (2024). *Wine eCommerce market in Argentina: Volume and growth projections*. En ECDB.
- Wikipedia. (2023). *Blasfemia (vino)*. En Wikipedia.
- Williams, K., & Page, R. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 1–17.
- Wines of Argentina. (2020). *Malbec World Day: 10 años de celebración*. Mendoza: WofA.
- Wines of Argentina. (2025, Marzo 21). *El vino en la Generación Z: ¿Moda o tradición reinterpretada?*

8. ANEXOS

8.1 Metodología Aplicada y Relevamientos de Campo

Este anexo detalla el diseño metodológico y los resultados completos de la investigación de campo.

Diseño Metodológico de la Investigación de Campo

La investigación de campo constituye el núcleo empírico de este estudio, en tanto permite contrastar las hipótesis planteadas con evidencia concreta, proveniente tanto de consumidores como de referentes del sector. Para comprender si la estrategia de comunicación de la marca Dilema se encuentra correctamente orientada a su público objetivo o si requiere ajustes en su identidad, se optó por un diseño metodológico mixto, que combina herramientas cualitativas y cuantitativas.

Como señalan Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), “los enfoques mixtos en investigación permiten aprovechar las fortalezas de ambos paradigmas, superando las limitaciones de cada uno cuando se los utiliza en forma aislada” (p. 534). En este caso, las técnicas cualitativas —entrevistas, focus groups y observación— aportan profundidad y riqueza interpretativa, mientras que las cuantitativas —encuestas estructuradas— permiten obtener patrones de percepción y tendencias generalizables en una muestra exploratoria. La combinación se complementa además con técnicas estratégicas de análisis competitivo, como el benchmarking y el uso de matrices (GE-McKinsey y Posicionamiento Competitivo), que permiten sistematizar los hallazgos en marcos de referencia de gestión de marca.

Encuestas

Las encuestas constituyen la técnica cuantitativa central del estudio. Se aplicarán en consumidores mayores de edad distribuidos entre Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, siguiendo el criterio de muestreo no probabilístico por conveniencia. Según Malhotra (2012), “cuando los recursos y tiempos son limitados, las muestras no probabilísticas pueden ser útiles en estudios exploratorios de mercado, siempre que se expliciten sus limitaciones” (p. 113). Las encuestas se aplicaran de forma:

- Online, a través de formularios digitales distribuidos en redes sociales y grupos de afinidad vinculados al consumo de vinos y bebidas.

El cuestionario incluirá preguntas cerradas y de escala Likert, orientadas a medir:

- Hábitos de consumo de vino (frecuencia, contextos, comparaciones con otras bebidas).



- Percepción de la marca Dilema (conocimiento, atributos asociados, nivel de afinidad).
- Comparación con marcas competidoras (Santa Julia Chenin, Norton Cosecha Tardía).
- Evaluación de formatos alternativos (lata, bag-in-box).
- Percepción de las campañas de comunicación (recordación, identificación, coherencia).

La información obtenida permitirá cuantificar tendencias de percepción y servir de insumo para contrastar con los hallazgos cualitativos.

Diseño de la encuesta Las encuestas son una herramienta clave para obtener un panorama general de la percepción de los consumidores respecto a la marca Dilema y sus competidores. A través del siguiente link podrán dirigirse a las encuestas que fueron enviadas para que sean respondidas por los consumidores: <https://forms.office.com/r/wftsSdT1br?origin=lprLink>

Estructura del cuestionario Introducción: breve explicación sobre la finalidad de la encuesta, garantizando anonimato y confidencialidad: “Estamos realizando un estudio académico sobre la percepción de marcas de vinos en jóvenes de 18 a 35 años. La información es confidencial y se usará únicamente con fines de investigación.”

- Preguntas de filtro (screening):
 1. ¿En qué rango de edad te encuentras?
 - 18 a 25 años
 - 25 a 35 años
 - 35 a 50 años
 - Más de 50 años

Nos pareció importante diferenciar el rango de edades, ya que queríamos realizar un análisis de que opinan los jóvenes que recién están empezando a tomar alcohol y cuál es su percepción de la marca, y lo mismo sobre los jóvenes adultos que ya llevan un tiempo consumiendo alcohol.

2. ¿Consumís vino al menos una vez al mes?
 - Si
 - No



- Hábitos de consumo:
3. ¿Con qué frecuencia consumís vino?
 - A diario
 - 2–3 veces por semana
 - 1 vez por semana
 - 1 vez al mes
 4. ¿En qué ocasiones consumís vino con mayor frecuencia?
 - Reuniones sociales
 - Comidas familiares
 - Previas
 - Celebraciones
 - Consumo individual
 5. ¿Qué formato preferís?
 - Botella 750 ml
 - Lata
 - Bag-in-box
 6. ¿Qué tipo de vino consumís con mayor frecuencia?
 - Vinos tintos
 - Vinos Blancos
 - Vinos Rosados
 - Espumantes
 - Percepción de Dilema:
7. ¿Conoces la marca Dilema?
 - Si
 - No
 8. Si la conoces, ¿Cuál es la variedad de vinos que más consumís de Dilema?



- Malbec
- Blanco Dulce
- Rosado Dulce
- Espumante

9. ¿Qué atributos asocias a Dilema?

- Joven
- Innovadora
- Disruptiva
- Facil de tomar

• Comparación con competidores:

11. ¿Conoces Norton Cosecha Tardía?

- Si
- No

12. ¿Conoces Santa Julia Chenin Dulce Natural?

- Si
- No

13. Si tuvieras que elegir entre estas tres marcas, ¿cuál preferirías?

- Dilema Blanco Dulce
- Santa Julia Chenin Dulce Natural
- Norton Cosecha Tardia

• Comunicación y marketing:

15. ¿Recordás haber visto alguna campaña de Dilema?

- Si
- No

16. Si la respuesta es sí, ¿qué impresión te dejó esa campaña? (respuesta abierta).

17. ¿Consideras que la marca refleja los valores de los jóvenes actuales?

- Si



- No
 - Parcialmente
 - Cierre:
19. ¿Qué consejo le darías a la marca Dilema para mejorar su comunicación? (respuesta abierta).

Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad son una técnica cualitativa orientada a comprender motivaciones, percepciones y valoraciones desde el punto de vista del entrevistado (Churchill & Iacobucci, 2010). En este trabajo, se plantearán tres grupos de entrevistados, seleccionados por su relevancia en el ecosistema de la marca:

- Consumidores jóvenes (18–35 años): para conocer cómo perciben la marca y qué barreras encuentran frente al consumo de vino.
- Un sommelier/enólogo: para obtener una mirada experta sobre la identidad de Dilema y su posicionamiento frente a competidores.
- Personal de marketing vinculado a la marca: para identificar los objetivos de comunicación desde la empresa y contrastarlos con la percepción del público.

El análisis de estas entrevistas permitirá detectar contradicciones, alineaciones y vacíos entre la estrategia comunicacional y la percepción de los distintos actores.

Guiones de entrevistas en profundidad

Consumidores jóvenes (18–35 años)

- ¿Qué significa para vos la marca Dilema?
- ¿En qué contextos sociales te imaginás consumiendo sus productos?
- ¿Qué te atrae y qué te aleja de la marca?
- ¿Conoces los formatos innovadores que ofrece Dilema (lata, bag-in-box)?
- En el caso que si los conozcas, ¿Los consumirías?
- ¿Escuchaste sobre la última campaña “Sin etiquetas”? ¿Qué opinas al respecto de la marca?
- ¿Qué marca de vino recomendarías a tus amigos y por qué?

Sommelier / Enólogo



- Desde tu experiencia, ¿cómo definirías el perfil sensorial de Dilema?
- ¿Qué atributos técnicos lo diferencian de Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin?
- ¿Consideras que su comunicación refleja sus características enológicas?
- ¿Qué potencial de posicionamiento ves en Dilema en el segmento joven?
- ¿Cómo evalúas la coherencia entre producto, identidad y público objetivo?

