



FACULTAT D'ECONOMIA I EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili



Nacera Charef
TREBALL FINAL DE GRAU

Pla de màrqueting: Pavidols

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses

Tortosa
Curs 2020-2021



ABSTRACTE

Català

L'objectiu principal d'aquest estudi és executar un pla de màrqueting investigant com està actuant i quines accions ha estat desenvolupant l'empresa Pavidols, en quin entorn es troba i tot seguit es proposaran una sèrie d'accions per tal de poder complir amb els propòsits del pla principal.

Per tal de fer aquesta recerca s'ha dut una sèrie de procediments, tant en el camp teòric com en el camp pràctic, amb els quals hem pogut obtenir conclusions i complir amb el propòsit del pla. Inicialment, s'exposa la història, trajectòria i actualitat de l'empresa.

En segon lloc, s'estudien els productes dels quals disposa i com els està explotant per desenvolupar el seu negoci.

En tercer lloc, s'analitzen els diferents entorns actuals i a continuació s'exposen les millores respectant els entorns analitzats i les limitacions de l'empresa.

Finalment, s'aporta un diagrama de Gantt on s'exposa el "timing" de les diferents accions i algunes de les demostracions de les accions realitzades.

Castellano

El objetivo principal de este estudio es realizar un plan de marketing investigando cómo está actuando y qué acciones ha estado desarrollando la empresa Pavidols, en qué entorno se encuentra y, a continuación, se propondrán una serie de acciones con el fin de poder cumplir con los propósitos del plan principal.

Para hacer esta investigación se ha llevado a cabo una serie de procedimientos, tanto en el campo teórico como en el campo práctico, con los que hemos podido obtener conclusiones y cumplir con el propósito del plan.

Inicialmente, se expone la historia, trayectoria y actualidad de la empresa.

En segundo lugar, se estudian los productos de los que dispone y cómo los está explotando para desarrollar su negocio.

En tercer lugar, se analizan los diferentes entornos actuales y a continuación se exponen las mejoras respetando los entornos analizados y las limitaciones de la empresa.

Finalmente, se llega a la realización del diagrama de Gantt donde se exponen los diferentes “timings” de las acciones y algunas demostraciones de las acciones realizadas.

Inglés

The main objective of this study is to carry out a marketing plan by investigating how the company Pavidols is acting and what actions it has been developing, in what environment it is in, and then a series of actions will be proposed in order to be able to fulfil the purposes of the main plan.

In order to carry out this research, a series of procedures have been carried out, both in the theoretical field and in the practical field, with which we have been able to obtain conclusions and fulfil the purpose of the plan.

Firstly, the history, trajectory and current situation of the company is described.

Secondly, the products it has and how it is exploiting them to develop its business are studied.

Thirdly, the different current environments are analysed and then the improvements are presented, respecting the analysed environments and the limitations of the company.

Finally, a Gantt diagram is provided showing the “timing” of the different actions and some of the demonstrations of the actions carried out.

ÍNDEX

1. Motivació i elecció	8
2. Introducció al treball final de grau	9
3. Objectius	10
4. Què és el Màrqueting?	10
5. Anàlisi interna de Pavidols	11
5.1. Història de Pavidols	11
5.2. Organigrama	12
5.3. Activitat empresarial i productes de Pavidols	14
5.4. Productes	15
5.4.1. Sala d'elaborats	15
5.4.2. Productes frescs d'El Pozo Alimentación	18
5.4.4. Productes frescs de Pavo i Derivados	19
5.4.5. Mataxín	21
5.4.6. Productes de venda ambulant	24
5.5. Preus	26
5.6. Comunicació	27
5.7. Distribució	28
5.8. Missió i visió	29
5.9. Nom, logotip i eslògan	30
6. Pla de màrqueting	31
6.1. Anàlisi de la situació	31
6.1.1. Delimitació del mercat	31
6.1.1.1. Mercat de referència	31
6.1.1.2. Mercat rellevant	32
6.1.2. Anàlisi del macro entorn	34
6.1.2.1. Factor Polític	34
6.1.2.2. Factor econòmic	40
6.1.2.3. Sociocultural	43
6.1.2.4. Tecnològic	45

6.1.2.5.	Legal	47
6.1.2.6.	Resum PESTEL.....	48
6.1.3.	Anàlisi del microentorn (PORTER).....	49
6.1.3.1.	El poder de negociació dels proveïdors.....	49
6.1.3.2.	El poder de negociació dels clients	51
6.1.3.3.	Competència	53
6.1.3.4.	Productes substitutius	55
6.1.3.5.	DAFO.....	56
6.2.	Segmentació i posicionament	57
6.3.	Màrqueting estratègic.....	58
6.3.1.	Estratègies generals	58
6.3.2.	Estratègies funcionals.....	59
6.4.	Pla d'acció	59
6.4.1.	Accions de preu	61
6.4.2.	Accions de producte.....	64
6.4.3.	Accions de distribució.....	65
6.4.4.	Accions de comunicació	69
6.5.	Calendari executiu	71
6.6.	Pressupost.....	72
6.7.	Mostra de la realització de les accions	73
6.8.	Pla de seguiment i control	74
6.9.	Conclusió	75
6.10.	Annex.....	76
7.	Bibliografia	80

Índex de Figures

Figura 1- Organigrama de Pavidols 2021	13
Figura 2- Pàgina Web de Pavidols.....	29
Figura 3- Logotip Corporatiu de Pavidols	30
Figura 4- Distribució de la Cambra de Comerç	355
Figura 5- Distribució del Govern.....	35
Figura 6- Distribució del Govern Català.....	366

Índex de gràfics

Gràfic 1- Matriu d'Abell de Pavidols	32
Gràfic 2- Mercat rellevant de la venda ambulant	32
Gràfic 3- Mercat rellevant de la distribució.....	33
Gràfic 4- Mercat rellevant de la producció interna	33
Gràfic 5- Evolució Kg venuts/trimestre 2020	400
Gràfic 6- Comparar Pavidols amb un altra empresa del sector.....	522

Índex de taules

Taula 1- Distribució ajudes PAC 2011.....	39
Taula 2- Evolució del PIB per trimestres 2020	400
Taula 3- IPC anual	41
Taula 4- Piràmide de població espanyola	433
Taula 5- Sacrifici animal/destinació de la carn	444
Taula 6- Percentatge de consumidors online	455
Taula 7- percentatge d'ús dels dispositius digitals	466

1. Motivació i elecció

La curiositat de què no existeixi cap pla de màrqueting en l'empresa de Pavidols m'ha impulsat a elaborar aquest treball a causa del fet que el pla de màrqueting actualment és considerat com la base d'un departament de màrqueting.

Jo treballo en aquesta empresa, però sempre he tingut aquesta intriga de com ha funcionat durant tots aquests anys sense elaborar una estratègia estructurada ni tampoc fer cap acció per impulsar-se, ja que se sap que un pla de màrqueting recull tots els estudis de mercat realitzats per l'empresa, els objectius, les estratègies per promulgar i la planificació per a dur a terme, per tant, és la guia que dirigeix a l'empresa a l'hora de determinar les perspectives futures.

M'ha cridat l'atenció com els supermercats s'han apoderat de la indústria càrnica així substituint les carnisseries tradicionals, sé que és un punt en contra de Pavidols perquè aquesta se centra en la venda de productes de qualitat a les carnisseries, però a llarg termini podria ser un punt a favor perquè possiblement les carnisseries tradicionals desapareguin per culpa de l'expansió dels supermercats en el mercat càrnic, llavors Pavidols podria aconseguir gran rendiment en les seves sales productives. Perquè aquest punt sigui possible Pavidols hauria de passar diverses inspeccions recolzades amb un pla de màrqueting per tal de poder accedir en aquest nou mercat.

Per tal d'entendre la meva elecció, anem a analitzar-ho en detall...

2. Introducció al treball final de grau

La base econòmica de les nostres terres, és el sector primari, amb l'agricultura al capdavant, amb el cultiu d'arròs, tarongers i oliveres, entre d'altres. Tot i aquesta base, no és el principal sector, ja que com bé diu l'informe local i regional de les Terres de l'Ebre, el principal sector amb més ingressos és el de serveis amb un 49.3% en el 2018. Però així i tot podem trobar referències del sector industrial, com pot ser el cas de les indústries alimentàries que representen un 19,9%. (Regional, 2018)

Si analitzem el Montsià trobem Pavidols Elaboració i distribució de Carns, una petita empresa que sempre s'ha guiat per les vendes i el comportament del mercat a temps real, sense plasmar un estudi a mitjà termini per tal de poder sobreviure en cas d'incerteses. Després de l'estat d'alarma ocasionat per la covid-19, aquesta empresa "tradicional" decideix plasmar nous plans i objectius per tal de poder tirar endavant en cas d'incertesa.

Pavidols, va ser creada el 1971 quan el fundador principal va tenir la iniciativa de distribuir pollastre i tito a les petites carnisseries i restaurants. Tot i que en aquella època la societat estava acostumada al consum propi de les seves granges, cal destacar que ha anat tenint èxit fins a arribar a on estan. Inicialment amb 2 treballadors (el pare del fundador i el fundador), fins a arribar a una plantilla de treballadors de 14 persones. L'increment de plantilla laboral ens demostra el volum de negoci que ha anat incrementant amb els anys.

Tot i estar en un dels millors moments econòmics com es veu en la gràfica evolutiva següent, Pavidols ha sofert una gran davallada durant la pandèmia de la Covid-19. Per això s'ha cregut convenient fer una planificació d'accions i estratègies clares per



Font: Elaboració pròpia

tal de poder potenciar el negoci. Per això proposem a la societat fer un estudi amb un pla de màrqueting per aconseguir l'èxit i poder així decidir una estratègia a curt i mitjà termini.

3. Objectius

L'objectiu principal és poder veure com aquesta empresa evoluciona a nombres millors i positius afavorint així l'economia interna, tot utilitzant mecanismes i eines de màrqueting. També es vol aconseguir resultats fiables per tal d'animar i demostrar a la pròpia empresa que el màrqueting no només són anuncis o una "pèrdua de diners". Per altra banda i després de fer l'estudi dedicarem un apartat de control per tal de veure si els objectius marcats es compleixen i així poder concloure que el màrqueting atreu més clients, millora el tràfic de clients, augmenta la reputació, millora el reconeixement de la marca, etc. Però per tal d'arribar a aquesta conclusió Pavidols ha de poder veure que es necessita un alt requeriment del treball, de gran visió i inspiració. "Este momento, como todos, es un buen momento, pero sólo si sabemos qué hacer con él" Ralph Waldo.

4. Què és el Màrqueting?

Màrqueting engloba una àmplia definició en el seu significat, per tant és molt difícil acotar la seva real definició. Per fer-ho ens hem de centrar en aquells grans autors que defineixen millor el nostre camp i àmbit d'estudi.

En aquesta recerca s'ha triat a Philip Kotler, el pare del màrqueting, el qual defineix el màrqueting com «El procés social i administratiu pel qual els grups i individus satisfan les seves necessitats al crear i intercanviar béns i serveis». D'aquesta definició hem d'aclarir que les necessitats no es creen sinó que a base d'un desig esdevé la necessitat. El màrqueting crea desig i no necessitats.

Gràcies a aquestes necessitats, veiem un joc entre l'oferta i la demanda i és on les empreses solen equivocar-se, ja que, com bé va dir Kotler, creuen que el màrqueting és per vendre més i guanyar més diners, en comptes d'atreure i animar nous consumidors/usuaris.

A més, el màrqueting l'hem de diferenciar en dos apartats:

- Màrqueting encarregat de vendre el que una societat està produint.

- Màrqueting encarregat de generar una bona oferta en el mitjà/llarg termini.

En definitiva, el màrqueting ha d'identificar els desitjos i necessitats del mercat i així poder adaptar-se i satisfer els desitjos, de manera eficient i sempre millor que la competència.

El màrqueting aplicat de manera intel·ligent converteix la necessitat en una oportunitat de negoci rendible. I d'aquesta última definició, és d'on volem extreure les conclusions d'aquest treball.

5. Anàlisi interna de Pavidols

5.1. Història de Pavidols

L'empresa va ser creada a principis del 1971 amb el nom Productos Avícolas Dolz, quan el fundador Antonio Ramon Dolz Vallés va tenir la iniciativa de vendre a carnisseries i restaurants en l'àmbit local. En aquella època no tenia molt d'èxit aquest tipus de negoci, ja que la societat estava acostumada a l'autoconsum, és a dir, consumir tot allò que cultivaven i cuidaven dels horts i les granges. El fet de vendre a aquelles persones que ja consumien carn de les seves granges no va ser exitós, però el fundador sempre va tenir la iniciativa i certesa que la societat s'estava acostumant als "*comodities*" i les modes i que les noves generacions arribarien a demandar de la seva empresa en algun moment determinat.

En el transcurs dels anys i tal com va estudiar i preveure el senyor Antonio Ramon Dolz, la demanda de carn es va veure incrementada, i paral·lelament l'oferta de la societat també es va veure afectada positivament i a l'alça.

Al voltant del 1992, i a causa del creixement de l'activitat empresarial, decideixen crear la nova marca Pavidols per tal donar a conèixer els seus productes elaborats en àmbit nacional. El 2002 s'expandeix l'empresa a una altra planta productiva ubicada al polígon Industrial l'Oriola d'Amposta. I al voltant del 2005, es traspassa l'empresa al fill, moment en el qual comencen aparèixer noves idees de negoci dins de l'empresa. Pavidols des dels seus inicis, només distribuïa carn fresca a altres carnisseries, però amb aquesta nova figura s'inicia la producció d'elaborats dins de la planta productiva. Amb productes com salsitxa, redó d'au, ragut, etc. S'inicia, també, un nou negoci amb la venda ambulant venent així pollastre a l'ast, patates fregides i croquetes.

Amb l'evolució i millores que es van fent s'aconsegueix un contracte per tal de ser distribuïdora d'El Pozo, amb alt prestigi nacional per tal de distribuir els seus productes de porc, bou i corder.

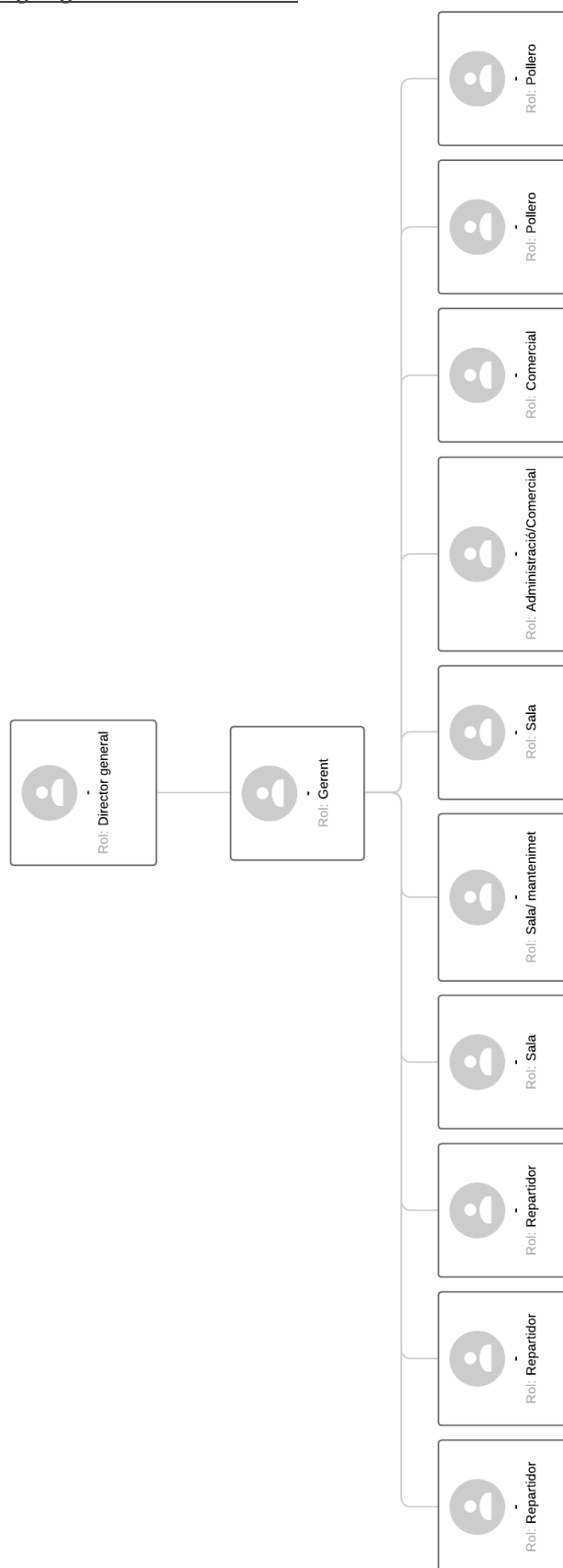
5.2. Organigrama

L'empresa disposa d'un organigrama vertical organitzat de dalt a baix on la màxima autoritat es troba a la part superior i per sota es veuen els càrrecs inferiors. Com podem veure l'empresa no disposa d'un organigrama vertical ben estructurat, ja que la responsabilitat recau directament sobre una mateixa persona. Alguns poden pensar que pel volum de treballadors no cal diferenciar entre càrrecs dels diferents departaments, però això no és del tot cert perquè com més càrrega tingui el director general o el gerent més ineficient és la resolució de problemes i l'obtenció d'objectius. (Anglès, 2018) Per això, abans de començar l'anàlisi i de la situació i el pla de màrqueting, cal esmentar que l'empresa ha de trobar un equilibri en l'organització de responsabilitats. Encara que aquest diagrama sigui purament informatiu, l'empresa ha de seleccionar aquells treballadors amb capacitat d'organitzar i trobar millores per tal de posicionar-se a sobre dels companys per tal d'anar millorant els objectius de Pavidols.

