Clàudia Solé Caballé

PLA DE MÀRQUETING DEL CELLER BATEA

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica: Pla de màrqueting

Administració i Direcció d'Empreses

FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Maig, Curs 2025-26

TAULA DE CONTINGUTS

TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU **1**
CAPITOL I: PRESENTACIÓ **3**
1. INTRODUCCIÓ 3
2. OBJECTIUS 3
3. METODOLOGIA 4
4. MOTIVACIÓ 4
5. PROBLEMÀTICA ACTUAL 4
CAPÍTOL II: MARC TEÒRIC **5**
1. CONCEPTE DE MÀRQUETING 5
2. CONCEPTE DEL PLA DE MÀRQUETING 5
3. ESTRUCTURA DEL PLA DE MÀRQUETING 6
3.1 PRIMERA FASE: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ 8
3.2 SEGONA FASE: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DE MÀRQUETING 10
3.3 TERCERA FASE: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING 13
CAPÍTOL III: MARC METODOLÒGIC **14**
1. DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ 14
2. TÈCNICA QUALITATIVA: L'ENTREVISTA EN PROFUNDITAT 14
3. TÈCNICA QUANTITATIVA: L'ENQUESTA 15
4. ANÀLISI RESPOSTES 17
5. LIMITACIONS METODOLÒGIQUES 21
CAPÍTOL IV: MARC PRÀCTIC **21**
1. PRESENTACIÓ EMPRESA 21
2. FASE 1 PLA DE MKT: ANÀLISI I DIAGNOSTIC DE SITUACIÓ 23
2.1 PRIMERA ETAPA: ANÀLISIS DE SITUACIÓ 23
2.1.1 ANÀLISI EXTERN 24
MICROENTORN 24
MACROENTORN 27
2.1.2 ANÀLISI INTERN 32
2.2 SEGONA ETAPA: ANÀLISIS DE SITUACIÓ 34
3. FASE 2 PLA DE MKT: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DE MÀRQUETING 37
3.1 TERCERA ETAPA: FORMULACIÓ DELS OBJECTIUS 37
3.1.1 SEGMENTACIÓ I POSICIONAMENT DEL CELLER 39
3.2 QUARTA ETAPA: ELABORACIÓ ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING 40
4. FASE 3 PLA DE MKT: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING 49
4.1 QUINTA ETAPA: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING 49
4.1.1: CRONOGRAMA DELS PLANS D'ACCIÓ 56
4.1.2: SEGUIMENT I CONTROL 56
CAPÍTOL V: CONCLUSIONS **57**
CAPÍTOL VI: REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES **60**

TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU

PLA DE MÀRQUETING DE CELLER BATEA

El present Treball de Fi de Grau consisteix en l'elaboració d'un pla de màrqueting adaptat al Celler Batea, una empresa cooperativa dedicada principalment a l'elaboració i comercialització de vins a partir del raïm aportat pels seus socis.

Per a la realització d'aquest pla de màrqueting, s'ha seguit l'estructura proposada per Sainz de Vicuña, la qual es divideix en cinc etapes. La primera ha consistit amb realitzar una anàlisi de l'entorn, primer del macroentorn, a partir del qual s'han utilitzat les tècniques de les 5 forces de Porter i de l'anàlisi PESTEL. Per una altra banda, per l'anàlisi interna s'ha realitzat una entrevista a una sòcia del celler amb l'objectiu d'obtenir informació primària sobre el funcionament de l'empresa i poder identificar-ne les principals fortaleses i debilitats.

Posteriorment, a partir de la informació obtinguda, s'ha elaborat una anàlisi DAFO, en la qual s'han identificat els punts forts i febles de l'empresa, així com les oportunitats i amenaces presents en el seu entorn. Sobre aquesta base, s'han definit diferents objectius estratègics orientats a augmentar la notorietat de marca, incrementar les vendes i ampliar la presència del Celler en nous mercats. A continuació, s'han dissenyat diverses estratègies i plans d'acció enfocats a assolir aquests objectius, així com diferents eines de control i seguiment que permetin avaluar l'eficàcia de les accions proposades. Finalment, s'exposen les conclusions extretes del treball, destacant-ne els aspectes més rellevants i proposant possibles línies d'investigació o actuació futures.

Paraules clau: pla de màrqueting, vi, territori

PLAN DE MARKETING DE CELLER BATEA

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de marketing adaptado al Celler Batea, una empresa cooperativa dedicada principalmente a la elaboración y comercialización de vinos a partir de la uva aportada por sus socios.

Para la realización de este plan de marketing, se ha seguido la estructura propuesta por Sainz de Vicuña, la cual se divide en cinco etapas. La primera ha consistido en realizar un análisis del entorno, comenzando por el macroentorno, a partir del cual se han utilizado las técnicas de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Por otro lado, para el análisis interno se ha realizado una entrevista a una socia de la bodega con el objetivo de obtener información primaria sobre el funcionamiento de la empresa y poder identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Posteriormente, a partir de la información obtenida, se ha elaborado un análisis DAFO, en el cual se han identificado los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. Sobre esta base, se han definido diferentes objetivos estratégicos orientados a aumentar la notoriedad de marca, incrementar las ventas y ampliar la presencia de la bodega en nuevos mercados.A continuación, se han diseñado diversas estrategias y planes de acción enfocados a alcanzar estos objetivos, así como diferentes herramientas de control y seguimiento que permitan evaluar la eficacia de las acciones propuestas. Finalmente, se exponen las conclusiones extraídas del trabajo, destacando los aspectos más relevantes y proponiendo posibles líneas de investigación o actuación futuras.

Palabras clave: plan de marketing, vino, territorio.

MARKETING PLAN FOR CELLER BATEA

This Final Degree Project consists of the development of a marketing plan adapted to Celler Batea, a cooperative company mainly dedicated to the production and commercialization of wines made from grapes provided by its members.

For the development of this marketing plan, the structure proposed by Sainz de Vicuña has been followed, which is divided into five stages. The first stage consisted of carrying out an environmental analysis, beginning with the macro-environment, using tools such as Porter's Five Forces and the PESTEL analysis. On the other hand, for the internal analysis, an interview was conducted with a member of the winery in order to obtain primary information about the company's operations and to identify its main strengths and weaknesses.

Subsequently, based on the information obtained, a SWOT analysis was carried out, identifying the company's strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats present in its environment. On this basis, several strategic objectives were defined, aimed at increasing brand awareness, boosting sales, and expanding the winery's presence in new markets. Next, different strategies and action plans were designed to achieve these objectives, together with various monitoring and control tools to evaluate the effectiveness of the proposed actions. Finally, the conclusions drawn from the project are presented, highlighting the most relevant aspects and proposing possible future lines of research or action.

Keywords: marketing plan, wine, territory.

CAPITOL I: PRESENTACIÓ

1. INTRODUCCIÓ

Aquest Treball de Fi de Grau es basa en l'elaboració d'un pla de màrqueting aplicat a una empresa real, el Celler Batea, una cooperativa vitivinícola situada a la comarca de la Terra Alta, territori on resideixo.

L'elecció d'aquesta empresa respon tant a criteris acadèmics com personals. Des d'un punt de vista acadèmic, aquest treball em permet posar en pràctica una part dels coneixements adquirits durant el grau. D'una banda, l'assignatura d'anàlisi de mercats, que m'ha servit per saber recollir e interpretar dades, identificar tendències i extreure conclusions que serveixin de base per a la presa de decisions. De l'altra, les assignatures referents al màrqueting, que m'han ajudat a comprendre com definir estratègies, segmentar el públic objectiu i plantejar accions que responguin a les necessitats reals de l'empresa.

En l'àmbit personal, el fet que es tracti d'una empresa del meu poble és un element clau, ja que tinc un fort sentiment d'arrelament amb la Terra Alta, i pensar que aquest treball pot contribuir, encara que sigui mínimament, al creixement de la meva terra és un incentiu important. A més, el Celler Batea està estretament vinculat a una gran part de la població de Batea, incloent-hi la meva pròpia família, ja que tant els meus pares en formen part com, si mirem enrere, també ho van fer els meus avis. Aquest vincle personal fa que el projecte tingui un significat especial i que la implicació amb l'estudi sigui encara més gran.

2. OBJECTIUS

L'objectiu principal d'aquest Treball de Fi de Grau és dissenyar un pla de màrqueting real i aplicable al Celler Batea. Per aconseguir-ho, el treball es divideix en els següents objectius específics:

- **Realitzar un diagnòstic complet del Celler:** Analitzar l'empresa tant a escala interna com externa per elaborar una matriu DAFO que ens permeti veure clarament quines són les seves fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces.
- **Aprofundir en el funcionament intern:** Conèixer com es treballa i quina percepció es té de l'empresa des de dins, a través d'una entrevista en profunditat a un membre del celler.
- **Entendre el consumidor:** Analitzar les preferències dels nostres clients potencials mitjançant enquestes, per saber realment què busquen i què valoren.

- **Definir propostes estratègiques de màrqueting** basades en els resultats de les anàlisis qualitatives i quantitatives.

3. METODOLOGIA

Per tal d'assolir els objectius esmentats, el treball s'ha estructurat en dues parts principals: un marc teòric i un marc pràctic. El marc teòric es basarà en una revisió bibliogràfica de llibres, articles acadèmics i materials especialitzats en màrqueting i en l'elaboració de plans de màrqueting, que serviran com a base conceptual per al desenvolupament del marc pràctic.

Per l'altra banda, el marc pràctic se centra en aplicar aquests coneixements a la realitat del Celler Batea mitjançant l'elaboració d'un pla de màrqueting basat en el model proposat per Sainz de Vicuña en el seu llibre *El Plan de Marketing en la Práctica* (24a edició, 2022). Per tal de conèixer més a fons el funcionament de l'empresa. Es preveu realitzar una entrevista a un membre del celler amb l'objectiu d'obtenir informació qualitativa que permeti entendre millor tant el funcionament intern de l'empresa com la seva situació actual.

Paral·lelament, es durà a terme una enquesta adreçada tant a clients potencials, com a clients habituals del mateix celler, amb la finalitat d'obtenir dades quantitatives que ajudin tant a identificar les seves preferències i hàbits de consum, com a conèixer la seva percepció sobre possibles accions de màrqueting.

Finalment, la informació recollida mitjançant les tècniques qualitatives i quantitatives serà analitzada de manera conjunta, amb la finalitat de formular estratègies de màrqueting coherents, viables i alineades tant amb les necessitats de l'empresa, com amb les preferències dels consumidors.

4. MOTIVACIÓ

Pel que fa a la motivació, com ja he esmentat, aquesta empresa està situada al meu poble, una població amb la qual sento un fort sentiment de pertinença. Altrament, aquesta cooperativa és el lloc on part de la població treballa, i a més a més n'és sòcia, incloent-hi els meus pares, així com ja en van formar part els meus avis. Per tant, la motivació respon a un criteri personal, el desig de poder aportar el meu granet de sorra al creixement del celler i al seu desenvolupament futur.

5. PROBLEMÀTICA ACTUAL

Respecte a la problemàtica actual que presenta el Celler podem dir que el sector vitivinícola és un sector amb molta competència i que costa molt diferenciar-se dels competidors, i més

en la zona on està ubicat el Celler, la Terra Alta, on en aquesta petita regió de menys de 12.000 habitants, es concentren més de 50 cellers, fet que encara complica més la diferenciació.

Com a problemàtica principal s'ha detectat que el Celler no compta amb un pla de màrqueting estructurat, cosa que genera una mancança pel que fa a la definició d'accions estratègiques i a la comunicació amb el seu públic. Així doncs, amb aquest treball pretenc poder aportar el meu gra de sorra a l'empresa mitjançant l'elaboració d'un pla de màrqueting que els pugui resultar útil i que, en un futur, puguin implementar.