Personal de marketing vinculado a la marca

- ¿Cuál fue el objetivo inicial detrás de la creación de Dilema?
- ¿Cómo describirías la evolución de su estrategia de comunicación?
- ¿Qué campañas consideras que tuvieron mayor impacto?
- ¿Qué desafíos enfrentan al competir con Norton y Santa Julia?
- ¿Crees que el público objetivo actual coincide con el público real que consume la marca?

Focus groups

Los focus groups constituyen la principal técnica cualitativa aplicada en esta investigación. Como señalan Krueger y Casey (2015), *“el grupo focal permite observar la interacción entre participantes, revelando significados sociales y percepciones colectivas que no siempre emergen en entrevistas individuales”* (p. 21).

Se realizaron focus groups en tres ciudades clave: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, con jóvenes de entre 18 y 35 años, consumidores de vino. La selección se basó en la importancia estratégica de estas provincias para el mercado nacional:

- Buenos Aires, por su peso poblacional y tendencia de consumo urbano.
- Córdoba, por su rol emergente en cultura gastronómica y de consumo joven.
- Mendoza, por ser la capital vitivinícola del país y concentrar la producción.

Si bien los resultados se detallarán en el apartado siguiente (4.2), aquí cabe señalar que el diseño metodológico incluyó dinámicas de asociación de palabras, degustación comparativa y discusión en torno a la campaña “Sin etiquetas”. Esta triangulación busca obtener percepciones espontáneas y fundamentadas sobre identidad y comunicación.

Benchmarking

El benchmarking competitivo se aplicará a dos marcas directamente relacionadas con el segmento de vinos blancos dulces: Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin



Dulce Natural. Según Spendolini (1992), “el benchmarking permite identificar mejores prácticas a partir de la comparación sistemática con los competidores más exitosos” (p. 33). La elección de estas marcas responde a que:

- Comparten un perfil de consumidor joven/adulto joven.
- Poseen estrategias de comunicación más tradicionales y asociadas a la accesibilidad.
- Constituyen referentes de alto conocimiento en el segmento de vinos dulces.

El análisis comparativo se enfocará en atributos de marca, mensajes de comunicación, formatos de envase y posicionamiento en góndola, a fin de detectar oportunidades de diferenciación para Dilema.

Observación en supermercados

La observación es una de las técnicas de investigación de mercados más antiguas y efectivas, ya que permite registrar comportamientos reales de los consumidores en el punto de venta sin que medie la interpretación subjetiva que puede condicionar encuestas o entrevistas. Según Malhotra (2012), *“la observación directa permite capturar patrones de conducta en el contexto natural donde se desarrollan, lo que incrementa la validez ecológica de los hallazgos”* (p. 189).

En el caso de la marca Dilema, la observación en supermercados es especialmente pertinente porque gran parte de su consumo se define en el momento de compra: los jóvenes suelen decidir frente a la góndola qué producto elegir, influenciados por variables como el precio, el envase, la visibilidad de la marca, las promociones disponibles y la ubicación del producto en relación con sus competidores.

Objetivos de la observación

1. Analizar la ubicación en góndola de Dilema frente a competidores directos (Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin). Observar el comportamiento de
2. los consumidores jóvenes (18–35) en la góndola:
 - Tiempo de permanencia.
 - Comparación entre productos.
 - Factores que influyen en la elección.
3. Identificar la eficacia del material POP (stoppers, señalética, promociones en packs).



4. Detectar la reacción frente a los formatos alternativos de Dilema (lata y bag-in-box) en un entorno de compra real.
5. Evaluar la incidencia de promociones puntuales (ej: “llevando dos botellas, una lata de regalo”).

Variables a observar

Primer lugar: Del entorno de góndola

- Ubicación: altura (a la vista, arriba, abajo).
- Cantidad de frentes (espacio que ocupa en la góndola).
- Vecindad de marcas (con quién comparte estante).
- Presencia de señalización especial (precios, carteles, displays).

Segundo lugar: Del consumidor:

- Tiempo frente a la góndola (cronómetro en mano).
- Secuencia de acción: ¿mira primero precio? ¿Toma una botella y luego la devuelve?
- Interacción con acompañantes (ej. “¿Cuál llevamos?”).
- Reacción frente a los formatos disruptivos (lata, bag-in-box).
- Compra final: producto elegido.

Tercer lugar: Del proceso de compra:

- Influencia del precio en la decisión.
- Promociones que captan atención.
- Diferencia entre consumidores que van con una compra planificada y los que deciden en el momento.

Diseño de la observación

- Lugar: supermercados de alta rotación (ej. Carrefour, Jumbo, Coto) y supermercados regionales en Mendoza, Córdoba y Buenos Aires.
- Momento: fines de semana y horarios pico (viernes de tarde, sábados a la mañana y tarde), donde aumenta el consumo joven.
- Método: observación no participante (el investigador no interviene, solo registra).



- Instrumento de registro: planilla estructurada con variables a medir (ubicación, interacción, tiempo, elección). También se pueden incluir notas cualitativas para captar frases espontáneas de consumidores.
- Duración: al menos 3 horas por supermercado, en 2 visitas distintas.

Limitaciones de la observación

- No permite conocer las motivaciones profundas (ej. si alguien elige Norton por costumbre o por recomendación previa).
- Riesgo de sesgo del observador (la interpretación depende de su atención y experiencia).
- Puede haber efecto Hawthorne: si el consumidor percibe que está siendo observado, su conducta puede variar.
- Muestra limitada: la conducta en supermercados puede diferir de la compra en vinotecas, kioscos o e-commerce.

Valor agregado al estudio

A pesar de sus limitaciones, la observación en supermercados aporta una mirada práctica y complementaria a encuestas y focus groups. Mientras estas últimas captan percepciones declaradas, la observación registra la conducta real de compra, que en muchos casos no coincide con lo que el consumidor dice hacer.

Como señalan Churchill y Iacobucci (2010), *“los métodos de observación constituyen una herramienta poderosa cuando se busca reducir el sesgo de deseabilidad social de las respuestas”* (p. 145). Esto es crucial en el segmento joven, donde muchas veces se tiende a responder en línea con modas sociales, pero las elecciones de compra son más conservadoras (ej. optar por Norton o Santa Julia porque son más conocidas, aunque declaren que prefieren la innovación de Dilema).

Matriz GE-McKinsey

La Matriz GE-McKinsey es una herramienta de análisis estratégico desarrollada por General Electric y McKinsey & Company en los años 70, pensada para evaluar la posición competitiva de una unidad de negocio en relación con la atractividad de la industria. A diferencia de la matriz BCG, ofrece mayor detalle al incorporar nueve celdas en lugar de cuatro.

Los dos ejes principales son:

- Atractividad de la industria (tamaño del mercado, crecimiento, rentabilidad, tendencias).

- Fuerza competitiva de la marca (participación de mercado, diferenciación, fortaleza de marca, innovación).

Como explican Johnson, Scholes y Whittington (2017), “*esta matriz permite a las empresas asignar recursos estratégicamente, priorizando aquellas unidades con mayor atractivo y fortaleza competitiva*” (p. 223).

El resultado permite clasificar las unidades en:

- Invertir/crecer: alta atraktividad y alta fortaleza.
- Mantener/seleccionar: atractivo medio.
- Cosechar/abandonar: bajo atractivo y baja fortaleza.

Matriz genérica:

Fuerza Competitiva ↓ / Atractividad ↑	Alta	Media	Baja
Alta	Invertir/crecer	Mantener	Seleccionar
Media	Mantener	Seleccionar	Cosechar
Baja	Seleccionar	Cosechar	Abandonar

Fuente: Matriz genérica de estrategias competitivas.

Matriz de Posicionamiento Competitivo

La Matriz de Posicionamiento Competitivo (también conocida como mapa perceptual) busca representar cómo los consumidores perciben distintas marcas dentro de un mercado, a partir de atributos relevantes (ej. precio vs. calidad percibida, innovación vs. tradición).

Según Kotler y Keller (2016), “*los mapas perceptuales permiten identificar huecos en el mercado y visualizar cómo se posiciona una marca frente a sus competidores directos*” (p. 312).