Figura 13- Organigrama de Pavidols 2021

Organigrama

NACERA98 | March 28, 2021



Font: Elaboració pròpia

5.3. Activitat empresarial i productes de Pavidols

Pavidols disposa d'un negoci amb diferents branques: distribució, productes de sala, Mataxín i la Venta ambulat. Gràcies a les diferents branques, l'empresa disposa d'una diversitat de negoci que afavoreix els beneficis, ja que en cas de baixa demanda o incidències en l'oferta en alguna de les branques, aquesta no afectaria directament a una altra.

El 2020, l'empresa va tancar els resultats amb un total de 639.716 kg en vendes, entre els diferents subnegocis. Com podeu veure el subnegoci amb més moviment són els productes de distribució que engloben productes frescs de Padesa i productes frescs d'Elpozo. En segona posició trobem, els

TIPUS DE NEGOCI	TOTAL KG ANUAL
DISTRIBUCIÓ	231.690
MATACHÍN	13.158
SALA PAVIDOLS	206.672
VENTA AMBULANT	80.847
ALTRES	107.349

productes de sala, que són productes congelats elaborats dins de les sales productives de Pavidols, com poden ser les salsitxes, el rodó de gall d'indi, etc. Aquests se solen vendre principalment a majoristes o grans cadenes hoteleres o de restauració, anomenats també clients nacionals. Tot seguit trobem els productes de Mataxín que són els que engloben els productes elaborats frescos de Padesa, com poden ser hamburgueses, salsitxes, Cordon Blue, entre d'altres. Finalment trobem els de venda ambulat amb el seu producte estrella que seria el pollastre a l'ast. Aquest últim s'elabora i es distribueix "in situ", en cada paradeta de mercat ambulat; algun dels llocs on s'instal·len poden ser Amposta, Sant Carles de la Ràpita, Mora d'Ebre, Vinaròs, etc.

5.4. Productes

5.4.1. Sala d'elaborats

La sala d'elaborats és el lloc on es realitzen els productes que es venen a grans volums a clients d'àmbit nacional. A continuació exposarem de què estan compostos cada un d'ells:

Salsitxa fina d'aus

Fitxa del producte	
Nom producte	Salsitxa fina d'aus
Conservació	Conservar en congelació a $\leq -18^{\circ}\text{C}$. Un cop descongelat no tornar a congelar.
Caducitat	Es recomana el consum d'aquest producte en un termini de 18 mesos després de la data de congelació del producte. Un cop descongelat consumir en 2-3 dies.
Composició (per 100g)	
Valor energètic	119 Kcal/505 Kj
Proteïnes	13,6 g
Hidrats de carboni	16 g
Dels quals sucres	<0,5 g
Greix	10,2 g
De les quals saturades	<0,5 g
Sal	2,27 g



Rodó de gall d'indi

Fitxa del producte	
Nom producte	Rodó de gall d'indi
Conservació	Conservar en congelació a $\leq -18^{\circ}\text{C}$. Un cop descongelat no tornar a congelar.
Caducitat	Es recomana el consum d'aquest producte en un termini de 18 mesos després de la data de congelació del producte. Un cop descongelat consumir en 2-3 dies.
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	126 kcal/530 kJ
Proteïnes	12,4 g
Hidrats de carboni	8,0 g
Dels quals sucres	<0,5 g
Fibra alimentària	<0,5 g
Greix	5,0 g
De les quals saturades	0,7 g
Sal	2,8 g



Burger MEAT de gall d'indi

Fitxa del producte	
Nom producte	Burger MEAT de gall d'indi
Conservació	Conservar en congelació a $\leq -18^{\circ}\text{C}$. Un cop descongelat no tornar a congelar.
Caducitat	Es recomana el consum d'aquest producte en un termini de 18 mesos després de la data de congelació del producte. Un cop descongelat consumir en 2-3 dies.
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	119 kcal/505 kJ
Proteïnes	13,6 g
Hidrats de carboni	16 g
Dels quals sucres	<0,5 g
Fibra alimentària	<0,5 g
Greix	10,2 g
De les quals saturades	3,4 g
Sal	2,27 g
	

5.4.2. Productes frescs d'ElPozo Alimentación

En aquest apartat presentem un dels productes més comprats de la casa d'ElPozo Alimentación, que directament es distribueixen als clients sense necessitat de ser manipulats a la planta productiva de Pavidols. A continuació us presentem la fitxa del producte:

Tapa plana Bistec

Fitxa del producte	
Nom producte	Tapa plana- Bistec
Conservació	Refrigerar entre 0 i 3°C
Caducitat	Es recomana el consum d'aquest producte en un termini de 48 h, un cop obert l'envàs.
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	106 Kcal
Proteïnes	17 g
Hidrats de carboni	0,5 g
Dels quals sucres	<0,5 g
Greix	4 g
De les quals saturades	<1,4 g
Sal	1 g



5.4.4. Productes frescs de Pavo i Derivados

En aquest apartat presentem els productes frescs que Pavidols compra, principalment de “Pavo y derivados-Padesa”, que posteriorment distribueix sense manipular en les seves plantes productives.

Pollastre de 6 unitats/8 unitats/7 unitats

Fitxa del producte	
Nom producte	Pollastre de 6 ud./ 8 ud./ 7 ud.
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Consumir dins de les 48 h
Composició (per 100 g)	

La composició d'aquest producte varia depenent de la part de cada pollastre. Com que també es compra pollastre especejat, a continuació es mostra la composició del pit de pollastre i la cuixa de pollastre.



Pit de pollastre fresc

Fitxa del producte	
Nom producte	Pit de pollastre fresc
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Consumir dins de les 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	596 kJ/142kcal
Proteïnes	21,8 g
Hidrats de carboni	<0,5 g
Dels quals sucres	<0,5 g
Greix	6,1 g
De les quals saturades	1,9 g
Sal	0,23 g



Cuixa de pollastre

Fitxa del producte	
Nom producte	Cuixa de pollastre
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Consumir dins de les 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	718kJ/172kcal
Proteïnes	16,6 g
Hidrats de carboni	<0,5 g
Dels quals sucres	<0,5 g
Greix	11,7 g
De les quals saturades	3,5 g



5.4.5. Mataxín

En aquest apartat s'exposen els productes elaborats que produeix l'empresa Aldelis. Aquests productes es venen amb molta freqüència en petits volums i són molt buscats pels clients. Alguns d'ells són:

Croquetes de pollastre i pernil

Fitxa del producte	
Nom producte	Croquetes de pollastre i pernil
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Un cop obert l'envàs, consumir preferentment abans de 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	730 kJ/ 174 kcal
Proteïnes	8,9 g
Hidrats de carboni	17 g
Dels quals sucres	2,1 g
Greix	7,7 g
De les quals saturades	1,4 g
Sal	1,2 g



Salsitxa de pollastre

Fitxa del producte	
Nom producte	Salsitxa de pollastre
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Un cop obert l'envàs, consumir preferentment abans de 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	1178 kJ/281 kcal
Proteïnes	35,1 g

Hidrats de carboni	2,4 g
Dels quals sucres	0 g
Greix	14,5 g
De les quals saturades	3,9 g
Sal	3,1 g



Burger d'espínacs i pollastre

Fitxa del producte	
Nom producte	Burger d'espínacs i pollastre
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Un cop obert l'envàs, consumir preferentment abans de 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	614 kJ/147 kcal
Proteïnes	15,1 g
Hidrats de carboni	4,3 g
Dels quals sucres	0,3 g
Greix	7,4 g
De les quals saturades	2,0 g
Sal	1,59 g



Chuleta de gall d'indi al "ajillo"

Fitxa del producte	
Nom producte	Chuleta de gall d'indi al "ajillo"
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Un cop obert l'envàs, consumir preferentment abans de 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	350 kJ/83 kcal
Proteïnes	16 g
Hidrats de carboni	0,71 g
Dels quals sucres	0 g
Greix	1,8 g
De les quals saturades	0,5 g
Sal	1,6 g



Brotxetes de pollastre marinades

Fitxa del producte	
Nom producte	Brotxetes de pollastre marinades
Conservació	Mantenir refrigerat entre 0°C i 3°C.
Caducitat	Un cop obert l'envàs, consumir preferentment abans de 48 h
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	433 kJ/103 kcal
Proteïnes	16,8 g
Hidrats de carboni	0,6 g
Dels quals sucres	0,6 g
Greix	3,7 g
De les quals saturades	0,9 g
Sal	1,2 g



5.4.6. Productes de venda ambulant

En aquest apartat s'exposen els productes de la venda ambulant que inclouen el pollastre a l'ast, les croquetes i les patates fregides. En aquesta línia de negoci no només es ve el producte sinó que es dóna servei als consumidors, ja que els productes es venen ja fets i calents:

Croquetes de pollastre i pernil fregides

Fitxa del producte	
Nom producte	Croquetes de pollastre i pernil fregides
Conservació	Refrigeració entre 0°C i 3°C
Caducitat	Consumir en un màxim de 48 h.
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	256 kcal/ 1058 Kj
Proteïnes	10,3 g
Hidrats de carboni	29,8 g
Dels quals sucres	2 g
Greix	15,1 g
De les quals saturades	6,6 g
Sal	1,43 g



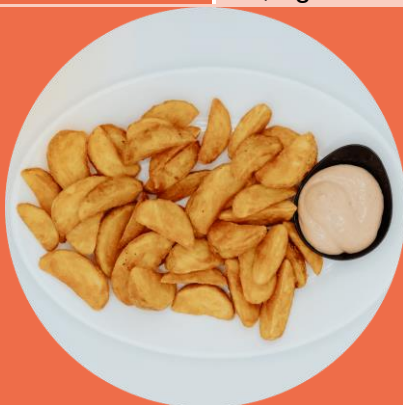
Pollastre a l'ast

Fitxa del producte	
Nom producte	Pollastre a l'ast
Conservació	Conservar en una temperatura ambient
Caducitat	Consumir, preferiblement el mateix dia del seu cuinat.
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	213 kcal
Proteïnes	17 g
Hidrats de carboni	0,1 g
Greix	15,46 g
Sal	<0,6 g



Patates fregides

Fitxa del producte	
Nom producte	Patates fregides
Conservació	Menjar en un màxim de 24h
Caducitat	Consumir el mateix dia de compra
Composició (per 100 g)	
Valor energètic	350 kcal
Proteïnes	7 g
Hidrats de carboni	57 g
Greix	22 g
Sal	<0,3 g



5.5. Preus

Pavidols disposa de diferents preus depenent de l'àrea de negoci del qual es tracta. Per això a continuació explicarem per cada un d'ells els diferents preus o pactes en preus:

- a) Venda ambulant: preus establerts per Pavidols tot tenint en compte que es tracta d'un producte cuinat, el cost dels envasos per al producte final, el cost de la matèria primera, entre d'altres. Dels tres productes que disposa Pavidols, els preus de venda són els següents:
 - Croquetes de pollastre i pernil fregides: 0,50€/unitat
 - Patates fregides: 1,50€/ bossa
 - Pollastre a l'ast: 10€/unitat
- b) Mataxín, i productes frescs de “Pavo i Derivados-Padesa” (clients de distribució): aquests productes tenen uns preus que habitualment segueixen els preus de mercat. No solen ser estables, ja que en el temps poden augmentar o disminuir. Com per exemple el pollastre fresc de 6 unitats durant els mesos de gener fins a l'abril van pujar de 1,96€/kg a un preu de 2,35€/kg, un preu molt elevat degut a l'increment del preu del menjar del pollastre(“pienso”); però actualment podem veure que s'està tornant a estabilitzar rondant el preu dels 2€/kg.
- c) Productes frescs de “ElPozo Alimentación” (clients de distribució): els preus vénen regulats pel proveïdor mitjançant una eina tecnològica (TPV). Tot i que els preus estan regulats pel proveïdor, cal dir que la labor comercial permet incrementar o reduir els preus depenen del volum de compra de cada client. La TPV, proporciona un “dashboard” de cada client, per veure les fluctuacions de les compres dels clients per als diferents productes i gràcies a això poder-li posar o treure incentius en el preu al client. Seria com un “rappel”, però tot depèn del criteri del comercial, el vincle amb el client i la diversitat de productes que utilitza.
- d) Productes de la sala de producció (clients nacionals): dins d'aquesta línia de negoci el preu dels productes varien en funció del volum de producte comprat. Dins del preu està integrat el benefici, els costos de producció i els costos de gestió i transports fins a les instal·lacions del client.

5.6. Comunicació

Pavidols ha aconseguit una reputació gràcies a la marca d'ElPozo Alimentación i Pavo y Derivados; aquestes dues li han atorgat gran prestigi i part d'identificació a Pavidols. Però tot i això, ha de buscar crear una imatge corporativa, intentant desvinculant-se de les altres dues i dels canals tradicionals. Per tal de fer-ho hauria de plantejar-se de millorar la pàgina web, incrementar l'activitat per les xarxes socials, incrementar la presencialitat en alguns congressos nacionals de l'alimentació, etc. Per això en el pla d'accions es plantejaran una serie d'activitats per tal de millorar els seus canals de comunicació, ja que dels que disposa no estan sent efectius. Un cop realitzades les millores podrà disposar d'una bona comunicació amb els consumidors i el públic objectiu.

Així i tot, podem esmentar alguns dels seus canals de comunicació:

- Boca a boca: un canal molt habitual a les Terres de l'Ebre, que consisteix en donar informació a uns quants i que aquests la facin arribar a la resta ajudant a promocionar l'empresa.
- Xarxes socials: actualment no disposen de cap xarxa social activa.
- Telefonia: un dels canals més usats de l'empresa per tal de comunicar personalment per telèfon les diferents novetats o promocions.
- WhatsApp: un canal molt usat per promocionar els productes de campanya o els productes nous que s'introdueixen al mercat.

5.7. Distribució

La distribució utilitzada en cada línia de negoci pot variar, per tant anem a exposar per cada una d'elles quin canal i quin tipus de distribució se'n fa ús:

- a) Productes de venda ambulant: s'utilitza un canal directe, ja que el treballador ven els productes directament al consumidor final. A més usa una distribució extensiva, ja que no segmenta ni diferencia els clients, simplement vol aconseguir el màxim de clients.
- b) Productes frescs de "Pavo y Derivados", "El Pozo Alimentación" i Mataxín (clients de distribució): en les tres línies de negoci es troba un canal indirecte curt, ja que els productes són venuts a les carnisseries i és d'allí on el consumidor final podrà disposar del producte. A més la distribució utilitzada és extensiva per tal de poder vendre el màxim en els màxims punts de venda sense diferenciar cap client.
- c) Productes de la sala de producció (clients nacionals): aquesta línia de negoci utilitza un canal de distribució indirecte llarg, ja que intervenen un nombre elevat d'intermediaris, ja que el producte final és venut a majoristes que posteriorment faran les seves gestions a minoristes o altres.

5.8. Missió i visió

Segons P. Kotler i G. Armstrong la missió és considerada com “un element important de la planificació estratègica” (Marketing, 2004). El que permet la missió és descriure el roble que desenvolupa i desenvoluparà l'empresa per aconseguir la seva visió.

Pavidols per tal de poder encertar la seva missió va haver de plantejar-se diferents preguntes com: Què fem?, Que busquem?, Qui som?, Perquè ho fem? Etc.

Tal com es pot veure en la seva pàgina Web la missió de Pavidols és :

“Ir evolucionando constantemente y ofrecer una alternativa sana de alimentación a precios competitivos buscando la sostenibilidad y respetando siempre el medio ambiente.” (Pavidols Elaboración y Distribución de Carnes, 2020)

Si analitzem la seva Web, podem veure que no consta cap visió, però encara així veiem que es deixa caure dins de la missió parlant de sostenibilitat i medi ambient. El fet de no tenir una visió clara, l'empresa no declara cap aspiració a mitjà o llarg termini. Segons F. Jack en el llibre “Negocios Exitosos” parla de la visió com “el

Figura 61- Pàgina Web de Pavidols



Font: Empresa Pavidols

camino al qual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo i aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento”.

Com que l'estat desitjat per l'empresa és augmentar clients, mercat i reputació, un cop fet el pla de màrqueting proposarem una nova missió i visió i les compararem amb les que l'empresa havia proposat.

5.9. Nom, logotip i eslògan

NOM

El nom esdevé d'una variació i fusió de les inicials del nom fiscal que va tenir l'empresa en els seus inicis. De Productos Avícolas Dolz , s'uneix la "P" amb "AVI" de la segona paraula i "DOLS" de la tercera.

Nom inicial	Productos	Avícolas	Dolz
Fusió	P-AVI-DOLS		
Resultat	Pavidols		

Font: Elaboració pròpia

L'anterior explicació és la idea que van tenir els fundadors, però si ho analitzem ens pot representar que és la unió de dues paraules, "Pavo-Dolz". Casualment, veiem que es pot entendre que és una empresa que es dedica a la comercialització d'aus i pertany a la família Dolz.

