

Pau Tarrés Bartolí

PLA DE MÀRQUETING SOBRE UNA EMPRESA DE MEL

TREBALL DE FI DE GRAU

Tutora: Irene Suau Solé

Doble grau d'Administració i Direcció d'Empreses i Finances i Comptabilitat



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Setembre 2019

ÍNDEX

TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU	3
PRESENTACIÓ	6
CAPÍTOL I: INTRODUCCIÓ	7
CAPÍTOL II: MARC TEÒRIC	8
1. LA MEL	8
1.1. TIPUS DE MEL	8
1.2. ELS EFECTES DE LA MEL SOBRE LA SALUT HUMANA	9
1.3. EL PROCESSAMENT DE LA MEL	12
1.4. LA PRODUCCIÓ I EL CONSUM DE MEL AL MÓN	13
1.5. DIFERÈNCIES ENTRE LA MEL ARTESANAL I LA MEL INDUSTRIAL	14
1.6. LA LEGISLACIÓ QUE REGEIX LA PRODUCCIÓ DE MEL	16
2. EL MÀRQUETING	19
2.1. EL PLA DE MÀRQUETING	20
CAPÍTOL III: PLA DE MÀRQUETING	28
1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ	28
1.1. SITUACIÓ ACTUAL DE L'EMPRESA	28
1.2. ANÀLISI INTERNA	30
1.3. ANÀLISI EXTERNA	32
2. DETERMINACIÓ DELS OBJECTIUS	39
2.1. OBJECTIUS QUANTITATIUS	40
2.2. OBJECTIUS QUALITATIUS	40
3. ELABORACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES	41
3.1. ESTRATÈGIA DE CARTERA DE CLIENTS	41
3.2. ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ I POSICIONAMENT	41
3.3. ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ	42
3.4. ESTRATÈGIA DE FIDELITZACIÓ	43
3.5. ESTRATÈGIES FUNCIONALS	43
4. PLA D'ACCIÓ	49
5. DETERMINACIÓ DEL PRESSUPOST	56
6. SISTEMES DE CONTROL I PLA DE CONTINGÈNCIES	57
CAPÍTOL IV: BIBLIOGRAFIA	60
ANNEX I: PAÏSOS MÉS EXPORTADORS DE MEL A L'ANY 2016	
ANNEX II: ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA	
ANNEX III: QÜESTIONARI SOBRE LA MEL	

TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU

Català

PLA DE MÀRQUETING SOBRE UNA EMPRESA DE MEL

Aquest projecte tracta de realitzar un *Pla de màrqueting* sobre el llançament de dues marques de mel al mercat apícola de la província de Tarragona, a partir del disig d'una empresa productora local de comercialitzar la seva pròpia marca.

S'ha realitzat un marc teòric englobant diversos aspectes relatius a la mel, tals com les seves tipologies existents, o els seus efectes saludables i/o curatius sobre la salut humana. També s'aprofundeix en el seu procés productiu, el seu processament i la normativa vigent que en regula la seva producció i comercialització.

Altrament, també s'endinsa en l'àmbit pròpiament del màrqueting, definint-lo i desenvolupant totes les etapes contingudes per un *Pla de màrqueting*, a partir del coneixement extret de diversos autors, com ara José María Sainz de Vicuña.

L'aplicació pràctica d'aquest projecte ha estat l'elaboració en si de l'esmentat *Pla de màrqueting*, amb una presa de decisions fonamentada a partir de diverses fonts secundàries, com ara la Generalitat de Catalunya.

Tanmateix, la font més emprada en aquest projecte és una font primària, basada en els resultats obtinguts d'una enquesta emesa al llarg del període estival de l'any 2019, amb una mostra superior als 140 individus, pertanyents als àmbits geogràfics de les Terres de l'Ebre i del Camp de Tarragona.

Així doncs, aquest *Pla de màrqueting* ha partit de la situació actual de l'empresa en qüestió, essent aquesta una productora de mel artesana ecològica que venia tot el seu producte a l'engròs a un únic client; i ha pretès assolir el seu proper objectiu empresarial: comercialitzar les seves pròpies marques de mel, dins del seu territori d'actuació.

Paraules clau: *màrqueting, mel i marca.*

Castellano

PLAN DE MARKETING SOBRE UNA EMPRESA DE MIEL

Este proyecto trata de realizar un *Plan de marketing* sobre el lanzamiento de dos marcas de miel en el mercado apícola de la provincia de Tarragona, a partir del deseo de una empresa productora local de comercializar su propia marca.

Se ha realizado un marco teórico que engloba varios aspectos relativos a la miel, tales como las tipologías existentes, o sus efectos saludables y/o curativos sobre la salud humana. También se profundiza en su proceso productivo, su procesamiento y la normativa vigente que regula su producción y comercialización.

Además, también se adentra en el ámbito propiamente del marketing, definiéndolo y desarrollando todas las etapas contenidas en un *Plan de marketing*, a partir del conocimiento extraído de diversos autores, como José María Sainz de Vicuña.

La aplicación práctica de este proyecto ha estado la elaboración en sí de dicho *Plan de marketing*, con una toma de decisiones fundamentada a partir de diferentes fuentes secundarias, como la Generalitat de Catalunya.

Sin embargo, la fuente más utilizada en este proyecto es una fuente primaria, basada en a los resultados obtenidos de una encuesta emitida a lo largo del periodo estival del año 2019, con una muestra superior a los 140 individuos, pertenecientes a los ámbitos geográficos de las Terres de l'Ebre y del Camp de Tarragona.

Así pues, este *Plan de marketing* ha partido de la situación actual de la empresa en cuestión, siendo ésta una productora de miel artesana ecológica que vendía todo su producto al por mayor a un único cliente; y ha pretendido alcanzar su próximo objetivo empresarial: comercializar sus propias marcas de miel, dentro de su territorio de actuación.

Palabras clave: *marketing, miel y marca.*

English

MARKETING PLAN ABOUT A HONEY COMPANY

This project tries to realize a *Marketing Plan* about the launch of two brands of honey in the apicultural market of the province of Tarragona, based on the desire of a local production company to market its own brand.

A theoretical framework has been carried out encompassing various aspects related to honey, such as the existing types, or their healthy and/or healing effects on human health. Also, it is deepening in its productive process, its processing and the current laws that regulate its production and commercialization.

In addition, it also goes into the field of marketing itself, defining it and developing all the stages contained in a *Marketing Plan*, based on the knowledge extracted from several authors, such as José María Sainz de Vicuña.

The practical application of this project has been the elaboration of the *Marketing Plan*, with a decision-making based on several secondary sources, such as the Generalitat de Catalunya.

However, the most used source in this project it's primary, based on the results obtained from a survey issued throughout the summer period of 2019, with a sample of more than 140 individuals, belonging to the geographic areas of the Terres de l'Ebre and the Camp de Tarragona.

Therefore, this *Marketing Plan* has been based on the current situation of the company, being an organic craft honey producer who sold all of its wholesale product to a single client; and has tried to achieve its next business objective: to market its own honey brands, in their area.

Keywords: *marketing, honey and brand.*

PRESENTACIÓ

Des d'un primer moment, en l'elecció d'àmbit d'aquest projecte, vaig tenir molt clar que l'havia d'enfocar cap al vessant del màrqueting, sobretot, gràcies a la transversalitat de les assignatures d'aquesta temàtica cursades al llarg d'aquest doble grau.

El disseny és una pràctica que m'apassiona, fet que m'ha dut a intentar enllaçar un projecte de la branca empresarial amb la creativitat que aporta el disseny, i aquest fet només és pot traduir en el màrqueting, i més concretament, en un *Pla de màrqueting*.

Cal remarcar que l'empresa a partir de la qual es desenvolupa aquest projecte té el disseny real de comercialitzar directament la seva pròpia mel. Es tracta d'una companyia familiar d'origen reusenc, però amb arrels aragoneses, amb la qual hi estic molt estretament vinculat familiarment.

Professionalment, m'estic encaminant cap a la vessant financera de l'empresa, on em seguiré formant en el *controlling* i en la gestió de l'administració pública, donat l'interès que tinc per aquesta branca de la direcció econòmicofinancera, en molta part, gràcies als grans professors de la Facultat d'Economia i Empresa, Fernando Campa i Antonio Rodríguez.

Per aquest motiu, si no es produeix un gir contundent en la meua vida laboral i acadèmica, no em dedicaré ni al disseny ni al màrqueting, encara que, si és possible, hi estaré molt estretament vinculat, des d'un segon pla.

En aquest punt, és on entra en joc el coneixement adquirit al llarg d'aquest doble grau d'Administració i Direcció d'Empreses i de Finances i Comptabilitat, essent la figura més destacable la professora i tutora d'aquest projecte, Irene Suau, gràcies a les assignatures d'*Investigació de Mercats i Aplicacions*, tot i que m'agradaria fer èmfasi també en altres professors i doctors que han pres part en d'altres assignatures relatives al màrqueting, com en Xavier Arnavat o el Dr. Gerard Ryan.

Finalment, com a competències acadèmiques desenvolupades al llarg d'aquest treball, considero que s'han completat totes les *competències específiques, transversals i nuclears*, dissenyades per la Facultat d'Economia i Empresa de la Universitat Rovira i Virgili, per a la realització d'aquest Treball de Fi de Grau.

CAPÍTOL I: Introducció

En primer lloc, m'agradaria justificar l'objecte d'aquest *Pla de màrqueting*: **llançar dues marques de mel a la província de Tarragona**, on l'objectiu essencial serà l'acompliment de l'anterior propòsit.

Cal remarcar que l'empresa en qüestió tracta d'un empresari individual, l'activitat principal del qual és la construcció, però que la producció de mel ha estat una activitat complementària que ha dut a terme des de l'any 1994, utilitzant els propis recursos humans de la seva companyia constructora de Reus, per tal de poder mantenir en nòmina els seus treballadors, durant els altibaixos que ha patit aquesta indústria al llarg de les darreres dècades.

Com s'ha vist anteriorment, el marc teòric d'aquest projecte s'ha desenvolupat partint de la fabricació de la pròpia mel fins a la legislació que en regeix la seva comercialització, englobant aspectes com les diferències més rellevants entre la seva producció industrial i l'ecològica, o els efectes saludables que n'aporta el seu consum.

Altrament, s'ha fet èmfasi també en què consisteix el màrqueting i, més concretament, en la finalitat de l'elaboració d'un *Pla de màrqueting*, definint i detallant quines són les seves fases, per tal d'aplicar-les pràcticament.

Així doncs, el marc pràctic d'aquest projecte ha esdevingut la confecció en si d'aquest *Pla de màrqueting*, adequant-lo a les necessitats comercials de l'esmentada empresa apícola.

Per tal de facilitar la presa de decisions al llarg d'aquesta aplicació pràctica del projecte, s'han utilitzat diverses fonts d'informació secundàries fiables, com ara estudis realitzats per la Generalitat de Catalunya o d'altres ens públics estrangers.

Tanmateix, l'esmentada presa de decisions s'ha sostingut fonamentalment en una font primària: l'emissió d'una enquesta dirigida als habitants de les Terres de l'Ebre i del Camp de Tarragona, donat que és l'àmbit comercial d'actuació d'aquest *Pla de màrqueting*.

Finalment, caldria afegir que l'objectiu d'aquest projecte és elaborar una proposta comercial, per tal satisfer la necessitat de l'esmentada empresa productora de mel, la qual vol aconseguir llançar al mercat les seves pròpies marques de mel, assolint així un major resultat comercial; però sense perdre de vista la seva capacitat productiva i, sobretot, els seus recursos econòmics disponibles.

CAPÍTOL II: Marc teòric

1. LA MEL.

La mel és un «producte natural molt dolç, fluid, pastós o cristal·litzat, transparent si és acabat d'obtenir, elaborat per les abelles a partir del nèctar de les flors i d'altres exsudacions ensucrades de les plantes, sense cap addició» (Gran Enciclopèdia Catalana, 2016).

Es considera que, probablement, la mel és la primera substància natural d'origen animal que l'ésser humà ha recol·lectat i consumit. No és estrany, doncs, que la mel hagi estat l'edulcorant per excel·lència de totes les èpoques i cultures de la humanitat. Empíricament se'n coneixien les seves propietats nutritives i medicinals, i amb aquestes finalitats també s'utilitzava.

Tanmateix, l'arribada de la gran indústria del sucre substituï el consum de la mel pel del sucre, fins que la comunitat científica fou capaç de demostrar el valor nutricional i terapèutic de la mel, per sobre del sucre.

1.1. TIPUS DE MEL.

La mel pot classificar-se en funció de diversos criteris, tals com la seva procedència vegetal o el seu període de producció. En aquest darrer cas, trobaríem els següents tipus de mel:

- **Mel de primavera.** És aquella que s'extreu a finals del mes de maig.
- **Mel principal.** Aquesta, en canvi, s'obté durant l'etapa estival. Principalment, entre els mesos de juny i juliol.
- **Mel tardana.** La mel tardana, com el seu nom indica, s'aconsegueix més tard que la resta. Així doncs, intuïtivament, podem deduir que aquesta es produeix a finals d'estiu, entre l'agost i el setembre.

Tanmateix, la mel s'acostuma a catalogar segons la flor i/o arbre a partir del qual s'extreu, és a dir, en funció de la seva procedència vegetal (Duro, 2013). Amb aquest criteri de diferenciació de producte, se'ns obre un gran ventall de tipus de mel, dels quals en destacarem aquelles tipologies més comunes:

- **Mel de taronger.**
- **Mel d'eucaliptus.**
- **Mel de romaní.**
- **Mel de til·ler.**

- Mel de trèvol.
- Mel d'alfals.
- Mel d'avellaner.
- Mel de castanyer.
- Mel del bosc (de pi o d'abet).
- Mel d'alzina.
- Mel de bruc.
- Mel de fajol.
- Mel de garrofer.
- Mel d'espígol.
- Mel d'albespí.
- Mel de sàlvia.
- Mel de farigola.
- Mel d'esbarzer.

1.2. ELS EFECTES DE LA MEL SOBRE LA SALUT HUMANA.

La mel és un producte natural, el qual gaudeix de múltiples propietats. El seu consum habitual dota al cos humà de certs efectes inherents (Mandal & Mandal, 2011), tals com:

- **Antioxidant natural de la pell.** Menjar mel de manera regular indueix a l'organisme humà a netejar les toxines internes més intensament, donat que la mel té un gran contingut antibacterià.

El pH àcid de la mel impedeix créixer a les bactèries, abolint així qualsevol possibilitat de reproducció d'aquestes en ambients emmelats. A més, la mel també gaudeix d'un gran contingut en peròxid d'hidrogen, el qual en entrar en contacte amb certs fluids corporals, actua com un agent antibacterià.

Així doncs, quan s'aplica mel sobre la superfície cutània, aquesta neteja els porus, eliminant-ne la brutícia i les cèl·lules mortes que acostumen a cohabitar-hi.