El diseño consiste en elegir dos atributos claves para el segmento y ubicar a las marcas según la percepción de los consumidores.

Ejemplo genérico:

	Innovación alta	Innovación baja
Precio alto	Marca A	Marca B
Precio bajo	Marca C	Marca D

Fuente: Matriz de posicionamiento competitivo.

Este recurso será utilizado para comparar *Dilema* frente a Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin, permitiendo graficar la percepción de los consumidores jóvenes.

Modelo de las 4C de Kotler

El Modelo de las 4C (Kotler, 1990) propone una evolución de las tradicionales 4P del marketing mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción). En un entorno donde el consumidor es el centro, las 4C reformulan la mirada hacia:

- Cliente (Consumer needs): foco en necesidades y deseos del consumidor.
- Costo (Cost): no solo el precio monetario, sino el esfuerzo y tiempo asociado a la compra.
- Conveniencia (Convenience): accesibilidad y disponibilidad del producto.
- Comunicación (Communication): diálogo bidireccional, no mera promoción unidireccional.

Como señalan Kotler y Keller (2016), *“las 4C representan un cambio de paradigma hacia el marketing centrado en el cliente, lo cual es clave en segmentos jóvenes y digitales”* (p. 75).

Reflexión crítica sobre la Metodología

La combinación metodológica propuesta tiene la virtud de triangular fuentes diversas, fortaleciendo la validez de los resultados. Sin embargo, no está exenta de limitaciones:

- La muestra de encuestas es reducida y no representativa estadísticamente.
- Los focus groups y entrevistas pueden estar condicionados por sesgos de deseabilidad social.

- La observación en supermercados puede arrojar resultados coyunturales y no extrapolables a todo el mercado.

Pese a ello, el diseño metodológico resulta adecuado para un estudio exploratorio-académico como el presente, en tanto proporciona insumos suficientes para evaluar si la comunicación de Dilema está alineada con su público objetivo y para proyectar posibles mejoras en su estrategia de posicionamiento.

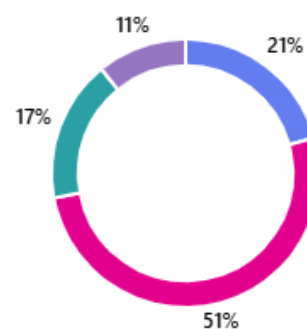
8.1.1 Resultados obtenidos

Resultados de las encuestas

Preguntas de filtro (screening):

¿En qué rango de edad te encuentras?

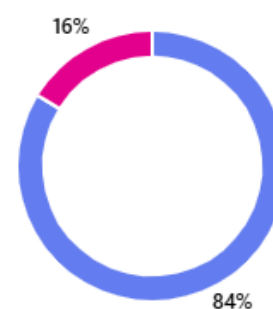
● 18 a 25 años	23
● 25 a 35 años	57
● 35 a 50 años	19
● Más de 50 años	12



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

¿Consumís vino al menos una vez al mes?

● SI	93
● NO	18

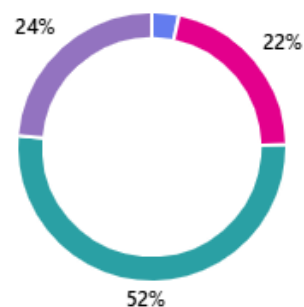


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Hábitos de consumo:

¿Con qué frecuencia consumís vino?

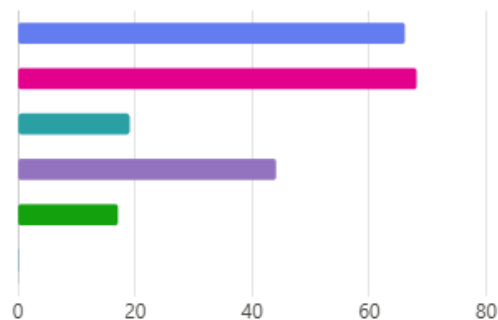
● A diario	3
● Entre 2 o 3 veces por semana	20
● 1 vez por semana	48
● 1 vez al mes	22
● Nunca	0



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

¿En qué ocasiones consumís vino con mayor frecuencia?

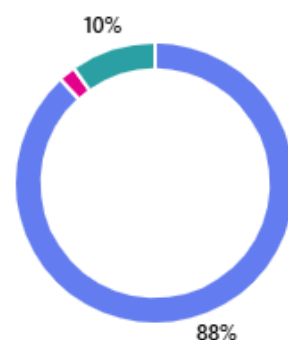
● Reuniones sociales	66
● Comidas Familiares	68
● Previas	19
● Celebraciones	44
● Consumo individual	17
● Otras	0



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

¿Qué formato preferís?

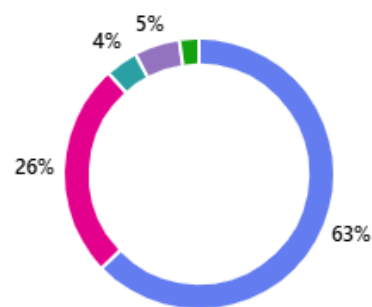
● Botella 750ml	90
● Lata	2
● Bag-in-box	10



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

¿Qué tipo de vino consumís con mayor frecuencia?

● Tintos	81
● Blancos	33
● Rosados	5
● Espumantes	7
● Otras	3

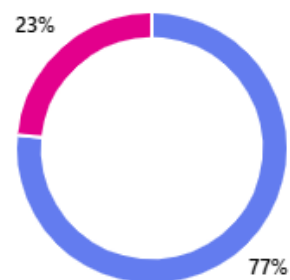


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Percepción de Dilema:

¿Conoces la marca Dilema?

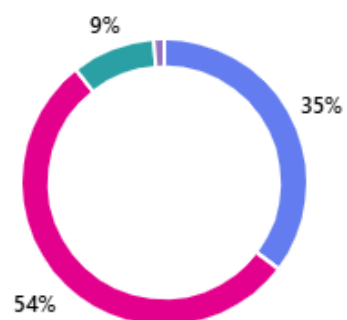
● SI	85
● No	26



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Si la conoces, ¿Cuál es la variedad de vinos que más consumís de Dilema?

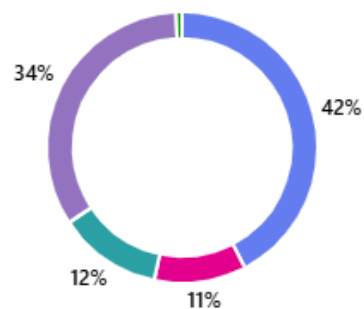
● Malbec	30
● Blanco Dulce	46
● Rosado Dulce	8
● Espumantes	1



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

¿Qué atributos asocias a Dilema?

● Joven	58
● Innovadora	15
● Disruptiva	17
● Facil de tomar	46
● Otras	1

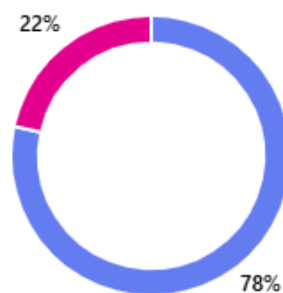


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Comparación con competidores:

¿Conoces Norton Cosecha Tardía?

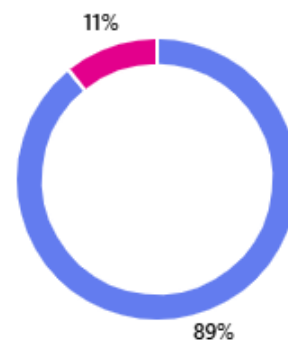
● SI	87
● No	24



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

¿Conoces Santa Julia Chenin Dulce Natural?

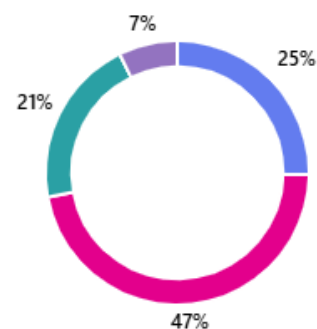
● SI	99
● No	12



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Si tuvieras que elegir entre estas tres marcas, ¿cuál preferirías?