A més del nom de Pavidols es va optar per afegir "elaboración y distribución de carnes" per tal d'aclarir al públic que l'empresa es dedica a la comercialització i l'elaboració de carns.

En fi, la societat decideix optar pel nom "Pavidols" com a marca corporativa i "Pavidols, Elaboración y Distribución de Carnes" com a nom fiscal.

LOGOTIP

El logotip de l'empresa trobem una combinació de colors roig, negre i blanc, amb un tito al centre. El color negre del fons demostra la serietat i responsabilitat, inclús ens pot representar noblesa i ambició. Encara que aquests adjectius siguin molt agradables, el color ens pot confondre i alhora pot mostrar misteri i por.

El color roig, igual que el color negre, pot tenir dues definicions. Per una banda ens pot transmetre força i energia, però al mateix temps pot ser agressiu per certes persones contràries a la matança animal. En fi pot simbolitzar tant l'energia com la violència.

El blanc de les lletres demostra, ajuda que els altres colors no siguin tan agressius, ja que representa compassió, bondat, puresa i sinceritat. Encara que no ressalti molt aquest color, podem veure com el tito blanc del centre del logotip l'ajuda a orientar al públic i centrar-lo en la idea de negoci.

Figura 3109- Logotip Corporatiu de



Font: Empresa Pavidols

ESLÒGAN

“Comer bien, para vivir mejor” és l’eslògan de Pavidols. Segons ens indica la Universitat de Harvard el “*Pescado, pollo, legumbres (habichuelas/leguminosas/frijoles), y nueces son fuentes de proteínas saludables y versátiles*” (Harvard Health Publications, 2021), això i altres afirmacions d’organitzacions de la salut afavoreixen el missatge positiu que vol transmetre Pavidols. En definitiva, si es menja bé i variat això esdevindrà un favor per la nostra salut.

6. Pla de màrqueting

6.1. Anàlisi de la situació

6.1.1. Delimitació del mercat

Per marcar el mercat rellevant i de referència de l’empresa, s’ha fet utilitat de la matriu d’Abell. Aquesta matriu apareix l’any 1980 en una de les seves grans obres (F.Abell, 1980). La matriu es basa en tres eixos per tal de dividir el mercat en funció del qual hi ha integrat dins. Els eixos són: a qui es vol satisfer (client), que es vol satisfer (necessitats) i com es cobriran les necessitats (tecnologia).

6.1.1.1. Mercat de referència

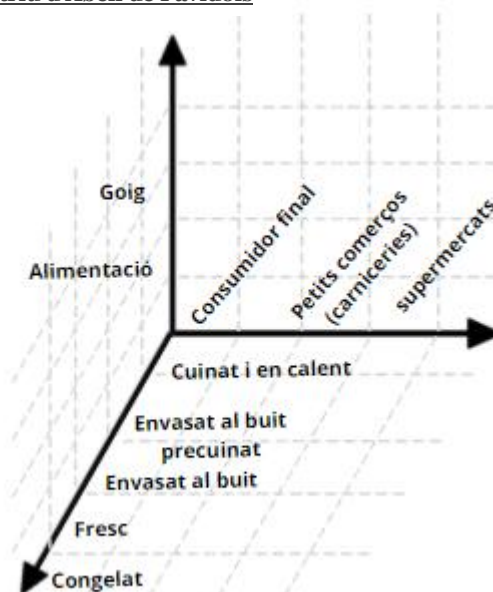
Client: l’empresa s’enfoca als petits comerços que venen els productes a consumidors directes o directament als consumidors finals

Necessitat: el que es vol satisfer és la necessitat d’alimentar-se i nodrir-se, o simplement com un menjar esporàdic.

Tecnologia: les necessitats es cobreixen gràcies a les diferents gammes de presentació dels productes. L’empresa disposa de productes congelats, productes frescs, productes envasats al buit sense cuinar i finalment productes envasats al buit ja cuinats.

Finalment obtenim una matriu d'abell com la següent:

Gràfic 1- Matriu d'Abell de Pavidols



Font: elaboració pròpia

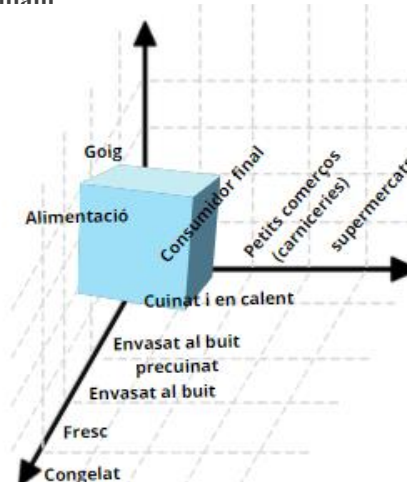
6.1.1.2. Mercat rellevant

Com que l'empresa es dedica a diversos negocis analitzarem el mercat rellevant de cada un d'ells per separat:

- Mercat rellevant de la venda ambulant

La tecnologia que s'utilitza en aquesta secció és la venda de menjar recentment fet a l'ast o fregit, en definitiva, el que es vol és cobrir la necessitat d'alimentar-se com de gaudir el moment, ja que es tracta de menjar ràpid. A més els clients potencials d'aquesta secció són majoritàriament consumidors finals, els quals són els que compren i consumeixen el producte. La matriu es quedaria delimitada de la següent manera:

Gràfic 2102- Mercat rellevant de la venda ambulant

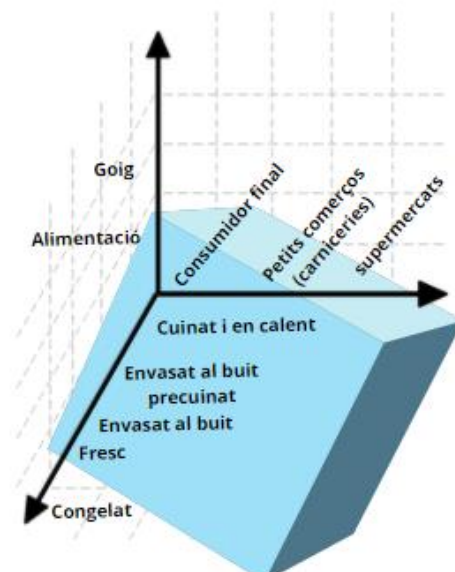


Font: elaboració pròpia

- Mercat rellevant de la distribució

Les necessitats a cobrir en aquesta secció són principalment l'alimentació a diferents clients com els consumidors finals, els petits comerços com les carnisseries i els supermercats. Les tecnologies que s'utilitzen són varies exceptuant la de congelats. Ja que no atreu molt a aquest tipus de mercat. La matriu delimitada seria:

Gràfic 3- Mercat rellevant de la distribució

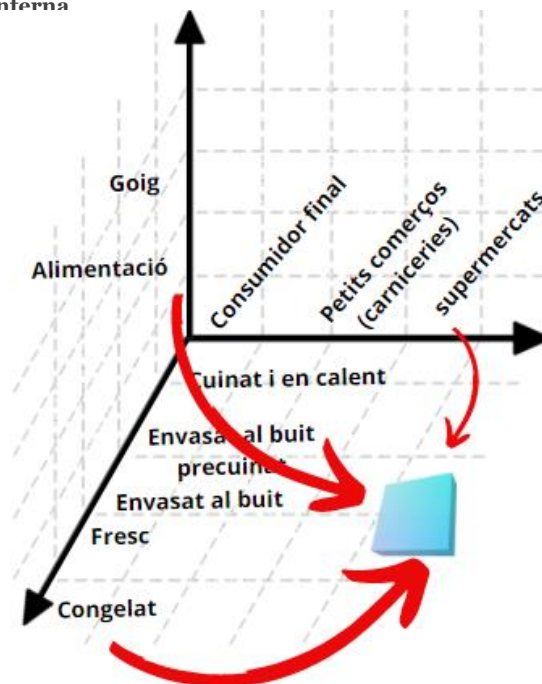


Font: elaboració pròpia

- Mercat rellevant de la producció interna

En aquesta secció destaca la tecnologia en congelat, la qual es dedica als clients de grans superfícies o intermediaris i l'objectiu principal és l'alimentació. Tot i parèixer que hi ha un volum de negoci reduït podem afirmar amb certesa que el fet de vendre grans volums en kg fa que aquesta secció de negoci aporti una rendibilitat molt elevada a l'empresa.

Gràfic 4163- Mercat rellevant de la producció interna



Font: elaboració pròpia

6.1.2. Anàlisi del macro entorn

Per tal d'analitzar l'entorn macroeconòmic, utilitzarem l'anàlisi PESTEL. Aquest ens ajudarà a realitzar el nostre pla de màrqueting, ja que ens detectarà tots aquells factors externs de l'empresa sobre els que aquesta no té influència, però gràcies a la seva anàlisi i informació pot actuar i disminuir les amenaces i incrementar així les oportunitats.

Dins de l'anàlisi PESTEL trobem diferents factors que ens ajuden a analitzar el macro entorn:

- Factor **P**olític
- Factor **E**conòmic
- Factor **S**ociocultural
- Factor **T**ecnològic
- Factor **L**egal

6.1.2.1. Factor Polític

Aquest factor agrupa lleis, grups de pressió, grups governamentals, etc. que influeixen i limiten les empreses i la ciutadania en general. Tot i que molts cops aporta limitacions, hi ha d'altres que generen oportunitats. L'anàlisi d'aquest factor ens ajudarà a saber l'estabilitat política nacional i fins a quin punt el nostre pla pot ser viable.

El factor polític espanyol es regeix per una monarquia parlamentària, amb un rei al capdavant de l'estat (Felip VI) que s'encarrega de definir els càrrecs dels diferents poders (executiu, judicial i legislatiu). A diferència d'altres monarquies europees, Espanya constitueix en una sobirania que correspon al poble, on els ciutadans són els titulars del poder públic

Gràcies a aquest poder públic del qual disposa la població, es poden elegir els representants de cada institució amb unes votacions nacionals, autonòmiques i comarcals, en el temps previst per cada cas.

A més les institucions un cop elegides no poden actuar de manera absoluta i individualment sinó que han d'actuar de manera equilibrada i amb controls recíprocs per tal d'evitar l'abús de poder.

Els tres poders principals de l'Estat es regeixen per la constitució espanyola del 1978. Aquesta regeix el sistema legal i la resta de legislacions la complementen i desenvolupen.

Els poders de l'Estat Espanyol actualment es reparteixen de la següent manera:

- Poder Legislatiu: aquest té la capacitat i responsabilitat de fer i elaborar les lleis, que posteriorment són aprovades o refutades pel seu organisme (les Corts). Aquest poder el tenen les Corts Generals, que estan formades pel congrés dels diputats i el Senat. (Congreso de los diputados) Aquests són elegits per la ciutadania espanyola a les eleccions generals que se celebren un cop cada quatre anys. Actualment la Cambra baixa es troba liderada per Meritxell Batet (presidenta del congrés) i amb una representació de 350 diputats, com es veu a continuació:

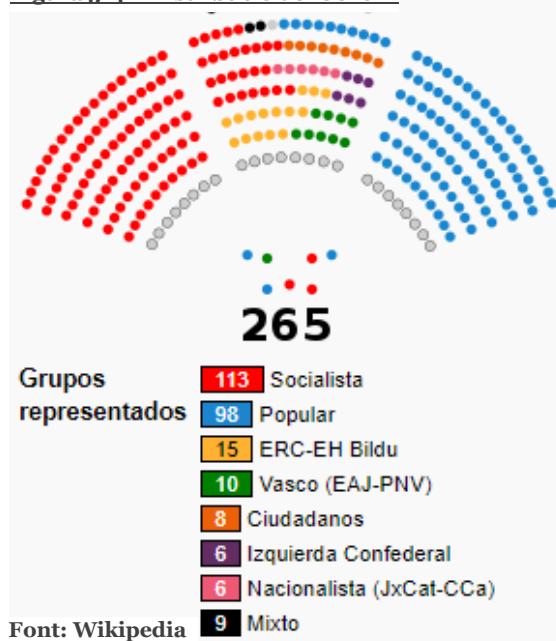
Figura 4125- Distribució de la Cambra de



Pel que fa a la Cambra alta es troba a Pilar Llop com a presidenta del Senat juntament amb 265 senadors amb la distribució que hi ha a continuació:

- Poder Executiu: aquests s'encarrega de posar en pràctica les lleis que el poder legislatiu ha aprovat. En aquest trobem el Govern, el qual s'encarrega de gestionar els afers públics, com la sanitat, l'educació, l'economia, les relacions internacionals, etc. El govern es troba format pel president que és elegit per la ciutadania i nomenat pel Rei, i els ministres de les diferents àrees que són nomenats pel president.

Figura 5141- Distribució del Govern



Actualment a Espanya el president és Pedro Sánchez amb el seu partit socialista.

- Poder Judicial: aquest s'encarrega de jutjar a tota la ciutadania espanyola, per tal de verificar si les lleis elaborades pel poder legislatiu es compleixen o no. També s'encarreguen de sancionar o castigar en cas que les lleis no es compleixin o es compleixin parcialment. Els protagonistes d'aquest poder són els jutges i els magistrats que es troben al Consell General. Actualment trobem a Carlos Lesmes com a president en funcions.

Tot i tenir aquests diferents poders superiors dins d'Espanya, cal remarcar que a la Constitució reconeix el dret de l'autonomia a les diferents comunitats. Les comunitats autònomes d'Espanya en són 17, i dues ciutats amb un estatut d'autonomia. Totes elles tenen autonomia política i financera, però amb el vistiplau dels poders de l'Estat i respectant les lleis establertes.

Si analitzem la comunitat autònoma de Catalunya en la qual es troba Pavidols, veiem que està dividida en tres poders independents (igual que el sistema central):

- Poder legislatiu català: El Parlament de Catalunya exerceix la potestat legislativa i representa la ciutadania catalana. A diferència del poder legislatiu de l'Estat espanyol, s'encarreguen d'aprovar els pressupostos de la generalitat i controla les accions polítiques i del govern (poder executiu). Es troba presidit per Pere Aragonès i s'hi troben 135 diputats organitzats de la següent manera:

Figura 6- Distribució del Govern Català



Font: Wikipedia

- Poder executiu català: respon políticament davant del parlament. En aquest poder hi trobem el Consell, que és un òrgan de govern amb funcions administratives i executives. Aquest s'encarregarà d'executar i implantar les lleis. Actualment el govern està format pel cap de govern i els seus consellers.

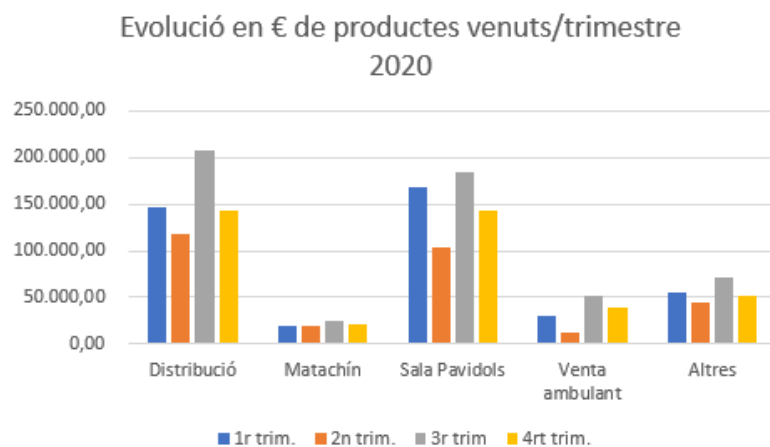
- Poder judicial català: hi trobem el Tribunal Suprem de Justícia (Jutjats) i els magistrats, que són triats pel Consell de Justícia de Catalunya. Actualment presidit per Jesús María Barrientos Pacho.

Tot i veure que tant l'estructura espanyola com la catalana estan ben regides i estipulades, o és del tot cert. L'entorn politicolegal s'està modificat i hi ha excessives lleis que ho arriben a ser complides per la ciutadania i per les empreses. A causa de la pandèmia, l'estat general ha hagut de fer retallades, augmentar les subvencions i ajuts tant a empreses com a treballadors, la qual cosa demostra que no estem en un entorn estable.

Mundialment ens trobem en un entorn politicolegal afectat per la pandèmia. A molts països els ha agafat per sorpresa i han hagut de modificar els seus codis o normatives legals. Espanya ha estat un d'aquests. Ha tingut molta incertesa durant la pandèmia i la seva desescalada, ja que moltes comunitats autònomes han actuat de forma inversa al govern central i la societat (ciutadania i empreses) en molts moments ha sentit incertesa a l'hora d'actuar.

A Catalunya, la inestabilitat política ha afectat gran part de la població, sobretot als petits comerços i empreses familiars. Com es pot desprendre de la notícia de la Vanguardia al Novembre de 2020, el 16% de les empreses familiars corren el risc de tancar els seus negocis per les dures restriccions per contenir la pandèmia (LaVanguardia, 2020).