- **Cicatritzant.** Quan la mel és aplicada sobre una ferida, la glucosa oxidasa produeix localment un lent alliberament de peròxid d'hidrogen (aigua oxigenada), amb una acció antisèptica. En el tractament de ferides, la mel estimula la divisió i el creixement de les cèl·lules, afavorint la cicatrització.
- **Accelera el metabolisme humà.** Tot i tenir més calories que la sucre, la mel està estretament vinculada amb la pèrdua de pes. L'estudi (Sivak, 2006) relaciona de forma molt directa el descans profund al que ajuda la mel, amb la pèrdua de pes del cos humà, ja que l'alt contingut calòric de la mel accelera el metabolisme, cremant així energia molt més ràpidament.

- **Normalitza els nivells de colesterol.** La mel és una substància que no conté colesterol. El seu contingut vitamínic, per tant, ajudarà a hom que en consumeixi a disminuir el nivell de colesterol concentrat en la seva sang (Schneider, Haag, & Yurkiv, 2015).
- **Millora la memòria.** La gran concentració de calci que conté la mel és absorbida gairebé íntegrament pel cervell, fet que en millora el seu funcionament continuat, donat que aquest producte també realitza una barrera antioxidant pel propi organisme.
- **Millora la conciliació de la son.** La mel incrementa els nivells d'insulina en sang, fet que provoca un major alliberament de serotonina, que el nostre organisme converteix en melatonina, una hormona que ens indueix a la son, és a dir, que ens ajuda a adormir-nos més ràpidament.
- **Redueix l'ansietat.** La glucosa que conté la mel és el que més necessiten les nostres neurones. Així doncs, els consum de mel ens ajuda a relaxar-nos més fàcilment. Aquest és un dels efectes més coneguts de la mel, ja que aquesta s'utilitza molt sovint per tractar de forma natural períodes d'estrès, convulsions lleus o trastorns psicològics controlats.
- **Mineralitzant.** La mel millora l'absorció d'altres nutrients, tals com el calci o el ferro. Aquest aliment, per tant, afavoreix el manteniment de l'entramat ossi. Aquest és, doncs, un efecte inherent del consum de mel que cal tenir en compte davant de fractures d'ossos, així com també, davant d'etapes com la menopausa, o de malalties com l'osteoporosi o la miopatia dels músculs.
- **Evita problemes estomacals.** El consum habitual de mel pot evitar el desenvolupament de malalties gastrointestinals, gràcies al seu comportament antisèptic, ja que farà desaparèixer totes les bacteries, curant així aquelles ferides que puguin existir en les membranes mucoses del ventrell i els intestins.
- **Actua de laxant natural.** Encara que l'efecte laxant de la mel és molt suau, aquest és suficientment efectiu davant de circumstàncies d'estrenyiment corrents. Els fructoligosacàrids continguts per la mel, actuen de forma similar a la fibra vegetal, és a dir, de laxant natural suau.

El consum diari de mel és molt comú, doncs, en persones que pateixen sovint episodis d'estrenyiment regular, donada l'activitat prebiòtica d'aquesta, explicada anteriorment.

Altrament, cal destacar també els usos pròpiament terapèutics de la mel (Fossas, Berdonces, Álvarez, López, & Guerrero, 2010):

- **Malalties cardíaques.** La mel posseeix una acció beneficosa per combatre trastorns del ritme cardíac. Així doncs, aquesta substància és una de les millors aliades naturals per combatre malalties com la diftèria, la insuficiència coronària, les angines de pit o els infarts de miocardi.
- **El reg sanguini.** La ingesta de mel augmenta el reg sanguini humà, donat que els fosfats orgànics d'aquest producte s'alliberen al fetge, accelerant així el metabolisme dels glucògens. La mel, per tant, serà un aliment molt adequat pels tractaments geriàtrics de persones d'edat avançada, les quals acostumen a patir una progressiva degeneració dels músculs cardíacs, és a dir, que el seu cor cada vegada batega amb menys força, a causa del desgast temporal.
- **Anèmia.** L'anèmia és una malaltia infecciosa que acostuma a tractar-se amb sucre. No obstant això, es pot substituir perfectament el sucre per la mel, ja que a diferència del primer, la mel aportarà una quantitat força més gran de sals minerals, com el ferro, a la persona anèmica. Cal recordar que el ferro és la principal mancança nutricional de les persones anèmiques.
- **Refredats.** La connexió entre la mel i els constipats és una de les més conegudes d'aquest producte. L'eficàcia de la mel per combatre els refredats es fonamenta en els monosacàrids que aquesta conté, donat que posseeixen una acció expectorant.

En altres paraules, aquests agents continguts per la mel produeixen una secreció bronquial més fluïda, aconseguint així alleujar la tos i el mal de gola.

Altrament, la mel també disminueix molt les probabilitats que una infecció vírica, com un refredat comú, es converteixi en una infecció bacteriana, la qual només es pot resoldre amb l'ús d'antibiòtics farmacèutics.

- **Malalties hepàtiques i dels ronyons.** El component diürètic de la mel facilita la neteja de les vies renals i urinàries. Tot i això, l'efecte més destacat del consum de substàncies meloses sobre les malalties renals, és la set que provoca.

El fet que hom mengi mel, l'incita a beure més líquid, augmentant-li així la secreció d'orina i, consegüentment, produint-se l'eliminació de toxines de l'organisme, causants, en molts casos, d'aquestes infeccions hepàtiques i/o renals.

Cal mencionar també que una de les toxines més comunes en aquest tipus de malalties és la que es desencadena a partir d'un consum elevat d'alcohol. La mel, per tant, és una bona aliada per tal d'expulsar l'alcohol de forma més ràpida del cos.

Aquests són els efectes medicinals més rellevants de la mel, encara que la llista existent és cada vegada més àmplia, donades les nombroses investigacions que s'estan duent a terme. Actualment, per exemple, s'estan analitzant els vincles que poden lligar la mel amb superació de malalties com la gota, la tuberculosi o la irritació aguda dels ulls.

1.3. EL PROCESSAMENT DE LA MEL.

El procés productiu de la mel ve condicionat per l'agent que s'encarregui de la seva fabricació. Així doncs, el sistema de processament d'aquest producte depèn de si estem davant d'un petit apicultor o d'una gran indústria.

Un cop extreta dels ruscós corresponents, la mel s'introdueix dins de dipòsits decantadors, a través dels quals s'hi realitza un rigorós filtratge, per tal d'eliminar possibles impureses contingudes per la substància. Fins aquí, el sistema productiu de petits apicultors i grans indústries és idèntic.

En el cas dels petits apicultors, un cop la mel és depurada completament, aquesta s'envasa i, directament, s'introdueix al mercat comercial. Els grans productors de mel, en canvi, un cop finalitzat el procés de filtratge de la mel, emmagatzemen el producte en bidons homologats de 300 kg, per tal de transportar-la fins a la cadena de processament (Miel Sabinare del Arlanza, 2012).

Un cop allí, els bidons són tractats mitjançant càmeres calentes, amb l'objectiu de liquar la mel, donat que aquesta acostuma a estar ja granulada, és a dir, solidificada. A partir d'aquest punt, cada indústria aplica un tècnica diferent amb una finalitat comuna: aconseguir la major quantitat possible de producte, mantenint-ne l'estat líquid el major temps possible.

La tècnica industrial més utilitzada és la pasteurització¹, tot i que actualment les pràctiques d'extracció de l'aire mitjançant màquines de buit s'estan emprant cada

¹ La pasteurització és un tècnica que consisteix en el sotmetiment d'una substància líquida, com ara la llet o la mel, a temperatures controlades i relativament suaus per tal de destruir-ne els gèrmens patògens sensibles a la calor i millorar-ne la conservació, sense alterar les qualitats organolèptiques i nutritives.

vegada més per allargar la vida de mel, extraient-ne així el pol·len², per tal de comercialitzar-lo a banda, donat que el mercat d'aquesta substància gaudeix d'una gran projecció de creixement.

Ambdues pràctiques parteixen del mateix element clau: l'aplicació d'altres temperatures a la mel. No és coincidència, la calor és la tècnica més econòmica per depurar aliments i convertir-los de sòlids a líquids. No obstant, l'aplicació d'altres temperatures sobre la mel té uns efectes realment degradadors sobre les propietats d'aquesta substància. Per exemple, el deteriorament de moltes vitamines, la desaparició de certs enzims i llevats, o la reconcentració de sucres.

Finalment, cal afegir que la indústria de gran producció de mel acostuma a caracteritzar-se per la inclusió d'edulcorants artificials, conservants químics i d'altres components, com la pròpia aigua, per tal d'aconseguir més quantitat de producte a partir de la mateixa matèria prima: la mel natural extreta dels ruscós. El consumidor final és incapaç, en la majoria dels casos, de distingir entre la composició de les diferents mels disponibles al mercat. Aquest fet provoca que el client s'acabi fonamentant, normalment, en el preu a l'hora d'escollir el producte que adquirirà pel seu propi consum (Bonet, 1994).

1.4. LA PRODUCCIÓ I EL CONSUM DE MEL AL MÓN.

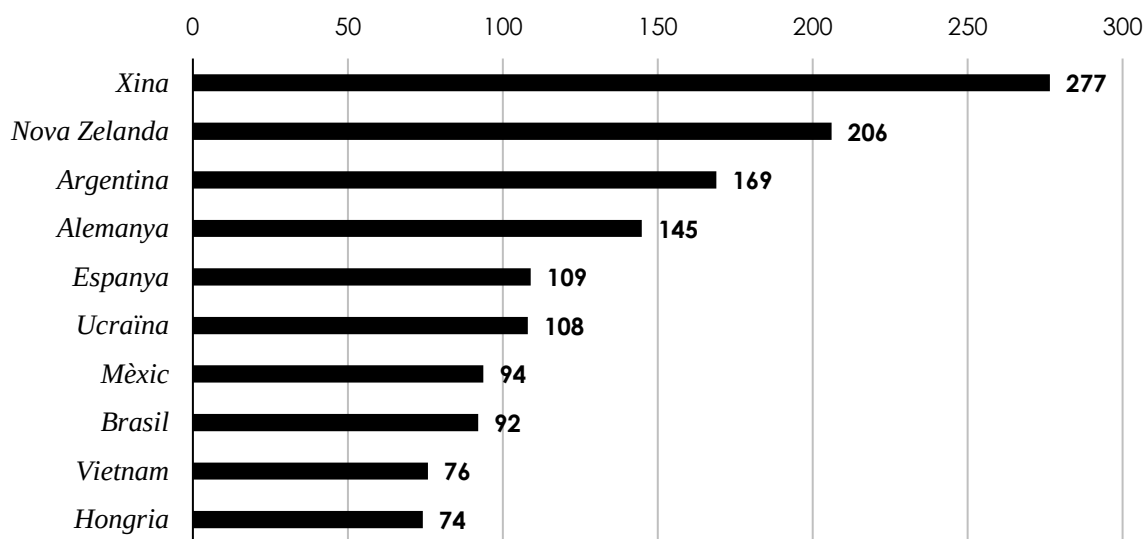
La producció i el consum de mel al món ha anat creixent progressivament fins a situar-se en màxims històrics actualment.

Els majors productors mel·lífers són – ordenats de major a menor – la Xina, Turquia, els Estats Units, l'Iran, Rússia, Ucraïna, la Índia, Mèxic, Argentina, Brasil, Espanya i Alemanya (Sanchez, Castignani, & Rabaglio, 2018).

Com podem observar, els estats europeus que més mel produeixen són Espanya i Alemanya, seguits, a certa distància, per Hongria, Romania i Polònia. En conjunt, la producció mel·lífera de la Unió Europea fou de 237.549 tones a l'any 2016, convertint-se així en la segona potència mundial de mel, per darrere de la Xina, la qual produeix anualment més de mig milió de tones de mel (European Commission, 2017).

² El pol·len és un polsim format en l'antena dels espermatòfits vegetals, el qual està constituït per cèl·lules esporals de forma arrodonida (els grans de pol·len). És una substància nutritiva i terapèuticament molt semblant a la mel de les abelles.

Gràfic I – *Exportacions de mel de l'any 2016 en milers de tones*³



Font | Comisión Honoraria de Desarrollo Apícola, 2018

Edició i traducció pròpia

Com podem observar en el gràfic anterior, molts dels grans productors mundials de mel, són també grans exportadors d'aquesta substància, donat que el seu consum nacional és inferior a la quantitat produïda. Aquest és el cas de països com la Xina, Argentina, Alemanya, Espanya, Mèxic o Brasil.

Tanmateix, altres nacions com els Estats Units, Rússia, Ucraïna o la Índia, malgrat els seus alts nivells producció, acaben essent importadors nets d'aquesta matèria, ja que el seu consum intern és superior a la seva producció mel·lífera.

Així doncs, els apicultors catalans gaudeixen de certa tranquil·litat, ja que, tal i com acabem d'interpretar, gaudeixen de mercat suficient tant nacional com globalment, donat que l'Estat espanyol és un exportador net de mel.

1.5. DIFERÈNCIES ENTRE LA MEL ARTESANAL I LA MEL INDUSTRIAL.

Un dels aspectes que més discrimina la mel és el sistema processal a partir del qual s'ha obtingut. Recordant l'explicació anterior sobre *El processament de la mel*, la mel artesanal, també anomenada *mel pura*, no es sotmet a cap tractament tèrmic, ja que simplement és filtra, per tal de fer-la apta pel consum, i s'envasa.

³ En aquest gràfic únicament hi figuren els deu països més exportadors de mel a l'any 2016. Per observar la taula completa (30 països) amb un major nivell de precisió, veure *Annex I: Països més exportadors de mel a l'any 2016*.

La mel industrial, en canvi, és sotmet a un conjunt de tècniques basades en la calor, com la pasteurització, per tal d'allargar-ne la quantitat final i mantenir-ne l'estat líquid. A més, també li és aplicada una sèrie d'alteracions a través d'ingredients artificials afegits, tals com edulcorants, conservants químics, aigua o sucre, els quals també eviten que la mel és solidifiqui.

A partir d'aquí, sorgeixen diferents tipus de proves senzilles per tal de determinar si es tracta de mel artesanal o industrial (Giménez, 2017):

- I. Si la mel es cristal·litza, es granula o es solidifica, és que ens trobem davant de mel pura.
- II. Si la mel cau ràpidament d'una cullera és una clara evidència que aquesta conté aigua en la seva composició i, per tant, podem determinar que ha estat processada industrialment.
- III. La mel pura no pot dissoldre's en aigua. Així doncs, si ho intentem i es dissol, la mel en qüestió provindrà d'una gran indústria, donat que aquesta contindrà sucres o edulcorants que permetran aquesta dissolució.
- IV. La mel artesanal pren i es crema ràpidament, a diferència de la mel industrial, la qual és força més ignífuga, a causa del seu tractament amb aigua.

Cal remarcar que estem referint-nos a mels produïdes dins del marc europeu, amb una gran regulació que impedeix l'aplicació de productes altament perillosos per la salut humana en la producció de mel⁴.