CAPÍTOL II: MARC TEÒRIC

1. CONCEPTE DE MÀRQUETING

En l'actualitat, el concepte de màrqueting està molt present en la nostra vida quotidiana, però, ben bé què és el màrqueting? Doncs bé, segons la American Marketing Association (2017), "*el màrqueting és l'activitat, el conjunt d'institucions i els procediments existents per crear, comunicar, entregar i intercanviar ofertes que tenen valor per als consumidors, clients, socis i la societat en general*."

Altres autors ofereixen aproximacions complementàries. Westwood (2019) assenyala que el màrqueting implica descobrir què volen els clients i adaptar els productes de l'empresa per satisfer aquestes necessitats, obtenint alhora beneficis.

En una línia similar, Kotler & Keller (2016) considerats uns dels principals referents del màrqueting modern, defineixen el màrqueting com un procés pel qual a partir de la creació i l'intercanvi de productes i serveis, els individus obtenen el que realment volen i desitgen.

Tot i que el terme màrqueting és relativament recent, la seva essència ja apareix en pensadors clàssics. Adam Smith afirmava el 1776 que *"el consum és el fi i el propòsit únic de la producció*", una idea que la literatura contemporània interpreta com un antecedent conceptual del màrqueting, ja que situa el consumidor com a punt de partida de l'activitat econòmica.

2. CONCEPTE DEL PLA DE MÀRQUETING

A l'hora de definir què és exactament un pla de màrqueting, trobem una dificultat, cap autor ofereix una definició idèntica. En lloc d'això, existeixen múltiples aportacions procedents de diferents autors, cadascun dels quals destaca aspectes diversos del mateix concepte.

Segons *l'American Marketing Association* (2023) "*Un pla de màrqueting és una guia estratègica que ajuda les empreses a planificar les seves estratègies publicitàries i promocionals per atraure clients potencials i connectar amb el seu públic objectiu. Ofereix una direcció clara i detallada sobre com assolir els objectius empresarials mitjançant esforços de màrqueting específics*."

Així doncs, a continuació es presenten diverses definicions proposades per autors rellevants en l'àmbit del màrqueting.

Segons Kotler & Keller (2016), un pla de màrqueting és un document escrit que descriu el que s'ha analitzat del mercat, i de quina manera s'espera assolir els objectius establerts a partir d'aquesta anàlisi.

Segons McDonald i Wilson (2011) la planificació de màrqueting és una seqüència lògica d'activitats que condueixen al compliment dels objectius establerts, a partir de la formulació de les accions necessàries destinades a assolir-los.

D'altra banda, Sainz de Vicuña (2022, p. 101) descriu el pla de màrqueting com *"un document escrit en el qual, de manera sistemàtica i estructurada, i després de les corresponents anàlisis i estudis, es defineixen els objectius a assolir en un període determinat, així com els programes i mitjans d'acció necessaris per aconseguir-los en el termini previst."*

Finalment, Hoyos Ballesteros (2021) el conceptualitza com un únic document que relaciona els objectius comercials que pretén aconseguir una empresa, i les accions necessàries per aconseguir-ho, sempre amb sintonia amb els recursos d'aquesta.

Tal com podem observar, els tres autors coincideixen en el fet que la finalitat principal d'un pla de màrqueting és definir de manera clara els objectius que l'organització pretén assolir i establir les accions necessàries per complir-los. Així doncs, en aquest sentit, podem definir que el pla de màrqueting es configura com una guia estructurada que orienta la presa de decisions i facilita la planificació estratègica.

3. ESTRUCTURA DEL PLA DE MÀRQUETING

Pel que fa a l'estructura d'un pla de màrqueting, aquesta pot variar segons el criteri de cada autor. És a dir, no hi ha una estructura única que s'hagi de seguir sempre, sinó que depèn de l'enfocament que s'adopta.

Entre les aportacions més destacades trobem la de Kotler & Keller (2016), que proposa que un pla de màrqueting ha de desenvolupar-se a través de cinc fases principals: l'anàlisi de la situació, tant interna com externa, sintetitzada mitjançant una DAFO. La formulació de les metes, la definició de l'estratègia, la implementació i, finalment, la retroalimentació i el control del procés.

D'altra banda, Westwood (2019) planteja un model més ampli, estructurat en set fases. Aquest inclou l'anàlisi interna i externa, l'establiment d'objectius de màrqueting, la generació d'estratègies, l'elaboració del pressupost, la comunicació del pla i, finalment, la seva revisió i actualització periòdica.

En una línia similar, Hoyos Ballesteros (2025) estructura el pla de màrqueting en tres grans etapes. La primera és l'anàlisi de situació, que inclou tant l'anàlisi interna com l'extern. La segona etapa consisteix en l'elaboració de la matriu DAFO i els seus subapartats: els factors crítics d'èxit, els objectius de màrqueting i la definició d'estratègies i tàctiques. Finalment, la tercera fase correspon a la definició del programa de màrqueting, on es desenvolupen el cronograma general, el pressupost, l'avaluació dels resultats i el control de les estratègies aplicades.

Així doncs, tal com podem observar, per molt que cada pla de màrqueting inclogui les seves variacions i el seu enfocament particular, en el fons tal com ens diu Saniz de Vicuña, "*tots coincidim en distingir*" tres grans fases (Sainz de Vicuña, 2022, p. 107):

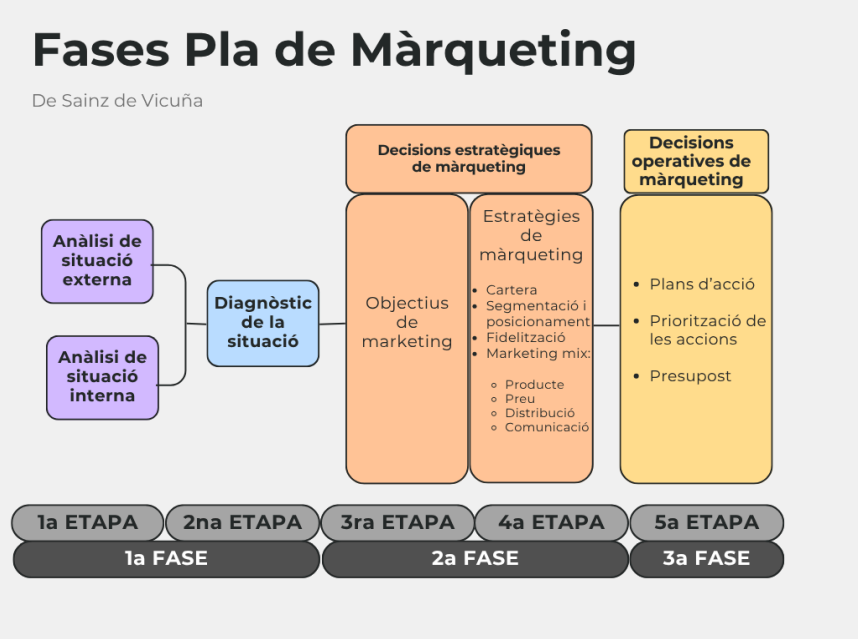
Primera Fase: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ
1a Etapa: Anàlisi de la situació.
2a Etapa: Diagnòstic de la situació.

Segona Fase: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DE MÀRQUETING
3a Etapa: Formulació dels objectius de màrqueting a assolir.
4a Etapa: Elaboració i elecció de les estratègies de màrqueting a seguir.

Tercera Fase: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING
5a Etapa: Accions o plans d'acció.
6a Etapa: Determinació del pressupost de màrqueting i del compte d'explotació provisional.

En conseqüència, en aquest treball seguirem el criteri que aporta Sainz de Vicuña en el seu llibre *El Plan de Marketing en la Practica*, on el procés es divideix en les tres etapes esmentades prèviament.

Figura 1: Fases del Pla de Màrqueting



Font: Elaboració Pròpia, a partir de Sainz de Vicuña 2022

3.1 PRIMERA FASE: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ

3.1.1 PRIMERA ETAPA: ANÀLISIS DE SITUACIÓ

La primera d'aquestes fases és l'anàlisi i diagnòstic de la situació, que té com a objectiu examinar tant els factors interns com externs de l'empresa i que servirà de base per al desenvolupament de les estratègies operatives posteriors.

3.1.1.1 ANÀLISIS EXTERN

Sánchez Huerta (2020), afirma que l'anàlisi externa fa referència a l'estudi de tots aquells elements no controlables per l'empresa que formen l'entorn en què opera. Aquests factors poden influir de manera directa o indirecta en el seu funcionament i en la presa de decisions estratègiques.

Dins d'aquesta anàlisi podem distingir dues grans visions. D'una banda, trobem el microentorn, que s'encarrega d'analitzar les forces més properes a l'empresa mitjançant el model de les cinc forces de Porter. Aquest model permet examinar:

- El poder negociador dels proveïdors
- Amenaça dels nous entrants
- Rivalitat entre competidors
- Amenaça de productes substitutius
- Poder negociador dels clients

Per altra banda, si es vol obtenir una visió més macroeconòmica de l'entorn, s'utilitza l'anàlisi PESTEL. Aquesta eina permet estudiar factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals, facilitant així la identificació de tendències i condicionants que poden afectar el mercat.

3.1.1.2 ANÀLISIS INTERN

Segons Sánchez Huerta (2020), aquesta anàlisi té com a objectiu realitzar una introspecció de l'empresa per identificar què es fa bé, què es fa malament i si les accions dutes a terme han estat adequades. En definitiva, permet detectar les fortaleses i les debilitats de l'organització.

A diferència de l'anàlisi externa, no existeix un model únic o estipulat per dur a terme aquesta anàlisi, sinó que es basa en una autoavaluació interna. Perquè aquesta sigui tan objectiva com sigui possible, és recomanable que no sigui elaborada per una sola persona, sinó que es tingui en compte l'opinió de diferents agents implicats en l'empresa, com ara companys, empleats, proveïdors o clients.

3.1.2 SEGONA ETAPA: DIAGNÒSTIC DE SITUACIÓ

En el pla de màrqueting proposat per Sainz de Vicuña, el diagnòstic de la situació s'obté d'una anàlisi prèvia, de la qual s'extreuen les conclusions necessàries per definir l'estratègia. Aquest diagnòstic es construeix a partir de l'anàlisi intern i extern realitzat en l'etapa anterior, i permet identificar tant les oportunitats i amenaces que presenta l'entorn com els punts en què l'empresa es mostra més forta o més dèbil en relació amb els competidors.
Així doncs, per establir el diagnòstic de situació, en el màrqueting s'empreen dos instruments:

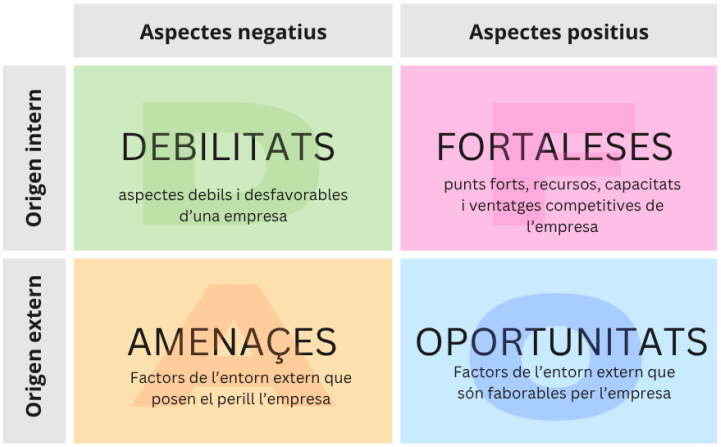
- El **DAFO**, que es l'eina que es farà servir en aquest treball
- La **matriu de posició competitiva**

Segons Sánchez Huerta (2020), l'anàlisi DAFO és una eina clau per avaluar la situació actual de l'organització a partir de les debilitats, fortaleses, oportunitats i amenaces detectades. Aquesta metodologia va ser desenvolupada per Albert S. Humphrey a la Universitat de Stanford durant la dècada dels anys seixanta, i continua sent plenament vigent avui dia.