Pavidols, ja ha viscut en primera línia els efectes de les restriccions, ja que molts dels seus clients es dediquen a la restauració i l'hostaleria. Durant els primers mesos de la pandèmia va sofrir una davallada aproximada del 29% de



les vendes habituals. Tot i que es van trobar mecanismes per tal d'incrementar les vendes, com per exemple la venda de productes de venda ambulante en línia, servei de distribució més flexible, etc., és recomanable tenir un negoci estable i mantenir les mateixes vies de venda, millorant les previsions de futur.

En fi, per tal de tenir una bona previsió de futur, pel que fa a la part politicolegal, cal tenir clar les opcions que el Govern ens dona. Algunes de les opcions que té Pavidols és utilitzar i respectar la “Guía para la prevención y control de la Covid-19 en industrias de la carne”. (INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO, 2020) Aquesta guia pot ajudar a l'empresa prevenir la covid i que no l'afecti respecte als seus treballadors i evitar-se així, les baixes laborals i tot el procés que comporta la detecció d'una persona positiva en Covid-19.

Per una altra banda, i en cas que l'empresa es tornés a trobar en la situació del març del 2020, és recomanable que s'acolleixi a les noves subvencions del Govern català per fer front a la disminució de producció i vendes. Algunes de les subvencions es poden trobar a la Web de la Generalitat de Catalunya per a empreses (Gencat, 2020), la qual s'actualitza constantment,

Tot i que les restriccions del govern pareixen perjudicials per a l'empresa, s'ha de tenir present que sense aquestes restriccions i noves lleis, la pandèmia hauria evolucionat negativament amb més infectats i moltes de les empreses, com Pavidols, ja no tindrien opció de seguir endavant amb el seu negoci.

En resum, els diferents factors polítics que hem vist anteriorment influeixen a l'empresa, sigui de manera directa o indirecta, aportant oportunitats de continuïtat del negoci. Pavidols, pot disposar d'assessorament, ajuts, subvencions, entre d'altres, dels diferents òrgans governamentals per tal de mantenir a flota el negoci familiar.

Però anant més enllà de les polítiques nacionals, el sector en el qual opera Pavidols es veu directament influenciat per les polítiques agrícoles comuns o les conegudes polítiques PAC. En un principi aquestes polítiques van sorgir amb l'objectiu de donar suport als agricultors i d'aquesta manera millorar la productivitat agrícola, així com establir els aliments assequibles, per conservar el paisatge i mantenir a flota la vida econòmica rural. Però si analitzem que ha passat amb aquesta política ens adonem que ha fet que els objectius principals es vegin complerts amb un excedent molt elevat. Per què excedent? Doncs bé, excedent perquè el que volien els països europeus era l'autosuficiència de consum i el que han acabat aconseguint, amb aquest paquet d'ajudes, ha estat l'abundància. Aquest fet d'aplicar mesures d'oferta i demanda ha fet que en molts casos els preus locals disminueixin, ja que hi ha més oferta que demanda. Aquest fet no es va saber arreglar ni el 2003 amb la nova reforma de les PAC ni el 2014 en la seva reformulació. Finalment el que s'ha aconseguit és enfonsar lentament a l'agricultura familiar a base d'inversions, deutes, reducció del marge de benefici, etc. (MORENO, 2012)

Tot i que el 2003 es va intentar arreglar la situació amb l'obertura de les fronteres, per tal de fer front als excedents, però això no va fer més que començar. Finalment, la funció principal de les PAC va passar a ser, en poques paraules, el fet d'aconseguir que la indústria alimentària disposés de matèria primera barata.

A part d'això, la funció de les PAC era subvencionar a les empreses agroalimentàries per tal de poder subsistir i mantenir l'ecosistema natural i les indústries familiars. Però les dades no ens mostren això, sinó tot el contrari:

Taula 1- Distribució ajudes PAC 2011

ZUMOS VALENCIANOS DEL MEDITERRÁNEO, S.A.	10.348.401,98
PRODUCTOS ALIMENTICIOS GALLO, S.L.	7.393.346,61
GALLETAS SIRO, S.A.	7.142.228,91
BONNYS AGROALIMENTARIA, S.A.	6.219.586,25
NUTREXPA, S.L.	5.552.410,40
J. GARCIA CARRIÓN, S.A.	5.458.807,47
COMPLEJO AGRÍCOLA, S.A.	4.195.076,93
GALLETAS GULLÓN, S.A.	3.711.913,38
BODEGAS VEGA SICILIA, S.A.	3.530.811,98
UTE UNILEVER - IND. LÁCTEAS	3.210.410,48
DEHESA NORTE, S.A.	2.784.857,13
NESTLÉ ESPAÑA, S.A.	2.760.388,19
JULIANO BONNY GOMEZ, S.L.	2.740.493,67
MERCADONA, S.A.	2.599.483,79
CASA ALBA	2.290.632,84
CAMPOFRÍO ALI, S.A.	2.250.861,42
FRIESLANDCAMPINA	2.114.232,32
OSBORNE DISTRIBUIDORA, S.A.	1.486.510,70
CARNIQUES DE JUJA, S.A.	1.478.800,00
LÁCTEAS FLOR DE BURGOS, S.L.	1.365.593,11
MIGUEL TORRES, S.A.	1.250.633,45
DEHESA DE LOS LLANOS, S.L.	1.150.658,18
DOMECQ WINES ESPAÑA, S.A.	896.659,22
PATEL, S.A.	826.055,66
GONZALEZ BYASS, S.A.	777.278,82
LECHE PASCUAL, S.A.	777.200,31
QUESOS FORLASA, S.A.	761.058,11
GALLINA BLANCA, S.A.	695.907,41
LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	691.655,94
SEGURA VIUDAS, S.A.	670.843,52
EL POZO ALIMENTACIÓN, S.A.	617.805,83
PESQUERÍAS ISLA MAYOR, S.A.	580.273,79
ARGAL, S.A.	535.541,14
CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA, S.A.	421.776,30
FÉLIX SOLÍS, S.A.	381.260,26
CODORNIÚ, S.A.	362.310,88

Font: veterinariosinfrontera.org

Pavidols de manera indirecta a través d'ElPozo. D'aquesta manera no només es beneficia ElPozo, sinó totes les empreses que aquesta té a sota. Pavidols es veuria directament perjudicada, ja que gairebé mai ha optat per alguna subvenció similar o de quantitats similars per poder continuar amb el negoci. Pavidols depèn d'ElPozo o d'altres empreses de subministrament alimentari, ja que ella no disposa de l'input directament.

Com podeu veure, entre elles trobem a ElPozo alimentación, una gran indústria càrnica. (Veterinarios sin fronteras, 2012) Doncs bé, per què se subvenciona aquesta gran empresa si és, numèricament parlant, autosuficient i amb beneficis notables? La resposta és fàcil, és subvencionada perquè manté en subsistència a moltes petites empreses com poden ser granges o plataformes de distribució com Pavidols i gràcies a això es veu beneficiada d'aquesta subvenció, ja que és la principal aportadora de negoci a l'estat i gràcies a això i als preus que aplica es pot beneficiar tant ella com l'estat indistintament de les seves petites empreses o plataformes de distribució.

Tot i que pot parèixer un punt en contra de Pavidols, cal esmentar que no és així, ja que aquesta subvenció pot arribar a

6.1.2.2. Factor econòmic

Elaborem una anàlisi econòmica i financer per perfilar la present viabilitat i d'aquesta manera saber quins problemes poden patir o evitar en el futur. L'anàlisi es realitzarà analitzant l'estat espanyol, ja que l'empresa actua de manera àmplia i a escala nacional. Un cop finalitzar el 2020, es pot observar un PIB espanyol amb una disminució de l'11% respecte a l'any anterior, i tot a causa de la pandèmia i la crisi econòmica que s'ha derivat d'aquesta. La xifra del PIB a Espanya durant el quart trimestre ha estat de 289.143 milions d'euros, aquest ha crescut només un 0.4% respecte al tercer trimestre.

Taula 3- Evolució del PIB per trimestres 2020

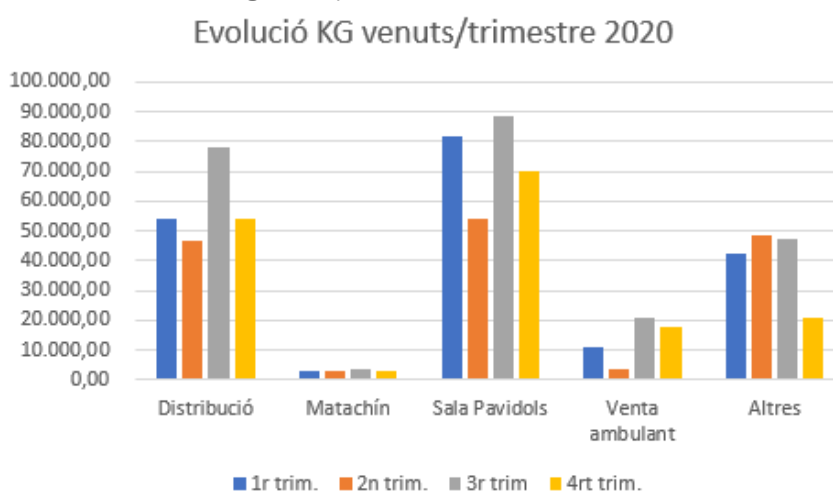
PIB Trimestral a precios de mercado 2020			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
IV Trim 2020	289.143M.€	0,4%	-9,1%
III Trim 2020	287.511M.€	16,4%	-9,0%
II Trim 2020	245.933M.€	-17,9%	-21,6%
I Trim 2020	297.389M.€	-5,3%	-4,2%

Font: Estudi elaborat per Expansión.es

Podem observar en la taula que el PIB espanyol a preu de mercat va patir una gran davallada en el segon trimestre amb l'estat d'alarma i la ineficàcia del sistema espanyol per fer front a una pandèmia. En el tercer trimestre es va poder conviure amb aquesta situació, perquè es va aprendre a fer front a les adversitats i a implantar noves mesures per tal de tirar endavant el conjunt de la producció del país. En definitiva, tant l'estat, les empreses com la ciutadania en general han après a conviure amb el Coronavirus la qual cosa ha ajudat a augmentar el PIB i paral·lelament incrementar el conjunt de béns i serveis d'Espanya.

Pavidols va actuar paral·lelament a aquests números, ja sigui en el departament productiu, de venda ambulant com de distribució. Per tal de tenir una relació del PIB amb la producció de l'empresa s'ha elaborat una gràfica de l'evolució dels diferents negocis:

Gràfic 5- Evolució Kg venuts/trimestre 2020



Font: Elaboració pròpia mitjançant dades numèriques de l'empresa

Com podeu observar al gràfic de columnes, en el segon trimestre del 2020 és quan Pavidols sofreix l'acció i les conseqüències directes de la pandèmia. Sobretot la secció del negoci de la venda ambulant que es va paraitzar durant un temps, fins que es va poder vendre a domicili entre els clients més habituals dels mercats ambulants. La línia de negoci que menys ho va notar va ser el Matachín, ja que eren productes que se seguien utilitzant com de costum, ja que el consumidor havia d'estar confinat a casa i ho feia amb menjar fàcil de cuinar i ràpid. La secció d'altres, que s'integren les comissions per tenir plataforma d'ElPozo, el servei d'etiquetatge, entre d'altres, no va sofrir gaire, ja que es mantenien les mateixes condicions contractuals; aquesta no depenia molt dels kg sinó de complir amb els reglaments contractuals.

Si analitzem la inflació, que és l'encarregada de mesurar el conjunt de preus dels béns i serveis que consumeix la població, ha disminuït un 0.8% en general en un any, però podem afirmar que entre totes les seccions de béns i serveis el que més ha augmentat ha estat el d'"aliments i begudes no alcohòliques" que ha disminuït en un 0,6% respecte a l'any anterior, és a dir, el 2020 ha estat d'1.1% i el 2019 d'1,7%. (Datosmacro.com, 2021)

Taula 6- IPC anual

Espanya: IPC General anual				
	2020		2019	
IPC General [+]	-0,5%		0,8%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,1%		1,7%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,3%		0,4%	
Vestido y calzado [+]	0,9%		0,9%	
Vivienda [+]	-0,1%		-5,0%	
Menaje [+]	0,4%		0,6%	
Medicina [+]	0,5%		0,5%	
Transporte [+]	-4,4%		4,0%	
Comunicaciones [+]	-4,1%		0,7%	
Ocio y Cultura [+]	-1,6%		0,1%	
Enseñanza [+]	-0,2%		0,9%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,3%		2,0%	
Otros bienes y servicios [+]	1,2%		1,4%	

Font: Estudi elaborat per Expansión.es

El brot del Coronavirus ha trencat amb la tendència positiva que portaven fins al 2019 i aportat un impacte negatiu a l'economia nacional, tant per al PIB com per a la inflació. (Stalista, 2021)

Si analitzem la taxa d'atur (taxa atur=Total aturats/Total actius), veiem com a Espanya aquestes dades també s'han vist disminuïdes per l'efecte de la pandèmia i els ERTOS massius que les empreses han utilitzat per mantenir el seu negoci. Es pot analitzar una disminució del 2.5% del 2019 respecte a 2020. Segons els estudis realitzats per la plataforma Datosmacro-expansión, la població més afectada pel que fa a desocupació són la població més jove i menors de 25 anys. I més, concretament dones menors de 25 anys. (Datosmacro.com, 2021)

Espanya: Paro		
	2020	2019
Tasa de desempleo	16,2%	13,7%

Font: Estudi elaborat per Expansión.es

Si acotem l'anàlisi econòmica a l'autonomia catalana, trobem que està formada per una població de 7.675.217 persones ocupant un territori de 32.000 km². El 2019 es va posicionar la segona en el rànquing del millor PIB per volum amb 236.814 milions de €. El mateix any el PIB per capità superava el PIB nacional, el que equival a una qualitat de vida òptima i millora que la d'altres autonomies. (Datosmacro.com, 2020)

Tot i que els resultats de Catalunya són molt millor que els nacionals en general, s'arriba a la conclusió que el factor econòmic aporta un avantatge a l'empresa, tot i les adversitats per la pandèmia. Catalunya és una potència econòmica i en general és una autonomia que atreu empreses i població. Si mirem el sector turístic, el podem relacionar amb l'hoteleria i el que aquest pot aportar a l'empresa de manera directa, ja que com més turisme més producció alimentària i més distribució.

Amb la reducció de la mobilitat, les quarantenes, el tancament de les fronteres i la desconfiança amb el govern i la caiguda econòmica, el 2020 ha estat un any molt dolent tant per al sector turístic com per a l'hostaler. El sector turístic a Catalunya ha experimentat una caiguda de prop del 75% anual i una disminució del 70% del PIB turístic. Dades que ens poden recordar a l'últim trimestre del 1995. (ElNacional, 2020) Si el turisme no funciona, els ingressos disminueixen i la desocupació incrementa, com hem explicat anteriorment. Per tant, els clients del canal HORECA dels que disposava Pavidols s'han vist paralitzats i sense negoci, llavors si aquests no treballen, Pavidols, ha vist disminuïdes les seves vendes.

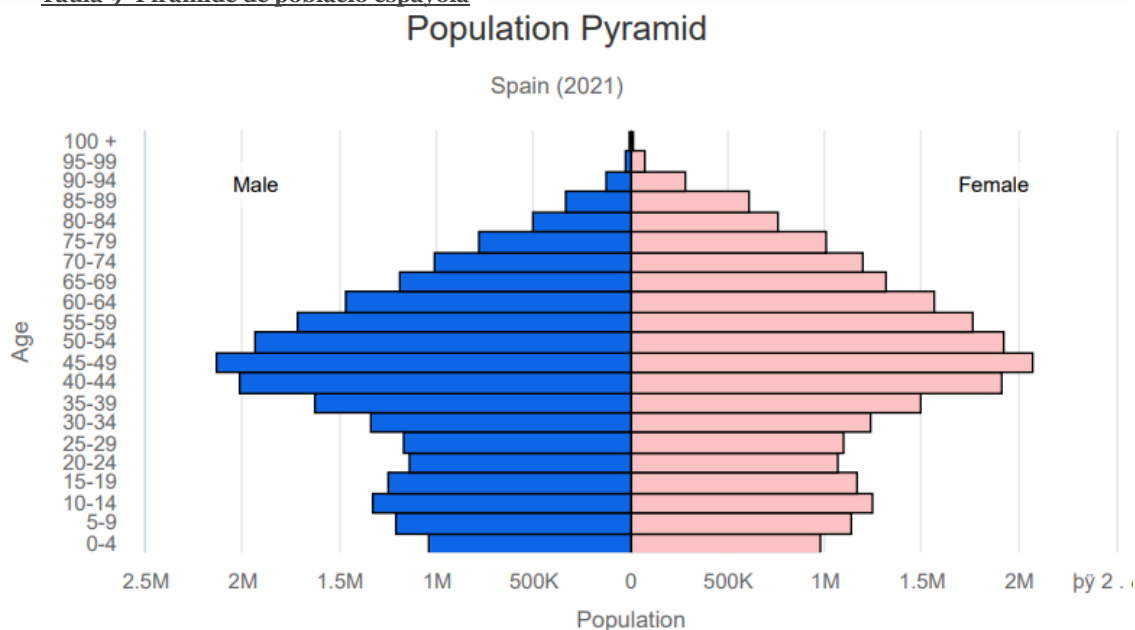
Tot i que l'anàlisi d'aquest factor econòmic pot resultar negativa, hem de tenir present que es tracta d'un factor extern i que l'hoteleria es troba tancada temporalment, la qual cosa implica que en un temps molt breu tornarà a la normalitat i amb més volum que en l'estat d'alarma.