Tanmateix, actualment la mel disponible pel consum al nostre país Catalunya, com a la resta de països de la Unió Europea, pot contenir fàcilment mel procedent d'altres regions del món amb una legislació molt més laxa en aquest sentit. Per exemple, és relativament habitual trobar mels industrials que contenen mel procedent de la Xina, un país que permet l'aplicació d'antibiòtics, com el *cloranfenicol*, altament tòxic pel cos humà, i prohibit per les autoritats sanitàries europees des de fa 25 anys (Lorenzana, 2018).

⁴ Veure l'apartat 1.6. *La legislació que regeix la producció de mel*.

1.6. LA LEGISLACIÓ QUE REGEIX LA PRODUCCIÓ DE MEL.

Actualment, la legislació que regeix la producció de mel a Catalunya es nodreix de tres fonts: la normativa europea, la regulació espanyola i la legislació catalana en vigor, essent la primera, el marc legislatiu a partir del qual es desenvolupa l'entramat regulador d'ambdues següents.

En primer lloc, doncs, trobaríem la normativa comunitària, la qual té la consideració de normativa marc o de nivell 1, és a dir, cada estat membre de la Unió Europea (UE) legislarà sempre dins dels límits establerts per aquest marc normatiu comunitari.

Cal remarcar que, comunitàriament, tenen potestat legislativa el Parlament Europeu, el Consell de la UE, el Banc Central Europeu (BCE) i la Comissió Europea (CE). Tots ells poden regular, principalment, en forma de reglaments o de directives europees.

En el cas dels reglaments, es tracta d'actes legislatius vinculants i que, per tant, han d'aplicar-se íntegrament en cada estat membre de la UE. Les directives, en canvi, defineixen objectius comunitaris que cada país haurà de complir, mitjançant la seva pròpia legislació interna (UE, 2018).

Així doncs, a nivell europeu trobaríem les següents normatives que afecten directament a la producció de mel (Arias de Reyna, Carranza, Fernández, & Sánchez, 2012):

- **Reglament CEE 2092/1991, del Consell de la Unió Europea**, sobre la producció agrícola ecològica y la seva indicació en els productes agraris i alimentaris.
- **Reglament CE 797/2004, de la Comissió Europea**, on es recullen un conjunt de mesures comunitàries amb l'objectiu de millorar les condicions de producció i comercialització dels productes apícoles.
- **Reglament CE 853/2004, del Parlament Europeu i del Consell de la Unió Europea**, pel qual s'estableixen les normes específiques d'higiene dels aliments d'origen animal.
- **Reglament CE 917/2007, del Consell de la Unió Europea**, on es modifica i s'amplia el Reglament CE 797/2004 previ.
- **Reglament CE 889/2008, del Consell de la Unió Europea**, sobre producció, control i etiquetatge dels productes ecològics.

D'aquesta legislació comunitària se'n desprèn un dels elements més polèmics en la comercialització de la mel: l'etiquetatge. Com hem vist en l'apartat *La producció de mel al món*, l'Estat espanyol és un dels majors productors de mel a nivell mundial, i el principal fabricant d'aquest producte a la Unió Europea.

Doncs bé, la normativa apícola europea obliga a mencionar el país d'origen del producte en el propi envàs d'aquest. Tanmateix, la mateixa regulació permet l'ús de les següents estructures: *mescla de mels de la UE*, *mescla de mels no procedents de la UE*, i *mescla de mels de la UE i de mels no procedents de la UE*.

Així doncs, amb la possibilitat d'incloure aquestes etiquetes, enlloc d'anomenar l'origen concret del producte, les grans indústries mel·líferes acostumen a utilitzar més d'un 90% de mel xinesa o sud-americana, emparant-se en l'etiqueta de *mescla de mels de la UE i de mels no procedents de la UE*, per la qual obtenen el certificat de produït dins de la UE. És més, l'únic requisit per obtenir aquest certificat, és que en la composició del producte s'utilitzi, com a mínim, un 1% de mel fabricada dins del territori comunitari.

Aquesta problemàtica ha enfonsat a petits productors europeus, sobretot catalans i espanyols, donat que no poden competir contra aquests productes, els costos dels quals són extremadament més baixos, gràcies a la precarietat laboral dels mencionats països, així com en l'ús de tècniques prohibides en la producció, com la introducció d'antibiòtics retirats del mercat per la seva toxicitat.

Seguidament, analitzarem quin és el desenvolupament normatiu de l'Estat espanyol, on trobem el conjunt legislatiu següent, referent a l'elaboració de productes apícoles (Barros, Bahlsen, & Ugena, 2016):

- **Reial Decret 209/2002, de 22 de febrer**, a partir del qual s'estableixen normes d'ordenació jurídica de les explotacions apícoles.
- **Reial Decret 428/2003, d'11 d'abril**, sobre normativa fonamental de les subvencions destinades al foment de les agrupacions de defensa sanitària ramaderes.
- **Llei 8/2003, de 24 d'abril**, de sanitat animal.
- **Reial Decret 1049/2003, d'1 d'agost**, on s'aprova la Norma de qualitat de la mel.
- **Reial Decret 479/2004, de 26 de març**, a partir del qual s'estableix i es regula el Registre general d'explotacions ramaderes.

- **Reial Decret 448/2005, de 22 d'abril**, on es legisla el règim d'ajudes a l'apicultura, dins del marc de programes nacionals anuals.
- **Reial Decret 608/2006, de 19 de maig**, sobre l'establiment i regulació del Programa nacional de lluita i control de malalties de les abelles de la mel.
- **Reial Decret 751/2006, de 16 de juny**, sobre autorització i registre de transportistes i mitjans de transport d'animals, a partir del qual es crea el Comitè Espanyol de Benestar i Protecció dels Animals de Producció.
- **Ordre APA/735/2008, de 14 de març**, on es modifica l'Annex II del Reial Decret 608/2006, el qual conté l'aprovat Programa nacional de lluita i control de malalties de les abelles de la mel.
- **Ordre ARM/867/2011, de 30 de març**, on es reconeix l'Organització Interprofessional de la mel i els Productes Apícoles, com una Organització Interprofessional Agroalimentària.
- **Ordre ARM/2605/2011, de 26 de setembre**, a partir de la qual es defineixen les explotacions animals, les assegurances que aquestes han de disposar o les condicions tècniques mínimes d'explotació d'aquestes, entre d'altres.
- **Reial Decret 473/2015, de 12 de juny**, on es modifica el Reial Decret 1048/2003, on s'aprova la Norma de qualitat de la mel.
- **Ordre AAA/2571/2015, de 19 de novembre**, on s'estableixen els fonaments legislatius per la concessió de les subvencions per a la realització de projectes d'investigació aplicats en el sector apícola i els seus productes, dins del Programa nacional de mesures d'ajuda a l'apicultura.

Finalment, caldria endinsar-nos en la normativa vigent de la Generalitat de Catalunya. Fins l'any 2014, existia una gran dispersió de la normativa que regulava les explotacions ramaderes a nivell català, basada en la legislació aprovada a principis dels anys 90.

Així doncs, aquesta normativa, aprovada mitjançant el **Decret 61/1994, de 22 de febrer**, sobre regulació de les explotacions ramaderes, i ampliada a través de l'**Ordre de 7 d'abril de 1994**, on es definiren les normes d'ordenació de les explotacions porcines, avícoles, cunícoles, bovines i, sobretot, apícoles; fou derogada per donar pas, 20 anys després, a un marc homogeni i unitari de la regulació normativa de les explotacions apícoles.

El **Decret 40/2014, de 25 de març**, sobre ordenació de les explotacions ramaderes, significà un avanç molt gran en la legislació catalana sobre la producció de mel, donat que aquesta ha esdevingut l'eix central de la normativa apícola catalana. Deixant enrere les anteriors dispersions legislatives existents a Catalunya sobre la matèria, eliminant-ne les possibles dificultats d'interpretació, les ambigüitats, la dispersió; tot unificant i simplificant tots els tràmits administratius redefinits (Villa, 2017).

2. EL MÀRQUETING.

El màrqueting consisteix en un sistema total d'activitats, el qual incorpora una sèrie de processos mitjançant els quals s'identifiquen les necessitats dels consumidors/es, per tal de satisfer-los/les, promovent l'intercanvi de béns i serveis de valor amb ells, a canvi d'una utilitat o benefici per l'organització promotora: l'empresa.

Segons Philip Kotler⁵ el màrqueting és *«un procés social i administratiu, mitjançant el qual grups i individus obtenen el que necessiten i desitgen a través de generar, oferir i intercanviar productes de valor amb els seus iguals»*.

Podríem dir que el procés social que ens defineix Kotler, prové de la interacció de les necessitats, desitjos i demandes de diferents grups de persones. El component administratiu el vincularíem amb la necessitat de planificar, organitzar, implementar i controlar les activitats programades.

Així doncs, d'aquesta magnífica definició en podem extreure dues idees fonamentals del màrqueting:

- I. El màrqueting el realitzen les persones, i es dirigeix a persones (procés social).
- II. El màrqueting necessita ésser administrat per incrementar les possibilitats d'èxit.

⁵ El nord-americà Philip Kotler és considerat el pare del màrqueting modern, donat que és un dels majors experts de la pràctica estratègica d'aquesta matèria. Entre d'altres mèrits, fou el primer dirigent de l'*American Marketing Association (AMA)*, ocupant alhora la càtedra de màrqueting internacional de la Northwestern University de Chicago (EUA).

Pel que fa a l'*intercanvi* que proposa aquest autor, hauríem d'exposar les seves cinc claus que han de reunir-se, per tal que es produeixi un *intercanvi* (Kotler, 2017):

- I. Que existeixin almenys dues parts.
- II. Que cada part posseeixi alguna cosa que pugui tenir valor per l'altra part.
- III. Que cada part sigui capaç de comunicar-se i realitzar el lliurament.
- IV. Que cada part tingui llibertat per acceptar o refusar l'oferta.
- V. Que cada part consideri que és apropiat i desitjable negociar amb l'altra part.

Altres autors d'immens recorregut internacional, com E. Jerome McCarthy, molt conegut per l'aprofundiment que realitzà sobre el *màrqueting mix*, el qual el comprimí fins a les 4 Ps actuals – producte, preu, posició (o distribució) i promoció – definiren el màrqueting com «*la realització d'aquelles activitats que tenen per objecte complir les metes d'una organització, a l'anticipar-se als requisits del consumidor o client, i al canalitzar un flux de mercaderies aptes a les necessitats i els serveis que el productor presta al consumidor o client*» (McCarthy & Perreault, 2002).

2.1. EL PLA DE MÀRQUETING.

Un *pla de màrqueting* consisteix en un document en el qual una determinada organització fixa els seus objectius comercials, definint-ne l'estratègia a seguir a través de la confecció d'un pla d'accions per llançar un nou producte al mercat, o bé per mantenir o incrementar les vendes actuals d'un determinat bé o servei.

Segons el propi Philip Kotler, un pla de màrqueting és «*un document escrit en el qual s'escullen els objectius, les estratègies i els plans d'acció relatius als elements del màrqueting mix que facilitaran i possibilitaran l'acompliment de l'estratègia a nivell corporatiu, any rere any, pas a pas*» (Kotler, 2017).

El pla de màrqueting acostuma a realitzar-se seguint una estructura determinada, la qual esdevé un patró dinàmic per diversos autors, encara que l'essència en si del document es manté en tots ells.

Aquesta estructura consta sempre d'una anàlisi de la situació, la determinació d'uns objectius i una estratègia de màrqueting, un programa d'acció, un programa economicofinancer, i un sistema de control i seguiment, per tal d'avaluar l'acompliment del pla dissenyat.

2.1.1. ETAPES D'UN PLA DE MÀRQUETING.

Seguint amb la idea anterior, són múltiples els autors i les autores que han dissenyat la seva pròpia estructura en etapes d'un pla de màrqueting, per tal que les empreses puguin adaptar-ho a les seves necessitats.

Després d'una immersió per la literatura més estesa en aquest àmbit, on destacaríem autors nacionals com Joaquín Sánchez (2001) o Manuel Alonso (2008), hem decidit que aquell que més s'emmarcava dins del propi objecte d'aquest treball és el publicat per José María Sainz de Vicuña (2016).

Així doncs, a continuació detallarem les etapes contingudes pel pla de màrqueting dissenyat pel madrileny Sainz de Vicuña (Sainz de Vicuña, 2016):

I. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

En primer lloc, caldria detectar la situació de l'empresa respecte del mercat on opera. Una de les pràctiques més habituals per determinar-ho acostuma a ser la matriu DAFO, gràcies a la qual podem realitzar una anàlisi interna de la companyia, amb les seves fortaleeses i debilitats. Així com també, una anàlisi externa on podrem identificar quines amenaces i quines oportunitats de negoci cohabiten en el mercat objectiu de l'empresa.

▪ Anàlisi externa.

Es basa en l'estudi del mercat com a punt de partida per tal de poder tenir una referència del context en el qual es troba aquest.

Analitzar l'entorn és estudiar el context socioeconòmic tenint en compte les dades de l'evolució del PIB, del consum privat, de la inversió, etc. i altres variables d'interès.

Tanmateix, en algunes ocasions també pot ser necessari estudiar les forces competitives per tal de conèixer la competitivitat del sector i determinar l'existència de rivalitat entre els proveïdors, l'amenaça de productes substitutius i la dificultat de sortida del sector a estudiar.

L'anàlisi més eficaç és aquella que es basa en el mercat en el qual s'actuarà tenint en compte:

I. Naturalesa del mercat. Estudi de la situació i l'evolució en els darrers anys, tipografia i perfils dels segment que el formen, competidors i participació en el mercat, etc. Per tant, es fonamenta en una anàlisi detallada de la situació en la qual es troba el mercat, tenint en compte els elements que el formen i els seus participants.

II. Estructura del mercat. Es fonamenta en conèixer la situació del mercat de referència (mida de l'oferta, productors, productes oferts, marques, participacions, etc), conèixer els competidors, nous entrants, productes substitutius, l'evolució del sector i els canals de distribució que existeixen.

▪ **Anàlisi interna.**

Aquesta, en canvi, pretén ajudar a detectar les debilitats i potencialitats de l'empresa, dels del punt de vista comercial i de màrqueting.

Per tal de poder-ho realitzar, prendrem consciència del que s'està realitzant en l'empresa i si és el que hem de fer, és a dir, si s'estan prenent decisions estratègiques de màrqueting adequades, a més de considerar si s'estan realitzant les accions correctament.

En concret, una anàlisi interna inclourà aspectes com els següents:

I. Objectius de màrqueting plantejats. Conèixer els objectius, si són correctes o s'haurien de modificar, realitzant-ne un seguiment per avaluar-ne l'acompliment.

II. Estratègia de màrqueting. Conèixer l'estratègia de màrqueting utilitzada, a quin mercat es dirigeix i amb quins productes, l'elecció del segment i si és correcta i si aquesta estratègia és funcional.

III. Recursos. Determinar de quins recursos humans i materials es disposa per aconseguir els objectius, i si aquests són els adequats.

IV. Estratègia de productes. Analitzar l'amplitud i profunditat de la gama, política de marques, envasos, dissenys, etc.

V. Estratègia de preus. Analitzar si és adequada l'estratègia escollida donades les etapes del C.V.P (cicle de vida del producte), quina és l'estratègia dels

competidors, estan ben definides les tarifes de preus i les escales de descomptes, etc.