En el context del pla de màrqueting, la DAFO té com a finalitat orientar les accions estratègiques i establir prioritats, assegurant que les decisions preses estiguin alineades amb la realitat interna de l'empresa i amb les condicions del seu entorn. Pel que fa a la seva

forma visual, és una matriu de quatre quadrants en la que s'expressen les principals característiques corresponents a cada apartat esmentat.

Figura 2: Estructura DAFO



Font: Elaboració pròpia a partir de Canva, 2026

3.2 SEGONA FASE: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DE MÀRQUETING

En aquesta segona fase es formulen tant els objectius com les estratègies a seguir. I tal com ens diu Westwood (2019):

- Els objectius és el que volem aconseguir
- Les estratègies com hi arribem

3.2.1 TERCERA ETAPA: FORMULACIÓ DELS OBJECTIUS DE MÀRQUETING ACONSEGUIR

Segons Westwood (2019), un cop que ja s'han identificat els punts forts i febles de l'empresa, i les oportunitats i les amenaces de l'entorn, ja es disposa de la informació necessària per establir els objectius de màrqueting a assolir, procés que esdevé clau en la preparació d'un pla de màrqueting.

Els objectius de màrqueting defineixen l'equilibri desitjat entre productes i mercats, és a dir, concreten què es vol vendre i a quin públic cal adreçar-se. Perquè siguin realment útils, aquests objectius han de complir els criteris SMART.

- **Específic:** han d'expressar-se en termes quantificables, com ara valors de quota de mercat, i no s'han d'utilitzar expressions ambigües com *augmentar*, *millorar* o *maximitzar*.
- **Mesurable:** han de ser objectius que es puguin verificar, és a dir, que permetin confirmar si s'han assolit o no.
- **Assolible:** cal valorar si l'empresa disposa dels recursos necessaris, tant en termes de personal com d'inversió, per garantir que l'objectiu es pugui complir.

- **Realista:** tot i que els objectius han de ser exigents, han d'anar amb sintonia amb les capacitats de l'empresa i del mercat.
- **Temporalitzat:** cada objectiu ha de tenir un termini concret per ser assolit.

Segons Sainz de Vicuña (2022), els objectius de màrqueting també es poden classificar segons la seva naturalesa en dos grans grups:

- **Objectius quantitatius**: Es caracteritzen per establir fites mesurables per a l'empresa, expressades en xifres concretes. Fan referència a increments en la participació de mercat, en la rendibilitat, en el volum de vendes o en els nivells de satisfacció i fidelització dels clients, entre altres.
- **Objectius qualitatius**: Són metes més generals i menys tangibles. Els més significatius estan relacionats amb la notorietat i la imatge del producte, servei o marca, així com amb la posició relativa que es vol assolir al mercat.

3.2.2 QUARTA ETAPA: ELABORACIÓ I ELECCIÓ DE LES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING A SEGUIR

Un cop fixats els objectius, cal determinar quines estratègies s'utilitzaran per assolir-los. Segons Kotler & Keller (2016), mentre que les metes descriuen allò que una unitat de negoci pretén aconseguir, les estratègies defineixen el pla per fer-ho possible.

Sainz de Vicuña (2022), defineix les estratègies com un conjunt racional i coherent de decisions sobre les accions que s'han d'emprendre i sobre els recursos que s'han d'utilitzar, amb la finalitat d'assolir els objectius finals de l'empresa o organització.

Les estratègies genèriques que una empresa pot fer servir per desenvolupar el pensament estratègic, des d'un bon punt de partida segons Michael Porter són

- **Estratègia de lideratge global en costos:** Kotler i Keller (2016) descriuen aquesta estratègia com l'esforç de les empreses de buscar costos de producció i distribució més baixos que la competència. D'aquesta manera, poden oferir preus més competitius que els seus rivals i captar una quota de mercat més alta.
- **Estratègia de diferenciació:** Segons Santesmases (2007), aquesta estratègia consisteix a oferir un producte o servei que el client percebi com a únic o superior en algun aspecte rellevant. L'objectiu és distingir-se dels competidors per obtenir un avantatge competitiu basat en atributs que el mercat valori, com ara la qualitat, la tecnologia, la innovació o el servei al client.
- **Estratègia de focalització:** Segons Kotler (2016), aquesta estratègia consisteix a centrar-se en un o més segments de mercat concrets per conèixer-los en profunditat. L'objectiu és assolir el lideratge en costos o la diferenciació dins del nínxol

seleccionat, adaptant-se millor a les necessitats específiques d'aquest grup que els competidors generals.

Per una altra banda, Sainz de Vicuña destaca 5 estratègies:

- ***Estratègies corporatives***: acostumen a definir la visió, la missió, el negoci i l'estratègia competitiva, que són les 3 estratègies esmentades en el paràgraf anterior, anomenades estratègies genèriques per a Porter.
- **L'estratègia de cartera**: Se centra en l'anàlisi i l'assignació de recursos entre els diferents negocis d'una companyia. Aquest procés determina l'oferta de productes i la segmentació de clients per a cada àmbit d'activitat, buscant una coherència interna per a orientar i organitzar totes les parts de l'empresa perquè treballin de forma coherent i alineada amb els objectius globals. Sainz de Vicuña (2022)
- **Estratègia de segmentació i posicionament:** Segons Santesmases (2007), la segmentació consisteix a dividir el mercat en subgrups homogenis per tal d'aplicar accions comercials diferenciades a cadascun d'ells. Aquest enfocament permet a l'empresa satisfer amb més precisió les necessitats específiques de cada grup i, en conseqüència, assolir els seus objectius de manera més eficaç. Per l'altra banda, l'estratègia de posicionament Segons Sainz de Vicuña (2022) consisteix amb decidir el lloc que la marca vol ocupar en la ment del client. L'objectiu és que els consumidors identifiquin l'empresa a través d'atributs específics i valorats, aconseguint una diferenciació clara respecte als rivals i mantenint la imatge que l'empresa vol transmetre.
- **Estratègia de fidelització:** Segons Sainz de Vicuña (2022), és el conjunt d'accions destinades a generar confiança i consolidar una relació duradora amb els clients. L'estratègia busca fomentar la recurrència de compra i construir vincles de valor mutu mitjançant una gestió excel·lent de la relació amb la clientela.
- ***Estratègies funcionals***: D'acord amb Sainz de Vicuña (2022), aquestes estratègies es desenvolupen a partir del *màrqueting mix*, basat en les quatre P: producte, preu, comunicació i distribució.
    - **Preu**: polítiques de fixació de preus, descomptes, promocions, etc
    - **Producte**: amplitud de gamma, modificació o creació de nous productes, qualitat, imatge de marca, diferenciació…
    - **Comunicació**: màrqueting digital, publicitat, mitjans utilitzats, elements de suport, entre d'altres.
    - **Distribució**: sistema de venda, localització dels productes, cobertura del mercat, dimensió i ambientació…

En conclusió, "*les estratègies possibles per assolir els objectius poden ser molt diverses. Un mateix objectiu es pot aconseguir mitjançant estratègies diferents, i una mateixa estratègia no garanteix sempre els mateixos resultats*." (Benson P. Shapiro, 1985, citat a Santesmases, 2007, p. 793)

3.3 TERCERA FASE: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING

3.3.1 QUINTA ETAPA: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING

En una decisió operativa ens plantegem la qüestió "*estem fent les coses bé?*". Compartim la dita popular: *«Més val fer malament el que s'ha de fer, que fer bé el que no s'ha de fer»* (Sainz de Vicuña, 2022, p. 353), que ens recorda la importància de prioritzar les accions correctes abans que l'eficiència en accions irrellevants.

Tal com exposa Sainz de Vicuña (2022), les decisions operatives de màrqueting s'estructuren al voltant dels plans d'acció, el pressupost de màrqueting i el compte d'explotació provisional. La definició i execució d'aquests plans constitueixen la fase de més dinamisme dins d'un pla de màrqueting, ja que és en aquest punt on l'estratègia es transforma en accions concretes. Així mateix, resulta essencial assignar un responsable que supervisi el compliment dels terminis i garanteixi la coherència i l'eficàcia de cada actuació.

Alguns exemples d'accions que podem distingir segons Sainz de Vicuña, són:

- **Sobre el producte:** ampliació, reducció o modificació de la gamma, amb l'eliminació d'algun producte o la incorporació d'altres; canvis en l'envàs o en l'embalatge; millores de qualitat, entre altres.
- **Sobre els preus:** modificació de l'escala de descomptes o promocions, ajustos en els preus de venda, revisió de les polítiques de preus, etc.
- **Sobre la distribució:** canvis en els canals de venda, reubicació del producte al punt de venda, substitució o incorporació de distribuïdors, augment de la presència en determinats establiments, entre altres.
- **Sobre la comunicació:** realització de campanyes específiques, accions de promoció, activitats de relacions públiques, incentius i programes de motivació per al personal intern, entre altres.

Pel que fa al pressupost, es tracta del document que recull de manera consolidada les previsions econòmiques de cadascun dels programes dissenyats. En termes generals, aquest detall de les despeses per cada partida de màrqueting permet conèixer amb precisió l'esforç econòmic associat a cada acció.

Finalment, la darrera fase que cal dur a terme és la de control. Segons Kotler i Keller (2016), el control del màrqueting és el procés mitjançant el qual les companyies avaluen els resultats de les seves activitats i programes per tal d'aplicar els canvis i els ajustos necessaris.

CAPÍTOL III: MARC METODOLÒGIC

1. DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ

Aquest treball parteix del marc teòric sobre l'elaboració d'un pla de màrqueting i de les diferents etapes que el conformen. Després d'analitzar les diverses estructures proposades per diferents autors, s'ha seleccionat com a model de referència l'estructura plantejada per Sainz de Vicuña, en el seu llibre *El plan de marketing en la practica (24ª edició, 2022)* descrita, prèviament.

L'objectiu principal és dissenyar un Pla de Màrqueting aplicat al Celler Batea, basat en dades reals que permetin elaborar propostes estratègiques coherents amb la seva situació actual i amb les demandes del mercat.

Per tal d'obtenir una visió completa del celler i del seu entorn, s'han analitzat diverses variables clau, com ara la percepció del consumidor, els hàbits de consum, les preferències dels clients i el seu entorn competitiu. Aquestes variables permeten identificar oportunitats de millora i establir una base sòlida per a la presa de decisions estratègiques.

Pel que fa al disseny metodològic, s'han utilitzat dues fonts principals d'informació: una entrevista i una enquesta. D'una banda, l'entrevista s'ha realitzat amb l'objectiu d'entendre el funcionament intern del celler, la seva estratègia actual, la seva visió del mercat… així com entendre la història i el transcurs de l'empresa fins al dia d'avui. D'altra banda, l'enquesta s'ha dissenyat amb l'objectiu de conèixer les preferències, percepcions i comportaments dels consumidors en el sector del vi.

2. TÈCNICA QUALITATIVA: L'ENTREVISTA EN PROFUNDITAT

Amb la finalitat d'entendre millor el funcionament intern del celler, així com el seu origen i la seva evolució, es va realitzar una entrevista presencial a la presidenta de la DO Terra Alta, sòcia de la cooperativa des de l'any 2008 i exmembre de la junta rectora del consell regulador, càrrec que va finalitzar el passat juny. Aquesta la podreu trobar a l'Annex I.

Aquest diàleg obert va permetre establir una conversa fluida, fet que va facilitar una millor comprensió del funcionament del celler, així com de les seves principals línies estratègiques i de gestió. Durant l'entrevista es van tractar diversos temes rellevants, com la visió del celler, l'evolució del comportament i les preferències dels consumidors, així com les estratègies de comunicació utilitzades.

Gràcies a aquesta entrevista, s'ha pogut obtenir informació qualitativa clau que ha permès comprendre millor tant l'anàlisi interna del celler com el seu entorn, entenent amb més profunditat d'on ve i cap a on es vol dirigir. A més, aquesta informació ha estat essencial per elaborar les preguntes de l'enquesta i orientar-les de manera més coherent amb els objectius i la visió de futur del celler.