6.1.2.3. Sociocultural

La població espanyola arriba a 47.260.584 el gener de 2021, segons els estudis de la CIA. (CIA, 2021), on les ciutats més poblades són Madrid i Saragossa, principalment. Espanya, esdevé un país amb una cultura influenciada, des de l'antiguitat, per la religió catòlica amb un 68% de creients el 2020. Tot i ser una majoria, això no influencia en les dedicions alimentàries, ja que gran part d'aquest percentatge no són practicants de la religió.

Deixant de banda la influència de la religió, a l'estat espanyol la "moda" d'edat es troba entre els 45 i 49 anys tant en homes com dones.

Taula 9- Piràmide de població espanyola



Font - The World Factbook

De la Piràmide anterior també podem extreure que la gran part de la població (amb un 48%) correspon a persones d'entre 25 i 54 anys i en segona posició directa trobem a la població jubilada (>65 anys) amb un 19% respecte al total de la població. Aquesta última dada pot jugar a favor de l'estudi que estem desenvolupant, ja que aquesta població és la que manté la gastronomia cultural i la utilitat de totes les parts comestibles d'un animal. És a dir, són els que compren menja i carn fresca per cuinar. Tot i que això és quasi del tot cert, també hi ha estudis que afirmen que la població jove cada cop està més consensuada en l'alimentació i per molt que sigui fresca o en conserva es fixen més en els valors nutricionals. (CRIADO, 2020).

Corroborant, les dades anteriors amb les següents podem destacar que la majoria del sacrifici animal va destinat al consum humà directe, és a dir que es distribueix fresc a les cases sense necessitat de passar per indústries i ser manipulats. Però això no és del

tot cert en el sacrifici porcí, ja que se sol usar més en les indústries pel preu que té en el mercat i per l'alta reproducció. En definitiva, queda evidenciat que les persones cada cop prefereixen aliment fresc i amb una cadena de producció curta.

Taula 12- Sacrifici animal/destinació de la carn

	Sacrifici animal	Destinació de la carns	
Font - Idescat	pes en canal (tonelades)	Consum directe (tonelades)	Consum industrial (tonelades)
Boví	141.702	129.641	12.062
Oví	15.594	14.447	1.147
Cabruno	517	503	14
Porcino	1.888.708	828.745	1.059.963
Equino	728	677	51
Aves	345.956	282.409	63.547
Conejos	10.551	10.548	2.438
Total	2.403.756	1.266.971	1.139.222

A més el 2019 es va publicar un estudi (GFK, 2019) sobre les marques i els sectors més rellevants d'Espanya i de la manera que aquests són

percebut a ulls dels països estrangers com Estats units, França, Mèxic, ets, que se'n desprèn la idea que a Espanya se li relaciona en un 56% en marques d'alimentació, 30% en beguda i la resta en moda i complements. Com podeu veure, el valor més elevat és l'alimentació, però tot i que Pavidols no estava integrada dins d'aquest informe cal dir que es veu influenciada positivament, ja que la seva activitat empresarial pot influir indirectament en les grans marques.

Tot i tenir uns valors significatius i parèixer positius per a l'empresa, cal esmentar la tendència ecològica, del veganisme i de la reducció de consum de carns en les dietes. Un dels estudis de Greenpeace sobre la reducció de carns i làctics ens fa adonar que cada cop les persones som més conscients de com podem salvar o ajudar en la millora del medi ambient. D'aquest estudi, es desprèn la idea de poder disminuir la ingesta de carn i làctics per tal de reduir les emissions de gas, el sacrifici massiu animal, etc. En definitiva, fa entendre a la ciutadania que el que els alts volums del que mengem, destrossa el món i ens destrossa a nosaltres mateixos. (Dawe, 2018)

En definitiva, Pavidols es troba d'avant d'una oportunitat quan hem parlat de l'elevada demanda de carn fresca del dia sense ser manipulada la qual cosa pot allargar la vida empresarial del negoci. Però no tot bé a ser una oportunitat, ja que el fet que la natalitat sigui cada cop més baixa i l'envelliment cada cop més elevat fa que estigui relacionat directament amb la disminució de consum càrnic. A més, els estils de vida i la importància d'una nutrició equilibrada, estan agafant molta importància en la societat

actual i fa que sigui una amenaça directa per Pavidols, ja que la seva productivitat i les seves vendes es vegin disminuïdes.

6.1.2.4. Tecnològic

L'enorme canvi que estem vivint per tal d'adaptar-nos a la Covid-19 està fent que cada cop depenguem més de les pantalles digitals, fet que es veu relacionat amb les indústries alimentàries. (Carratalá, 2021)

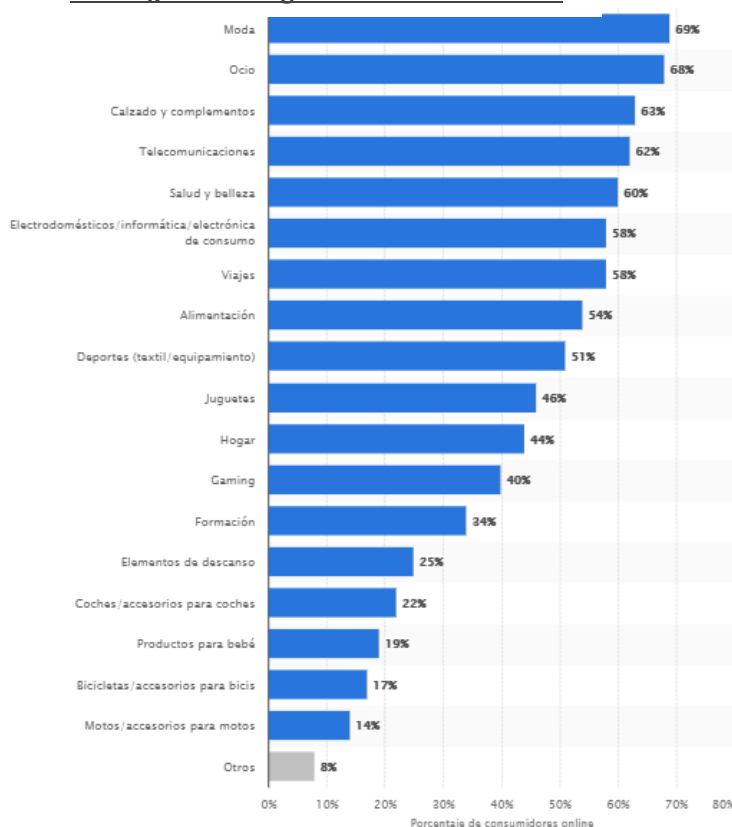
Si analitzem numèricament la referència anterior, ens adonarem que cada cop utilitzem més la tecnologia per tal de comprar alimentació, inclús està a la mateixa altura que els productes d'esport o de viatges.

Qui es plantejava vendre productes frescs per internet? Doncs moltes empreses del sector càrnic ho han fet, com per exemple Decopate o Garcimar. A un preu ben assequible i una qualitat molt agradable, l'únic inconvenient és que s'ha d'esperar més de

24 hores perquè ens arribin els productes. Però aquestes alternatives estan molt ben vistes pels consumidors, ja que facilita la compra setmanal i la gestió del temps. Els clients poden fer la seva comanda en línia i estalvien "temps" per tal de dedicar-se a altres coses.

Doncs bé amb tot això, se li afegeix l'acceleració de la digitalització, tot relacionat amb els confinaments que han aconseguit traspasar les barreres digitals i incrementar l'ús de les pantalles digitals. Tal com diu l'informe de Vanadis (La Vanguardia, 2020) l'ús dels mòbils el 2020 ha crescut en un 200%, una dada que equival a dues hores diàries, fet que fa que les persones tinguin més temps per navegar per diferents espais digitals, i un d'ells és el de l'alimentació. Si analitzem de quines pantalles estem parlant, podeu veure en la pantalla següent que la més destacada són els ordinadors de taula i en

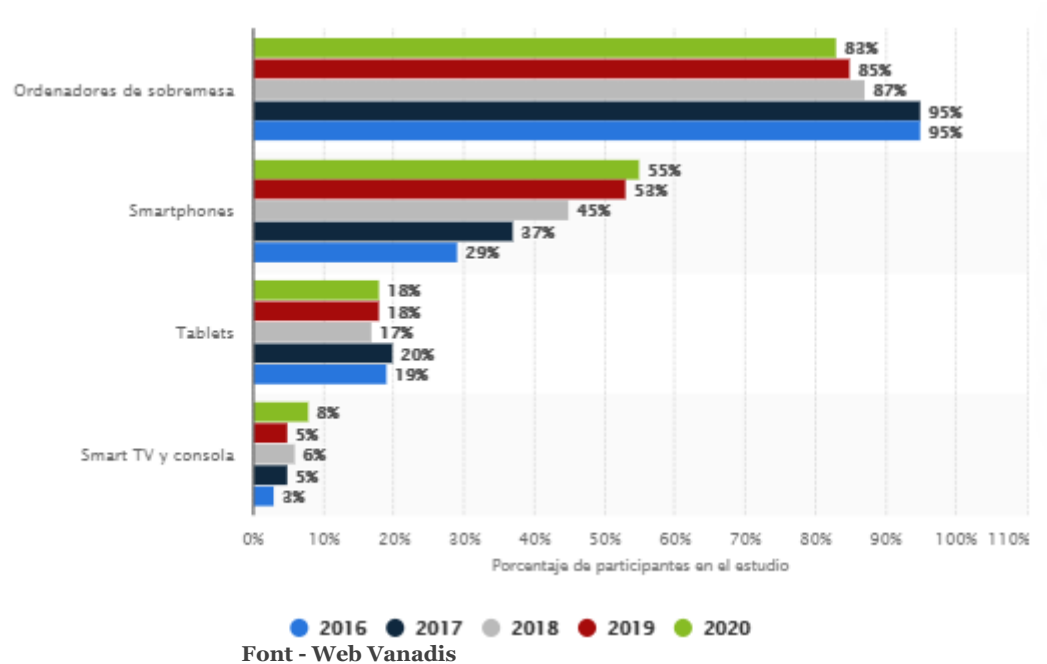
Taula 13- Percentatge de consumidors online



Font - IEM Bussines School

segona posició els dispositius mòbils. Aquests últims cada cop s'aniran incrementant, ja que com bé esmenta l'estudi de Vanadis (Rodríguez, 2020), les persones cada cop sabrem com funcionen aquests dispositius i els donarem més potencials i d'aquesta manera la compra online es veurà incrementada pels Smartphones.

Taula 16- percentatge d'ús dels dispositius digitals



Com bé s'ha dit, la tecnologia està adoptant un paper important en els consumidors, i si és així, les empreses han d'incrementar l'ús d'aquestes eines i implantar-les al dia a dia d'una empresa. Tal és així, que Pavidols hauria d'implantar les noves tecnologies per tal de poder subsistir en el futur pròxim.

Per tal de poder complimentar i seguir les noves tendències tecnològiques, es podria integrar a la "Plataforma tecnològica espanyola Food for Life". (Spain, sense data) Aquesta plataforma ajuda a les empreses tradicionals a poder integrar-se en les tendències millorar tant els seus processos productius com els processos comercials. Algunes de les eines que ofereix aquesta plataforma són "l'internet de les coses", el Blockchain, traçabilitat directa, robotització de mecanismes productius, Big data, entre d'altres.

Qualsevol de les tècniques o mecanismes anteriors pot millorar bona part de l'empresa ja sigui en la informatització de l'entorn empresarial, com la informació acumulada dels clients o de la productivitat.

6.1.2.5. Legal

Primerament cal destacar que la legislació marca a totes les empreses del sector alimentari a implantar un sistema de control, basat en la metodologia del sistema d'anàlisi de punts i perills de control crític (APPCC), que es veu regulat per l'article 3 del Real Decret 2207/1995.

Les empreses del sector alimentari, com Pavidols, poden disposar voluntàriament d'una guia de bones pràctiques d'higiene (GPCH), que serviran de garantia a l'autoritat que les empreses estan complimentant els APPCC correctament. A més, l'autoritat competent en qualsevol moment ha de poder disposar, de les instal·lacions de l'empresa registrada, i de tota la documentació que es requereixi. En cas que no es compleixin els controls o que hi hagin congruències i evidències que l'empresa actua en contra de l'autoritat i la salut ciutadana, se li podrà retirar temporalment el dret de desenvolupar l'activitat empresarial i aplicar sancions (en nivells lleus i greus). (Ministerio de sanidad y consumo)

Completant la legislació nacional esmentada anteriorment, trobem la legislació europea agrupada en el Reglament (CE) nº 853/2004, el qual deixa més clar els aspectes que es generalitzen en la legislació del BOE. Com per exemple el control de la temperatura de refrigeració dels aliments per tal de mantenir la cadena de valor, que es veu reflectit en el capítol 7 de l'anterior reglament. En aquest, se'ns esmenta la manera i temperatura que s'han de mantenir els aliments càrnics durant l'emmagatzemament i el seu posterior transport. Els requisits són:

- La inspecció *post-mortem* haurà d'anar immediatament seguida d'una refrigeració l'escorxador per garantir una temperatura de tota la carn, no superior a 3°C en el cas de les "mollejas" i fins a 7°C en altres tipus de carn.

Per tal d'entendre aquest requisit presentem la taula següent:

Especie	Temperatura en la superficie (°)	Duración máxima de la refrigeración hasta alcanzar la temperatura en la superficie (1)	Temperatura máxima del aire durante el transporte (4)
Ovinos y caprinos	7 °C	8 horas	6 °C
Bovinos		20 horas	
Porcinos		16 horas	

Font - Reglament (CE) nº 853/2004

A part de la legislació industrial també trobem una legislació d'internacionalització dels aliments a l'exterior. En si la legislació per a les exportacions regula una sèrie de tràmits i requisits sanitaris per tal de superar la barrera fronterera de l'altre país. Però el fet més

important és que cada cop Espanya és un imant d'atracció per a les empreses estrangeres i fet que ha fet que cada cop s'exportin més productes porcins i avícoles. El 2019 Espanya va exportar al voltant de 192 mil tones valorades en 340 milions de dòlars. (AVICULTURA, 2019) El principal destí d'aquesta carn és majoritàriament a mercats extracomunitaris com el Sud-àfrica i països subsaharians.

Tot i tenir cada cop més legislacions estrictes en l'àmbit de l'alimentació, cal esmentar que com més certificacions té una empresa més prestigi i més ben valorada en el mercat. L'únic inconvenient és la inversió que requereix aplicar moltes de les legislacions; però un cop implantades aporten beneficis a la societat.

6.1.2.6. Resum PESTEL

Anàlisi	Pros	Contra
Polític	Gràcies a l'estat d'alarma, l'estat ha atorgat a les empreses assessorament financer, ajuts, subvencions, etc. per tal de mantenir els negocis en subsistència.	Inestabilitat política tant a Espanya com a Catalunya.
Econòmic	Expectatives positives envers l'hostaleria. Un cop finalitzat l'estat d'alarma, el sector hotelier podrà recuperar els ingressos perduts durant la pandèmia i paral·lelament ho faran les empreses proveïdores d'aquest sector.	Pandèmia mundial
Sociocultural	El sector alimentari és estirat pels consumidors, és a dir, que no requereix molt d'esforç per tal de vendre els seus productes.	Consumidor exigent i més informat Nous estils de vida i dietes cada cop més equilibrades Natalitat baixa i alts nivells d'envelliment
Tecnològic	Client cada cop més familiaritzat amb les noves tendències i tecnologies	Bretxa digital de l'empresa
Legal	Atracció de països extracomunitaris per la producció avícola Espanyola. Com més lleis i legislacions s'estableixen dins d'una empresa més prestigi i estatus tindrà.	Implantació de noves legislacions cada cop més exigents i estrictes amb la salut humana que impliquen grans modificacions i inversions en les indústries càrniques

6.1.3. Anàlisi del microentorn (PORTER)

Per tal d'analitzar el microentorn haurem d'estudiar les 5 forces competitives de Porter, un model d'anàlisi que ens ajuda a entendre i reflexionar estratègicament per tal de determinar la rendibilitat del sector-empresa a llarg termini.

Aquesta tècnica es va definir per l'autor Michael Porter en el seu llibre "Estratègia Competitiva", és d'allí on sorgeixen les 5 forces competitives:



- El poder del proveïdor
- El poder del client
- El poder dels nous competidors
- L'amenaça dels productes substitutius
- La naturalesa de la rivalitat

6.1.3.1. El poder de negociació dels proveïdors

En general, quan els proveïdors tenen una bona organització dins el sector, amb recursos suficients i amb unes condicions sobre comandes i preus, és quan hi ha atracció pel mercat. Quan els proveïdors disposen d'aquesta atracció ens adonarem la facilitat que tenen de variar preus, formes de cobrar i pagar, els períodes d'entrega, etc. Llavors com més baixa sigui la base dels proveïdors menor serà la seva negociació. En definitiva com més ben estructurats estiguin al mercat més poder de negociació tindran sobre una empresa.

Si portem la teoria a la realitat de Pavidols, veiem com aquesta depèn directament de dues empreses proveïdores: Pavo y Derivados SA i ElPozo Alimentación SA.