● Dilema Blanco Dulce	28
● Santa Julia Chenin Dulce Natural	52
● Norton Cosecha Tardía Blanco Dulce	23
● Otras	8



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Comunicación y marketing:

¿Recordas haber visto alguna campaña de Dilema?

● SI	58
● No	53



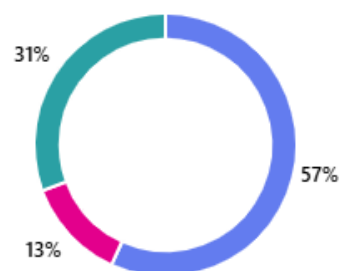
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Si la respuesta es sí, ¿qué impresión te dejó esa campaña?

En esta pregunta dejamos que los encuestados pudieran dar una respuesta abierta, y como resumen a estas respuestas sacamos la conclusión de que en relación a la campaña “Sin Etiquetas”, la mayoría de los encuestados que la conocían manifestaron una impresión positiva, destacando que les pareció innovadora, especialmente la idea de romper con los prejuicios y estereotipos. Muchos la asociaron con juventud, frescura e inclusión, y señalaron que el concepto de quitar la etiqueta de la botella resulta atractivo y coherente con el mensaje que la marca busca transmitir. Sin embargo, también se detectaron respuestas que reflejan desconocimiento o poca recordación, lo que indica que si bien la campaña tuvo impacto en quienes la vieron, todavía no alcanzó un nivel de visibilidad suficiente para instalarse de manera masiva.

¿Consideras que la marca refleja los valores de los jóvenes actuales?

● SI	63
● NO	14
● Parcialmente	34



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta en el 2025

Cierre:

¿Qué consejo le darías a la marca Dilema para mejorar su comunicación?

En la última pregunta, los encuestados brindaron diversos consejos para la marca. Entre los más recurrentes se destacan:

- Aumentar la visibilidad y presencia en redes sociales.
- Mantener y reforzar la coherencia de la comunicación.
- Trabajar en la recordación y legitimidad frente a competidores consolidados, mejorando el posicionamiento en góndola y en puntos de venta.
- Potenciar la innovación en formatos y presentaciones, dado que los nuevos envases como la lata fueron percibidos positivamente o algunos se mostraron interesados a la propuesta bag-in-box.

En síntesis, los consejos sugieren que Dilema debe seguir apostando a la innovación y frescura que la caracterizan, pero acompañándolo con mayor consistencia, visibilidad y fidelización, de manera de consolidarse como una marca estable y competitiva en el largo plazo.

(Más información en el archivo Excel “Encuestas” dentro de la sección Anexo) (Anexo 1 – Guía de Focus Group (Word))

Resultado de las Entrevistas

Consumidores jóvenes (18–35 años)

Agostina Diaz, 25 años

I. ¿Qué significa para vos la marca Dilema?



- Para mí la marca Dilema es ese vino que puedes llevar a cualquier junta, ya sea un domingo familiar o un viernes en la noche con amigos. Es un que nunca queda mal, siempre es un buen acompañante. Y siempre se va renovando, siempre está muy actualizada.

En resumen, para mí Dilema es un vino que acompaña y que quedas bien.

II. ¿En qué contextos sociales te imaginas consumiendo sus productos?

- Me imagino consumiéndolo en una junta con amigos, de noche o de día. Acompaña muy bien las comidas. Y queda muy bien para la onda de los jóvenes, hasta quizás lo llevaría al almuerzo con mis papás o abuelos también podría pero lo llevaría más con amigos.

III. ¿Qué te atrae y qué te aleja de la marca?

- No sé si hay algo que me aleje de la marca, más que nada porque no soy una persona que consume mucho vino o que tenga mucha cancha en este mundo.

Si lo que me atrajo mucho de la marca Dilema, es que son vinos dentro de todo suaves, personalmente no me gustan los vinos que te dejan la boca seca o son muy fuertes, no los terminé disfrutando. Y me pasó con Dilema, que tanto los vinos blancos o rosados, son vinos muy ricos, no te deja la sensación que es un vino fuerte, sino que acompaña el momento y puedes estar muy tranquilo tomándolo. He tenido buenas experiencias con Dilema

IV. ¿Conoces los formatos innovadores que ofrece Dilema (lata, bag-in-box)?

- Y los formatos innovadores, me sorprendió mucho cuando me enteré que había vinos en lata. Me gustó porque siento que más fáciles de tomar, no sé si accesibles. En vez de comprarte una latita de cerveza o gaseosa, si tienes la oportunidad de comprarte una lata de vino con la medida justa y sin exagerar. Al igual que el bag-in-box, no los he consumido nunca pero sé que permite que el vino dure más tiempo sin que se eche a perder.

V. ¿Escuchaste sobre la última campaña “Sin etiquetas”? ¿Qué opinas al respecto de la marca?

- Bueno, de la campaña sin etiquetas, me gustó muchísimo. Me pareció una idea muy inteligente porque hoy en día o siempre, el tema de las etiquetas como que es muy común, o sea, lo hemos normalizado totalmente el ponernos etiquetas para todos. Y que



uno crezca con etiquetas pensando que eso me define porque me lo dijeron, el quien soy. La palabra etiqueta se ha utilizado mucho para marcas a alguien o uno mismo. Y que el vino haya salido sin la etiqueta, algo que no es común para el vino, creo que hace al joven pueda sentirse identificado y decir “ah mira, a mí tampoco me gustan las etiquetas”. Me pareció muy inteligente la idea.

VI. ¿Qué marca de vino recomendarías a tus amigos y por qué?

- El vino que recomendaría sería Dilema, y otra que me recomendó mi hermana es Finca Magnolia.

Sommelier / Enólogo

Mariana Villafañe – Somellier de Grupo Fecovita.

I. Desde tu experiencia, ¿cómo definirías el perfil sensorial de Dilema?

- Yo no conocía Dilema hasta entrar a Fecovita, pero porque siempre trabaja con otro segmento de vinos, con vinos más tradicionales, que son más pesados, con otra presentación, con etiquetas clásicas. Si bien lo había visto pero no le había prestado mucha atención, cuando entre acá y lo conocí en una cata con Estefi me dio esa sensación de que te dan ganas de tomarlo, se ve fresco, es un vino que tiene buen equilibrio, tiene una relación precio calidad y son vinos que son muy honestos, es decir, la imagen no te vende algo que no es. Y me parece que son versátiles porque se adaptan a muchas situaciones.

Yo lo veo y te da esa sensación de juventud, de un vino fresco, un vino que no tenes que ser un experto para poder consumirlo. Y lo que va dentro de la botella creo que se logra muy bien, sin pagar muchísimo puedes tener un vino muy bueno, tanto en los tintos como en los espumantes. Eso hace que te lo habilite para muchas ocasiones.

II. ¿Qué atributos técnicos lo diferencian de Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin?

- A mí me parece que lo que Dilema logra es ser más disruptivo, y esto de no estar vinculado a ser un vino tradicional o un estilo ya de vino. Me pasa que con las otras dos bodegas siento que es un producto más de bodegas que son conocidas por otra cosa. Dilema es Dilema tiene eso que no pretende ser nada de eso, tiene nombre propio. Y comparando con los otros producto, si bien está muy bien creo que están muy atado al peso grande del nombre de las bodegas que vienen, y eso está difícil ya que no te abren



las puertas a todo el mundo, si te facilita otras cuestiones como la parte de la elaboración ya que son estructuras grandes, que acá también somos una estructura grande, pero para mis los otros vinos están vinculados a lo tradicional, y Dilema tiene esto que es disruptivo, es fresco, es totalmente diferente. Es ser simple, vuelvo a repetir lo que dije anteriormente, no tenes que ser un experto para poder disfrutar un buen vino.

III. ¿Consideras que su comunicación refleja sus características enológicas?

- Si creo que sí, creo algunas presentaciones más que otras. A mí me gusta muchísimo la de "Dilema Dulce Natural", con esa capsula, color de vino y la etiqueta me parece muy lindo, para mi es mi favorito. Creo que de todas las imágenes que tiene Dilema para mi es la que más representa a la marca.