VI. Estratègia de distribució. Concretar si l'estratègia és la més adequada per a l'evolució i les tendències dels canals de distribució, quina és la participació en el mercat, hi ha bona relació amb els distribuïdors, etc.

VII. Estratègia de comunicació. Determinar quina estratègia de comunicació interna i externa es segueix, si hi ha adherència i cohesió, les mitjans són els més adequats, el comportament corporatiu crea una bona imatge externa, etc.

VIII. Estratègia de vendes. Analitzar si es consta d'una estructura comercial adequada, si són eficients els comercials, quina és la forma més adequada d'arribar al client, la remuneració de venedors i comissionistes, la formació del personal comercial, o el seguiment i control de l'actuació.

II. DETERMINACIÓ D'OBJECTIUS

El segon pas en la confecció del pla de màrqueting és la definició dels objectius comercials de la companyia en qüestió. Així doncs, una de les tècniques més esteses al món empresarial és la dels *objectius SMART*, a partir de l'acrònim de la llengua anglosaxona *specific, measurable, attainable, realistic i time*, el qual indica que els objectius han de ser:

- **Específic.** És primordial detallar i concretar al màxim, de manera que pot útil plantejar-se sub-objectius que reforcin l'objectiu principal.
- **Mesurable.** Una característica clau dels objectius és que han de ser quantificables, és a dir, s'han d'ajustar a uns criteris i/o escales de mesura factibles.
- **Assolible.** Els objectius, òbviament, han de ser ambiciosos, sinó el seu assoliment no significaria un avanç empresarial. No obstant, cal mantenir sempre present la realitat actual de l'empresa i el seu entorn, per tal que els objectius es puguin materialitzar.
- **Realista.** Seguint amb la idea anterior, un objectiu s'ha d'emmarcar dins de la realitat de l'empresa i dels seus *stakeholders*⁶. De no ser així, la desviació de la realitat empresarial, pot conduir fàcilment al fracàs d'un objectiu.

⁶ Els *stakeholders* o grups d'interès d'una organització són el conjunt d'agents, tant interns com externs a aquesta, els quals tenen un determinat grau d'interès en què l'organització funcioni de la millor manera possible. Serien

- **Acotat temporalment.** Si bé abans hem comentat que els objectius s'han de poder quantificar, aquests també s'han de poder fixar en un horitzó temporal definit, per tal d'avaluar-ne el seu acompliment en un període determinat prèviament.

Il·lustració I – *Objectius SMART*



Font | *Elaboració pròpia*

Aquests objectius determinen què es vol aconseguir i de quina forma, a més, aquests s'han de complementar amb l'estratègia a utilitzar i han de representar una solució dins del mercat i una obtenció d'oportunitats.

III. ELABORACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

A partir d'aquí, caldria posicionar l'organització al mercat, on la matriu ERIC esdevé una gran aliada. El seu nom prové de l'acrònim dels quatre factors que la conformen: eliminar, reduir, incrementar i crear. A partir de la seva aplicació, podrem definir clarament quin és el perfil estratègic de la companyia (Chan Kim & Mauborgne, 2015).

Les *estratègies* són els camins d'acció dels quals disposa l'empresa per tal d'aconseguir els objectius plantejats anteriorment. En l'elaboració d'un *pla de màrqueting* aquestes queden ben definides per tal d'establir un posicionament en el marcat i davant la competència per aconseguir el major rendiment dels recursos dels quals disposa l'empresa.

Tanmateix, s'ha de ser conscient de que totes les estratègies han de ser formulades tenint en compte els punts forts i dèbils, les oportunitats i amenaces del mercat, així com tots aquells factors interns i externs que intervenen d'acord amb les directrius de

stakeholders típics d'una empresa els seus propis treballadors, el seu accionariat, els seus proveïdors o els seus clients, entre d'altres agents.

l'empresa. Per tant, aquestes han de ser dissenyades segons els objectius, tenint en compte, que no sempre s'obtindrà el mateix resultat i per tant, les estratègies han de ser adaptatives.

El *procés d'elecció de les estratègies* es basa en:

- Definició del públic objectiu al qual es vol arribar.
- Plantejament general i d'objectius específics de les diferents variables del màrqueting (producte, comunicació, força de venda, etc.).
- Determinació del pressupost.
- Valoració global del pla i elaboració de la compta d'explotació provisional per tal de conèixer la possible rendibilitat que s'obtindria.
- Designació del responsable, el qual estarà a càrrec del pla de màrqueting.

La determinació dels objectius i de l'estratègia es realitza a partir de propostes establertes pel director de màrqueting, sota la supervisió del director de l'empresa.

Les estratègies poden platejar-se de forma independent o combinades entre si; entre aquestes trobem aconseguir un millor posicionament en buscadors, eliminar productes amb menys rendibilitat, modificar productes, ser referents en les xarxes socials, entre d'altres.

IV. PLA D'ACCIÓ

A continuació, caldria realitzar un *pla d'accions*, per tal de programar les activitats considerades oportunes per l'estratègia de màrqueting establerta prèviament. Òbviament, el disseny d'aquestes accions estarà subjecte a un seguit de restriccions més enllà de la pròpia estratègia adoptada, com ara la magnitud pressupostària que disposi el departament de màrqueting o l'ens en qüestió.

Aquesta elecció es realitza un cop seleccionada l'estratègia, per tal de poder aconseguir els objectius establerts. Qualsevol objectiu es pot aconseguir a partir de diferents estratègies, les qual apliquen una sèrie de *tàctiques* que defineixen les accions concretes a realitzar per poder aconseguir els efectes de l'estratègia.

Per tant, es pot afirmar que les estratègies són el camí a seguir per aconseguir els objectius, i les tàctiques són els passos a seguir en aquest camí.

Les diferents tàctiques estan determinades en funció dels punts analitzats en les etapes anteriors. Així doncs, algunes de les accions a realitzar són:

- **Sobre el producte.** Eliminacions, modificacions de productes existents i llançament de nous productes, creació de noves marques, millores de qualitat, nous envasos i mides, etc.
- **Sobre el preu.** Revisió de les tarifes actuals, canvis en la política de descomptes, bonificacions de compra...
- **Sobre els canals de distribució.** Comercialització a través d'internet, suport al detallista, fixació de condicions als majors, apertura de nous canals, entre d'altres.
- **Sobre l'organització comercial.** Definició de funcions, deures i responsabilitats dels comercials, augment o ajust de la plantilla, complementació i tramitació de demandes...
- **Sobre la comunicació integral.** Contractació de gabinet de premsa, potenciació de la pàgina web, pla de mitjans i suports...

Cal remarcar que les *tàctiques* han de ser conseqüents amb les estratègies de màrqueting i als recursos comercials dels quals disposa l'empresa. La determinació de les tàctiques es realitza per la implantació d'estratègies a partir del director del màrqueting tenint en compte el mitjans humans i els recursos materials necessaris.

V. DETERMINACIÓ DEL PRESSUPOST

Un cop s'ha determinat el pla d'acció, són necessaris els mitjans per tal de realitzar les accions definides prèviament. Es realitza un *pressupost*, basat en els programes de feina i el temps aplicat.

Per tal de que el *pla de màrqueting* sigui acceptat, es necessitarà un pressupost en el qual consti els recursos econòmics necessaris i com es realitzarà el pla, per tal d'obtenir beneficis i la previsió de viabilitat d'aquest. Després de la seva aprovació, el pressupost ha de ser autoritzat per a utilitzar els recursos econòmics.

VI. SISTEMES DE CONTROL I PLA DE CONTINGÈNCIES

Finalment, cal remarcar que moltes empreses cometen l'error d'arribar fins aquest punt i considerar que el pla de màrqueting ha finalitzar, sense avaluar-ne el seu acompliment des de cap perspectiva.

Cal esmentar que les tasques de control i seguiment de les accions programades al Pla d'accions són tant o més important que el seu propi disseny, ja que permeten a l'òrgan funcional corresponent de l'empresa avaluar-ne l'evolució i el seu acompliment, des de múltiples punts de vista possibles, com ara l'increment de vendes previst, la consecució dels terminis establerts o l'ajustament economicofinancer del pla.

Al no establir-se aquest control, probablement s'acabaria l'activitat i es veuria si aquest objectiu s'ha aconseguit o no. Per tant, el control permet conèixer el progrés en períodes curts de temps i actuar de forma immediata.

Els mètodes a utilitzar seran seleccionats un cop identificades les Àrees de Resultat Clau (ARC), és a dir, aquells aspectes que tenen major contribució en el rendiment de la gestió comercial. A continuació, esmentarem la informació necessària per al bon control:

- **Resultats de vendes.** Resultats dividits en diversos apartats (per delegacions, gama de productes, per venedor...).
- **Rendibilitat de les vendes.** Determinada pels criteris de l'anterior punt.
- **Ràtios de control establerts per la direcció.**
- **Posicionament a les xarxes.**
- **Control de l'activitat dels venedors.**
- **Resultats de les diferents campanyes de comunicació.**

Per últim, s'han d'analitzar les possibles desviacions existents, per a realitzar el *feedback* corresponent per tal d'investigar les causes que les han pogut produir i actuar posteriorment en aquestes.

Per tant, els diferents controls periòdics a realitzar seran necessaris per realitzar canvis en el pla original, en cas que la direcció comercial ho cregui oportú. A més, pot acompanyar-se d'un *Pla de contingències*, el qual contindrà accions rectificadores, per si els resultats que es van obtenint del pla original no són els desitjats.

CAPÍTOL III: Pla de màrqueting

Tal i com s'ha explicat anteriorment, el disseny d'aquest pla de màrqueting seguirà l'estructura dissenyada per l'autor Sainz de Vicuña (Sainz de Vicuña, 2016).

En l'elaboració del present projecte, s'ha realitzat un qüestionari⁷ a la població del Camp de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, assolint una mostra de 141 persones, mitjançant el qual s'han justificat moltes de les decisions que es desenvolupen en el *Pla de màrqueting* següent.

1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ.

1.1. SITUACIÓ ACTUAL DE L'EMPRESA.

L'empresa en qüestió es dedica única i exclusivament a la producció de mel ecològica a Catalunya i l'Aragó, produint anualment entre 30.000 i 40.000 kg de mel (entre 30 i 40 tones), essent la *mel de romaní*, la tipologia més produïda.

La companyia fou fundada l'any 1994 per un empresari individual, que alterna la seva tasca de direcció d'una societat d'obra pública i reformes a Reus, amb l'activitat apícola com autònom, en la qual hi tenia experiència ja que la família s'havia dedicat a l'apicultura durant un llarg seguit d'anys.

Els mitjans i recursos productius de l'empresa es fonamenten, principalment, en les pròpies abelles. Actualment, la companyia gaudeix de 850 caixes d'abelles⁸. Tanmateix, a causa de la diversitat de tipologies apícoles que té l'empresa, no totes aquestes caixes es gestionen similarment.

L'empresa consta de zones de producció en tres àmbits geogràfics diferents, escollits per les condicions òptimes per la fabricació de mel ecològica, com per exemple, un clima sense contrastos bruscs de temperatura o un bon abastiment i qualitat del subministrament de la xarxa d'aigua. La utilització d'aquest mètode ha suposat una gran oportunitat per a l'empresa, ja que ha aconseguit millorar la qualitat de la mel, la qual és ecològica, i augmentar juntament la seva producció.

⁷ La fitxa tècnica d'aquest qüestionari, el seu model emès i el seus resultats i comentaris, s'ubiquen a l'*Annex III: Qüestionari sobre la mel*.

⁸ En termes apícoles, una caixa d'abelles conté entre 60.000 i 80.000 abelles.

Així doncs, la fabricació d'aquesta mel es troba a cavall de les següents tres zones:

- **Alt Camp.** Entre els municipis del Pont d'Armentera i Aiguamúrcia, molt proper al Reial Monestir de Santes Creus, s'ubica un assentament productiu, amb més de 200 caixes d'abelles.
- **Ribera d'Ebre.** A la capital d'aquesta comarca catalana, Móra d'Ebre, s'hi troba un assentament similar a l'anterior, amb una capacitat productiva de 200 caixes d'abelles.
- **Terra Alta.** Aquí s'emplacen dos assentament apícoles més: un a la capital d'aquesta petita comarca tarragonina, Gandesa, i l'altre al municipi del Pinell de Brai. Entre ambdós centres productius, s'acumulen gairebé 450 caixes d'abelles.

A les dues darreres zones esmentades on aquesta empresa produeix mel, amb una capacitat aproximada d'unes 650 caixes d'abelles, s'hi realitza una transhumància⁹ semestralment cap a un altre centre productiu, emplaçat al municipi aragonès de Castel de Cabra, a la província de Terol.

En canvi, l'assentament de l'Alt Camp roman tota la temporada al seu emplaçament proper a Santes Creus, donat que la tipologia d'abelles que s'hi ubiquen no requereixen una transhumància.

Cal mencionar que l'extracció de la mel es realitza sempre als centres catalans esmentats, ja que la legislació vigent obliga a obtenir el producte en el centre productiu habitual. I després de realitzar aquest procés, el producte és emmagatzemat en bidons, per ser posteriorment tractat i, finalment, comercialitzat.

La mel d'aquesta empresa s'ha venut sempre a un únic client, una empresa alacantina de torrons, la qual adquireix tota la producció assolida a l'engròs.

⁹ La transhumància es realitza per tal d'evitar els canvis de temperatura. D'aquesta manera, l'empresari s'assegura un augment de la seva producció de mel. Cal mencionar que les abelles són molt sensibles als canvis climatològics. Un canvi brusc de temperatura podria ensorrar la producció de mel de tot un any. Per aquest motiu, els empresaris apícoles acostumen a utilitzar la transhumància per salvar aquests canvis estacionals de condicions climatològiques.

1.2. ANÀLISI INTERNA.

RECURSOS I CAPACITATS DE L'EMPRESA

En primer lloc, pel que fa als **recursos humans**, l'empresa no gaudeix d'un ampli equip humà. De fet, de forma fixe només hi consta el propi empresari. Malgrat això, aquest gaudeix d'un conveni de col·laboració amb l'altra entitat que dirigeix a Reus.

Quan aquesta societat reusenca d'obres té una baixada puntual d'activitat, els treballadors d'aquesta realitzen tasques apícoles, tals com el trasllat de les abelles durant el procés de transhumància, l'extracció de la mel o l'emmagatzemament del producte final obtingut.

En quant als **recursos econòmics**, tal i com hem esmentat anteriorment, l'empresa ven tota la seva producció a un únic client. Per tant, aquesta no realitza grans inversions comercials, ni cap despesa en màrqueting.

Com que tota la mel produïda es ven a un únic client, el qual la compra a l'engròs i, per tant, a un preu molt ajustat, l'empresa no gaudeix de gens de marge de maniobra, ja que és l'únic client que assegura la compra íntegra de tota la producció anual de mel.

Així doncs, els **recursos comercials** són escassos, i per aquest motiu, l'empresa es planteja llançar al mercat la seva pròpia marca.