3. TÈCNICA QUANTITATIVA: L'ENQUESTA

Amb l'objectiu d'entendre millor les preferències i necessitats dels consumidors de vi, s'ha dissenyat una enquesta per recopilar informació rellevant que permeti formular i donar suport als objectius i estratègies del pla de màrqueting. Així mateix, aquest estudi facilita la identificació de fortaleses i debilitats internes, així com d'oportunitats i amenaces de l'entorn, contribuint a l'elaboració de l'anàlisi DAFO.

L'enquesta consta de 32 preguntes dirigides a consumidors de vi i s'ha estructurat en dues parts diferenciades: una primera orientada als consumidors de vi, amb l'objectiu d'identificar patrons de consum i criteris de decisió; i una segona centrada en els pròpis clients del Celler Batea, destinada a detectar fortaleses, debilitats i oportunitats de millora específiques. Les preguntes de l'enquesta es poden consultar a l'annex II, mentre que les respostes obtingudes i les seves corresponents interpretacions es troben recollides a l'annex III.

El qüestionari s'ha distribuït mitjançant Google Forms amb l'objectiu de facilitar la seva difusió i recollida de respostes de manera àgil i accessible. Aquest format ha permès arribar a un nombre ampli de participants i garantir una posterior comprensió eficient de les dades obtingudes.

La recollida de dades s'ha dut a terme durant el període comprès entre el 25/03 i el 20/04, obtenint un total de 74 respostes. Prèviament a la seva difusió, es va realitzar un pilotatge amb una mostra de 5 persones, fet que va permetre detectar i corregir possibles errors de comprensió o formulació de les preguntes.

La difusió de l'enquesta es va realitzar principalment a través de les xarxes socials, especialment Instagram i WhatsApp, amb l'objectiu d'arribar a un públic ampli i divers. A

més, també es van utilitzar tècniques de conveniència i de “bola de neu”, mitjançant les quals els primers enquestats, consumidors del celler, van ajudar a distribuir l’enquesta entre els seus contactes, contribuint així a ampliar l’abast i la representativitat de la mostra.

Pel que fa a la metodologia emprada, aquesta combina quatre tipus diferents de preguntes:

- **Preguntes filtre**: utilitzades en dues ocasions; primer, per detectar si els enquestats consumeixen vi i, posteriorment, per confirmar si coneixen i consumeixen productes del Celler Batea.
- **Preguntes de selecció múltiple**: orientades a obtenir informació concreta sobre les preferències i els hàbits de consum dels usuaris.
- **Preguntes d’escala de Likert (5 punts)**: per avaluar el grau de satisfacció i la percepció dels enquestats respecte a diferents aspectes de la marca i el producte.
- **Preguntes obertes**: que permeten recollir comentaris i suggeriments sobre possibles estratègies de màrqueting que podrien incentivar la compra del producte.

L’objectiu principal d’aquesta enquesta ha estat recollir dades reals i actuals, ajustades a les necessitats i preferències dels consumidors, per tal que el desenvolupament posterior de les estratègies i dels objectius del pla de màrqueting es basi en informació fiable i coherent amb la realitat actual del mercat.

Taula 1: Fitxa tècnica de l’enquesta

Objectiu	L'objectiu de l'estudi és dur a terme una doble anàlisi: primer, identificar els criteris de compra i preferències del consumidor de vi i, segon, avaluar el posicionament i els atributs competitius específics del Celler Batea per fonamentar les estratègies del pla de màrqueting.
Àmbit i univers	Població resident a Espanya, major de 18 anys, que és consumidora actual o ha estat consumidora de vi en alguna ocasió.
Tamany de la mostra	Mostra no probabilística. Tamany 74. Aquesta dimensió, al llarg de l’enquesta s’ha anat reduint a causa de les preguntes filtre. D’aquestes 74 persones, 8 no consumien vi, d’aquestes 66 restants, 17 afirmaven no conèixer el celler i, finalment, 3 persones més no havien consumit mai els seus productes. Per tant, la mostra final que va completar íntegrament l’enquesta va ser de 46 persones.
Mètode de mostreig	Mostreig no probabilístic per conveniència i 'bola de neu', on els enquestats inicials han ajudat a difondre el qüestionari entre altres consumidors de vi per ampliar l'abast de la mostra.
	L’enquesta consta de dues parts: - La primera recull informació general sobre les preferències de

Estructura de l'enquesta	consum del vi. - La segona se centra en els consumidors del Celler Batea i estudia les percepcions, els punts forts i les febleses de la marca per detectar-ne les fortaleses i debilitats.
Recollida d'informació	L'eina emprada ha estat Google Forms. Les respostes s'han obtingut mitjançant la difusió de l'enllaç del formulari, distribuït per canals digitals, principalment WhatsApp i Instagram a amics familiars i coneguts.
Data inici i final	Inici: 25/03 Final: 20/04
Responsable	Estudiant ADE: Clàudia Solé Caballé

Font: Elaboració pròpia, 2026

4. ANÀLISI RESPOSTES

En aquest apartat es presenten 7 preguntes incloses en l'enquesta, juntament amb els seus resultats i les interpretacions que se'n poden extreure. En primer lloc, cal destacar que els gràfics són representatius de les respostes obtingudes a partir de la distribució de l'enquesta. Les preguntes de l'enquesta completa es poden consultar a l'Annex II, i l'anàlisi detallada de totes les preguntes i de les seves respostes corresponents es troba a l'Annex III.

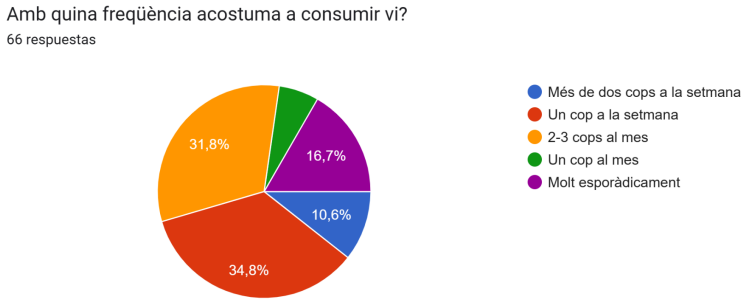
Pel que fa a les respostes, la majoria de les persones que han participat són joves d'entre 18 i 25 anys, que representen un 56,8% de la mostra, seguits per persones d'entre 46 i 65 anys, amb un 31,1%. A més, cal remarcar que una part important dels enquestats són de les Terres de l'Ebre, concretament un 52,7% del total. Finalment, de les 74 persones enquestades, 8 no consumien vi, majoritàriament perquè no els agrada (75%), per aquestes persones l'enquesta es redirigia a la secció final d'opinió general.

Després d'aquest petit filtratge, l'enquesta continua per als consumidors de vi, amb una mostra de 66 persones, aquestes responen a unes preguntes generals sobre aspectes que valoren positivament del vi, preferències de costum, on acostumen a comprar el vi, el preu que estan disposats a pagar, entre altres. Fins que arriba el moment de filtrar la mostra una altra vegada, amb consumidors o no del celler Batea, quedant-nos només amb 46 persones que afirmen que consumeixen o han consumit productes del celler.

Un cop feta una introducció general de com s'ha dut a terme l'enquesta i els resultats obtinguts a partir de les etapes de filtratge, comencem amb l'anàlisi de les respostes.

Primer de tot analitzarem la freqüència de consum, on el consum d'un cop a la setmana i d'entre 2 i 3 cops al mes estan molt igualats, amb un 34,8% i un 31,8%. Això indica que el vi està força present en els hàbits de consum dels enquestats, tot i que no es tracta d'un consum diari, sinó més aviat d'un consum associat a moments concrets, com ara àpats o ocasions socials.

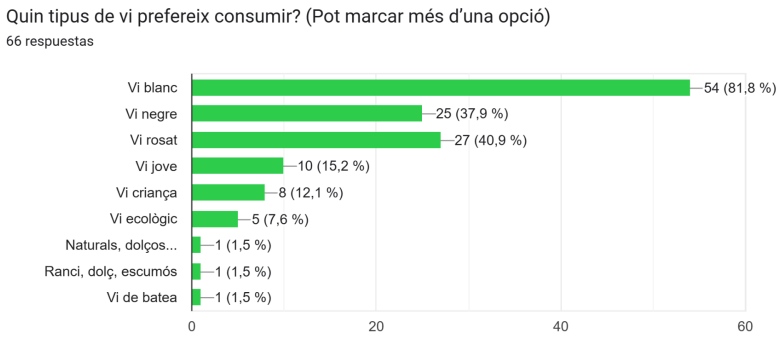
Gràfic 1: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Respecte a les preferències de consum, podem afirmar que el tipus de vi que el públic enquestat prefereix és el vi blanc, amb un 81,8%. En segon lloc, trobem el vi rosat, amb un 40,9%, molt proper al vi negre, que obté un 37,9%. Això ens mostra una clara preferència cap als vins blancs, mentre que rosats i negres es mantenen en un nivell de preferència similar, però força inferior al del vi blanc.

Gràfic 2: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

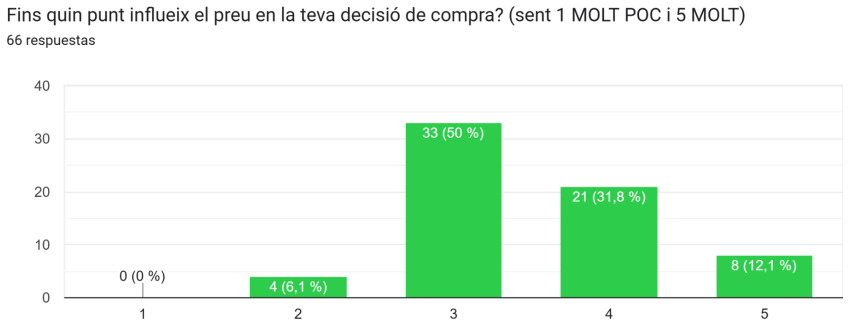


Font: Elaboració pròpia, 2026

Pel que fa al preu, trobem diverses preguntes orientades a estudiar aquesta variable, però en general podem destacar que el preu en una escala de likert de l'1 al 5, on 1 és molt poc important i 5 molt important, el 50% dels enquestats el valoren amb un 3 i un 31,4 amb un 4, fent que la mitjana sigui de 3,5.

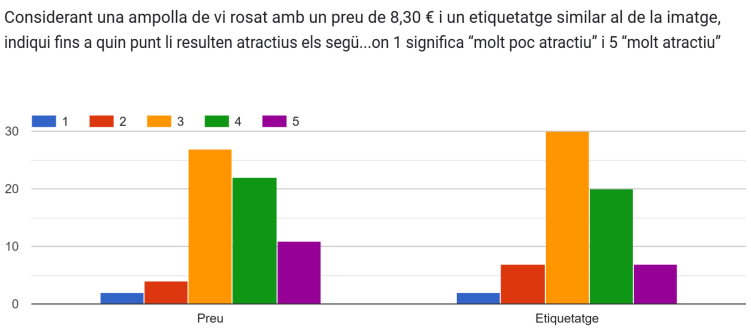
Això ens indica que el preu té un pes rellevant en la decisió de compra d'un vi, però que no ho és tot, sinó que es valoren altres aspectes com la qualitat i el reconeixement. Ja que segons una altra pregunta orientada a l'estudi del preu, observem que si posem una botella de vi sense les seves característiques, únicament el preu, el públic no la percep tan atractiva, predominant la valoració 3 amb un 40,9%. En canvi, un cop explicades les característiques del producte la percepció canvia completament i el perceben com un producte més atractiu amb una predominança clara de la valoració 5, que arriba al 39,4%. Tot això reforça la idea que el preu perd importància quan el consumidor disposa d'informació sobre les notes de tast, les característiques i els reconeixements del vi.