IV. ¿Qué potencial de posicionamiento ves en Dilema en el segmento joven?

- Yo creo que hay mucho potencial, siempre y cuando se acompañe.

Me parece que hay una faceta importante en esa simpleza de comunicar y ese acompañar buenos momentos, si te ayuda a posicionar que son vinos que son fáciles de beber, que son muy honesto, eso hace que gente que no tenga miedo, se acerque, pasa eso, una vez que una persona compra el vino, lo prueba y le gusto, se convierte en un consumidor fiel, el tema es como lo logramos. Ese es el verdadero desafío. Si se mantiene firme. Si veo que es una marca pensada para ese público, para ese segmento de edad, pero porque ese segmento de edad es muy exigente y también busca otro estilo de vino. Entonces si Dilema busca eso, le sobra atributos para posicionarse.

V. ¿Cómo evalúas la coherencia entre producto, identidad y público objetivo?

- Bueno, es un poco lo que venimos charlando, me parece que sí.

Me parece que el nombre Dilema tiene mucho para contar, es un gancho importante.

Y si nosotros del lado técnico, tenemos en cuenta ese público objetivo al cual va es mucho más fácil entender qué tipo de vino es el que le gusta. Y creo que es importante el querer posicionar el feedback del consumidor, que nosotros sepamos se les gustan, esto de conocer muy bien lo que ese segmento quiere, porque aparte es un segmento que cambia mucho y además tiene una gran variedad de opciones, entonces hacer ese seguimiento. Entonces acá hay un gran equipo, y si cada sector puede aportar mucho, pero necesitamos saber qué es lo que buscan, porque ahí podemos tener un vino que se adapte al público objetivo, la calidad enológica lo va acompañar como la imagen y la



comunicación, esto hace que sea mucho más fácil de seducir a ese consumidor que por ahí esta medio perdido o que no se anima.

Siempre volvemos al mismo punto que la gente elige en la góndola por la etiqueta, esto pasa en todos los segmentos de precios o en todo el mundo, es por eso que siempre hay que respaldarnos con un producto de buena calidad.

Si me parece importante esa sinergia de trabajo y conoce bien su segmento, es mucho más factible posicionar y convertirte en un referente en ese segmento.

Personal de marketing vinculado a la marca

Cecilia Roldan – Jefa de Marketing de Grupo Fecovita.

I. ¿Cuál fue el objetivo inicial detrás de la creación de Dilema?

- El objetivo de Dilema era crear una marca que le hablara al público femenino, con foco y el centro de atención al 100%, en cual fue variando y llegamos a lo que es hoy.

II. ¿Cómo describirías la evolución de su estrategia de comunicación?

- La evolución fue más enfocada al consumo y en las tendencias. Se empezó a ver que no solo las mujeres eran las que consumían vino dulce sino que también había gente que nunca había tomado vino y que se alejaba del consumo del vino porque lo consideraban fuerte y demás, se acercaban a través de los productos de Dilema. Entonces ahí fue cuando se empieza a reemplantar todo el tema de la comunicación, sumado a que es conveniente, y yo creo que tiene mucho que ver en lo macro todo este movimiento femenino de empezar a sacar estas etiquetas, que las nuevas generaciones lo tienen más marcados, entonces tal vez ellos juzgan menos esto de decir “estoy tomando un vino dulce que me van a decir”, a esta nueva generación no les importa. Y fue por ahí, esto que es más fácil de tomar, que pueda competir lejos de lo que es la cerveza.

III. ¿Qué campañas consideras que tuvieron mayor impacto?

- Yo creo que la campaña que marco más diferencia fue la de “Sin Etiquetas”, porque viene de todo un trabajo que se fue desarrollando desde que se cambió la marca y la comunicación, pero más que nada fue el primer mensaje que pudimos dar de lo que es la marca Dilema y el pensamiento que tiene la marca por sí solo, lo que es la marca en sí. Y que ya iba más coordinado de la percepción que tenía el consumidor.

IV. ¿Qué desafíos enfrentan al competir con Norton y Santa Julia?



- Yo creo que “estabilidad”, porque Santa Julia o Norton siempre le hablaron al mismo público, siempre fueron más tradicional. Nosotros con Dilema sentimos que podemos hablar de formas más descontracturada porque sentimos que tal vez puede ser el único de no ser vino al momento de comunicar, que se la va a bancar. En cambio ellos, además que fueron los primeros en salir es como que la gente lo tiene bien posicionado esos productos. Pero bueno, hoy en día tenemos la ventaja que Cosecha Tardia de Norton, está sufriendo cambio a nivel organizacional.

Yo creo que el desafío para nosotros es mantener una estabilidad si ya sentimos que va por buen camino la marca.

V. ¿Crees que el público objetivo actual coincide con el público real que consume la marca?

- Para mí no, yo siento que puede ser que si pero no es el segmento joven al 100% que mueve la marca Dilema. Tenemos segmentos de gente mayor que lo consume, pero no le molesta tal vez que lo comunique desde ahí o hasta llega a ser de cierta forma aspiracional como esto de la juventud y la frescura que comunicamos. O sea, nos conviene que eso sea así y que esto funcione así porque de esta forma nosotros capitalizamos futuros consumidores. Hoy en día si lo veo bien pero para trabajar en futuro, o sea trabajar por esa gente que entra hoy por Dilema y va a poder estar unos años eligiendo esta marca y después quizás puede saltar a otras marcas de la bodega, poder ofrecerle de nuestra cartera de producto la posibilidad de que crezca la industria a través de otros productos nuestros. Te invito a entrar con un Dilema dulce y luego te voy mostrando otros productos.

Pero con la comunicación nos estamos dirigiendo bien pero no considero que sea nuestro público actual.

Resultado del Focus Group

Objetivo General del Focus Group:

Evaluar el nivel de conocimiento, valoración y posicionamiento actual del vino blanco "Dilema" entre consumidores de Córdoba, CABA y Mendoza, con el propósito de identificar oportunidades estratégicas para mejorar su percepción, intención de compra y participación en el mercado.

Objetivos Específicos del Focus Group:

- Explorar los hábitos de consumo de vinos blancos (ocasiones, frecuencia, marcas más consumidas y lugares de compra) en las tres regiones evaluadas.



- Identificar los factores de decisión de compra más relevantes para los consumidores.
- Analizar los atributos sensoriales y de calidad percibidos de Dilema en comparación con competidores clave (Santa Julia y Norton) mediante pruebas a ciegas.
- Evaluar la percepción de valor visual y atractivo de las botellas a través de una prueba de góndola.
- Obtener insights sobre cómo reposicionar a Dilema para competir eficazmente en su categoría.

Metodología

- ¿Qué? Investigación cualitativa con grupos focos.
- ¿Cómo? 9 grupos focales con pruebas de productos a ciegas en Caba, Córdoba y Mendoza

Participaron de 72 personas, de entre 18 y 35 años. Los grupos fueron conformados de la siguiente manera:

- Jóvenes mixtos (18 a 25 años): hombres y mujeres.
- Mujeres (26 a 35 años).
- Hombres (26 a 35 años).

Cada grupo estuvo compuesto por entre 8 y 9 participantes.

La dinámica de los grupos comenzó consultado los hábitos de consumos y el conocimiento marcarío de vinos. Luego continuó con las pruebas a ciegas y pruebas en góndolas

Hábitos de consumo

- Ocasiones de consumo:
- Reuniones familiares o amigos.
- Celebraciones o rituales.
- Eventos culturales.
- Consumo de manera solitaria.

Frecuencia de consumo:

Los jóvenes toman vino de forma excepcionalmente. Dato interesante es que el vino blanco es más consumido en CABA y sobre todo, en jóvenes y mujeres.