Tot i que la mida de l'empresa és petita, els escassos **recursos productius i tecnològics** no són un impediment per a la producció de grans quantitats de mel, ja que, la inversió en maquinària i noves tecnologies és gairebé nul·la i l'empresa es dedica a envasar la mel en bidons, per a la posterior venda a l'esmentat client.

Tenint en compte els **recursos mediambientals**, l'empresa es dedica a fabricar mel ecològica. Per tant, aquesta compleix amb les normatives de producció i actualment tenen com a objectiu acreditar el certificat del Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE).

ESTRATÈGIES GENERALS SEGUIDES PER L'EMPRESA

Els objectius generals de l'empresa són augmentar la producció de mel, aconseguint augmentar els ingressos i obtenir una major rendibilitat. Per tant, aquesta empresa ha seguit una **estratègia empresarial** de creixement i expansió del seu mercat, dins del seu potencial.

Un cop identificada la competència, l'empresa ha desenvolupat una **estratègia competitiva** basada en la diferenciació, és a dir, l'empresa no ha competit en el cost ni en la quantitat de mel produïda, ja que s'ha basat en la millora de la qualitat i les característiques de la mel, essent la producció ecològica l'element principal de diferenciació de la seva competència.

Així doncs, l'empresa s'ha especialitzat en la producció de diferents varietats de mel, essent la mel de romaní la més produïda, donat que la seva demanda és molt superior a la resta tipologies de mel, però l'oferta és gairebé idèntica per totes les variants de mel.

Per tant, la companyia detectà aquest desajustament del mercat, i creu que llançar una marca pròpia al mercat podria ser un èxit, si segueixen amb la producció ecològica de mel de romaní.

Pel que fa a l'**estratègia de cartera de clients, de segmentació i de posicionament** podem afirmar que aquesta empresa no ha realitzat grans accions en aquest àmbit, ja que des de la seva creació, ha comercialitzat sempre amb el mateix client: un fabricant alacantí de torrons.

La companyia ha intentat transmetre sempre a aquest client, que li ofereix mel de gran qualitat, produïda amb un gran respecte mediambiental, i utilitzant sempre mètodes que afavoreixen el benestar de les abelles, com ara la transhumància. Aquesta ha estat la seva posició a l'hora de negociar el preu de venda final de la seva producció amb el seu client i, en definitiva, la seva **estratègia comercial** fins ara.

ESTRATÈGIES FUNCIONALS SEGUIDES PER L'EMPRESA

En quant a les **estratègies de producte**, tal i com s'ha esmentat anteriorment, l'empresari ha apostat per oferir un producte de qualitat, diversificat i ecològic. Aquestes tres característiques, són les quals han aportat un gran valor al producte produït, i és per aquest motiu, que es vol aconseguir el certificat del Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE).

Les **estratègies de preus** utilitzades tenen en compte diversos factors, entre d'ells el manteniment de les caixes d'abelles, el transport, etc. Per tant, els preus dependran dels costos de producció, transport i quantitat del producte, ja que alguns dels productes que realitzen són més costosos d'elaborar, però també de millor qualitat.

Pel que fa a les **estratègies de comunicació**, la inversió és escassa, ja que tal i com hem esmentat anteriorment, el seu producte es ven a un únic client. Per tant no tenen la necessitat d'invertir en comunicació per dirigir-se als consumidors de forma directa, ja que el producte és venut a l'engròs.

Les **estratègies de distribució** es basen en el transport del bidons de mel, emmagatzemats en les zones d'emplaçament de les caixes d'abelles, a l'empresa alacantina. Les despeses de transport les paga el client, i aquest transport el duu a terme el propi empresari o un dels treballadors de l'altra empresa que aquest dirigeix. A més, és el propi empresari el qual s'encarrega de contactar amb el client.

1.3. ANÀLISI EXTERNA.

L'anàlisi externa es basa en la recopilació de dades, l'observació i l'anàlisi del mercat en el qual intervé l'empresa.

Per realitzar aquesta anàlisi, s'ha de tenir en compte el **macroentorn**, és a dir, els factors demogràfics, tecnològics, polítics, legals i socioculturals que poden influir en la presa de decisions i l'actuació de l'empresa.

Altrament, cal endinsar-se també en el **microentorn**, el qual engloba l'estudi dels clients, la competència, els intermediaris i els proveïdors.

ANÀLISI DEL MACROENTORN

Per tal d'estudiar el **macroentorn**, utilitzarem la tècnica PEST, la qual consisteix en investigar un conjunt de factors: el **factor polític**, el **factor econòmic**, el **factor social** i, finalment, el **factor tecnològic**. Aquests factors donen nom a la pròpia tècnica PEST, essent l'acrònim d'aquesta.

Caldria afegir que l'empresa no té cap mecanisme a l'abast per incidir directament en aquests factors. Per tant, la tècnica PEST únicament aporta informació a l'empresa, per tal d'esbrinar com poden afectar aquestes variables que es tractaran, a la seva activitat empresarial.

En primer lloc, pel que fa al **factor polític**, tal i com hem vist al *Capítol II: Marc teòric*, en el seu apartat 1.6. *La legislació que regeix la producció de mel*, cal tenir en compte el marc normatiu europeu i els detalls legislatius incorporats a Catalunya, sobretot en l'àmbit de la producció agrària ecològica.

Segonament, dins del **marc econòmic**, les expectatives són certament moderades. Tot i que s'estima una caiguda continuada i sostinguda de la taxa d'atur registrat fins al 2021, en aquest període s'espera també una davallada del PIB¹⁰ castellà, amb un increment de l'IPC¹¹ constant d'entre un 1,6% i un 1,7%, pels anys 2019, 2020 i 2021 (Banco de España, 2018).

Si s'estima una caiguda de l'atur registrat però, paral·lelament, el PIB també disminueix progressivament, i la variació de l'IPC roman constant; ens trobem en una situació econòmica gairebé idèntica.

La caiguda de l'atur, a priori, haurà de provocar un augment del consum, donat que els recursos econòmics de les famílies haurien d'incrementar. Tanmateix, la davallada prevista del PIB anticipa l'escenari totalment contrari, una restricció al consum en pro de l'estalvi. Així doncs, podríem considerar que el consum que s'estima serà similar a l'actual, amb una oferta que podria minvar (caiguda del PIB), i una demanda que es mantindria constant, incrementant-se molt lleugerament (reducció de l'atur registrat).

Davant d'aquest escenari macroeconòmic que es planteja pels pròxims anys al nostre país, podem concloure ràpidament que la situació econòmica serà similar a l'actual, sense grans canvis, sempre i quan no hi hagi una interferència del **factor polític** que afecti de ple a aquestes variables de l'entorn econòmic, la qual podria provocar un desajustament d'aquestes previsions econòmiques.

Altrament, en quant al **factor social**, s'hauria d'estudiar les tendències i els hàbits de consum de la societat catalana pel que fa a la mel. Aquesta anàlisi s'ha realitzat mitjançant una investigació duta a terme pel Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya, a l'any 2018, els resultats de la qual es presenten a continuació.

Tanmateix, per tal de recolzar encara més les dades que es presentaran a continuació, s'ha inclòs un conjunt de preguntes emmarcades dins dels *blocs 1, 2 i 3 del Qüestionari sobre la mel*, el qual s'ubica a l'*Annex III: Qüestionari sobre la mel*, on es presenten els resultats obtinguts, i se'n fa una valoració sintètica per blocs dels resultats obtinguts i de les seves línies mestres.

¹⁰ El *Producte Interior Brut* (PIB) consisteix en el valor de tots els béns finals i serveis finals produïts en un país durant un any, independentment de la nacionalitat de l'empresari. Es mesura segons els preus de mercat, inclosos els impostos indirectes i deduïdes les subvencions, i incloent-hi també l'activitat del mercat negre.

¹¹ L'*Índex de Preus de Consum* (IPC) és la mesura efectuada per tal d'avaluar el cost de la vida al llarg d'un període determinat de temps, el resultat de la qual té caràcter oficial. En els estudis macroeconòmics acostuma a utilitzar-se la seva variació respecte diferents períodes tractats, per tal d'observar-ne els canvis més rellevants.

Taula I – *Consum de sucre i productes substitutius del sucre a les llars catalanes (2016 – 2018)*

		2016	2017	2018	Variació absoluta acumulada	Variació relativa
Sucre	Consum (en milers de kg)	24.931,56	22.278,82	20.672,72	- 4.258,84	- 17,08%
	Preu mitjà	0,94 €	0,97 €	0,95 €	+ 0,01 €	+ 1,06%
	Valor (en milers €)	23.435,67	21.610,46	19.639,08	- 3.796,58	- 16,20%
Mel	Consum (en milers de kg)	2.419,12	2.747,19	2.894,83	+ 475,71	+ 19,66%
	Preu mitjà	6,34 €	6,50 €	6,63 €	+ 0,29 €	+ 4,57%
	Valor (en milers €)	15.337,22	17.856,74	19.192,72	+ 3.855,50	+ 25,14%
Edulcorants	Consum (en milers de kg)	581,98	595,86	593,15	+ 11,17	+ 1,92%
	Preu mitjà	14,89 €	14,68 €	14,79 €	- 0,10 €	- 0,67%
	Valor (en milers €)	8.665,68	8.747,22	8.772,69	+ 107,01	+ 1,23%

Font | Generalitat de Catalunya, 2018

Edició pròpia

Tal i com podem observar a la taula anterior, en el període tractat, de l'any 2016 al 2018, el consum de mel a les llars catalanes ha augmentat gairebé un 20%, mentre que el consum de sucre ha caigut més d'un 17%.

Per tant, podríem dir que la mel està emergent al consum habitual de les catalanes i els catalans, com un clar producte substitutiu del sucre.

Com s'ha vist anteriorment en el **factor econòmic**, s'estima que el consum en si no s'incrementi en el pròxims anys, a partir de les previsions de diverses variables macroeconòmiques.

Tanmateix, dins d'aquest consum, el qual romandrà estabilitzat, observem com hi ha un traspàs del consum del sucre en pro del consum de mel, pròxim al 20%. Un fet que duu un parell d'anys augmentant progressivament, i que la nostra empresa de mel haurà d'aprofitar.

En el **factor tecnològic**, l'empresa actualment utilitza tècniques artesanals d'extracció i emmagatzemament de la mel, sempre mantenint els estàndards de producció ecològica.

La producció de mel artesanal i/o ecològica es fonamenta en el benestar vital de les pròpies abelles. Per aquest motiu, el **factor tecnològic**, no incideix molt en la seva fabricació.

No obstant això, cal tenir present que les grans indústries de la mel, utilitzen tècniques i maquinària molt diferent, amb un clar objectiu: incrementar el producte final (la mel), utilitzant els mateixos recursos productius, és a dir, les mateixes abelles.

ANÀLISI DEL MICROENTORN

En aquest punt de l'*anàlisi externa*, ens centrarem en l'estudi dels clients, la competència, els intermediaris i els proveïdors.

Així doncs, utilitzarem l'*anàlisi de les forces competitives* de Michael Eugene Porter, el qual es basa en l'estudi dels **clients**, els **competidors potencials**, els **productes substitutius** i els **proveïdors**.

A més, també s'ha realitzat una anàlisi DAFO, a través del qual es remarcarà quines són les **debilitats**, les **amenaces**, les **fortaleses** i les **oportunitats** que regeixen l'empresa en aquests moments.

Anàlisi de les forces competitives de Michael Eugene Porter

- **Poder de negociació del client.** El seu poder de negociació del client fins al moment ha estat immens, ja que l'empresa ven el producte a l'engròs a un únic client, una empresa que assegura la compra de tot el producte elaborat.

Tot i això, es gaudeix de poc marge de maniobra. De fet, la negociació amb el client ha esdevingut sempre gairebé nul·la, ja que aquest ha marcat de manera fixa el preu al que estava disposat a comprar la producció íntegra de mel.

- **Poder de negociació dels proveïdors.** Aquesta és una petita empresa, la qual produeix el seu propi producte, per tant, les negociacions amb els proveïdors són gairebé inexistents.

Ara bé, s'estableix una relació propera i de confiança amb els proveïdors de productes de manteniment i de tractament de plagues i malalties, tot i que amb el sistema de la transhumància s'eviten amb major proporció les plagues, que en les caixes d'abelles que romanen en una sola zona.

- **Amenaça de nous entrants.** Aquest és un mercat amb grans barreres d'entrada pels requisits a l'hora de mantenir i produir la mel, sobretot si ens endinsem en els termes de producció ecològica.

Tal i com s'ha mencionat anteriorment en el *Capítol II: Marc teòric*, dins de l'apartat 1.6. *La legislació que regeix la producció de mel*, la regulació a la que estan subjectes les companyies apícoles és força restrictiva. Aquest grau d'exigència qualitatiu s'eleva considerablement si entrem en la producció ecològica.

Així doncs, la legislació vigent és una gran barrera d'entrada per a nous entrants. De fet, les expectatives del sector intueixen una normativa cada vegada més acurada, concisa i estricta.

A més, es necessiten els recursos suficients, ja siguin econòmics, humans o mediambientals, per tal de crear una empresa apicultora i, sobretot, per a que aquesta pugui produir mel suficient per llançar una marca al mercat o per a que pugui produir les quantitats suficients per vendre a l'engròs.

Degut al que s'ha mencionat anteriorment, l'amenaça de nous entrants és força escassa, però cal que l'empresa romangui alerta en tot moment, perquè estem davant d'un mercat força reduït, on la penetració d'un nou competidor pot fer caure empreses del sector amb certa facilitat.

- **Amenaça de productes substitutius.** Tal com hem pogut observar anteriorment en la *Taula I – Consum de sucre i productes substitutius del sucre a les llars catalanes (2016 – 2018)*, la mel està emergent al consum habitual de les cases catalanes, com un clar producte substitutiu del sucre.

Els productes substitutius que amenacen més directament a la mel són el **sucre** i els **edulcorants**.

Tanmateix, a través de la mencionada taula es pot veure com des del 2016 el consum de sucre a les llars catalanes ha caigut gairebé un -17,08%, coincidint gairebé amb el gran increment del consum de mel, xifrat en un 19,66%. Així doncs, podríem dir que, actualment, la mel està vivint una època daurada.

- **Rivalitat entre els competidors.** La companyia en qüestió s'ubica en un mercat força reduït, però amb expectatives de creixement, tal i com acabem d'observar.

Per tractar la rivalitat entre els competidors, primer hauríem de diferenciar aquests. D'una banda, trobaríem les grans indústries de la mel, amb les que l'empresa no hi té cap mena de contacte i se'n manté al marge.

És evident que els gegants productius de mel gaudeixen d'una força comercial i competitiva, que podria absorbir qualsevol intent de penetració en el seu mercat, sobretot si estem davant d'una petita empresa apicultora.

No obstant això, l'empresa intentarà obrir-se mercat entre els potencials clients de mel ecològica, un mercat força recent, el qual no ha estat explotat per les grans indústries.

Finalment, caldria afegir que l'empresa sí que manté un contacte ferm i constant amb altres petits productors apícoles de Catalunya, gràcies als quals ha assolit una producció ecològica de qualitat, i està apunt d'obtenir el certificat de la CCPAE. De fet, la relació que manté la companyia amb aquestes empreses, és més aviat de caràcter cooperativista que competitivitat.