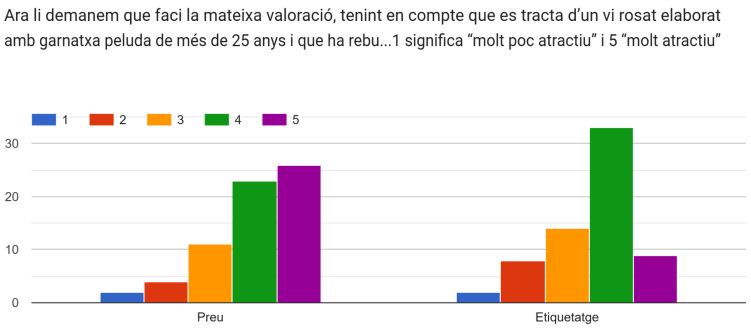
Gràfic 3: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Gràfic 4 i 5: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi





Font: Elaboració pròpia, 2026

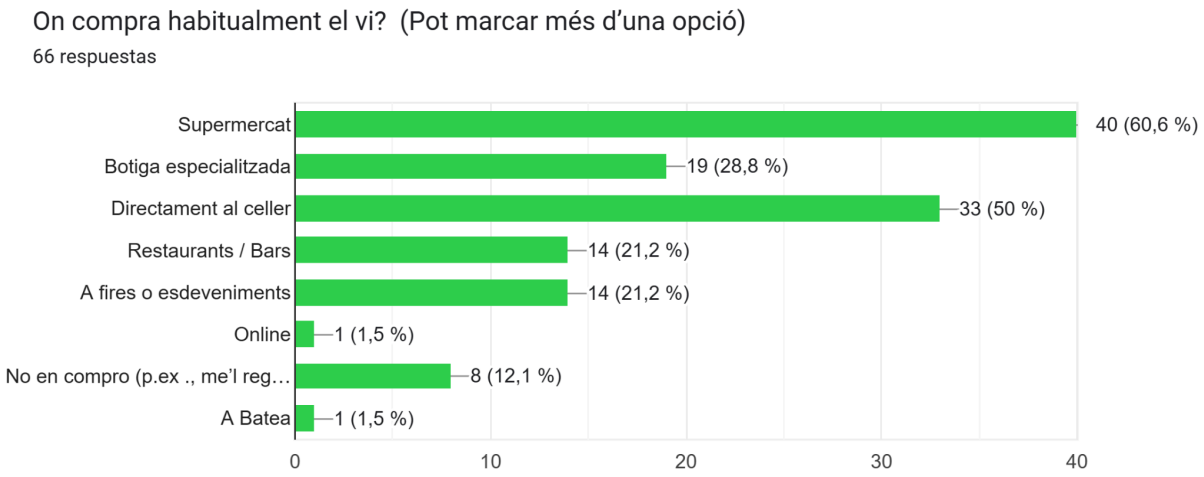
En relació amb els llocs on els consumidors compren vi, segons les dades de l'enquesta, la majoria ho fa en supermercats, amb un 60,6%. Aquest canal és seguit per la compra directa al celler (50%) i, en un grau més baix, per les botigues especialitzades (28,8%).

Aquestes dades mostren que els supermercats són el principal punt de compra, fet que pot representar una debilitat per al Celler Batea, ja que actualment no té presència en aquest canal de distribució. D'altra banda, el percentatge elevat de compra directa al celler pot

estar relacionat amb el fet que gran part dels enquestats són de les Terres de l'Ebre, concretament de la Terra Alta, que és on s'ha distribuït principalment l'enquesta i on hi ha una gran presència de cellers. En canvi, en zones més urbanes, on no hi ha aquesta proximitat amb els productors, els consumidors tendeixen a comprar el vi principalment en supermercats. Això reforça la idea que la ubicació geogràfica influeix directament en els hàbits de compra.

Finalment, també destaca el percentatge de compra en fires i esdeveniments i en bars i restaurants, amb un 21,2% en ambdós casos, cosa que indica que aquests espais també són importants per donar a conèixer el producte. Per contra, la compra en línia té una presència molt baixa, fet que sorprèn tenint en compte que actualment moltes compres, fins i tot d'alimentació, es fan per internet.

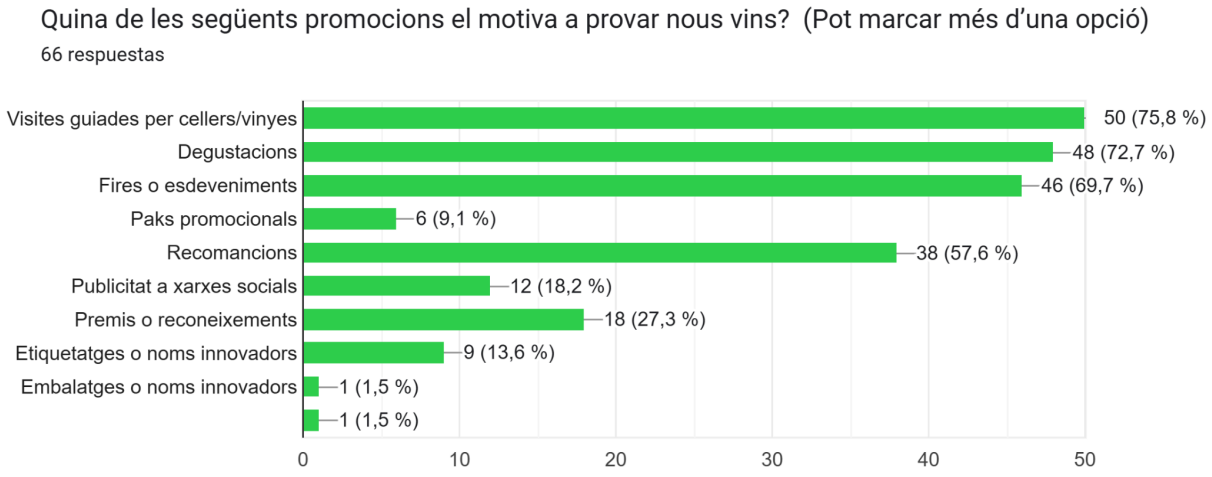
Gràfic 6: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Per concloure, l'última pregunta a analitzar, investiga que motiva més als consumidors a tastar nous vins. Tal com podem observar totes les accions que destaquen estan estretament lligades amb l'enoturisme, les visites guiades per cellers amb un 75,8%, les degustacions, amb un 72,7% i les fires i esdeveniments, amb un 69,7%. Això reforça l'oportunitat trobada en l'anàlisi PESTEL, de l'interès creixent per l'enoturisme, a més a més és una acció molt adient perquè nous clients coneguin la marca.

Gràfic 7: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

5. LIMITACIONS METODOLÒGIQUES

Pel que fa a les limitacions metodològiques de l'estudi, cal destacar principalment que la mostra obtinguda no ha estat del tot representativa. El motiu és que hi ha una elevada concentració de participants dins la franja d'edat de 18 a 25 anys (56,8%), mentre que altres segments presenten una representació molt reduïda. En concret, la franja de 25 a 35 anys només representa un 5,4% del total de les persones enquestades i la de 36 a 45 anys també té una presència molt limitada, amb un 6,8%. Aquesta descompensació pot condicionar la representativitat dels resultats i fer que les conclusions reflecteixin sobretot la visió del públic més jove.

D'altra banda, també és rellevant assenyalar que a conseqüència de distribuir l'enquesta mitjançant mostreig per conveniència i tècnica de bola de neu la composició de la mostra es va anar diversificant progressivament. Inicialment, les primeres respostes provenien majoritàriament de consumidors habituals del celler; tanmateix, a mesura que l'enquesta es va difondre, s'hi van incorporar participants que no coneixien o no consumien els productes del celler. Així, de les 74 persones enquestades inicialment, només 46 eren finalment consumidores dels productes del celler.

CAPÍTOL IV: MARC PRÀCTIC

1. PRESENTACIÓ EMPRESA

El Celler Batea està situat al municipi de Batea, a la comarca de la Terra Alta, una zona amb una llarga tradició en la producció de vi i amb unes condicions climàtiques molt favorables

per al cultiu de la vinya. Forma part de la Denominació d'Origen Terra Alta, coneguda especialment per la qualitat de la seva garnatxa blanca.

Els orígens del Celler Batea es remunten a finals de la dècada de 1950, quan un grup de viticultors del municipi va decidir unir-se davant dels abusos que patien per part dels intermediaris comercials, als quals venien el seu producte. Aquesta situació els va impulsar a associar-se amb l'objectiu de millorar la rendibilitat de la seva producció i elaborar el seu propi vi.

En aquest context, es va iniciar el moviment cooperatiu al poble, basat en la col·laboració entre pagesos, que van treballar conjuntament en la construcció del celler, sovint aportant mà d'obra a jornal de vila, és a dir, sense remuneració.

Finalment, l'any 1961, un total de 101 viticultors van formalitzar la cooperativa i van elaborar la primera anyada, marcant així l'inici de l'activitat productiva del Celler Batea i el primer pas d'un projecte que ha perdurat fins a l'actualitat. Durant aquesta primera etapa, es van construir 45 trulls soterrats amb una capacitat aproximada de 27.000 litres cadascun. Tot i que les instal·lacions encara no estaven completament finalitzades, es va poder entrar la primera collita de raïm i iniciar l'elaboració del vi, gràcies també a l'aportació del president d'alguna maquinària necessària que tenia a la seva disposició (Passat i present de la Cooperativa de Batea, 2011, p.33).

Actualment, el celler compta amb més de 150 socis en actiu, que cultiven aproximadament 1.500 hectàrees de vinya, distribuïdes en diferents varietats de raïm, però que en destaca la garnatxa, tant blanca com negra com borruda. És tal la producció, que el celler Batea, juntament amb els altres cellers que conformen la DO Terra Alta, són responsables del 90% de la producció de garnatxa blanca de Catalunya, que és el 75% de la garnatxa blanca de l'estat espanyol, i el 33% de la garnatxa blanca mundial (Annex I). Aquest pes en la producció de garnatxa blanca posiciona la DO Terra Alta, i en conseqüència el Celler Batea, com un referent a nivell nacional i internacional en aquesta varietat.

Pel que fa a l'activitat empresarial, el Celler Batea centra la seva activitat principal en la producció i comercialització de vi, tot i que també treballa amb altres productes agrícoles com el raïm, les olives i les ametlles, tradicionalment rellevants a la comarca (Passat i present de la Cooperativa de Batea, 2011). No obstant això, la seva línia de negoci més destacada és la del raïm i el vi, amb diverses marques pròpies com Vallmajor, Primícia, Naturalis Mer, Equinox, Batea Sense, L'Aube, Tipicitat i Vivertell.

El Celler Batea té com a missió elaborar un vi de qualitat a partir del raïm dels seus socis, sense deixar de banda la seva filosofia, la mateixa que va inspirar els seus fundadors: *expressar, a través del vi, la cultura, la identitat i l'autenticitat de la Terra Alta, però incorporant també la responsabilitat ambiental com a part essencial del seu projecte (Celler* Batea, s. f.). Amb els seus vins el que pretenen és que els consumidors no els percebin com una simple beguda alcohòlica, sinó com un element de la seva cuina, dels seus moments, d'estar en amics, de celebracions… Aconseguint que estigui sempre present a les seves cuines, tant per celebracions com per gust de beure una copa de vi al mateix temps que es fa el sopar. (Annex I)

Amb una visió de futur, el Celler Batea vol aconseguir vendre tota la seva producció de raïm en botella en lloc de vendre el raïm o el vi a granel, amb l'objectiu de donar més valor al seu producte, incrementant així la seva quota de mercat i reforçar la seva marca pròpia. Al mateix temps, el celler busca continuar creixent i millorant, tant en qualitat com en capacitat productiva, amb la finalitat d'ampliar la seva presència comercial i arribar a nous mercats, tant nacionals com internacionals.

Imatge 1: Primera nau ja acabada, anys seixanta



Font: *Passat i present de la Cooperativa de Batea* (Pérez Suñé & Rams Folch, 2011, p. 37).