Varietal

- Vino tinto: Es el preferido para acompañar comidas tradicionales y cenas formales
- Vino blanco: Asociado a momentos más ligeros y relajados, como aperitivos o comidas suaves
- Vinos Rosados: Especialmente en contextos de reuniones informales o como opción dulce

Sitios de aprovisionamientos

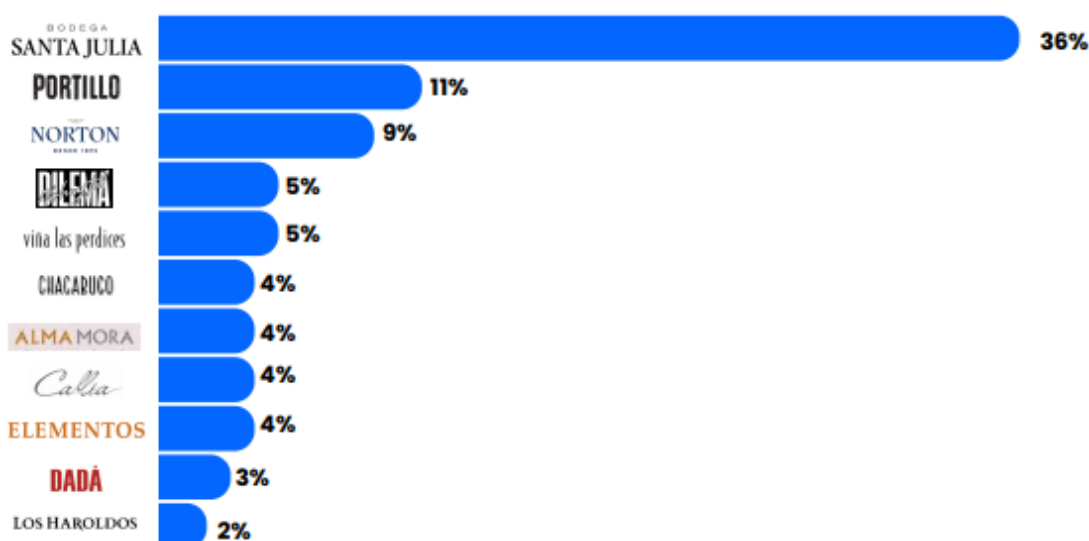
- Supermercados: es parte de la compra. Y aprovechan promociones y ofertas.
- Vinotecas: Asesoramientos y variedad
- Online: ofertas y promociones.
- Almacén: Practicidad.

El Impacto Estético de Etiquetas y Botellas en la Percepción del Vino

La “presencia” genera impacto en las percepciones sobre el appeal y la calidad. Aunque para algunos, las etiquetas con mucho diseño pueden despertar desconfianza.

Conocimiento marcario

Las marcas de vinos blancos más consumidas:



Fuente: Elaboración propia a partir de focus group realizados (2024).



La percepción de calidad está liderada por Santa Julia, la cual se menciona con frecuencia en todos los grupos, vinculándola con moda y accesibilidad económica. “Santa Julia ahora es como la mejor, pero antes no lo conocía a nadie” (Cba jóvenes). Las marcas que generan rechazo están asociadas a precios bajos, presentaciones en caja o percepciones de mala calidad. “No tomaría de caja, Uvita” (CABA hombres). “Colón, Mandamás, Facundo (lo tomé en la facultad con una gaseosa estilo Sprite)” (Cba hombres). “Bianchi tampoco es algo que me guste” (Mza mujeres)

Lealtad de marca

La lealtad hacia las marcas de vino blanco varía entre los participantes, aunque parece primar más bien un comportamiento exploratorio. “Si me gusta algo, vuelvo a la marca que me gustó” (Cba jóvenes). “Leales y también de vez en cuando probando, por recomendación voy explorando” (CABA mujeres). Uno de los motivos que impulsa la exploración son los precios accesibles. “No me considero leal porque siempre voy probando diferentes, sobre todo si hay buenos precios” (Mza mujeres).

Factores que inciden en la elección de un vino blanco y posicionamiento

Previo a realizar la prueba de góndola, pero posterior a la prueba de producto a ciegas, exploramos los factores que los participantes consideran al momento de elegir un vino blanco. A continuación, los sintetizamos y, en algunos atributos, recuperamos los mejor posicionados según los consumidores.

- Situación y propósito del consumo
- Precio y relación precio-calidad
- Diseño y presentación.
- Marca y confianza.
- Origen y características técnicas.
- Recomendaciones

Prueba a ciegas

A continuación, exponemos los resultados de las pruebas a ciegas de los vinos blancos de las marcas Dilema, Santa Julia y Norton.

Para analizar la valoración de los atributos consideramos distintos indicadores:

- Promedio: promedio del puntaje general y de cada uno de los atributos de los vinos de las distintas marcas.



- Frecuencia de mejor posicionamiento: cantidad de consumidores que otorgaron la puntuación más alta a cada marca en el puntaje general y en los distintos atributos (considerando sólo las veces que ocupó el 1º lugar de manera exclusiva).
- Intención de consumo: cantidad de consumidores que manifestaron que les gustaría tomar más del vino probado.
- Intención de compra: cantidad de consumidores que manifestaron que comprarían el vino probado.

Resultados de la prueba a ciegas

- Santa Julia obtuvo el mejor puntaje general en la mayoría de los grupos, destacada por su equilibrio entre precio y calidad.
- Norton se ubicó en segunda posición en promedio, aunque con variaciones por grupo.
- Dilema ocupó generalmente la tercera posición, salvo en el grupo de mujeres de Córdoba, donde lideró la preferencia, y en algunos grupos jóvenes donde quedó en segundo lugar.

En términos de intención de compra, Santa Julia se posicionó como la marca más elegida, seguida por Norton y luego Dilema.

Prueba de góndola

- Santa Julia fue percibida como la marca de mejor relación precio-calidad y más adecuada para consumo regular.
- Norton fue valorada como opción de mayor prestigio para ocasiones especiales.
- Dilema tuvo menor recordación espontánea en góndola, pero fue reconocida como una opción “dulce, fresca y juvenil”, especialmente por los segmentos jóvenes.

Valoración de Dilema

- Los participantes asociaron a Dilema con un perfil juvenil, accesible y descontracturado, aunque con menor reconocimiento y confianza que sus competidores.
- Se lo percibe como un vino adecuado para momentos informales y reuniones con amigos, pero no necesariamente para ocasiones formales.



- Algunas menciones destacaron la originalidad de sus propuestas de envase (bag in box, lata), aunque también surgieron dudas sobre la consistencia de su calidad frente a marcas más consolidadas.

Análisis de percepciones del consumidor

Los resultados de los grupos focales permiten extraer los siguientes aprendizajes:

1. Podemos comprobar que existe una brecha entre la comunicación aspiracional de Dilema y la percepción real de los consumidores. Aunque la marca busca posicionarse como innovadora y juvenil, no logra ocupar un lugar central en la elección de compra regular.
2. Segmentación diferenciada: el público joven (18-25) muestra mayor apertura hacia Dilema, percibiéndolo como un vino fresco y accesible. Sin embargo, en los consumidores de 26-35 años (particularmente mujeres), la marca pierde terreno frente a Santa Julia y Norton.
3. Oportunidad en atributos emocionales: las asociaciones de Dilema con frescura, dulzura y juventud pueden convertirse en un activo estratégico si la marca logra reforzar su visibilidad y consistencia comunicacional.
4. Desafío competitivo: Santa Julia emerge como referente de calidad y precio accesible, mientras que Norton se asocia con prestigio. Dilema aún debe construir un diferencial claro que lo convierta en primera opción.

En conclusión, el focus group muestra que Dilema posee potencial de conexión con audiencias jóvenes, pero necesita mayor coherencia en su comunicación y mayor presencia en el punto de venta para consolidar su posicionamiento frente a marcas competidoras.

Resultados del Benchmarking

Se aplicó el benchmarking competitivos en con las marcas directamente relacionadas con el segmento de vinos blancos dulces: Norton Cosecha Tardía y Santa Julia Chenin Dulce Natural.