Anàlisi DAFO

L'*anàlisi DAFO* és una tècnica empresarial molt utilitzada per tal d'estudiar l'entorn intern i extern d'una companyia. Mitjançant la matriu següent, tractarem d'il·lustrar quins són els *punts forts* de l'empresa, els quals esdevindran **fortaleses**, si ens centrem en l'anàlisi interna; o **oportunitats**, si ho fem en l'anàlisi externa.

En ambdós casos, tant les *fortaleses* com les *oportunitats*, seran elements que caldran potenciar en l'activitat empresarial, per tal d'assolir els seus objectius establerts prèviament.

Altrament, en una *matriu DAFO*, també s'hi emplacen els *punts febles* de l'organització, essent aquets **debilitats**, en el cas de l'anàlisi interna, o **amenaces**, en el cas de l'externa.

En qualsevol dels casos desfavorables anteriors, l'empresa haurà de treballar-hi profundament, per tal d'intentar solucionar aquells elements que es detectin com una *debilitat* o com una *amença*, enfortint així la corporació.

	ANÀLISI INTERNA	ANÀLISI EXTERNA
	FORTALESES	OPORTUNITATS
PUNTS FORTS	- Experiència sòlida sobre la producció i el manteniment del producte. - Ambició dels emprenedors del projecte. - Especialització en la producció de mel ecològica, la qual aporta prestigi al producte. - Acreditació pròxima del Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE). - Expectatives d'augment de producció pels pròxims exercicis econòmics.	- Bona localització de les zones de producció. - Expectatives de creixement del sector, per l'augment de consum de mel de la població catalana. - El sector de la producció ecològica de mel és força recent, i les grans indústries no s'hi han endinsat. En definitiva, es tracta d'un mercat molt poc explotat comercialment.

PUNTS FEBLES	ANÀLISI INTERNA		ANÀLISI EXTERNA	
	DEBILITATS		AMENACES	
	- Falta de recursos humans propis, ja que actualment l'empresa es sustenta amb un conveni de col·laboració laboral amb l'empresa d'obres reusenca, amb qui es comparteix la propietat social. - Poca capacitat econòmica per enfortir el projecte. - La vessant comercial de la companyia és inexistent fins al moment. No hi ha imatge corporativa, no hi ha marca, ni els consumidors tenen constància de l'existència d'aquesta producció ecològica. - Falta de domini de tècniques de promoció i desenvolupament de l'empresa en l'entorn de les xarxes socials.		- Ja existeixen empreses catalanes de mel ecològica, amb una certa cartera de clients fidelitzats. - L'emmagatzematge del producte i el seu manteniment està molt limitat temporalment. La mel ecològica no conté conservants. Aquest fet impossibilita l'existència d'un gran estoc i, per tant, condiciona la pròpia producció. - El sector agroalimentari requereix constants controls de qualitat exhaustius. - Possibilitat de canvis legislatius rellevants, provocats per la inestabilitat política actual, fet que podria afectar l'acreditació de la CCPAE.	

2. DETERMINACIÓ DELS OBJECTIUS.

Un cop realitzat l'*anàlisi de situació* de l'empresa, caldria definir els objectius que pretén assolir aquest *pla de màrqueting*.

Tal i com s'ha desenvolupat en l'apartat 2.1.1. *Etapas d'una pla de màrqueting*, pertanyent al *Capítol II: Marc teòric*, una bona eina per establir aquests objectius és la tècnica *SMART*, la qual determina que aquests han de ser específics, mesurables, assolibles, realistes i acotats temporalment.

Actualment, l'objectiu principal de l'empresa és aconseguir el certificat del Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE), ja que l'empresa produeix mel de forma ecològica, però vol un certificat oficial que ho acrediti.

A més, el sector apícola preveu un augment de la producció anual de mel, provocat per l'increment de la temperatura, al llarg dels pròxims anys.

L'empresa vol aprofitar aquest increment productiu, juntament amb l'acreditació de producció ecològica de la CCPAE, per tal de llançar una marca al mercat, fet que serà l'objecte d'aquest *pla de màrqueting*.

Així doncs, seguidament fixarem els objectius en el quals s'emmarcarà aquest *pla de màrqueting*, catalogant-los segons siguin de caràcter *quantitatiu* o *qualitatiu*.

2.1. OBJECTIUS QUANTITATIUS.

Els objectius quantitatius són aquells que pretenen incrementar la participació en el mercat, la rendibilitat, el volum de vendes, els beneficis, etc. Per tant, els objectius quantitatius d'aquest *pla de màrqueting* són:

- I. Aconseguir, com a mínim, un punt de venda indirecte a cadascuna de les deu comarques pertanyents a la província de Tarragona, al llarg del primer trimestre.
- II. Augmentar un 20% els beneficis comercials de l'empresa a partir del segon any, gràcies a l'increment evident del preu de venda que pot aportar la comercialització d'una marca pròpia.
- III. Fixar un preu de venda per sota de la mitjana dels competidors directes, és a dir, companyies tarragonines que comercialitzin mel ecològica al nostra província, des del primer moment.

2.2. OBJECTIUS QUALITATIUS.

Aquests objectius, en canvi, es basen en augmentar la notorietat i la imatge del producte, i la seva posició en el mercat, entre d'altres. Així doncs, els objectius establerts són els següents:

- IV. Aconseguir que la marca que es llanci esdevingui *top-of-mind* de mel a la província de Tarragona, és a dir, que la població de les Terres de l'Ebre i del Camp de Tarragona, tinguin present la marca cada vegada que pensin amb conceptes relatius a la mel ecològica, com ho és actualment la *Mel de l'avi Lluís* (Mel del Perelló).

- V. Aconseguir un gran nivell de satisfacció dels clients, assolint així una bona fidelització d'aquets, a través del seu *feedback* a les xarxes socials i a Internet.
- VI. Connectar amb el territori i l'entorn, per tal de potencia la imatge corporativa de la companyia.

3. ELABORACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES.

Un cop definits i determinats els objectius, es procedeix a definir les *estratègies de màrqueting* a seguir, és a dir, el *full de ruta* amb el qual s'intentarà assolir els objectius marcats prèviament.

En primer lloc, caldria definir el *públic objectiu*¹² de l'empresa, el qual esdevindrà el **conjunt de famílies del Camp de Tarragona i les Terres de l'Ebre consumidores de mel ecològica de proximitat**.

Un cop definit el *públic objectiu* al qual es dirigirà el producte, a continuació es desenvoluparan les esmentades *estratègies de màrqueting*:

3.1. ESTRATÈGIA DE CARTERA DE CLIENTS.

L'*estratègia de cartera de clients* que es proposa a l'empresa es fonamenta en la penetració del mercat apícola actual de la província de Tarragona.

Aquest és el primer pas a seguir per tal de donar a conèixer la marca i, per tant, per atraure als potencials clients, és a dir, al *públic objectiu*.

3.2. ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ I POSICIONAMENT.

Un cop definida l'*estratègia de cartera de clients*, caldria definir com es diferenciarà l'empresa dels seus competidors i, conseqüentment, com es posicionarà aquesta dins del mercat apícola.

Així doncs, l'*estratègia de diferenciació i posicionament* es fonamentarà en dues característiques essencials del producte:

¹² El *públic objectiu* o *target market* és el grup de consumidors potencials al que una marca dirigeix les seves accions comercials, per tal d'atraure'ls com a clients i intentar fidelitzar-los. En altres paraules, el *públic objectiu* seria aquell grup de persones que seran més propensos a consumir el producte de l'empresa i, per tant, a convertir-se en clients d'aquesta (Kotler, 2017).

- **Proximitat i km 0.** La mel es produeixi en dos emplaçaments tan emblemàtics de la província de Tarragona, com són Santes Creus, amb un dels monestirs més importants de la Península Ibèrica, i la Terra Alta, un dels cors del vi català, conjuntament amb el Priorat i el Penedès.

Aquest fet és un gran valor afegit al producte, el qual cal explotar-lo al màxim en la seva comercialització, per tal de captar clients i, sobretot, per diferenciar-se de les grans indústries de mel, les quals utilitzen, majoritàriament, mel importada.

- **Mel ecològica de romaní.** Un altre tret diferencial de la marca serà la producció ecològica acreditada del producte.

Gràcies al certificat CCPAE, aquesta marca podria convertir-se pràcticament en l'única empresa productora i comercialitzadora de mel a les comarques meridionals de Catalunya, amb un certificat oficial de producció ecològica.

A més, el producte en si és mel íntegra de romaní, la qual és molt difícil de trobar, donat que la majoria de productors locals utilitzen la mescla de mels de diferents tipus, pel seu producte.

Caldria afegir que el romaní és una planta molt comuna al sud de Catalunya. Tanmateix, globalment és una espècie vegetal molt desconeguda i, per tant, cap marca de mel estrangera l'utilitza com un element d'atracció.

3.3. ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ.

Tal i com s'ha definit anteriorment, el *públic objectiu* de l'empresa és el **conjunt de famílies del Camp de Tarragona i les Terres de l'Ebre consumidores de mel ecològica de proximitat.**

En primer lloc, caldria dir que el Camp de Tarragona concentra la majoria d'habitants de la província de Tarragona, amb grans nuclis com Tarragona, Reus, Cambrils, Vila-seca, Valls o Salou. Les Terres de l'Ebre, en canvi, gaudeix d'una gran dispersió poblacional pel territori ebrenc, amb dos únics nuclis poblacions destacables: Tortosa i Amposta.

Conjuntament, la província de Tarragona acumula gairebé 800.000 persones, de les quals caldria focalitzar-se en aquelles que consumeixen mel i, seguidament, que premien la producció ecològica local.

En aquest sentit, Tarragona està essent un focus emergent de fabricació eco, davant la preocupació constant de la població per la contaminació al qual està exposada, causada per les indústries petroquímiques i nuclears que s'ubiquen al territori.

3.4. ESTRATÈGIA DE FIDELITZACIÓ.

Per últim i no menys important, caldria dissenyar una *estratègia de fidelització* del producte.

La mel és un producte fàcilment diferenciable pel gust i la textura, així que es considera que un cop s'assoleixi captar un client procedent del consum de mel industrial, difícilment no serà fidelitzat, ja que la barrera d'entrada més gran a aquest canvi, serà el *preu de venda*, el qual es detallarà dins del *màrqueting mix*.

No obstant això, una bona eina per fidelitzar clients serà el contacte directe amb aquests a través de les xarxes socials, i sobretot, la transparència de l'activitat, facilitant la visita als centres productius i la visibilitat de la marca en fires locals, accions que es detallaran dins del *pla d'acció* d'aquest *pla de màrqueting*.

3.5. ESTRATÈGIES FUNCIONALS.

Per tal de determinar les estratègies funcionals, s'utilitzarà el *màrqueting mix*, una combinació de funcions, recursos i instruments disponibles de l'empresa per tal de poder assolir els objectius.

Aquesta tècnica dinamitzada per McCarthy¹³ es centra en realitzar accions sobre el *producte*, el *preu*, la *distribució* i la *comunicació*, quatre variables que es coneixen com les 4Ps, ja que provenen de l'anglès *product*, *price*, *place* i *promotion*.

PRODUCTE

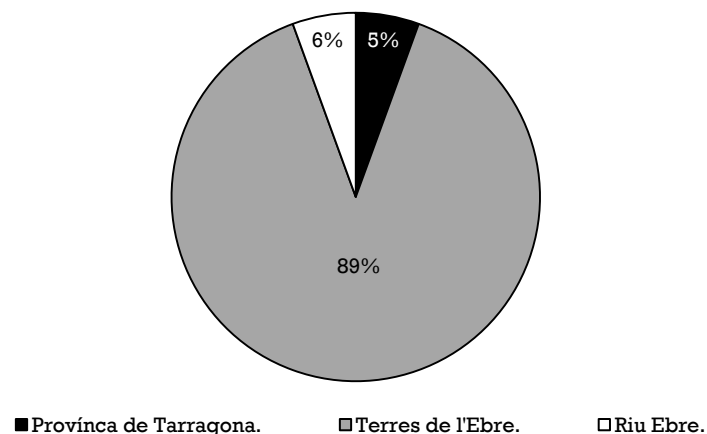
El *producte* és la variable més important, ja que a partir d'aquest es satisfan les necessitats dels clients i els consumidors. A més, dins del producte trobem aspectes importants com la imatge, la marca i el *packaging*.

¹³ Edmund Jerome McCarthy fou un economista nord-americà, el qual se'l considera l'impulsor del *màrqueting mix*, tal i com el coneixem avui en dia.

L'empresa en concret, produeix mel en dos àmbits geogràfics diferents de la província de Tarragona: a les Terres de l'Ebre i al Camp de Tarragona, concretament al voltant de Santes Creus.

Per aquest motiu, s'ha decidit llançar dues marques, la primera **Mel de romaní de les Terres de l'Ebre**, i la segona de **Mel de romaní de Santes Creus**, donat que la població de les Terres de l'Ebre s'identifica molt més amb elements de la zona ebrenca que amb la pròpia província de Tarragona, tal i com es pot observar al gràfic següent, corresponent als resultats obtinguts del *Qüestionari sobre la mel*¹⁴, realitzat al llarg d'aquest projecte.

3. Amb quin dels següents elements s'identifica més?
[SI LA RESPOSTA A LA PREGUNTA 2 HA ESTAT "TERRES DE L'EBRE"]



Font | Qüestionari sobre la mel

Elaboració pròpia

L'elecció de la mel a comercialitzar s'ha fonamentat en la quantitat fabricada i l'especialització en la producció d'aquesta. S'ha escollit la *mel de romaní*, ja que actualment és la varietat més produïda i amb la qual l'empresa té més experiència de producció. A més, el romaní és una planta molt comuna en l'entorn de l'antiga Tàrraco.

Mitjançant els resultats de l'esmentat qüestionari, s'han escollit els dissenys corresponents a cadascuna de les marques a treure al mercat, les quals comptaran amb un **packaging d'envàs perdut (de vidre) de 500 g**¹⁵. Les etiquetes, doncs, seran les següents:

¹⁴ Veure Annex III: Qüestionari sobre la mel.

¹⁵ En l'Annex II: Anàlisi de la competència, es pot observar com la majoria de marques comercialitzadores de mel a Catalunya, utilitzen l'envàs de 500g per vendre el seu producte.

Mel de romaní de les Terres de l'Ebre



Mel de romaní de Santes Creus



Així doncs, les **estratègies de producte** que seguirà l'empresa en el present *pla de màrqueting* es basen en:

- **Oferir un producte diferent i de qualitat.** Tal i com s'ha esmentat anteriorment, el sector apícola a la província de Tarragona, és un sector el qual no ha estat gairebé explotat per les grans indústries. És per aquest motiu, que l'empresa oferirà als clients un producte diferent i de qualitat, és a dir, mel ecològica de romaní, la qual és difícil de trobar.
- **Oferir un producte saludable.** La mel ecològica és un producte que actualment es troba en molts pocs establiments. Per tant, promocionar el producte i els seus beneficis per a la salut, genera un gran valor afegit al producte.