2. FASE 1 PLA DE MKT: ANÀLISI I DIAGNOSTIC DE SITUACIÓ

2.1 PRIMERA ETAPA: ANÀLISIS DE SITUACIÓ

Segons Sainz de Vicuña (2022) l'anàlisi de situació, tant intern com extern, requereix una recerca d'informació àmplia, que serveixi de base per establir el diagnòstic posterior. Així doncs, aquesta etapa queda dividida en dues parts: l'exterior a l'empresa, i el que se centra en la mateixa realitat empresarial (anàlisi interna).

2.1.1 ANÀLISI EXTERN

Per poder dur a terme l'anàlisi externa tal com ens diu Sainz de Vicuña (2022), s'hauran de tenir en compte els elements no controlables de l'entorn, per poder preveure la manera en la qual es desenvoluparà el mercat, en aquest cas del món del vi.

És per això que Segons Sánchez de la Huerta (2018) l'anàlisi externa engloba tant una anàlisi del macroentorn, amb eines com el PESTEL, i una anàlisi del microentorn, amb la finalitat de detectar oportunitats i amenaces.

MICROENTORN

El microentorn inclou tots els factors més propers a l'empresa que s'analitzen en un DAFO, com ara els proveïdors, els clients, els públics, els intermediaris i la competència.
Segons Sanchez de la Huerta (2018), per identificar bé les oportunitats i amenaces d'aquest microentorn, l'eina més útil és el model de les cinc forces de Porter, creat per Michael Porter el 1979, que explica que la rivalitat entre empreses depèn de les cinc forces addicionals que la condicionen.

- **El poder negociador dels proveïdors**

Pel que fa al poder negociador dels proveïdors, el Celler Batea depèn de diversos agents per al subministrament tant de materials d'embalatge com de productes necessaris per al procés d'elaboració del vi. Entre els primers destaquen elements com les ampolles, els taps de suro i les etiquetes, mentre que entre els segons hi trobem productes enològics com llevats, clarificants o altres components essencials per a la producció.

Aquests recursos són imprescindibles tant per garantir la qualitat del vi com per construir la imatge del producte final, fet que pot incrementar el poder de negociació dels proveïdors, especialment en aquells casos en què hi ha pocs subministradors especialitzats o quan es requereixen materials amb característiques específiques.

Tanmateix, aquest poder es pot veure moderat pel fet que molts d'aquests productes són relativament estàndard i es poden adquirir a diferents proveïdors, cosa que permet al celler comparar preus i condicions.

En conjunt, es pot considerar que el poder negociador dels proveïdors és moderat, ja que, tot i la dependència de certs inputs essencials, existeixen alternatives en el mercat que permeten al celler no dependre exclusivament d'alguns subministradors.

- **Rivalitat entre competidors**

Pel que fa a la rivalitat entre competidors, el sector del vi es caracteritza per la presència d'un gran nombre de cellers i marques, sovint agrupats en denominacions d'origen (DO), fet que incrementa el nivell de competència dins del mercat.

En el cas de la DO Terra Alta, hi ha aproximadament 60 cellers. Tot i que cadascun busca el seu propi públic objectiu i un posicionament específic, el fet de compartir territori, varietats, canals de venda i clients, fa que es puguin considerar competidors directes. Això passa encara que entre ells no es percebin com a tal, ja que al formar part de la mateixa denominació d'Origen, entre ells es consideren companys, no competidors.

Així doncs, la competència del celler Batea es pot dividir en dos grans blocs. D'una banda, la competència interna, formada pels altres cellers de la mateixa DO. De l'altra, la competència externa, que inclou altres denominacions d'origen que també compten amb una varietat insígnia. En aquest sentit, la DO Terra Alta destaca per la garnatxa, mentre que altres DO competidores es posicionen amb varietats pròpies com el godello en el cas de la DO Valdeorras, l'albariño en el cas de la DO Rías Baixas, el verdejo en la DO Rueda o el tempranillo en la DO Ribera del Duero. Totes aquestes denominacions competeixen per captar l'atenció del consumidor, tot i que cadascuna intenta ocupar el seu propi nínxol de mercat.

En conclusió, es pot afirmar que el sector vitivinícola presenta un alt nivell de competència, no només en l'àmbit intern, amb els cellers del mateix territori, sinó també a escala externa, amb altres denominacions d'origen que compten amb una varietat insígnia.

- **Amenaça de nous entrants**

A l'hora de definir què considerem competidors per al celler Batea, s'ha establert que aquests estan separats en dos grups, els competidors externs i els interns. Denominem interns a aquells que formen part de la mateixa DO Terra Alta i estan ubicats al mateix territori; i externs a aquelles altres Denominacions d'Origen que compten amb una varietat insígnia. Així doncs, l'amenaça de nous entrants es correspondria tant amb l'aparició de noves denominacions d'origen dins del mercat, com en l'obertura de nous cellers al Territori.

Per una banda, segons l'INCAVI (Institut Català de la Vinya i el Vi), obrir una nova Denominació d'Origen (DO), especialment en el sector vitivinícola, és un procés complex, llarg i altament regulat que implica demostrar la singularitat d'un territori i la qualitat dels seus productes. A Catalunya, aquest procés és gestionat per l'INCAVI, i exigeix una sèrie de

requisits tècnics, històrics i qualitatius molt estrictes, fet que ja suposa una barrera d'entrada significativa.

A més, no es tracta únicament de la creació d'una nova DO, que ja és un procediment altament complicat, sinó que també suposa una inversió molt elevada per obtenir la maquinària i els recursos necessaris per cultivar, tractar i processar el raïm. Així com la necessitat de disposar d'unes característiques específiques del territori, com el sòl, el clima o la influència del vent, que permetin que una varietat concreta destaqui per sobre de les altres.

D'altra banda, també cal tenir en compte que les denominacions d'origen ja consolidades compten amb una trajectòria, un reconeixement de marca i una fidelitat per part dels consumidors que fan encara més difícil l'entrada de nous competidors.

Respecte a l'aparició de competidors interns, ens trobem amb la mateixa situació, per formar un celler es requereix una inversió molt elevada, tant de maquinària com de personal, així com de cultiu o compra de la matèria primera. Conseqüentment, el fet que aquesta inversió sigui tan elevada, també disminueix significativament l'entrada al mercat d'aquests nous competidors interns. Així doncs, tot i que la competitivitat en el sector és elevada, l'amenaça de nous entrants es pot considerar baixa, a causa de les elevades barreres d'entrada ja esmentades.

- **Amenaça de productes substitutius**

L'amenaça de productes substitutius és una força rellevant en el mercat del vi, ja que existeix una àmplia varietat d'alternatives tant alcohòliques com no alcohòliques. Entre aquestes destaquen begudes com la cervesa, els còctels o els licors, així com refrescos o aigües amb sabor. Totes aquestes opcions poden competir directament amb el vi en contextos de consum similars, com ara aperitius, àpats o situacions socials.

Aquesta elevada disponibilitat de substituts incrementa la pressió competitiva sobre el sector vinícola, ja que els consumidors poden optar fàcilment per altres begudes en funció de les seves preferències, el preu o l'ocasió de consum. En aquest sentit, cal destacar que, segons Etselquemenges, el consum de cervesa a Espanya és significativament superior al de vi, amb 46,3 litres per càpita anuals enfront dels 10 litres de vi, fet que evidencia el pes dels productes substitutius en el mercat.

A més, aquesta amenaça es veu reforçada per factors com la innovació constant en el sector de les begudes, l'aparició de noves tendències de consum, com les opcions sense

alcohol o baixes en graduació, i la gran accessibilitat d'aquests productes en canals de distribució massius com supermercats i establiments d'oci.

- **Poder negociador dels clients**

Com ja s'ha comentat, la competència en el sector vitivinícola és molt intensa. Els clients disposen d'un gran nombre de cellers i denominacions d'origen entre els quals poden escollir, fet que els atorga un elevat poder de negociació, ja que poden canviar fàcilment de productor.

A més, en zones amb una alta concentració de cellers, com és el cas de Batea, on hi ha més de deu productors, la competència directa és especialment intensa, fet que reforça encara més la capacitat dels clients per exigir millors condicions, tant en preu com en qualitat.

Finalment, cal destacar el paper dels grans supermercats i distribuïdors, ja que molts consumidors adquireixen el vi en aquests establiments per comoditat. Això incrementa el poder negociador dels intermediaris i condiciona les decisions de compra dels clients finals.

MACROENTORN

El macroentorn fa referència als factors de l'entorn que no tenen una relació directa amb l'activitat comercial de l'empresa. Està format per diverses forces que, tot i no estar directament vinculades amb l'activitat comercial de l'empresa, poden influir de manera significativa en les estratègies empresarials, ja que tenen la capacitat de modificar el comportament dels consumidors. (Kotler & Keller 2016)
Per tal d'analitzar aquesta situació externa s'utilitza l'eina PESTEL, l'encarregada d'estudiar aquestes variables que afecten l'empresa des d'un entorn més llunyà, però que ens ajuden a detectar els canvis de l'entorn.

- **Factors polítics**

L'entorn polític exerceix una influència directa en l'estratègia i la comercialització del Celler Batea. Com a part d'un sector altament regulat, la seva activitat està condicionada per les decisions preses en l'àmbit europeu, estatal i autonòmic.
El fet que Espanya formi part de la Unió Europea permet al celler beneficiar-se de la lliure circulació de mercaderies dins del mercat comú. Això facilita l'exportació, ja que elimina aranzels i simplifica els tràmits burocràtics per accedir a països amb un alt consum de vi, com Alemanya o els Països Baixos. No obstant això, aquesta obertura també implica una competència més elevada amb altres països productors, com França o Itàlia, que operen sota la mateixa normativa.

Pel que fa a l'àmbit autonòmic, la Generalitat de Catalunya té un paper rellevant en el suport al sector vitivinícola. D'una banda, el Departament d'Agricultura ha impulsat ajuts per compensar les pèrdues derivades de la sequera. D'altra banda, a través d'organismes com l'INCAVI i iniciatives com el Pla Estratègic Horitzó 2025, es fomenta la recerca enològica i la promoció del vi català. Aquest suport permet a cellers millorar la seva competitivitat, participar en fires internacionals com la Barcelona Wine Week o la Wine Paris, i reforçar el seu posicionament sota la marca "Catalunya".
Finalment, cal tenir en compte les diferents tensions polítiques internacionals, com la pujada actual del combustible, els conflictes aranzelaris, o el desacord amb Mercosur. Totes aquestes tensions representen un risc per a la planificació de les exportacions del celler, així com un possible encariment de producció.

- **Factors econòmics**

Els factors econòmics són determinants per a l'estratègia del Celler Batea, ja que influeixen directament tant en els costos de producció com en la capacitat de compra dels consumidors.

En primer lloc, la inflació és un dels principals reptes actualment, segons l'Institut Nacional d'Estadística (INE), la taxa actual d'índex de Preus de Consum (IPC) a Espanya es va situar al 2,3% el febrer de 2026, mantenint l'estabilitat respecte al gener.

Tot i que ens trobem en un període d'inflació moderada, la inflació subjacent (2,7%) continua sent superior, cosa que indica que els preus de productes elaborats i serveis encara tenen una pressió a l'alça. Aquest escenari afecta directament l'estructura de costos de les empreses, ja que incrementa el preu dels imputs i de les seves matèries primeres. Aquesta situació situa a les empreses en una situació crítica, on han de decidir si mantenir els preus i reduir el seu benefici, aconseguint ser més competitius en el mercat i, en el cas del celler Batea reduir el benefici per ampolla, o, per una altra banda, augmentar significativament els preus i incórrer en el risc de perdre clients que busquen vins de relació qualitat-preu ajustada, segment on el Celler Batea destaca amb marques com *Vall major* i *Primicia*. Seguidament, pel que fa al PIB (producte interior brut), l'economia espanyola mostra una variació d'un 0,8% respecte de l'últim trimestre de 2025, dues dècimes superiors a la del tercer trimestre del 2025. Aquesta dada és positiva, ja que un PIB a l'alça ens indica més producció total de béns i serveis, fet que acostuma a anar lligat a un increment del consum privat.