	Norton Cosecha Tardía Blanco	Santa Julia Chenin Dulce Natural	Dilema Blanco Dulce
Calidad percibida	Buena calidad percibida	Los consumidores perciben con mejor calida a Santa Julia	Buena calidad percibida
Innovación en formatos	No cuenta con el vino en otros formatos	Latas y bag-in-box	Latas y bag-in-box
Relación precio-calidad	Si hay buena relacion calidad-precio	Si hay buena relacion calidad-precio	Si hay buena relacion calidad-precio
Identidad de marca	Tradicional	Tradicional	Disruptiva
Público objetivo	Joven adulto, mujeres. Segmento mas limitado	Joven adulto, mujeres. Segmento mas limitado	Jovenes entre los 18 a 35 años, tamaño del público objetivo mayor
Diferenciación	Cosecha Tardía es un vino que te guía a encontrar la espontaneidad y el lado lúdico de la vida.	Vino para mujer	Joven y fresco, te acompaña en cada momento. Es simple. Te muestra que no necesitas ser un experto para consumir vinos
Campañas publicitarias	Publicidad de la Bodega Norton y no del producto	Publicidad de la Bodega Santa Julia y no del producto	Dilema tiene una comunicación descontracturada y enfocada al 100% en la marca, no se relaciona con la bodega
Presencia digital	Presencia digital de la bodega @bodeganorton	Presencia digital de la bodega @bodegasantajulia	Buena presencia digital de la marca Dilema e inversión en esta comunicación @dilema_wines
Reputación de la bodega	Fuerte respaldo de marca madre, aunque está sufriendo cambio a nivel organizacional.	Fuerte respaldo de marca madre	Innovación y frescura
Fidelización		Suele tener consumidores fieles por trayectoria	La fidelizacion con la marca es dificil ya que el publico que se dirige cuenta con mas opciones de consumo

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis comparativo de marcas.

Resultado de las Observación en Supermercados

Diseño metodológico

La técnica de observación no participante se aplicó en tres puntos de venta de Mendoza: Carrefour Godoy Cruz, Carrefour Express (Perito Moreno, Godoy Cruz) y Vea (Sarmiento, Puente Olive). Se eligieron estos locales por su alta afluencia de público joven y por la diversidad en su oferta de vinos, lo que permite comparar el posicionamiento real de Dilema frente a competidores directos.

Las jornadas de observación se realizaron en horarios pico de compra (viernes por la tarde y sábado en la mañana y tarde). En total se registraron 60 casos de consumidores que se detuvieron frente a la góndola de vinos, analizando tanto sus conductas como la elección final del producto.

El registro se llevó a cabo mediante una planilla estructurada, que incluyó variables como: tiempo frente a góndola, producto finalmente elegido, interacción con

acompañantes, reacción frente a los formatos disruptivos (lata y bag-in-box) y frases espontáneas.

Resultados obtenidos

En términos de elección de vinos dulces/blancos, los resultados fueron los siguientes:

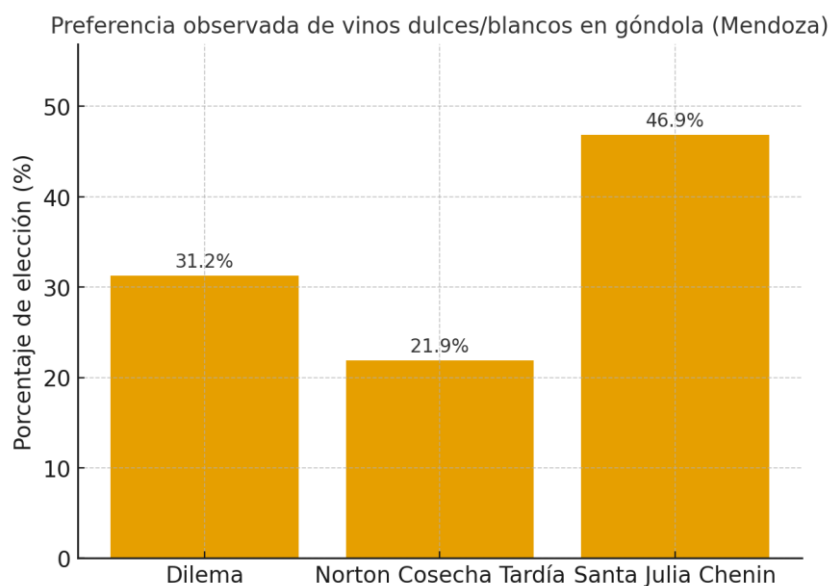
- Dilema: 10 consumidores (29,4%).
- Norton Cosecha Tardía: 7 consumidores (20,6%).
- Santa Julia Chenin Dulce Natural: 15 consumidores (44,1%).

La mayoría de los compradores se inclinó por Santa Julia, lo que confirma la fortaleza de esta marca en el segmento de blancos dulces y el peso de su trayectoria. No obstante, resulta relevante que Dilema haya captado a 10 consumidores en este muestreo, especialmente considerando que su comunicación busca diferenciarse con un tono disruptivo.

A continuación, se presenta el gráfico con la proporción de elecciones:

Tabla de observación

La siguiente planilla muestra los 60 casos relevados, incluyendo aquellos consumidores que eligieron otras categorías (vinos tintos, espumantes o bebidas sustitutas como aperitivos y cervezas).



Fuente: Elaboración propia a partir de observación en puntos de venta



Plantilla en Anexo. Archivo Excel

Frases y observaciones cualitativas

Durante la observación se registraron comentarios espontáneos que ilustran percepciones y motivaciones de compra:

- Un hombre, al elegir Santa Julia, comentó a su pareja: *“Este me parece que es mejor”*.
- Dos mujeres mayores eligieron Dilema y justificaron la decisión diciendo: *“Lo llevamos por la etiqueta”*.
- Varios consumidores se detuvieron frente a las latas de Dilema, observándolas con curiosidad, pero ninguno concretó la compra.

En cuanto al perfil de los compradores de Dilema, se observó una predominancia femenina (80%), con edades entre 25 y 50 años. El tiempo promedio de decisión en la góndola fue inferior a 10 minutos, lo que refuerza la importancia de contar con elementos de visibilidad y comunicación rápida (etiqueta, packaging atractivo, promociones visibles).

En marketing, diversos autores sostienen que las decisiones de compra no siempre se explican por necesidades funcionales, sino por motivaciones simbólicas y sociales (Kotler & Keller, 2016). En este sentido, consideramos que para algunas consumidoras adultas, elegir Dilema representa una forma de “conectar con la juventud” o proyectar una imagen más fresca, moderna y descontracturada. No se trata únicamente de tomar vino, sino de encarnar un estilo de vida que se asocia a lo joven, lo disruptivo y lo innovador.

Podemos interpretar este fenómeno como un deseo de diferenciación intra-generacional: mujeres de mediana edad que, lejos de querer ser vistas como consumidoras tradicionales, encuentran en marcas como Dilema un vehículo para expresar dinamismo y apertura cultural. En cierto modo, Dilema se convierte en un “puente simbólico” hacia códigos juveniles (colores vibrantes, formatos alternativos como la lata, mensajes vinculados a diversidad e inclusión), generando un valor aspiracional que excede al producto en sí.

Esto, sin embargo, también evidencia un desafío. Si bien la marca logra despertar simpatía en segmentos inesperados, la conversión real sigue siendo baja. El interés está, pero no se traduce en compras masivas. En nuestra opinión, esto se debe a que la estrategia comunicacional de Dilema ha enfatizado la originalidad estética más que la construcción de un relato sólido sobre calidad y ocasión de consumo. En la góndola, los



consumidores buscan símbolos de confianza (trayectoria, tradición, reconocimiento en el mercado), atributos en los que Santa Julia o Norton capitalizan de manera más directa.

En definitiva, coincidimos en que Dilema tiene un potencial aspiracional único, tanto para jóvenes como para adultos que desean sentirse identificados con códigos frescos. Sin embargo, creemos que la marca necesita profundizar en mensajes que refuercen legitimidad y consistencia, evitando que su propuesta quede reducida a “un lindo envase”.