Pavo y Derivados SA (Padesa)

Empresa ubicada a les Terres de l'Ebre, va ser fundada el 1975 amb la intenció d'expandir-se a nivell nacional en el sector de l'alimentació centrat en la cria d'aus. Disposa de 325 granges al voltant d'Amposta i Roquetes.

Pel que fa a la seva relació amb Pavidols, podem dir que és positiva i exponencial amb uns certs matisos. Pavidols sempre ha tingut com a proveïdora principal de pollastre i tito a Pavo y Derivados SA, mantenint així un contracte de fidelitat entre les dues empreses. Pavo y Derivados es compromet a proveir a Pavidols i Pavidols es compromet a comprar la carn d'aus de Pavo i Derivados SA. Però anant més enllà d'un contracte, la realitat és incerta. Pavidols es veu en poc poder de negociació davant d'aquest proveïdor, ja que és l'únic i principal productor en la zona, el qual es converteix en exclusiu. Si Pavidols volgués desfer-se d'aquesta negociació desfavorable hauria de començar a produir la seva matèria primera, però que no serà possible, ja que ha de disposar molt de flux econòmic. Una altra alternativa seria millorar i perfeccionar l'aliança amb Pavo y Derivados SA establint una relació "win-win" per tal de beneficiar-se els dos en la transacció de negoci.

Debilitats	Fortaleses
Falta de poder de negociació de preus	Relació antiga i positiva

ElPozo Alimentación,SA

Empresa fundada el 1936 a Alhama de Múrcia, inicialment només disposava d'una xarcuteria. Posteriorment, el 1954 s'instal·len en una fàbrica per tal de fabricar embotits. Finalment, gràcies als beneficis de la fabricació d'embotits aconsegueixen expandir-se i entrar en el sector de la comercialització de productes frescs.

Doncs bé aquesta empresa no actua de la mateixa manera que ho fa Pavo y Derivados SA amb Pavidols. Aquesta actua sobre l'empresa com una directiva i Pavidols fa d'intermediària-distribuïdora a canvi d'uns beneficis afins amb objectius marcats per ElPozo Alimentación. Tot i que Pavidols és la intermediària no implica que ElPozo deixi de ser la seva proveïdora. Ho segueix sent amb un alt nivell de negociació sobre Pavidols, ja que Pavidols serà el seu client a canvi de guanys relacionats amb la venda. En aquest cas podem veure una relació estratègica de "win-win" on els dos surten beneficiats.

Debilitats	Fortaleses
Dependència dels objectius del proveïdor	Guanys mutus

6.1.3.2. El poder de negociació dels clients

Pavidols disposa d'una plantilla de clients formada per:

Tipo	Datos		
	▼ Suma de Kgs	Suma de €	%
Asadores	18.984,07	48.094,68 €	3%
Catering	7.141,69	21.065,48 €	1%
Dado de Baja	14.845,86	32.742,01 €	2%
Distribuidor	8.411,05	23.680,86 €	1%
Halal	543,75	1.427,71 €	0%
Hostelería	57.260,03	189.835,82 €	11%
Hoteles	19.651,10	54.276,01 €	3%
Mayoristas	264.886,00	524.584,11 €	32%
Mercados Ambulantes	53.377,50	132.275,52 €	8%
Particular	150.831,04	157.020,74 €	9%
Supermercado	11.875,28	34.030,77 €	2%
Tradicional carnicerías	145.927,92	435.668,70 €	26%
Total general	753.735,29	1.654.702,41 €	100%

Font - Empresa Pavidols

Un cop hem sabut quins clients potencials té l'empresa hem decidit analitzar aquests clients de manera directa, és a dir, en comptes de preguntar a l'empresa com són i com actuen els seus clients, hem volgut experimentar-ho i escoltar-los en primera línia. Per tal d'extreure la informació dels clients s'ha optat per realitzar una enquesta de satisfacció amb una participació del 27% dels clients actuals de Pavidols.

Dels resultats obtinguts, veiem que la majoria dels clients fa més de 4 anys que ens consumeixen els nostres productes, arribant a representar un 82.4% dels clients enquestats, seguidament trobem els clients que fa entre un o dos anys que ens consumeixen, però una dada curiosa és que no trobem a cap client que ens hagi començat a consumir aquest últim any. Aquesta dada es podria traduir a la baixa promoció de l'empresa i a la baixa ocupabilitat comercial per desenvolupar tasques de captació de clients.

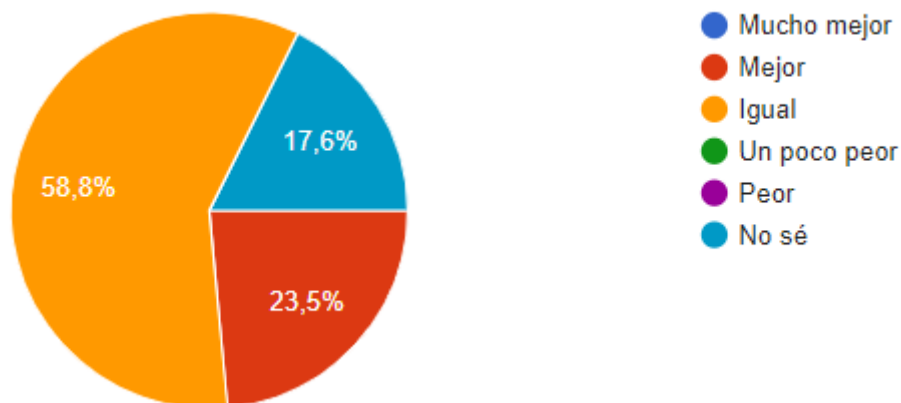
També s'ha pogut deduir que la major part dels clients realitzen les seves comandes entre 4 o 5 vegades a la setmana, és a dir, el 70% o més dels dies de la setmana tenen necessitat de fer comanda, la qual cosa veiem que depenen de Pavidols per tal de poder desenvolupar el seu negoci.

El 83% ens afirmen que Pavidols satisfà les seves necessitats encara que la resta opina que es podria millorar el fet de cobrir les seves necessitats i desitjos de negoci.

El 88% afirmen que tornarien a comprar els nostres productes i segurament aquesta resposta estigui relacionada amb la qualitat dels productes, ja que en alguna de les preguntes relacionades amb el nivell de qualitat, el 97% respecte del total, considera que Pavidols té una qualitat bona o molt bona.

Encara que aquests resultats resultin ser molt favorables per a l'empresa, s'ha detectat en una de les preguntes que el 59% dels enquestats els és indiferent a l'hora de

Gràfic 6- Comparar Pavidols amb un altra empresa del sector



Font - Elaboració pròpia

comparar-nos amb una altra empresa, és a dir, com si Pavidols no disposés de cap distinció a l'hora de visibilitzar-la amb l'entorn del sector. Deduïm que per al client seria molt fàcil canviar-nos per la competència.

D'aquest últim anàlisi podem deduir com Pavidols no pot tenir un alt grau de negociació amb els clients. Si a això li afegim l'opinió sobre qualitat-preu veiem com els clients ens canviarien per un altre proveïdor fàcilment. Per què? Doncs bé, perquè Pavidols necessita una diferenciació urgent per al seu negoci, no competir amb preu, incrementar la inversió en màrqueting i publicitat i millorar els canals de venda.

A més, Pavidols depèn directament dels proveïdors, ja que actualment no pot afrontar un emmagatzematge de producte fresc molt elevat i encara que ho pogués fer no el podrà mantenir, ja que es tracta de producte fresc que requereix una rotació de vendes molt elevada.

Debilitats	Fortaleses
El client canviaria a Pavidols fàcilment per la falta de valor afegit Els canals de comunicació que utilitza no arriben al client Pavidols no disposa d'emmagatzematge	Referent i valorat en el territori pels anys d'experiència

6.1.3.3. Competència

Quan en el mercat s'intensifiquen les empreses que volen entrar en un sector llavors la competència augmenta, per això hem de tenir molt present l'atractiu de la indústria i la facilitat o dificultat d'accés.

Per tal de poder analitzar el que s'ha esmentat anteriorment s'ha de fer un estudi de les barreres d'entrada i les represàlies de les empreses que ja estan establertes.

Barreres d'entrada

- Economies d'escala: si analitzem la producció de sala, podem detectar que Pavidols té un cost elevat de producció en comparació d'altres empreses més grans. Encara que Pavidols li resulti una debilitat no disposar d'economies d'escala, podem dir que no l'afectaria negativament, ja que la seva producció actual és a nivell nacional i aquests compren a grans volums. Però tot i això s'hauria de plantejar un increment de clients nacionals i internacionals per tal d'incrementar la cadena productiva i així tenir un moviment més elevat de la producció i aconseguir una petita economia de creixement i d'escala.
- Diferenciació de producte: actualment és una debilitat, ja que nous competidors com AlimentBarna, SL estan entrant al mercat amb una gran varietat de productes i que en definitiva són més barats i agradables per al client. Això no vol dir que Pavidols hagi d'entrar a competir amb preus, sinó que ha de poder crear noves idees i innovar en el seu negoci. Ha de poder aconseguir fidelitat, servei agradable, etc. Per tal de proposar un valor afegit, en el pla d'accions es proposaran una sèrie de pautes per aconseguir la diferenciació de producte.
- Cost de canvi de proveïdor per part del client: el 60% de la cartera de clients de Pavidols, són clients que compren carn de porc, de vedella, de pollastre i de gall d'indi. El qual implica que Pavidols compri de Padesa i d'ElPozo. Si tenim en compte d'on compra Pavidols, el que ofereix a aquest 60% de clients, podem deduir que el cost de què un client ens canviï és molt elevat, ja que haurà de buscar un altre proveïdor que li proporcioni tots els productes que Pavidols li ofereix actualment.

Represàlies de les empreses establertes

Un cop s'han passat les barreres d'entrada, poden aparèixer noves represàlies o reaccions dels competidors establerts:

- Represàlies històriques en el sector: tal com ens ha explicat l'empresa, en el passat es tenia bona relació amb les poques empreses competidores que hi

havia al voltant (com “Pavo y Derivados-Padesa”), però cada cop han anat creixent el número de competidors els quals han pogut perjudicar en moments puntuals a Pavidols, ja que aplicaven estratègies en preus o en volums de venda. Però finalment, les represàlies es van viure en el seu moment i molts dels competidors es van quedar enrere, ja que utilitzaven estratègies insostenibles en el temps.

- Recursos excedents: si comparem Pavidols amb Padesa podem deduir que els volums de producció de Pavidols són molt més reduïts que els de Padesa. Però a part Pavidols no té la capacitat de sacrificar animal, ja que hauria de dependre d'un volum de negoci molt més elevat. En definitiva Pavidols disposa d'alguns inputs que ella mateixa no pot produir però si pot revendre'l.

Debilitats	Fortaleses
Diferenciació del producte	Cost de canvi de clients molt elevat
Economies d'escala	

6.1.3.4. Productes substitutius

El sector càrnic actual no és del tot atractiu, per l'alça de productes substitutius, per la tecnologia que s'utilitza per produir l'aliment o simplement per la franja de preus establerta. Actualment en el sector càrnic s'està topant d'avant de productes substitutius que probablement en 4 o 6 anys substitueixin els productes càrnics actuals. (DiPietre, 2019)

Els principals productes dels quals estem parlant es basen de proteïnes i bases alimentàries vegetals. Actualment s'està aconseguint fer hamburgueses, salsitxes, picades, etc., a base de producte vegetal. Aquests productes són directament substitutius encara que moltes empreses càrniques vulguin mirar a un altre costat i defensar que els productes vegans només són per a persones veganes o vegetarianes. No és així. Cada cop la població està més conscienciada amb el que menja, amb la salut i el benestar físic. Per això i tal com diuen alguns científics de la Universitat de Harvard les proteïnes no condicionen una millora de salut sinó que tot depèn dels estils de vida de les persones. (Gomez, 2020) L'estudi es basava en més de 130 mil persones on es va detectar que morien abans els que es nodrien majoritàriament per proteïnes animals i que morien més tard o que hi havia menor mortalitat en els que es nodrien per proteïna vegetal, però tot condicionat, a l'estil de vida, si era consumidor d'alcohol o fumador.

En fi, com heu vist Pavidols es veu limitada en aquest aspecte, ja que els nous productes substitutius com poden ser els productes amb base de soja, el "Lupino", els llegums, el Seitán, etc., requereixin un alt coneixement per tal d'elaborar productes i d'una alta inversió tecnològica per tal de desenvolupar-los i introduir-los al mercat. Tot i parèixer ser una debilitat, podríem destacar una petita fortalesa, respecte a la diversificació dels productes càrnics actuals que disposa Pavidols en la seva plantilla de productes, podent així destacar l'hamburguesa de pollastre-espinacs i l'hamburguesa de pollastre-carabassó.

Debilitats	Fortaleses
Productes substitutius alcistes i amb costos reduïts Estudis importants corroborant la fiabilitat de substituir la proteïna càrnica per la vegetal Els productes substitutius satisfan les mateixes necessitats que els productes actuals	Plantilla de productes amb algun producte similar als productes substitutius actuals del sector càrnic.

6.1.3.5. DAFO

ANÀLISI INTERN	
DEBILITATS 	FORTALESES 
• Dependència dels objectius d'ElPozo Alimentación • El client canviaria a Pavidols fàcilment per la falta de valor afegit • Els canals de comunicació que utilitza no arriben al client • Pavidols no disposa d'emmagatzematge • Diferenciació del producte • Economies d'escala • Productes substitutius alcistes i amb costos reduïts • Estudis importants corroborant la fiabilitat de substituir la proteïna càrnica per la vegetal • Els productes substitutius satisfan les mateixes necessitats que els productes actuals • Falta de poder de negociació de preus amb Padesa	• Guanyos mutus amb ElPozo Alimentación • Referent i valorat en el territori pels anys d'experiència • Cost de canvi de clients molt elevat • Plantilla de productes amb algun producte similar als productes substitutius actuals del sector càrnic. • Relació antiga i positiva amb Padesa
ANÀLISI EXTERN	
AMENACES 	OPORTUNITATS 
• Inestabilitat política tant a Espanya com a Catalunya. • Pandèmia mundial • Consumidor exigent i més informat • Nous estils de vida i dietes cada cop més equilibrades • Natalitat baixa i alts nivells d'envelliment • Bretxa digital de l'empresa • Implantació de noves legislacions cada cop més exigents i estrictes amb la salut humana que impliquen grans modificacions i inversions en les indústries càrniques.	• Gràcies a l'estat d'alarma, l'estat ha atorgat a les empreses assessorament financer, ajuts, subvencions, etc. per tal de mantenir els negocis en subsistència. • Expectatives positives envers l'hoteleria. Un cop finalitzat l'estat d'alarma, el sector hotelier podrà recuperar els ingressos perduts durant la pandèmia i paral·lelament ho faran les empreses proveïdores d'aquest sector. • El sector alimentari és estirat pels consumidors, és a dir, que no requereix molt d'esforç per tal de vendre els seus productes. • Client cada cop més familiaritzat amb les noves tendències i tecnologies • Atracció de països extracomunitaris per la producció avícola Espanyola

	• Com més lleis i legislacions s'estableixen dins d'una empresa més prestigi i estatus tindrà
--	---

6.2. Segmentació i posicionament

No totes les persones ens agradarà comprar aliments de primera qualitat o a un preu baix; per això segons Philip Kotler i Lane Keller les empreses han de dividir el mercat en segments tenint en compte les necessitats, conductes i característiques amb diferents estratègies i accions per tal de poder entrar o millorar els diferents segments.

Un cop se sap els segments dels quals disposa una empresa, s'ha de valorar el segment que aporta millors oportunitats, que finalment es convertirà amb el mercat meta de l'empresa. A més cada segment, ha de disposar d'una oferta diferent per poder satisfer les seves necessitats i gràcies a això ens posicionarem en la ment del consumidor com l'empresa que els satisfà.

Pavidols, té consumidors amb diferències psicogràfiques, conductuals, demogràfiques, etc. Per tant, aquesta té diferents segments. Alguns dels segments principals són, carnisseries tradicionals, supermercats, carnisseries orientals, restaurants autòctons, restaurants japonesos/xinesos, etc. Tenint aquests segments el que podem deduir és que Pavidols disposa d'una oferta diferent per cada un d'ells, i així ho fan. Llavors, entenem que Pavidols està ben posicionada? No.

Tot i tenir els segments diferenciats i una oferta per cada un d'ells, si analitzem més a fons la tècnica d'aplicació de les diferents ofertes de mercat de cada segment, veiem que no són clares i eficients. Per què? El coneixement no és compartit, ja que no hi ha disponibilitat física de les diferents ofertes de mercat. A Pavidols com més experiència es té millor coneixeràs les ofertes, però quan hi ha una nova integració sempre hi ha pèrdua de clients potencials, ja que aquestes noves incorporacions de personal no coneixen les ofertes perquè no tenen l'experiència. En definitiva, l'empresa disposa de segments i d'ofertes, però falta plasmar les diferents ofertes i aconseguir així el posicionament en la ment dels diferents consumidors.