D’altra banda, encara que actualment Espanya destaca pel seu alt nivell d’atur, és un fet que en aquests últims anys el desocupament està pujant. Les dades publicades el gener de 2026 per INE, ens indica una tendència positiva amb un augment de l'ocupació (76.200 persones més respecte al trimestre anterior), situant el total d'ocupats per sobre dels 22,4 milions. Aquest increment de l'ocupació és un punt a favor per al sector de la restauració, el turisme i el comerç, ja que implica més renda disponible per a l'oci.

- **Factors socials**

El vi és molt més que un simple producte de consum, constitueix un pilar fonamental de la cultura i la gastronomia espanyola, amb una presència consolidada en les relacions socials des de fa segles.

A Espanya, el vi manté un paper rellevant tant en el consum privat com en el consum en establiments d’hostaleria. Segons dades de l’INCAVI (2020), els vins amb Denominació d’Origen catalana han incrementat la seva quota de mercat a Espanya, passant del 8,8% al 9,3%. Aquest creixement s’ha produït en un context de canvi d’hàbits de consum: mentre que el consum en hostelería va experimentar una forta caiguda del 39,4% (probablement a conseqüència de la pandèmia de la COVID-19), el consum en el sector de l’alimentació va augmentar un 12,6%.

Encara això el vi català amb DO ha aconseguit mantenir el seu valor i consolidar el seu posicionament (INCAVI, Informe Nielsen 2020)

Tanmateix, les preferències dels consumidors estan evolucionant. Segons l’estudi baròmetre català sobre consum i vivències vers el vi de l’INCAVI, s’observa un increment en el consum de vi sense alcohol: el percentatge de persones que n’han consumit ha passat del 20% el 2023 al 26% actualment. Aquesta tendència és especialment notable entre els joves (30% en comparació amb el 24% el 2023) i entre els consumidors habituals de vi (37% enfront del 30%). A més, una quarta part dels consumidors habituals afirma que augmentaria el seu consum si el vi tingués menys graduació alcohòlica o fos sense alcohol.

Un altre aspecte rellevant és el canvi en les tendències de l’enoturisme, així com l'augment generalitzat de la població que en realitza. L’interès per aquesta modalitat de turisme a Espanya continua a l'alça, amb un creixement del 16% en la demanda durant el segon semestre de 2024, segons l'informe d'*Enoturismo Spain*. Segons la FEV (federación española del vino), gairebé 3 milions de persones a l’any visiten cellers i museus del Vi a Espanya.

En aquest sentit, el Baròmetre de l'INCAVI destaca que, dins de l'oferta enoturística, propostes com les rutes del vi han guanyat molta popularitat; especialment entre el públic jove, on realitzar un itinerari per diferents localitats es posiciona com la tercera opció preferida (32%), situant-se per davant de l'assistència a fires vinícoles tradicionals. Malgrat aquests nous corrents, l'activitat més estesa continua sent la visita a cellers o cooperatives amb tast o maridatge, realitzada pel 81% dels enoturistes, fet que la consolida com l'experiència central i motor principal del sector.

- **Factors tecnològics**

L'avenç tecnològic ha suposat una transformació significant en el món del vi, ja que ha permès que els cellers simplifiquin les tasques de producció i en millorin tant el rendiment com el resultat final. Aquest avenç tecnològic no només es nota al camp o al celler, sinó que també ha permès transformar la manera de distribuir el producte, de donar-lo a conèixer mitjançant el màrqueting i de connectar directament amb els clients.

Algunes dades rellevants ens les ofereix la Federación Española del Vino (FEV) i l'Interprofesional del Vino de España (OIVE), que ens mostren com el sector vitivinícola espanyol inverteix anualment prop de 180 milions d'euros en projectes d'R+D+i. Aquestes inversions es veuen reflectides en la millora dels processos productius; per exemple, amb la implantació massiva del reg localitzat i la mecanització de la verema des dels anys noranta, que ha permès optimitzar els rendiments.

Així mateix, aquesta evolució tecnològica ha permès optimitzar etapes com el control de temperatures, la fermentació, l'embotellament, etc., assegurant així que cada producte mantingui els més alts estàndards de qualitat.

Pel que fa al Celler Batea, tota aquesta modernització s'ha notat tant a la vinya com al mateix celler. Ara tenen una capacitat de producció molt més eficient que els permet gestionar grans quantitats de raïm des del moment que arriba de la collita fins que s'embotella o es distribueix.

- **Factors ecològics**

L'àmbit mediambiental i ecològic és un aspecte cada vegada més rellevant dins del sector agroalimentari, i la viticultura no n'és una excepció. En un context en què la consciència mediambiental dels consumidors és creixent, el sector vitivinícola s'ha anat adaptant mitjançant la implementació de pràctiques més sostenibles, responent així a aquestes noves exigències del mercat.

En aquest sentit, cal destacar el creixement del cultiu ecològic, fins al punt que Espanya es posiciona com a líder en superfície de vinya ecològica (FEV), superant el milió d'hectàrees i assolint un màxim històric l'any 2025 (CCPAE).

Tanmateix, el canvi climàtic representa un dels principals reptes per al sector. Aquest fenomen està provocant alteracions en els cicles productius, com ara l'avançament de l'època de verema. A la Terra Alta, per exemple, la verema s'ha avançat gairebé dues setmanes en comparació amb fa vint anys, principalment a causa de l'augment de les temperatures, fet que afecta directament la maduració del raïm.

A més, la sequera és un altre factor determinant, ja que redueix la producció i condiciona el desenvolupament del cultiu. En territoris com Catalunya, predominen clarament les superfícies de secà (47.279 hectàrees) davant de les de regadiu (9.560 hectàrees), fet que incrementa la vulnerabilitat del sector davant l'escassetat d'aigua. (Encuesta sobre Superficies y Rendimientos Cultivos (ESYRCE)).

- **Factors legals**

El marc jurídic que regula el sector vitivinícola és un dels més estrictes del món agroalimentari, ja que ha de garantir tant la seguretat del consumidor com l'autenticitat del producte.

Actualment, el sector es regeix per la Llei 2/2020 de la vitivinicultura de Catalunya, una normativa que busca protegir el patrimoni vitícola i potenciar el prestigi de les Denominacions d'Origen (DO). Aquesta llei estableix uns controls de qualitat molt rigorosos des de la vinya fins a l'ampolla, assegurant que qualsevol vi que porti el segell de la DO, en aquest cas DO Terra Alta, compleixi amb uns paràmetres tècnics (grau alcohòlic, varietats autoritzades com la Garnatxa, rendiments per hectàrea, etc.) que certifiquen el seu origen.

Un dels canvis legals més recents i rellevants és la nova normativa de la Unió Europea sobre l'etiquetatge nutricional i la llista d'ingredients (Reglament UE 2021/2117). Des del desembre de 2023, és obligatori que les ampolles de vi incloguin la informació calòrica i els ingredients (com els additius o al·lèrgens), ja sigui de forma física a l'etiqueta o mitjançant un codi QR. Aquesta obligació legal ha suposat un repte logístic i de disseny per als cellers, però alhora augmenta la transparència davant un consumidor cada cop més informat.

A més, el sector també ha de complir altres normes relacionades amb el medi ambient i el treball. D'una banda, cada vegada hi ha més exigències per reduir residus i envasos pressiona els cellers cap a l'economia circular, amb l'objectiu de reduir el pes de les

ampolles i fomentar el reciclatge del vidre. D'altra banda, també s'han endurit les normes sobre l'ús de productes químics a la vinya, amb l'objectiu de protegir la salut i el medi ambient.

En definitiva, complir amb totes aquestes normatives no només és obligatori, sinó que també ajuda a generar confiança en el consumidor i facilita que els vins catalans puguin competir en mercats cada cop més exigents.

2.1.2 ANÀLISI INTERN

L'anàlisi interna consisteix a detectar les fortaleses i debilitats de l'empresa, amb l'objectiu d'entendre el seu funcionament intern, i establir possibles estratègies a partir d'aquests. En el cas del celler Batea, és un celler local amb més de 150 socis en actiu, que alhora forma part de la Denominació d'Origen Terra Alta. Així doncs, les seves principals fortaleses i debilitats es poden resumir en els següents punts.

Pel que fa a les fortaleses, la més destacada és que el celler forma part d'una Denominació d'Origen amb una varietat insígnia, la garnatxa blanca. Aquesta característica permet al celler diferenciar-se d'altres denominacions d'origen, reforçant la seva identitat i aportant un producte que es diferencia dels altres, tant per les qualitats peculiars del vi, com per la vinculació amb el territori i la tradició vitivinícola que el defineixen.

Una altra fortalesa destacable és que, gràcies a la seva estructura amb més de 150 socis en actiu, el celler compta amb un subministrament estable de matèria primera. Aquest fet permet que no depengui de proveïdors externs de raïm, sinó que són els mateixos socis qui el cultiven. Així doncs, es redueix significativament el risc associat a possibles incidències de subministrament. A més a més, aquest factor també permet mantenir més control de qualitat sobre el producte, mantenint així la seva reputació.

El fet que la junta rectora es renovi periòdicament, aproximadament cada dos anys, és una fortalesa a destacar, ja que evita l'estancament de la gestió del celler, i afavoreix a una evolució continua. Aquesta renovació permet incorporar noves idees, perspectives i iniciatives de manera constant, aconseguint així que les idees i les iniciatives no s'estanquin, mantenint una dinàmica activa de forma continuada.

Finalment, una altra fortalesa és que el celler Batea, gràcies a la seva trajectòria i al seu vincle amb el territori, ja és una marca consolidada i reconeguda dins la zona. Aquesta consolidació genera confiança entre els consumidors i fa que la marca ja compti amb una reputació sòlida dins del territori.

Pel que fa a les debilitats, la principal és la manca d'un pla de màrqueting estructurat i l'absència d'una persona o departament encarregat de gestionar aquesta àrea. Aquesta situació dificulta la planificació estratègica i impedeix aprofitar els avantatges que podria aportar un bon posicionament i reconeixement de la marca. Aquesta mancança es reflecteix especialment en la presència digital del celler, el contingut a xarxes socials és limitat, poc planificat i es publica de manera esporàdica, sense seguir una estratègia clara. Tot plegat fa que la marca no aconsegueixi destacar ni diferenciar-se de la competència.

Encara això, dins d'aquesta debilitat podem identificar una petita fortalesa, ja que en moments puntuals, quan és necessari realitzar alguna promoció específica, el celler acudeix a la contractació de serveis externs especialitzats en la creació de contingut. Aquest fet demostra una certa capacitat de reacció i voluntat de millora en l'àmbit del màrqueting, encara que no es treballi de manera continuada.

Una altra debilitat important és l'elevat cost estructural derivat del model que segueixen, ja que s'ha de remunerar els socis pel seu producte i, al mateix temps, assumir totes les despeses associades a la infraestructura i al personal. Aquest volum de costos redueix el marge de benefici i limita la capacitat del celler per invertir en desenvolupament, innovació o accions de màrqueting.

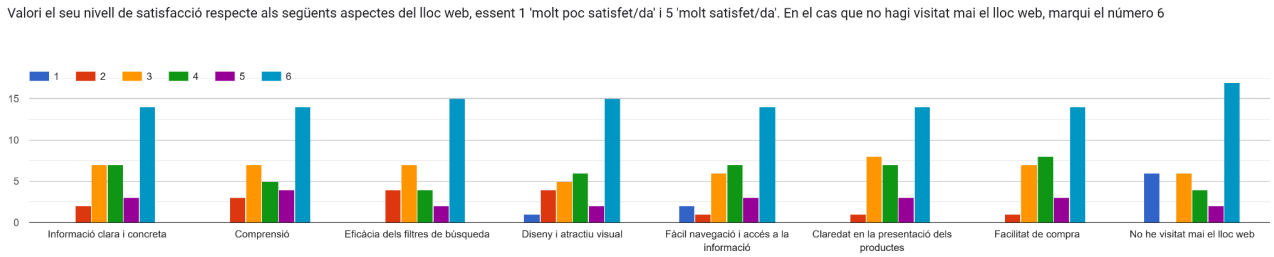
Continuant amb l'apartat de punts febles, també destaca el fet que part del raïm dels socis del Celler, es venen a granel, és a dir, a comerciants de més dimensió, que posteriorment creen les seves pròpies marques de vi. Aquest fet implica que altres marques tinguin la matèria primera provinent dels socis, però que el celler no s'emporti el reconeixement, i que, per tant, perdi tant aquesta valoració com també el valor afegit del producte final, ja que el prestigi de la qualitat del raïm acaba vinculat a marques alienes.