PREU

El **preu** és la variable del **màrqueting mix** per la qual s'obtenen els beneficis de l'empresa, a partir d'un marge comercial establert.

Tal i com es pot observar en l'*anàlisi de la competència*¹⁶ realitzada, la mel ecològica que es comercialitza a Catalunya amb un envàs de 500 g, oscil·la entre els 4€ i els 7,50€, aproximadament.

Comptant en què l'envàs que s'utilitzarà és de vidre, és a dir, un envàs perdut, però reutilitzable, el qual té un cost molt més elevat que el plàstic, s'ha decidit llançar les dues marques a un **preu tancat de 6,50€**.

DISTRIBUCIÓ

Aquesta variable analitza els canals pels quals passa el producte des de la seva creació fins a arribar en mans del consumidor. A més, també s'ha de tenir en compte l'emmagatzematge, els punts de venda, la relació amb els intermediaris, entre d'altres.

Per tant, la **distribució** és una variable imprescindible, ja que les decisions sobre aquesta afecten al cost i l'eficiència per tal d'obtenir beneficis.

Donat que aquesta empresa fins al moment ha venut el seu producte a l'engròs a un únic client, el producte havia sigut emmagatzemat en bidons i posteriorment transportat pels propis treballadors al client.

Tanmateix, en l'elecció de llançar dues marques al mercat, la distribució i venda del producte es realitzarà de forma selectiva, és a dir, a partir de **canals directes** (sense intermediaris) i **indirectes**, tenint en compte els resultats obtinguts en l'enquesta realitzada¹⁷.

- **Canals directes:** a través de la **venda online**, mitjançant la botiga de la nova pàgina web de la companyia. Tanmateix, el transport del producte fins al client el realitzarà una empresa aliena de lliurament de béns.

També hi ha haurà una **botiga física** a cadascun dels emplaçaments productius principals de la companyia: Aiguamúrcia (Santes Creus), Móra d'Ebre i Gandesa.

¹⁶ Veure Annex II: Anàlisi de la competència.

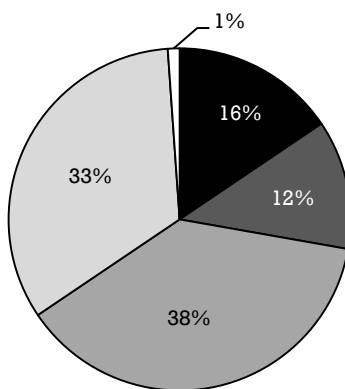
¹⁷ Veure Annex III: Qüestionari sobre la mel.

A més, cal contemplar també la venda que es realitzarà a peu d'estand en les **fires artesanes i ecològiques** on l'empresa assistirà.

- **Canals indirectes:** aquest canal serà útil per vendre el producte a **petits supermercats o botigues gourmet**, amb les quals l'empresa es posarà en contacte per tal de definir certs establiments com a punts de venda del producte.

En aquest sentit, ens referim, sobretot, a petites **botigues de poble, botigues especialitzades en productes ecològics**, o supermercats que no estiguin franquiciats per grans companyies de distribució de productes alimentaris, sector en el qual és evident que l'empresa no podrà introduir-s'hi, donades les grans barres d'entrada existents, i per la quantitat de producte que es traurà al mercat.

6. On adquireix la mel?



■ Al supermercat.

■ En botigues gourmet.

■ En fires o mercats.

□ En altres establiments.

□ Via online.

Font | Qüestionari sobre la mel

Elaboració pròpia

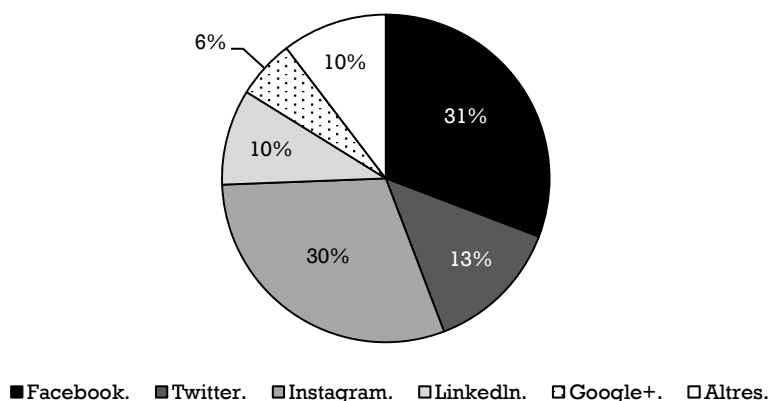
COMUNICACIÓ

La **comunicació** és el procés a partir del qual l'empresa transmet determinada informació sobre si mateixa i el seu/s producte/s a través de diversos mitjans.

En primer lloc, es crearà una **pàgina web de l'empresa**. En aquesta pàgina, hi constarà la informació general de la companyia i les seves dues marques, amb les característiques d'aquestes. A més, també hi figuraran els punts de venda del producte, les notícies més recents de l'empresa, com podria ser l'agenda actualitzada de l'assistència a fires; el contacte de l'empresa, i per últim, la botiga *online* esmentada anteriorment.

Altrament, es crearà un perfil en cadascuna de les **xarxes socials** més presents en l'enquesta realitzada al llarg d'aquest projecte¹⁸ (Facebook, Instagram i Twitter), les quals estaran vinculades a la pàgina web, per tal d'enllaçar el contingut, evitant així la publicació d'informació contradictòria en diferents mitjans.

29. A quina o quines de les següents xarxes socials hi és vostè present?



Font | Qüestionari sobre la mel

Elaboració pròpia

L'objectiu de la presència a les xarxes socials és donar a conèixer les dues marques de mel, però també el contacte constant i dinàmic amb els clients i consumidors, aportant informació sobre canvis, assistències a fires, nous projectes o el sorgiment de nous punts de venda del producte.

Il·lustració II – Xarxes socials de les marques de l'empresa



/MELSANTESCREUS
/MELEBRE



@MELSANTESCREUS
@MELEBRE



@MELSANTESCREUS
@MELEBRE

Font | Elaboració pròpia

¹⁸ Veure Annex III: Qüestionari sobre la mel.

4. PLA D'ACCIÓ.

A continuació, es realitzarà el **pla d'acció** per determinar les accions oportunes a realitzar partir de les estratègies de màrqueting establertes prèviament.

Les següents taules contenen les accions a realitzar, ordenades segons la seva *prioritat*, essent aquesta categoritzada en un rang de l'1 (*major prioritat*) al 3 (*menor prioritat*).

ESTRATÈGIA FUNCIONAL DE DISTRIBUCIÓ	
DETERMINACIÓ DE PUNTS DE VENDA INDIRECTES DEL PRODUCTE	
Objetiu específic	Aconseguir, com a mínim, un punt de venda indirecte a cadascuna de les deu comarques pertanyents a la província de Tarragona, al llarg del primer trimestre.
Descripció de l'acció	Posar-se en contacte amb diferents supermercats o botigues gourmet per tal d'ensenyar i oferir el producte a vendre en aquests establiments, i per tant, obtenir un o varis punts de venda definitius del producte.
Calendari	Sempre.
Pressupost	1.000€ anuals, amb l'objectiu de cobrir les despeses de desplaçament i dietes, en cas que es requereixin, per tal d'arribar als establiments interessats en la proposta.
Prioritat	1
Cost d'oportunitat	Cap.
Indicador/s de seguiment	Nombre d'establiments indirectes on es pot adquirir el producte

ESTRATÈGIA FUNCIONAL DE COMUNICACIÓ

CREACIÓ I MANTENIMENT D'UNA PÀGINA WEB

Objetiu específic	Aconseguir un gran nivell de satisfacció dels clients, assolint així una bona fidelització d'aquets, a través del seu feedback a les xarxes socials i a Internet.
--------------------------	---

Descripció de l'acció	Creació d'una pàgina web de l'empresa, en la qual es trobin les dues marques de mel per tal de que els clients puguin conèixer l'empresa, els productes, així com també obtenir la mel <i>online</i> ¹⁹ . Aquesta estarà composta per la informació general de l'empresa i les dues marques de mel. A més, també hi constarà informació sobre com i on es pot obtenir el producte.
------------------------------	--

Calendari	Enllestida abans del llançament publicitari, tot i que el manteniment hi serà present al llarg de la futura vida de l'empresa.
------------------	--

Pressupost	L'elaboració i el manteniment serà propi. Així doncs, únicament caldrà dipositar: ▪ <i>Domini</i>: 10€ anuals. ▪ <i>Hosting</i>: 80 € anuals.
-------------------	---

Prioritat	2
------------------	---

Cost d'oportunitat	Invertir aquest capital en aspectes pròpiament productius.
---------------------------	--

Indicador/s de seguiment	▪ Temps mitjà de permanència de les visites (<i>Google Analytics</i>) ▪ Ràtio de venda <i>online</i> per visita
---------------------------------	---

¹⁹ El lliurament de les comandes es farà mitjançant una empresa externa de distribució de béns.

ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ I POSICIONAMENT

LLANÇAMENT PUBLICITARI DE LES DUES MARQUES

Objectiu específic	Augmentar un 20% els beneficis comercials de l'empresa a partir del segon any, gràcies a l'increment evident del preu de venda que pot aportar la comercialització d'una marca pròpia.
Descripció de l'acció	Per tal de penetrar en el mercat apícola tarragoní, es llançaran anuncis publicitaris a les emissores de ràdio locals de les Terres de l'Ebre i del Camp de Tarragona amb més audiència, com podrien ser: Ràdio Tortosa, Ràdio Ràpita (de Sant Carles de la Ràpita), Ràdio Gandesa, Ràdio Montblanc, Ràdio Ciutat de Valls, Ràdio Reus, Tarragona Ràdio o la SER Tarragona – Reus. Altrament, s'utilitzaran anuncis a les xarxes socials on les marques tindran presència: Facebook, Instagram i Twitter. La publicitat també s'ubicarà a la premsa escrita local, en mitjans com el Diari de Tarragona, Reus Digital, Diari Més (Tarragona), Diari Més Ebre (Tortosa), el Setmanari l'Ebre (Tortosa) o El Vallenc (Valls). Finalment, s'emplaçaran anuncis a les revistes publicitàries comarcals següents: Les Gralles (Valls), El Tafaner (Santa Coloma de Queralt) i La Borja (Les Borges del Camp).
Calendari	Al llarg dels dos primers anys.
Pressupost	3.500€
Prioritat	2
Cost d'oportunitat	Invertir aquest capital en aspectes pròpiament productius.
Indicador/s de seguiment	▪ Increment relatiu mensual de seguidors a les xarxes socials ▪ Usuaris/es assolits per l'anunci al llarg de la campanya ▪ Nombre de <i>clicks</i> a l'anunci per setmana

ESTRATÈGIA FUNCIONAL DE COMUNICACIÓ

INSCRIPCIÓ I SUBSCRIPCIÓ A L'APICAT

Objetiu específic

Aconseguir que la marca que es llanci esdevingui *top-of-mind* de mel a la província de Tarragona, és a dir, que la població de les Terres de l'Ebre i del Camp de Tarragona, tinguin present la marca cada vegada que pensin amb conceptes relatius a la mel ecològica, com ho és actualment la Mel de l'avi Lluís (Mel del Perelló).

Descripció de l'acció

Per tal d'estar dins de les últimes notícies del sector de l'apicultura, es pretèn registrar-se a la pàgina web *Apicat*.

Aquesta és una pàgina web en la qual es poden trobar notícies recents sobre el sector, com per exemple les pròximes fires apícoles o les jornades de portes obertes a centres productius.

Calendari

L'inscripció es tramitarà durant els tres primers tres mesos, amb una subscripció que romandrà permanentment.

Pressupost 465€ d'inscripció + 20€/mes.

Prioritat 3

Cost d'oportunitat Invertir aquest capital en aspectes pròpiament productius.

Indicador/s de seguiment

Nombre de cerques de les marques pròpies a través d'*Apicat* mensualment

ESTRATÈGIA DE CARTERA DE CLIENTS

ASSISTÈNCIA A FIRES I MERCATS

Objectiu específic	Connectar amb el territori i l'entorn, per tal de potencia la imatge corporativa de la companyia.
---------------------------	---

Descripció de l'acció	L'empresa assistirà en fires i mercats, com per exemple mercats artesans, per tal de vendre de forma directa el seu producte i que els clients finals coneguin la marca, amb l'objectiu de convertir-los en consumidors habituals.
------------------------------	--

Calendari	Pràctica habitual des del llançament de les marques al mercat.
------------------	--

Pressupost	100€ per fira. Aquest pressupost inclou les despeses de transport i de l'estància del personal a la fira. S'estima que l'empresa participarà, com a mínim, en 15 fires anualment.
-------------------	--

Prioritat	3
------------------	---

Cost d'oportunitat	El propi personal de les botigues físiques s'encarrega dels responsables de vendre i difondre el producte en aquestes fires. Donat que es tracta d'una empresa familiar amb un equip humà molt limitat, el cost d'oportunitat serà el tancament de la botiga física, pròpia de la companyia, més propera a la fira durant el transcurs d'aquesta.
---------------------------	--

Indicador/s de seguiment	Nombre de fires on l'empresa ha assistit anualment
---------------------------------	--

ESTRATÈGIA DE FIDELITZACIÓ

JORNADES GUIADES DE PORTES OBERTES ALS CENTRES PRODUCTIUS

Objectiu específic Connectar amb el territori i l'entorn, per tal de potencia la imatge corporativa de la companyia.

Descripció de l'acció S'organitzaran jornades de portes obertes per a escoles, instituts i centres de reinserció social, per tal de difondre l'activitat artesana de l'empresa, és a dir, la producció de mel ecològica.

Calendari Durant els cursos escolars.

Pressupost 0€, donat que es cobrarà un petit import a cada centre educatiu en concepte dels tasts de mel i obsequis que s'oferiran.