6.3. Màrqueting estratègic

Pavidols utilitza molt el màrqueting operatiu a curt termini deixant de banda el màrqueting estratègic. No podem inventar productes per poder vendre'ls directament. Aquesta tècnica ja no és utilitzada, ja que és una pèrdua de diners i de temps. Per tal de ser eficients i estratègics les empreses han d'analitzar i conèixer el mercat, tal com estem fent en aquest pla. Coneixent el mercat, tindrem posicionament en la ment dels consumidors de forma més eficient que la resta de competidors.

Per fer-ho hi ha dos tipus d'estratègies: les generals i les funcionals.

6.3.1. Estratègies generals

Segons Michel Porter, aquestes es poden diferenciar en:

- Estratègia de lideratge en costos: el que es vol és aconseguir disminuir els costos tant de producció com el de distribució, respecte de la resta. Però això moltes vegades és inassolible, sigui per les economies d'escala o ja sigui perquè algun dels competidors juga a uns costos molt més baixos, i llavors entrarem en una guerra de costos on no sortirà beneficiada ni l'empresa ni el consumidor.
Per Pavidols, aquest tipus d'estratègia no seria la més bona, ja que no produeix grans quantitats de producte ni disposa d'un gran emmagatzematge, per tant no podrà gaudir de les economies d'escala, ni podrà oferir un preu reduït als seus clients.
- Estratègia de diferenciació: aquesta tracta de vendre productes amb característiques diferenciades i úniques respecte a la competència. En aquest tipus d'estratègia entra l'encariment dels preus, ja que la percepció de producte únic i especial va relacionada amb preu elevat. Per tant s'ha de tenir en compte el preu i no baixar-lo, ja que sinó podem perdre la percepció de diferenciació.
Pavidols, ven car transmetent que disposa de productes de bona qualitat, però el que l'empresa no s'ha plantejat és que possiblement es perden clients pel fet de disposar d'un preu elevat i d'un producte poc diferenciat de la resta. En el pla d'accions veurem més en detall com millorar aquest aspecte.
- Estratègia de segmentació de mercat: aquesta estratègia és molt convenient per a petites empreses com Pavidols, ja que tracta d'enfocar-se a un segment de clients específic i convertir-se en la millor alternativa

per al client, ja que cobreix totes les seves necessitats. Però per tal d'aplicar aquesta estratègia, Pavidols ha de trobar el segment que més avantatge li dóna. Per això dedicarem una acció per tal de trobar el millor segment que ens aporta el màxim posicionament.

6.3.2. Estratègies funcionals

Les estratègies funcionals s'estructuren segons les àrees funcionals que disposa una empresa. En el nostre cas ens centrarem en estratègies comercials i alguna estratègia de recursos humans.

Les estratègies comercials busca que l'empresa sigui més competitiva i millor posicionada respecte a la resta de competidors. Per fer-ho s'han d'establir diferents accions que l'empresa ha de dur a terme per tal de col·locar els seus productes a una millor posició en el mercat.

Pel que fa a les estratègies de recursos humans, aquestes busquen accions per tal de millorar la captació i motivació de tot el personal de l'empresa.

Totes les accions que s'obtinguin no aniran desenllaçades de la resta d'àrees funcional, sinó que en tot moment estan relacionades. Ja que si volem produir necessitem la motivació del personal, però també necessitem les accions comercials per tal de vendre el que s'ha produït.

6.4. Pla d'acció

Arribats en aquest punt, materialitzem els nostres propòsits en accions a realitzar on a més especifiquem el públic al qual va dirigida l'acció en concret, la secció de negoci al qual va dirigit, la prioritat o urgència per dur a terme i la data prevista.

Tal com diuen els experts de Màrqueting, Don Peppers y Martha Rogers, *“El único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que se deriva de los clientes... tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio.”* Per mantenir els clients i augmentar-los s'ha de fer una sèrie d'accions que ajudaran el flux empresarial.

Tot seguit presentem la llegenda del pla d'accions per tal d'entendre-ho millor:

Prioritat:



Baixa



Mitjana



Alta

Públic objectiu:



Clients Venta ambulant



Clients distribució



Treballadors



Proveïdors



Clients nacionals

6.4.1. Accions de preu

Nom	Tarifa de productes per cada segment de clients
Descripció	Definir i implantar diferents tarifes de productes i preus per atraure nous clients i transmetre fiabilitat als clients actuals.
Justificació	Si s'implanta una tarifa de productes i preus per a cada segment, el client objectiu de cada segment veurà que l'empresa entén i mostra interès per ell per oferir-li la millor qualitat/preu. Per justificar l'acció posarem com a exemple els restaurants o bufets asiàtics els quals busquen majoritàriament productes que tinguin un preu reduït sense necessitat de buscar qualitat, ja que els menús o menjars que ofereixen en els seus establiments són a preus baixos. Si ells ofereixen menjà cuinat a preus reduïts, el que buscaran serà preu reduït i qualitat acceptable. Per això Pavidols ha d'implantar diferents tarifes per als diferents públics meta, ja que així facilitarà la feina, tant dels comercials actuals, com dels comercials que es puguin incorporar a la plantilla de treballadors de Pavidols, com dels clients.
Metodologia	• Descentralitzar el coneixement dels propietaris de l'empresa, per tal de poder traslladar el coneixement a la resta de comercials. • Elaboració de les tarifes amb el disseny i estètica adequat a cada mercat, per tal de demostrar confiança, coneixement i proximitat amb l'empresa. • Formació prèvia a la publicació de les tarifes, per tal de traslladar tot el coneixement a l'equip comercial.
Resultats esperats	• Augmentar la cartera de clients • Trasl·ladar confiança i aconseguir ser posicionats per diferents públics objectius. • Millorar la comunicació amb el client. • Increment de la motivació del comercial per tal de desenvolupar el seu treball, ja que s'entén amb el client final.

	 	
---	---	--

Nom	Lot de productes a millor preu per a la venda ambulant	
Descripció	Crear diferents lots de productes finals per a la venda ambulant per tal d'incrementar les vendes i augmentar així el benefici d'aquesta àrea de negoci.	
Justificació	Pavidols ven els seus productes de venda ambulant, majoritàriament als mercats ambulants de les terres de l'Ebre, amb la qual cosa actua en un mercat amb nul·la competència actualment. Aquest fet l'ajuda a ser la millor en la percepció dels clients, però amb això no hi ha prou, ja que en qualsevol moment pot entrar una altra empresa ha de fer el mateix amb millors tècniques i estratègies. Per això Pavidols ha de crear lots de menjar cuinat per als seus clients per facilitar la percepció i ganes de compra. Si es creen menús on s'integren diferents productes amb les begudes incloses, el més segur és que els consumidors tendixin a comprar el lot complet per al dinar.	
Metodologia	• Disseny de diferents lots de menjar cuinat, obtenint un marge similar o superior a la venda de productes cuinats per separat. • Promocionar els diferents lots per la Web i les xarxes socials.	
Resultats esperats	• Reconeixement de la marca, en cas que hi hagi competència. • Increment de les vendes, augment del benefici i incrementar la rotació de l'estoc dels inputs.	
		

Nom	Negociació de preus amb els proveïdors per tal d'aconseguir preus de venda i marges assequibles		
Descripció	Poder negociar amb els proveïdors de manera constant aportarà a Pavidols una millor gestió en els preus de venda.		
Justificació	La relació que té Pavidols amb els proveïdors és molt estreta i amb una llarga durabilitat històrica, per la qual cosa li ha de poder oferir avantatge respecte a la resta de clients dels seus proveïdors. En definitiva, si Pavidols aconsegueix pactar uns preus més reduïts amb Padesa (principal proveïdora de Pavidols), ja que aquesta disposa d'economies d'escala, llavors Pavidols podrà oferir preus de venda més reduïts i entrar en una competitivitat amb la competència i aconseguir fidelitzar als clients.		
Metodologia	• Presentar la proposta de negociació i esperar resposta • Formalitzar els acords mitjançant escrits		
Resultats esperats	• Millorar competitivitat entre les empreses càrniques amb les quals competeix Pavidols • Crear més volum de negoci, gràcies a la reducció de preus i increment de vendes.		
		 	

6.4.2. Accions de producte

Nom	Promocionar la venda de producte congelat a clients de distribució	
Descripció	Pavidols ha de poder vendre els seus productes elaborats de les seves sales a tots els clients, ja siguin clients nacionals com clients de distribució.	
Justificació	El fet de poder vendre els seus productes congelats a clients de distribució, l'ajudarà a aconseguir millors beneficis i reconeixements de la qualitat de la qual disposa. El fet de vendre als clients de distribució productes d'altres proveïdors directament, fa que molts cops la qualitat que vol Pavidols per als seus clients no sigui la desitjada. Per això venent els productes propis i congelats farà que els clients entenguin la verdadera qualitat de la qual es disposa. A més hi haurà una avantatge en preus, ja que es disposarà de total llibertat d'aplicació de preus de venda, ja que amb la poca economia d'escala de la qual disposa podrà disminuir costos i d'aquesta manera disminuir els seus preus.	
Metodologia	• Elaboració d'un envasat més reduït, ja que el públic al qual es vol dirigir és un consumidor minoritari. • Aplicar un preu més elevat en comparació de clients nacionals, perquè els volums de venda no seran elevats en comparació dels altres clients. Encara que el preu sigui elevat en comparació als clients nacionals, això no vol dir un inconvenient, ja que seguiran sent preus assequibles. • Promocionar els productes i els diferents formats de productes les xarxes socials i a la Web.	
Resultats esperats	• Millorar la rotació d'inputs i outputs. • Generar una necessitat als consumidors actuals. • Incrementar vendes i el marge d'aquestes vendes.	
		

6.4.3. Accions de distribució

Nom	Renovar la retolació dels vehicles de la venda ambulant	
Descripció	Elaborar un disseny uniforme per retolar tots els camions de la venda ambulant per igual.	
Justificació	Retolant els camions de la venda ambulant, aconseguirem reconeixement dels clients i autoanunciar-nos en els punts de venda.	
Metodologia	• Contractar una empresa externa per tal de dissenyar la retolació de tots els automòbils de venda ambulant. • Mantenir la neteja del camió tant interna com externa, ja que així mantindrem en bon estat la retolació per al llarg del temps.	
Resultats esperats	• Crear reconeixement de marca. • Generar alegria i proximitat perquè el client es decideixi a comprar a Pavidols.	
		

Nom	Incrementar el leads a la web		
Descripció	Incrementar leads per a l'empresa mitjançant tècniques no intrusives als usuaris de la xarxa per tal que aquests es converteixin en clients potencials a llarg termini		
Justificació	La utilització de l'”inbound” màrqueting ajuda que molts usuaris se sentin identificats, atrets, cridats, etc. per la marca d'una empresa i això fa que segueixin la web, les xarxes, etc. de l'empresa fins que es converteixen en clients. Però per fer-ho sempre s'han d'utilitzar tècniques no intrusives per a no angoixar i cansar el lead.		
Metodologia	• Incrementar el nombre de visitants a la Web • Convertir els visitants en leads i convertir-los en clients a llarg termini. • Mantenir els leads, s'ha de mantenir un màrqueting automatitzat amb el lead nurturing • També es pot atreure a més leads amb el màrqueting de continguts, les xarxes socials o el SEO.		
Resultats esperats	• Millorar el tràfic a la Web. • Incrementar la cartera de clients		
		   	

Nom	Web de Pavidols	
Descripció	Actualitzar la web, els continguts i el disseny	
Justificació	Per tal d'aconseguir els Leads i desenvolupar el procés, cal primer millorar el contingut i disseny de la web.	
Metodologia	• Contactar amb l'empresa proveïdora de la programació de webs. • Entendre com ha de gestionar l'empresa l'actualització de la Web. • Atorgar el rol de mantenir la Web al dia a un treballador amb coneixements bàsics de Web. En cas de no disposar de cap treballador, externalitzar les tasques o formar a un dels treballadors per tal de poder desenvolupar aquesta tasca.	
Resultats esperats	• Actualitzar la Web, fa que siguem més atractius davant dels nous Leads. • Posicionament en línia. • Millorar el SEO. • Incrementar plantilla de clients nacionals	
	   	

Nom	Xarxes socials		
Descripció	Creació i manteniment de perfils a les xarxes social		
Justificació	Crear un perfil de Pavidols a les xarxes socials, farà que aquesta es doni a conèixer per un canal ràpid i efectiu com pot ser Instagram, Facebook, etc.		
Metodologia	• Fer un estudi de les xarxes socials que actualment està utilitzant la competència i treure un indicador per tal de saber si estan tenint els likes, les visualitzacions o el feedback desitjat. • Un cop analitzat, i en cas positiu, es procedirà a crear un compte en les diferents plataformes. • Un cop registrats s'haurà de carregar contingut a les plataformes que promocioni a l'empresa i faci interacció entre els usuaris. • S'haurà de generar un Planning de continguts per tal de planificar i regularitzar els dies que s'han d'actualitzar les plataformes i per afegir contingut.		
Resultats esperats	• Aconseguir cada cop més seguidors. • Donar-nos a conèixer a escala mundial, encara que inicialment sigui només nacional.		
	 	 	

6.4.4. Accions de comunicació

Nom	Pla de reunions amb personal i departaments	
Descripció	Reunions constructives de millora per part de l'empresa amb els treballadors.	
Justificació	Les reunions constants amb els treballadors farà que els treballadors puguin exposar tot allò que els està anant bé i malament; inclús amb aquestes reunions la jerarquia de Pavidols es podria estabilitzar i veure quin rol prenen els treballadors.	
Metodologia	• Presentar un pla de reunions quinzenals. • Posterior a la reunió, generar un informe de què s'ha parlat o pactat. • En la següent reunió, s'han de revisar els objectius anteriors i parlar dels nous.	
Resultats esperats	• Millorar la relació i interacció entre els treballadors i la relació treballador-empresa. • Millorar el compliment d'objectius. • Millorar punts dèbils detectats per la plantilla de treballadors.	
		

Nom	Formacions	
Descripció	Incentivar als treballadors amb formacions d'interès personal	
Justificació	El fet d'implantar diferents formacions que puguin ser d'interès personal dels treballadors, fa que aquests estiguin més motivats i participin amb més ganes.	
Metodologia	• Contractar empresa externa amb un ampli pla de formacions. • Anunciar als diferents treballadors les diferents formacions disponibles. • Registrar als treballadors, fer les formacions i atorgar el títol corresponent.	
Resultats esperats	• Motivar els treballadors • Incrementar el rendiment de treball • Millorar la relació entre empresa-treballador	
		

6.5. Calendari executiu

Per tal que la feina i l'esforç final sigui efectiu, totes les accions que es duran a terme requereixen un calendari ben estructurat i estipulat. Per això, s'ha realitzat un diagrama de Gantt per tal de mostrar com quedarà el calendari de les accions:

Diagrama de Gantt de les accions

Acció/setmana	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Accions de preu														
Tarifa per cada segment de clients	✓	✓	✓											
Pack de productes per a la venda ambulant				✓	✓	✓								
Negociar preus amb proveedors											✓	✓		
Accions de producte														
Promocionar la venda de productes congelats									✓	✓				
Accions de distribució														
Retolació dels vehicles de la venda ambulant							✓	✓						
Incrementar Leads a la Web							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Millorar el disseny i el contingut de la web					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Creació de perfils a les xarxes socials		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Accions de comunicació														
Reunions al personal		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓
Formacions al personal			✓									✓		

Font - Elaboració pròpia

6.6. Pressupost

El pressupost d'aquest Pla de Màrqueting ascendeix a un total aproximat de XX€. Aquesta inversió servirà per aconseguir els objectius plantejats inicialment en aquest Pla, i es veurà compensada pels beneficis que ens aportaran els clients a mitjà/llarg termini.

Acció	Pressupost
Accions de preu	
Tarifa per cada segment de clients	50€
Pack de productes per a la venda ambulant	0€
Negociar preus amb proveedors	0€
Accions de producte	
Promocionar la venda de productes congelats	2600€
Accions de distribució	
Retolació dels vehicles de la venda ambulant	3400€
Incrementar Leads a la Web	200€
Millorar el diseny i el contingut de la web	800€-1200€
Creació de perfils a les xarxes socials	60€
Accions de comunicació	
Reunions al personal	0€
Formacions al personal	850€-1400€

Font - Elaboració pròpia

6.7. Mostra de la realització de les accions

Retolació dels vehicles de venda ambulant



Formació al personal



6.8. Pla de seguiment i control

El pla de seguiment i control consisteix en un conjunt d'activitats que serviran per comprovar el correcte funcionament de les accions del pla de màrqueting. L'objectiu principal d'aquest pla és aconseguir que el pla principal progressi de forma notable, i en cas de no ser així prendre les mesures correctores més apropiades en cada cas o acció.

Les activitats que es durà a terme el seguiment són les següents:

- 1) Desenvolupar una fitxa pel cap d'administració amb la tasca que s'ha de desenvolupar, el procés per fer-ho, l'esforç estimat i la data prevista de finalització o seguiment.
- 2) Formació del procés de realització de les diferents tasques i ensenyar l'objectiu organitzacional que es vol aconseguir per a l'empresa.
- 3) Iniciar les tasques.
- 4) Completar els fulls de seguiment i control, aquest fitxer té com a objectiu el control de totes les tasques del pla, revisant en cada una d'elles si s'estan complint els "tempus" establerts, la seva correcta evolució i els possibles problemes visibles en la tasca.
- 5) Reunions quinzenals per al·legar possibles dificultats en el procediment de les accions i possibles millores.
- 6) En cas d'incidències o tasques incompletes, es revisarà el pla i s'aplicarà mesures correctores per i fluir el menys possible en l'objectiu principal.