Conclusiones parciales de la observación

1. Dilema tiene visibilidad pero no conversión: su packaging despierta interés, pero no se traduce en compras masivas.
2. La etiqueta funciona como atractivo inicial, pero la percepción de calidad no es aun suficientemente fuerte para competir con Santa Julia o Norton.
3. El público femenino predomina entre los compradores de Dilema, lo que puede orientar futuras campañas de comunicación.
4. Los formatos alternativos (lata, bag-in-box) requieren un trabajo de educación y legitimación para superar las barreras culturales.
5. El comportamiento en góndola es rápido (menos de 10 min), lo que exige mensajes de marca más claros y consistentes en el punto de venta.

Resultados de las Matrices estratégicas

Matriz GE-McKinsey

La matriz GE-McKinsey permite analizar las marcas de vinos dulces considerando la atractividad de la industria y la fuerza competitiva de cada marca, de manera de definir decisiones estratégicas sobre asignación de recursos.

		Fuerza Competitiva		
		Alta	Media	Baja
Atractividad	Alto			
	Media			
	Baja			

Fuente: Elaboración propia con base en GE–McKinsey

Dilema Blanco Dulce:

Se ubica en el cuadrante de invertir/crecer, dado que la categoría de vinos dulces e innovadores muestra una alta atractividad en consumidores jóvenes y digitales, y la marca posee una fortaleza competitiva basada en su comunicación disruptiva (“Sin Etiquetas”), innovación en formatos y conexión con tendencias actuales. Su desafío estratégico es transformar este diferencial en fidelización a largo plazo.

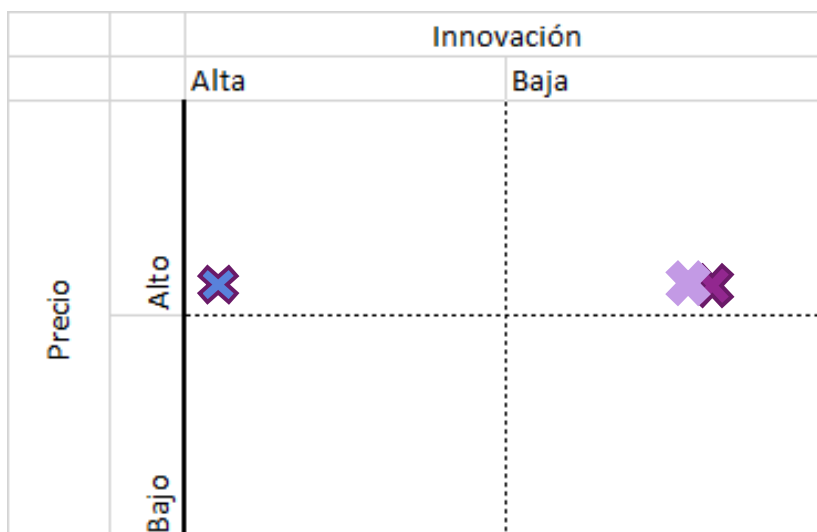
Santa Julia Chenin Dulce Natural

Se sitúa en un nivel de mantener, ya que se beneficia del respaldo de una bodega reconocida y cuenta con buena aceptación en el mercado, aunque su propuesta es menos innovadora y mantiene un perfil más tradicional. Su fortaleza está en la legitimidad y calidad asociada a la marca madre, pero corre el riesgo de perder atractivo frente a consumidores más jóvenes que buscan experiencias novedosas.

Bodega Norton Cosecha Tardía Blanco

Puede ubicarse entre mantener/seleccionar, porque posee una fuerte reputación por trayectoria y calidad, pero su atractivo en el segmento joven es limitado. Su posicionamiento es más clásico y enfrenta desafíos en adaptarse a nuevas tendencias de consumo. Si bien conserva un público fiel, su potencial de crecimiento en este segmento es menor en comparación con Dilema.

Matriz de Posicionamiento Competitivo



Fuente: Elaboración propia de Matriz de Posicionamiento Competitivo

Bodega Norton Cosecha Tardía Blanco

Santa Julia Chenin Dulce

Dilema Blanco Dulce

- Dilema Blanco Dulce aparece en el cuadrante de alta innovación y precio medio, lo que refuerza su diferencial disruptivo.
- Santa Julia Chenin Dulce y Bodega Norton Cosecha Tardía Blanco quedan en el eje de tradicionales con precio medio, compitiendo entre sí desde un posicionamiento más clásico.

Esto permite visualizar claramente que Dilema ocupa un espacio distinto en el mercado, con potencial para atraer al público joven que busca fresca e innovación.

- Cliente: Dilema se diferencia por enfocarse en las necesidades de los jóvenes consumidores que buscan un vino suave, fresco e innovador, con menor complejidad y un perfil amigable.
- Costo: Tiene un rango de precio medio, lo que la hace accesible en término monetario.
- Conveniencia: En este punto, Dilema sobresale gracias a formatos alternativos como la lata y el bag-in-box, que facilitan el consumo en contextos sociales y se adaptan a estilos de vida dinámicos.



- Comunicación: Dilema despliega campañas disruptivas como “Sin Etiquetas”, que buscan generar identificación y diálogo con un público joven, apelando a valores de frescura e inclusión.

En síntesis, el análisis bajo el modelo de las 4C permite concluir que Dilema se encuentra mejor alineada con un marketing centrado en el cliente joven y digital, aunque enfrenta el reto de consolidar legitimidad y fidelización a largo plazo. Norton y Santa Julia, por su parte, capitalizan su trayectoria y reputación, pero corren el riesgo de quedar rezagadas frente a los cambios en las necesidades y hábitos de los consumidores más jóvenes.

Matriz 4P Tradicional vs. 4C Actual aplicada a Dilema

Al aplicar esta matriz a Dilema, se observa lo siguiente:

- Producto → Cliente: Mientras el enfoque tradicional se limita a la oferta de un vino dulce, Dilema se orienta al cliente joven, diseñando productos suaves, fáciles de beber y con formatos innovadores (lata, bag-in-box), que responden a las necesidades de consumo social y descontracturado.
- Precio → Costo: Aunque compite en un rango de precio similar a Santa Julia y Norton, Dilema busca que el costo percibido se traduzca en accesibilidad y valor experiencial: el consumidor no solo paga por el vino, sino por la practicidad, la frescura y la identificación con la marca.
- Plaza → Conveniencia: Más allá de la distribución tradicional en supermercados y vinotecas, Dilema amplía la conveniencia con envases fáciles de transportar y almacenar, lo que lo adapta a contextos sociales diversos, como reuniones, salidas o consumo individual.
- Promoción → Comunicación: La marca evoluciona del esquema promocional clásico hacia una comunicación bidireccional, con campañas como “Sin Etiquetas” que interpelan al consumidor joven con un mensaje inclusivo y disruptivo. Este enfoque refuerza la identificación y genera diálogo, aunque todavía enfrenta el desafío de ampliar la recordación y visibilidad en un mercado saturado de opciones.



8.2 Anexo 1: Resultados de Encuestas (Archivo Excel Complementario)

Contiene la base de datos con las 111 encuestas realizadas sobre percepción de marcas de vinos, utilizada para el análisis estadístico.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rd9AX3rUKHE-bCVP_k-RlgOHDOpooRZ/edit?usp=drive_link&oid=102885565803401089574&rtpof=true&sd=true

8.3 Anexo 2: Guía de Focus Group (Archivo Word Complementario)

Incluye el protocolo general y el cuestionario aplicado en los grupos focales.

https://drive.google.com/file/d/1HQP2t7b19OsB03bz0kXkaCjydV8BhJwF/view?usp=drive_link

8.4 Anexo 3: Tabla de Observaciones en Supermercados (Archivo Word Complementario)


Contiene la planilla de registro estructurada con los 60 casos relevados en el punto de venta, detallando variables de conducta, tiempo y elección final.

https://docs.google.com/document/d/1j16m6lhXiC4181_AHYs0zKMfjWPbVCQs/edit?usp=drive_link&oid=102885565803401089574&rtpof=true&sd=true

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, diciembre 5 del 2025


Asisuez Nam Zammito Roy
Padino

Firma y aclaración

30494 - 29309

Número de registro

40.957.233 - 39.241.331

DNI