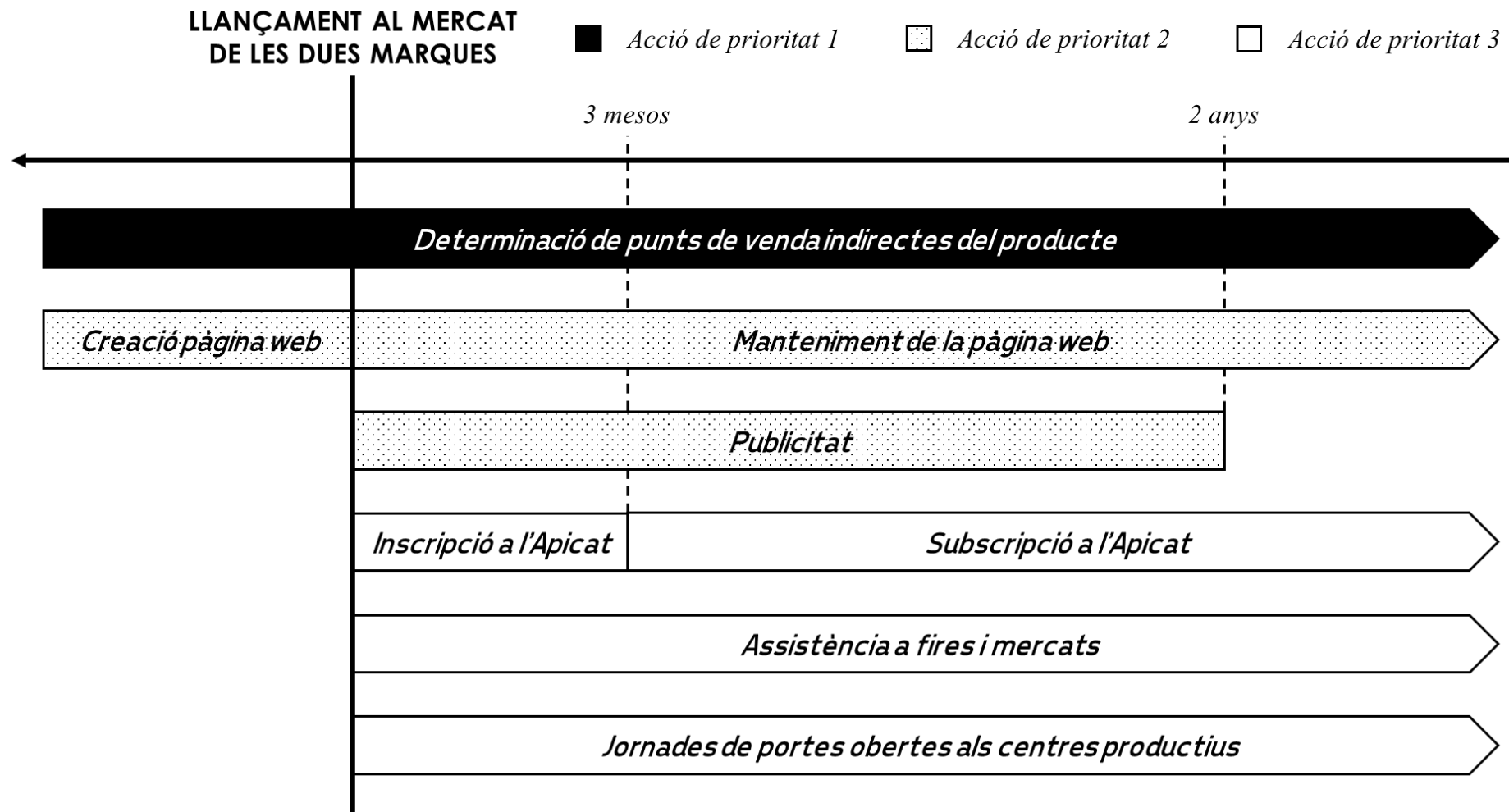
Prioritat 3

Cost d'oportunitat El propi equip productiu serà l'encarregat d'organitzar i realitzar aquestes jornades de portes obertes als centres productius.
Per tant, el cost d'oportunitat principal seran les pròpies tasques productives, tot i que quan es realitzin aquestes jornades no hi haurà un gran flux d'activitat productiva.

Indicador/s de seguiment Nombre de jornades realitzades trimestralment



Diagrama temporal del Pla d'acció



5. DETERMINACIÓ DEL PRESSUPOST.

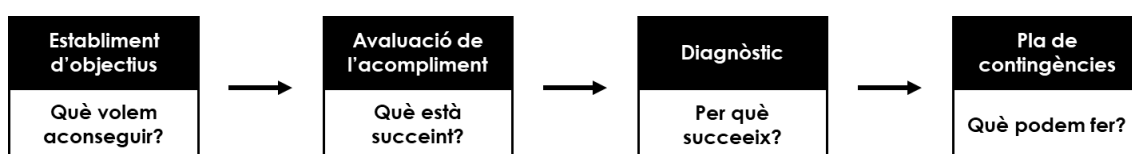
ACCIÓ	DESEMBORSAMENT INICIAL	APORTACIÓ MENSUAL	APORTACIÓ ANUAL
<i>Determinació de punts de venda indirectes del producte</i>	-	83,33 €	$83,33 \text{ €} \times 12 = \mathbf{1.000 \text{ €}}$
<i>Creació i manteniment d'una pàgina web</i>	-	7,50 €	$7,50 \text{ €} \times 12 = \mathbf{90 \text{ €}}$
<i>Llançament publicitari de les dues marques</i>	3.500 €	-	-
<i>Inscripció i subscripció a l'Apicat</i>	465 €	20 €	$20 \times 12 = \mathbf{240 \text{ €}}$
<i>Assistència a fires i mercats</i>	-	125 €	$100 \times 15 = \mathbf{1.500 \text{ €}}$
<i>Jornades guiades de portes obertes als centres productius</i>	-	-	-
TOTAL	3.965 €	235,83 €	1.930 €

6. SISTEMES DE CONTROL I PLA DE CONTINGÈNCIES.

Els *sistemes de control* d'un *Pla de màrqueting* consisteixen en un conjunt de mecanismes, els quals permeten conèixer els assoliments parcials d'un objectiu, partint del *pla d'acció* prèviament dissenyat.

Bàsicament, si no s'establissin aquests mecanismes de control, l'empresa hauria d'esperar a la finalització del seu exercici, per avaluar l'acompliment de les accions dissenyades.

Gràfic III – *El procés de control segons Philip Kotler*



Font | Philip Kotler, 2017

Edició i traducció pròpia

El mecanisme de control que es proposa per aquest *Pla de màrqueting* rau en la confecció d'un *quadre de comandament*, amb indicadors de seguiment de les actuacions previstes pel *pla d'acció*, desenvolupat anteriorment.

Aquest *quadre de comandament*, s'actualitzarà molt constantment, per tal de detectar les desviacions que es puguin produir, dotant a l'empresa d'una capacitat de reacció gairebé immediata.

El *diagnòstic* d'aquests indicadors es realitzarà automàticament, gràcies a l'establiment previ dels valors *objectiu* i *llindar* per a cada indicador, essent el primer el valor òptim que es vol assolir en cada cas. El valor *llindar*, en canvi, serà el topall a partir del qual s'acceptarà el valor com a vàlid.

Així doncs, quan un valor romanguí per sota d'aquest valor *llindar*, l'empresa sabrà que aquella acció determinada no està generant els resultats estimats i que, per tant, caldrà reforçar-la.

Per últim, doncs, es presenta l'esmentat *quadre de comandament*, amb l'indicador de seguiment corresponent a cada acció, acompanyat del seu valor *objectiu* i del seu valor *llindar*:

ACCIÓ	ESTRATÈGIA	INDICADOR/S DE SEGUIMENT	VALOR LLINDAR	VALOR OBJECTIU
<i>Determinació de punts de venda indirectes del producte</i>	Estratègia funcional de distribució	Nombre d'establiments indirectes on es pot adquirir el producte	10 establiments	25 establiments
<i>Creació i manteniment d'una pàgina web</i>	Estratègia funcional de comunicació	Temps mitjà de permanència de les visites (<i>Google Analytics</i>)	3 minuts	10 minuts
		Ràtio de venda <i>online</i> per visita	10%	20%
<i>Llançament publicitari de les dues marques</i>	Estratègia de diferenciació i posicionament	Increment relatiu mensual de seguidors a les xarxes socials	5%	8,50%
		Usuaris/es assolits per l'anunci al llarg de la campanya	80.000 usuaris/es	150.000 usuaris/es
		Nombre de <i>clicks</i> a l'anunci per setmana	10 <i>clicks</i>	35 <i>clicks</i>
<i>Inscripció i subscripció a l'Apicat</i>	Estratègia funcional de comunicació	Nombre de cerques de les marques pròpies a través d' <i>Apicat</i> mensualment	12 cerques	25 cerques
<i>Assistència a fires i mercats</i>	Estratègia de cartera de clients	Nombre de fires on l'empresa ha assistit anualment	15 fires	20 fires
<i>Jornades guiades de portes obertes als centres productius</i>	Estratègia de fidelització	Nombre de jornades realitzades trimestralment	5 jornades	15 jornades

Finalment, el *Pla de contingències* tal i com ens el presenta el propi Kotler, consistiria en un *pla B d'acció*, en cas que els resultats comercials obtinguts no fossin els desitjats.

En el cas que ens ocupa, no es considera oportú dissenyar un *Pla de contingències*, ja que la companyia en qüestió ja té la venda de la seva producció íntegra assegurada, amb el seu client actual.

Així doncs, el que pretén aconseguir és augmentar progressivament la venda de la seva producció a través de les seves marques, en detriment de la venda a l'engròs, per tal d'assolir majors resultats comercials.

No obstant això, al no haver de preocupar-se per la venda del producte, fa que l'empresa prefereixi no incórrer en possibles inversions extraordinàries que es podrien provocar amb el llançament de noves accions, en cas que s'activés un *Pla de contingències*.

El que es proposa, doncs, és analitzar les possibles desviacions que es puguin produir, amb la intenció d'investigar-ne les causes, i cercar-ne la millor solució, obtenint així un alt grau de coneixement, per tal d'aplicar-lo en experiències posteriors.

Per tant, tal i com es duu desenvolupant de de l'inici d'aquest apartat de *sistemes de control i Pla de contingències*, a la vista dels diversos controls periòdics que es realitzaran sobre els valors actualitzats del *quadre de comandament*, presentat anteriorment; podrien requerir-se canvis i/o modificacions del *Pla de màrqueting* original, en cas que els alguns *indicadors de seguiment* romanguin periòdicament per sota del seu valor *llindar*.

CAPÍTOL IV: Bibliografia

- Alonso, M. (2008). *El plan de marketing digital*. Madrid: Pearson Educación.
- Arias de Reyna, L., Carranza, J., Fernández, C., & Sánchez, F. (2012). Legislación Apícola. Consultat l'1 de febrer de 2019. Disponible a: http://www.uco.es/dptos/zoologia/Apicultura/Legislacion_apicola/Legislacion_apicola.html
- Banco de España. (2018). Proyecciones macroeconómicas de la economía española 2018-2021. *Dirección General de Economía y Estadística*. Disponible a: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing_notes/es/presentacion_proyecciones_diciembre_2018.pdf
- Barros, C., Bahlsen, C., & Ugena, S. (2016). *Legislación alimentaria clasificada por alimentos: Recopilación, comentarios y notas*. Madrid: SID-Alimentaria.
- Bonet, D. (1994). *Los productos de la abeja*. Barcelona (Catalunya): Ibis.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. Barcelona (Catalunya): Profit Editorial.
- Comisión Honoraria de Desarrollo Apícola. (2018). Sector Apícola: Estadísticas de Comercio Exterior. In *Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca* (p. 8). Montevideo (Uruguai): Gobierno de Uruguay. Disponible a: http://www.mgap.gub.uy/sites/default/files/informe_sector_apicola_comercio_exterior.pdf
- Duro, V. (2013). La miel: Tipos y propiedades terapéuticas. Consultat l'11 de juny de 2019. Disponible a: <https://ecocolmena.com/la-apicultura/la-miel/>
- EFE. (2019). El 80% de la producción de miel extremeña última campaña está aún en stock. Consultat el 21 de gener de 2019. Disponible a: http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20190120/produccion-miel-extremena-ultima-3980208_age.html
- European Commission. (2017). EU Honey Market. In *Agriculture and Rural Development* (p. 27). Brussel·les (Bèlgica): EU. Disponible a: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/honey/market-presentation-honey_en.pdf
- Fossas, F., Berdonces, J. L., Álvarez, L., López, G., & Guerrero, R. (2010). *El poder curativo de los alimentos: Cómo curan la cebolla, el ajo, la miel, el aceite de oliva, el limón y las algas*. Barcelona (Catalunya): RBA Libros.
- Generalitat de Catalunya. (2018). Consum alimentari a les llars de Catalunya. *Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació*. Disponible a: <http://agricultura.gencat.cat/web/.content/departament/de02 estadistiques observatoris/09 alimentacio i qualitat/dades consum catalunya/fitxers estatics/2017 Consum Cat.pdf>
- Giménez, M. D. (2017). Miel pura: como reconocerla. Consultat el 31 de gener de 2019. Disponible a: <https://mielyjalea.com/blog/2017/02/07/miel-pura-como-reconocerla/>

- Gran Enciclopèdia Catalana. (2016). Mel. Consultat el 16 d'abril de 2019. Disponible a: <https://www.enciclopedia.cat/EC-GEC-0122549.xml>
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). Londres (Regne Unit): Pearson.
- León encabeza la producción española de miel ecológica - Provincia - Diario de León. (n.d.). Consultat el 21 de març de 2019. Disponible a: https://www.diariodeleon.es/noticias/provincia/leon-encabeza-produccion-espanola-miel-ecologica_1307921.html
- Lorenzana, B. (2018). El fraude de la miel: la que compras puede estar adulterada. Consultat el 28 de gener de 2019. Disponible a: https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2018-03-21/miel-adulterada-falsa-fraude_1537959/
- Mandal, M. D., & Mandal, S. (2011). Honey: its medicinal property and antibacterial activity. *Asian Pacific Journal of Tropical Biomedicine*, 1(2), 154–160. Disponible a: [https://doi.org/10.1016/S2221-1691\(11\)60016-6](https://doi.org/10.1016/S2221-1691(11)60016-6)
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach* (14a ed.). Milwaukee (Estats Units): McGraw-Hill.
- Miel Sabinas del Arlanza. (2012). Procesado de la miel. Consultat el 23 de maig de 2019. Disponible a: <http://www.mielarlanza.com/es/contenido/?iddoc=65>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2018). Comisión Nacional de Apicultura. In *Comisión Nacional de Apicultura* (p. 21). Santiago de Xile (Xile): Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile. Disponible a: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/CNA-15-05-2018-Apicola.pdf>
- Ríos, J. (2015). Elección de las estrategias de marketing. Consultat el 2 de febrer de 2019. Disponible a: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2016). *El Plan de marketing en la práctica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- Sánchez, C., Castignani, H., & Rabaglio, M. (2018). El Mercado Apícola Internacional. In *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria* (p. 23). Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria de la Presidencia de la Nación Argentina. Disponible a: https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_sanchez_mercado_apicola_internacional.pdf
- Sánchez, J. (2001). *Plan de marketing: Análisis, decisiones y control*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schneider, E., Haag, M., & Yurkiv, G. (2015). Miel: Beneficios , propiedades y usos. *Instituto Nacional de Tecnología Industrial*, 15. Disponible a: https://www.inti.gob.ar/apitec/pdf/MaterialPromocion/folletos/06-Cuadernillo_apicultor_webMielBeneficiosPropiedadesyUsos.pdf

- Sivak, M. (2006). Sleeping more as a way to lose weight. *Obesity Reviews*, 7(3), 295–296. Disponible a: <https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2006.00262.x>
- UE. (2018). Reglamentos, directivas y otros actos legislativos. Consultat el 15 de gener de 2019. Disponible a: https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_es
- Villa, G. (2017). Marc Normatiu de l'Apicultura Urbana. In *Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació* (p. 23). Barcelona (Catalunya): Generalitat de Catalunya.