A més aplicarem uns KPI's els quals ens ajudaran a quantificar els resultats i les desviacions que es desenvolupi durant aquest procés. Amb aquest indicador (KPI) podem veure i analitzar el progrés i el rendiment de les tasques de les accions que tenim programades en aquest pla. Alguns dels KPI's són:

- Nombre de visitants a la WEB de Pavidols.
- Temps de permanència a la WEB.
- Nombre de seguidors a les xarxes socials.
- Taxa de clients donats de baixa.
- Cost de producció i distribució dels productes tat de distribució, de sala, com de venda ambulant.
- Rendibilitat de la inversió feta (ROI) per aquest pla de màrqueting i quantificar el benefici.
- Augment de vendes

Un cop analitzant els KPI's i tinguem els diferents indicadors amb dades quantitatives, passarem a analitzar si el projecte dut a terme, està sent viable o no.

6.9. Conclusió

Abans de començar a fer el treball tenia molt clar que Pavidols seria un bon objectiu per dur a terme un pla de màrqueting, on podria aplicar els meus coneixements i veure el lluny que pot arribar aquesta empresa amb un pla accions per a les diferents àrees de l'empresa.

Gràcies a l'anàlisi PESTEL s'ha pogut veure com la tendència de creixement de l'empresa i del sector càrnic s'ha anat estabilitzant a un nivell constant i normal degut els impactes de la pandèmia i la inestabilitat política viscuda d'aquesta època.

Tot i això hem pogut analitzar el nou creixement i l'obertura del canal HO-RE-CA que paral·lelament el sector càrnic s'ha anat adaptant.

Un dels altres inconvenients analitzats es veu relacionat amb la societat i les exigències constants d'aquests productes cal esmentar que el consumidor final cada cop està més formats i informe amb la qual cosa cada cop s'adapten a nous estils de vida i dietes cada cop més equilibrades i possiblement més de veganes/vegetarianes.

Tot i tenir bastants de punts en contra, cal afegir que si l'empresa aconsegueix traspasar la Bretxa digital i adaptar-se a les noves tendències i tecnologies tal com s'han exposat en algunes accions, estic segura que Pavidols arribarà molt lluny.

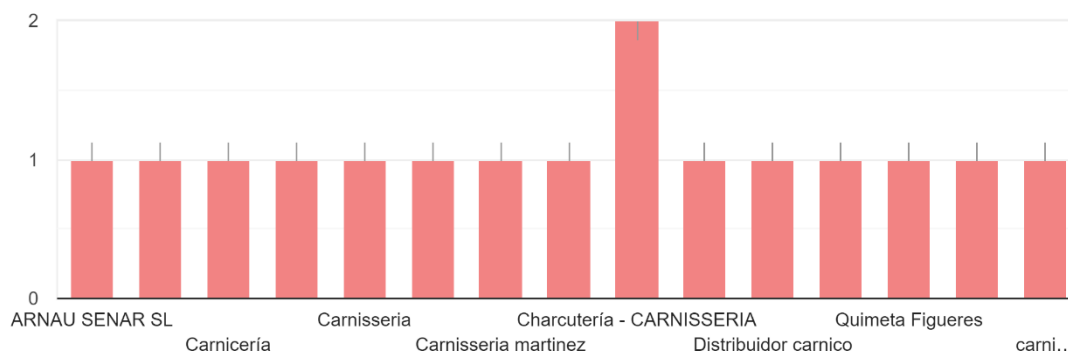
Pavidols té un gran potencial, té diferents línies de negocis molt divergents entre elles amb una capacitat d'extensió molt àmplia l'únic que falta és dedicació un bon control i seguiment i perfeccionar i perfilar el clar i les futures accions que l'empresa precisi.

6.10. Annex

Enquesta a 40 clients potencials i actuals de Pavidols:

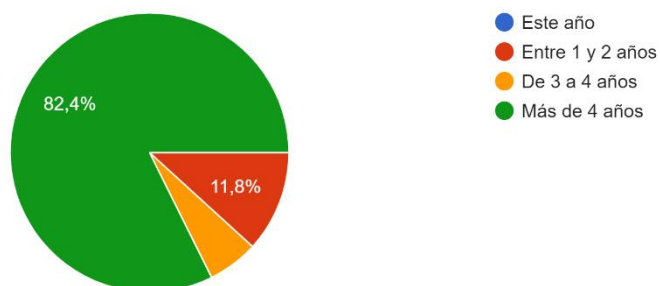
Su negocio és....

16 respuestas



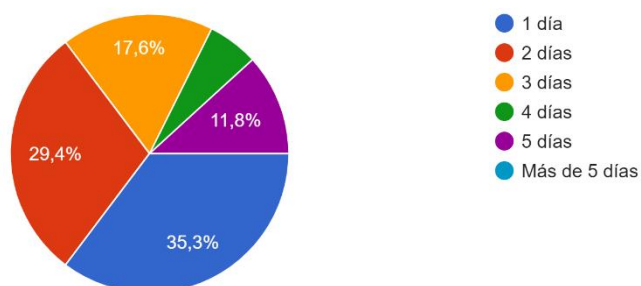
¿Desde hace cuándo consume nuestros productos?

17 respuestas



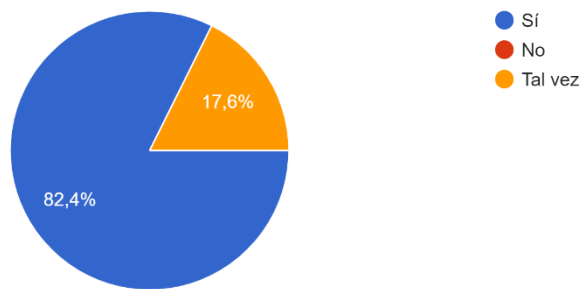
Cuál es la frecuencia semanal con la que realiza sus pedidos?

17 respuestas



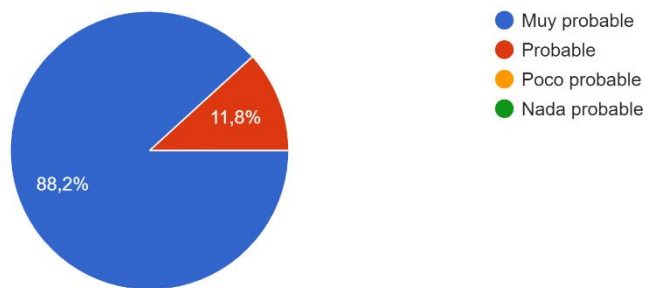
¿Considera que Pavidols satisface sus necesidades?

17 respuestas



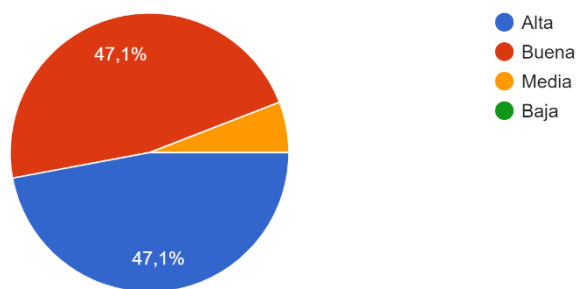
¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?

17 respuestas



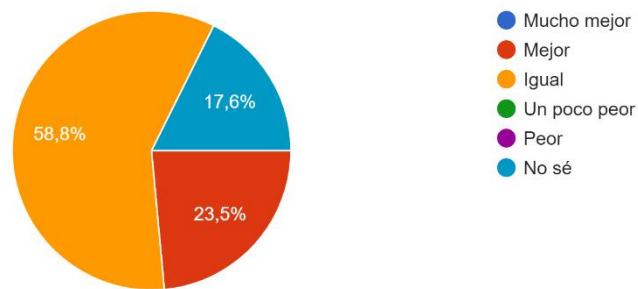
Cuál crees que es la calidad de nuestros productos?

17 respuestas



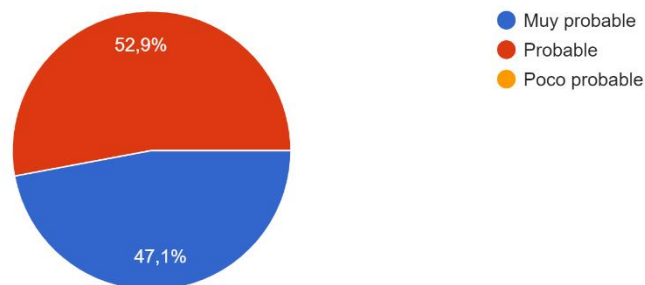
Si compara Pavidols con otra empresa del sector, somos:

17 respuestas



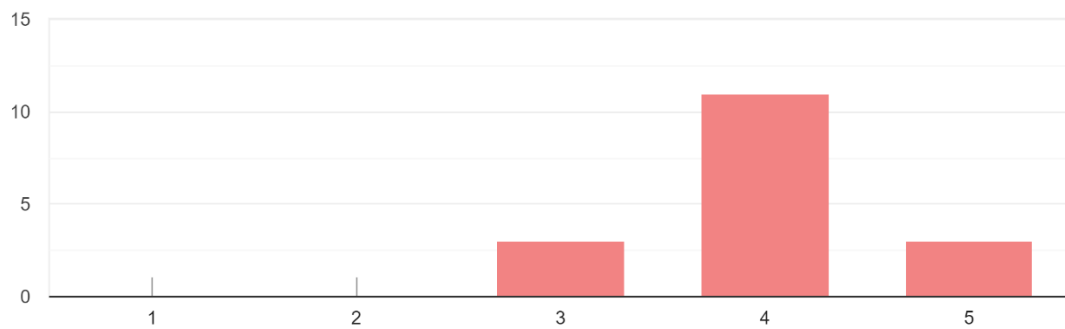
¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

17 respuestas



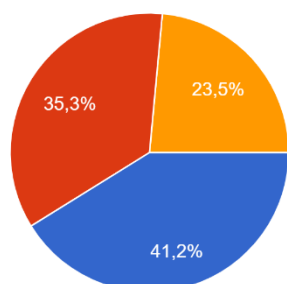
¿Cómo cree que es la relación precio – calidad?

17 respuestas



Si piensa en productos parecidos, ¿ cuál es su calificación para nuestra marca Pavidols?

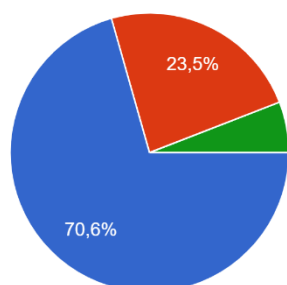
17 respuestas



- Es la mejor opción
- Es la mejor opción pero buscaré alternativas
- Buena pero hay mejores marcas
- La elijo cuando no tengo ofertas disponibles
- No me satisface en absoluto, es mi última opción

¿Cómo fue la atención para resolver sus dudas o incidencias?

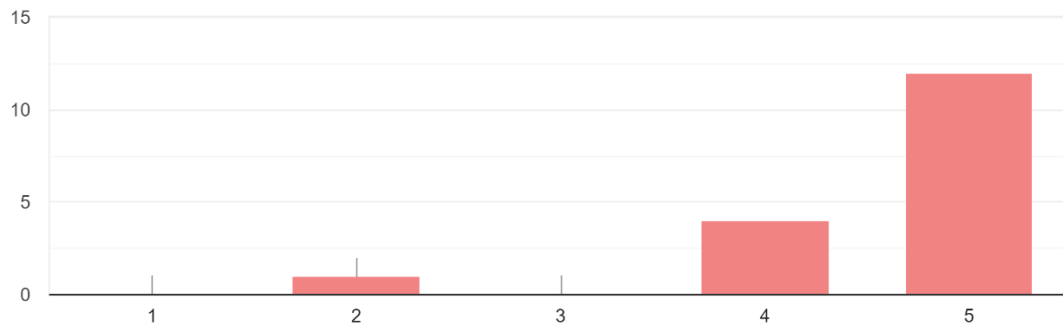
17 respuestas



- Rápida y buena
- Tuve que esperar, pero al final me dieron respuesta
- Lenta, no entendían lo que solicitaba
- Insuficiente, ya que no recibí respuesta

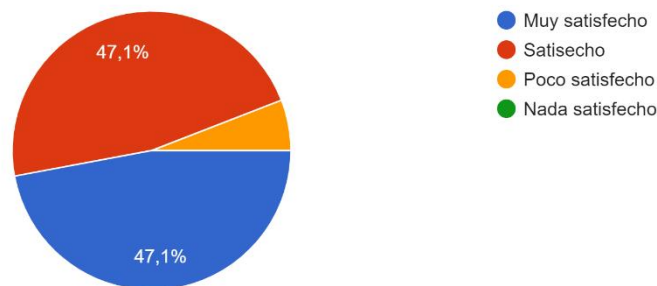
¿Cómo es el trato de los repartidores de Pavidols?

17 respuestas



En general, ¿está satisfecho con Pavidols?

17 respuestas



7. Bibliografía

Anglès, R. S. (26 / 10 / 2018). *¿Por qué es importante la jerarquía en la empresa?* Recollit de <http://www.rosasolerangles.com/es-importante-la-jerarquia-en-la-empresa/>

AVICULTURA, A. R. (16 / Novembre / 2019). *Avicultura*. Recollit de <https://avicultura.com/espana-las-exportaciones-de-carne-de-ave-cuadriplican-a-las-importaciones-en-cinco-anos/>

Carratalá, J. V. (2021). <https://iembs.com/read-think/dependientes-de-la-tecnologia-2/>. Recollit de <https://iembs.com/read-think/dependientes-de-la-tecnologia-2/>

CIA. (16 / Febrer / 2021). *The world factbook*. Recollit de The world factbook: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/spain/>

Congreso de los diputados. (sense data). *Wikipedia*. Recollit de https://es.wikipedia.org/wiki/Congreso_de_los_Diputados

CRIADO, J. M. (2020). *Terránea*. Recollit de <https://blog.terranea.es/millennials-salud/>

- Datosmacro.com. (2020). *Expansión, Catalunya*. Recollit de <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/cataluna>
- Datosmacro.com. (2021). *Expansión, desempleo en españa*. Recollit de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>
- Datosmacro.com. (Febrero / 2021). *IPC de España*. Recollit de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Dawe, A. (2018). *Menos es más*. Holanda: Greenpeace Internacional.
- DiPietre, D. (27 / Agost / 2019). Recollit de https://www.3tres3.com/articulos/sustitutos-de-la-carne-elaborados-a-base-de-plantas_41503/
- ElNacional. (21 / Octubre / 2020). *Catalunya, la segunda comunidad con más caída del turismo en 2020*. Recollit de https://www.elnacional.cat/es/economia/catalunya-segunda-comunidad-caida-turismo-2020_549138_102.html
- Espinosa, R. (2020). Recollit de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
- F.Abell, D. (1980). *Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Gencat. (2020). *Ajuts i serveis per a l'empresa*. Recollit de <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/>
- GFK. (2019). *Las marcas españolas y el efecto país de origen*.
- Gomez, Á. (09 / Diciembre / 2020). *Alimente*. Recollit de https://www.alimente.elconfidencial.com/nutricion/2020-12-09/proteina-animal-o-vegetal-cual-es-mejor_2863063/
- Harvard Health Publications. (2021). *Harvard T.H. Chan*. Recollit de <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/translations/spanish/>
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO. (30 / Noviembre / 2020). *GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA COVID-19 EN INDUSTRIAS DE LA CARNE*. Recollit de https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/Guia_COVID_Mataderos_02092020.pdf
- La vanguardia. (Agost / 2020). Recollit de <https://www.lavanguardia.com/segueros/coches/20200828/483116341045/segueros-compra-digital-ahorro-covid-19.html>
- LaVanguardia. (22 / Noviembre / 2020). *Un 16 % de las empresas catalanas familiares, en riesgo de cierre por crisis*. Recollit de

- <https://www.lavanguardia.com/vida/20201122/49606204905/un-16--de-las-empresas-catalanas-familiares-en-riesgo-de-cierre-por-crisis.html>
- Ministerio de sanidad y consumo. (sense data). *Real Decreto 1376/2003*. Recollit de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2003/11/07/1376/dof/spa/pdf>
- MORENO, F. G. (2012). *La PAC, una política de subvenciones a la industria alimentaria*. Recollit de https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/TECNOLOGICAS_20/Industrias_de_la_alimentacion/73.pdf
- Pavidols Elaboración y Distribución de Carnes. (2020). Recollit de Pavidols: <https://pavidols.com/>
- Regional, C. d. (2018). *Informe d'Economia Local i Regional de les Terres de l'Ebre*.
- Rodríguez, Y. (Novembre / 2020). *Vanadis*. Recollit de <https://vanadis.es/como-la-digitalizacion-puede-incrementar-los-beneficios-de-tu-empresa/>
- Spain, F. f. (sense data). *Food for Life Spain*. Recollit de <https://foodforlife-spain.es/gt-sector-carnico/>
- Stalista. (2021). *Tasa de inflación en España de 2011 a 2021*. Recollit de <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>
- Veterinarios sin fronteras. (2012). Recollit de Veterinarios sin fronteras: <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/veterinarios.pdf>