Continuant amb les debilitats, amb l'enquesta s'ha detectat que el canal de distribució amb el qual s'arriba a més consumidors, és la presència a grans supermercats (annex III), canal on el Celler no té presència. Fet que representa un punt negatiu per al celler, ja que limita l'accés dels consumidors als seus productes en el principal punt de compra detectat.

Finalment, una altra debilitat és l'estat actual del lloc web del celler. Segons els resultats de l'enquesta, la majoria dels participants valoren de manera baixa aspectes clau com la claredat de la informació, la facilitat de navegació, l'eficàcia dels filtres de cerca, el disseny visual o la presentació dels productes. Aquestes puntuacions indiquen que l'experiència d'usuari no és satisfactòria i que el lloc web no està estructurat clarament, així com la falta d'informació o ofertes clares. Aquesta situació pot afectar negativament la percepció de la

marca i limitar la capacitat del celler per convertir visites en compres, especialment en un context en què la presència digital és cada vegada més rellevant.

Gràfic 8: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

2.2 SEGONA ETAPA: ANÀLISIS DE SITUACIÓ

Westwood (2019) defineix l'anàlisi DAFO, com un dels elements més importants del procés de planificació. Aquest consisteix en entendre i analitzar les fortaleses i debilitats que presenta l'empresa des de dins, així com identificar les amenaces i oportunitats per al negoci en el mercat. A partir d'aquesta diagnosi, l'organització pot potenciar les seves fortaleses, corregir les debilitats, aprofitar les oportunitats i protegir-se de les amenaces.

Figura 3: Anàlisi DAFO Celler Batea



Font: Elaboració pròpia a partir de Canva, 2026

[D]EBILITATS

- **Absència d'un pla de màrqueting i manca d'un responsable o departament propi:** Com ja s'ha comentat, el celler no disposa d'un pla de màrqueting estructurat, ni tan sols d'un responsable o departament que se n'encarregui directament, això fa que no hi hagi una estratègia clara a seguir i, en conseqüència, la marca no es pugui posicionar de manera efectiva al mercat.
- **Elevat cost estructural:** L'encariment constant dels productes i del manteniment de les instal·lacions, sumat a la necessitat de remunerar els socis pel raïm aportat, fa que el celler assumeixi uns costos estructurals elevats, fet que redueix el marge de benefici.
- **Manca de presència en supermercats:** S'ha detectat que aquest és els canals a través del qual s'arriba a un nombre més elevat de consumidors, de manera que el fet de no tenir-hi presència limita tant la visibilitat com el coneixement de la marca.
- **Lloc web poc estructurat:** El lloc web del celler no presenta una estructura clara ni cridanera que capti l'atenció de l'usuari. Això dificulta tant la transmissió de la informació com la possible conversió de visitants en clients.
- **Venda de raïm a granel**: part del raïm dels socis es ven a granel a grans comerciants, que després elaboren vins sota marques pròpies. Això provoca que el reconeixement de la qualitat de la matèria primera recaigui en marques alienes i no en el mateix celler.

[A]MENACES

- **Competència elevada**: El sector del vi compta amb una competència elevada, tant internament amb els cellers de la mateixa zona, com externament amb altres denominacions d'origen que tinguin una varietat insígnia, fet que dificulta la diferenciació del celler.
- **Canvis en els hàbits de consum**: Els consumidors han modificat les seves tendències de consum i, cada vegada més, opten per reduir la ingesta d'alcohol. Aquesta evolució ha impulsat el creixement de les begudes 0,0 i de baixa graduació, una tendència especialment notable entre el públic jove. Aquest canvi d'hàbits provoca una disminució del consum de vi i representa una amenaça directa per al sector vitivinícola.
- **Regulacions sobre l'alcohol**: L'augment de restriccions legals, com possibles límits més estrictes en la conducció (0,0), pot reduir el consum en contextos socials, com àpats o sopars, afectant directament les vendes.

- **Quantitat elevada de productes substitutius**: L'aparició i creixement d'altres begudes, com la cervesa, refrescos o begudes energètiques, fa que el vi perdi protagonisme, especialment entre els consumidors més joves.
- **Sensibilitat al canvi climàtic**: El sector vitivinícola depèn en gran manera de les condicions climàtiques. Factors com la sequera o canvis en la temperatura poden afectar la qualitat i quantitat de la producció.
- **Increment costos de producció:** L'augment dels costos de matèries primeres, energia i logística pot reduir els marges de benefici i dificultar la competitivitat del celler.

[F]ORTALESES

- **Formar part d'una DO amb varietat d'insígnia:** Aquesta és una característica clau, ja que formar part d'una DO amb aquestes particularitats permet distingir-nos de la competència i aportar un valor afegit al nostre producte. El client sap que, el vi de garnatxa que ofereix la DO Terra Alta és un vi totalment diferent i amb unes característiques especials que no podrà obtenir en cap altre vi de garnatxa d'una altra DO.
- **Àmplia oferta de productes**: Tot i que la seva varietat principal és la garnatxa blanca, el celler també elabora vins d'altres varietats. Això li permet disposar d'una oferta variada que pot adaptar-se a diferents gustos i segments de consumidors.
- **Reconeixements i premis en els seus vins**: El celler compta amb diversos premis i reconeixements que reforcen la seva imatge de marca i transmeten qualitat als consumidors. Aquests guardons contribueixen a augmentar el valor percebut dels seus productes i a consolidar la seva posició al mercat.
- **Subministrament estable de matèria primera**: A diferència d'altres cellers que depenen de proveïdors externs per l'elaboració dels seus vins, el celler Batea compta amb el subministrament dels seus propis socis, fet que permet evitar possibles fallides en la cadena de subministrament, així com garantir un control més gran sobre la qualitat del producte.
- **Marca consolidada i reconeguda dins del Territori**: Amb més de seixanta anys de trajectòria, el celler ha aconseguit posicionar-se com una marca consolidada dins del territori. Aquesta experiència li aporta credibilitat, confiança i fidelitat per part dels consumidors locals.
- **Presència en l'hostaleria**: Molts dels clients que han consumit els productes del celler ha estat en l'hostaleria de la zona. Tenir una presència elevada en aquest

sector permet que nous consumidors tastin els productes, i que, per tant, es facin coneixedors de la marca.

[O]PORTUNITATS

- **Tendència creixent per l'enoturisme**: L'interès per les visites a cellers i els tastos de vins està en augment. Aquesta tendència permet al celler apropar-se al consumidor final, millorar la seva experiència de marca i augmentar la seva notorietat al mercat.
- **Major interès per productes locals i amb DO**: Actualment, els consumidors mostren una preferència creixent pels productes de proximitat i amb denominació d'origen. Aquesta tendència afavoreix cellers com Batea, ja que el seu posicionament vinculat al territori és precisament el que més valoren i busquen els consumidors.
- **Creixent interès per productes ecològics**: Cada cop més consumidors valoren que els productes siguin ecològics i sostenibles. Aquest fet representa una oportunitat per al celler, pel fet que aposta per aquest tipus de producció i pot adaptar-se amb facilitat a les noves demandes del mercat.
- **Exportació a mercats emergents**: L'obertura a nous mercats internacionals pot permetre al celler ampliar la seva base de clients i reduir la dependència del mercat local, aprofitant l'interès global pels vins de qualitat.
- **Ajuts al sector vitivinícola**: les ajudes per sequera i altres moviments destinats a la promoció del vi català representen una oportunitat de finançament per al celler.
- **Increment del consum privat**: Un PIB a l'alça acostuma a estar directament relacionat amb un increment del consum privat.

3. FASE 2 PLA DE MKT: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DE MÀRQUETING

3.1 TERCERA ETAPA: FORMULACIÓ DELS OBJECTIUS

Kotler & Keller (2016) diuen que un cop ja s'ha dut a terme l'anàlisi DAFO, ja és moment de passar a la formulació dels seus objectius específics. Així doncs, segons Sainz de Vicuña (2022), els objectius estratègics corporatius acostumen a centrar-se en tres grans àmbits: la consolidació de l'empresa al mercat, el creixement de la seva facturació i la rendibilitat a curt termini. No obstant això, la importància relativa de cadascun d'aquests objectius varia en funció de la dimensió de l'empresa. .

En aquest sentit, la prioritat dels objectius es pot resumir de la següent manera:

Taula 2: Taula priorització objectius

OBJECTIUS	**GRAN EMPRESA**	**EMPRESA MITJANA**		**PETITA EMPRESA**
		pervivència	vendre's	
CONSOLIDACIÓ	3º	1º	3º	1º
CREIXEMENT	1º	2º	2º	3º
RENDIBILITAT	2º	3º	1º	2º

Font: Elaboració pròpia, 2026

Pel que fa a la classificació de les empreses segons la seva dimensió, es tenen en compte criteris com el nombre de treballadors, la facturació anual i el volum de balanç:

Taula 3: Taula classificació empreses

OBJECTIUS	**GRAN EMPRESA**	**MITJANA EMPRESA**	**PETITA EMPRESA**	**MICROEMPRESA**
TREBALLADORS	>250	<250	<50	<10
FACTURACIÓ	≥ 50 milions d'eruos	≤ 50 milions d'eruos	≤ 10 milions d'eruos	≤ 2 milions d'eruos
BALANÇ GENERAL	≥ 43 milions d'eruos	≤ 43 milions d'eruos	≤ 10 milions d'eruos	≤ 2 milions d'eruos

Font: Elaboració pròpia, 2026

Així doncs, segons aquest criteri i les dades obtingudes de la base de dades SABI, podem definir al celler com una petita empresa, ja que disposa de 17 treballadors, que és menor de 50, i presenta una facturació inferior a 10 milions d'euros anuals.

Per tant, l'ordre de priorització dels objectius serà, en primer lloc, la consolidació, seguida de la rendibilitat i, en tercer lloc, el creixement. De manera que els objectius de màrqueting a seguir són:

- **Millorar el reconeixement de la marca**: Augmentar el reconeixement de marca del Celler Batea en un 13% en un període de dotze mesos, mitjançant diferents accions que responen a les necessitats dels clients. Aquest objectiu es mesurarà a través de KPI com l'increment de seguidors a xarxes socials, el nombre de visites al lloc web i el nivell d'interacció amb el contingut.

Pel que fa al percentatge, no és escollit a l'atzar. El 13% s'ha definit com un objectiu ambiciós, però assolible, tenint en compte la situació actual del celler, que presenta una presència digital limitada i manca d'un pla de màrqueting estructurat, fet que indica que hi ha marge de millora.

- **Aconseguir incrementar les vendes**: Aquest objectiu va lligat amb la visió de l'empresa d'aconseguir arribar a vendre tot el seu producte en botella. Per aconseguir-ho, s'han d'incrementar les vendes, així doncs, es proposa aconseguir augmentar el volum de vendes del Celler entre un 5% i un 7% en un període de dotze mesos. Aquest percentatge proposat respon a la voluntat de plantejar un creixement realista i assumible per a l'empresa, tenint en compte la seva dimensió actual, la capacitat de producció i les accions de màrqueting previstes dins del pla.
- **Ampliar la presència a nous mercats**: Aconseguir que el 5% de la facturació total provingui de nous mercats, tant nacionals com internacionals, on el celler no tenia presència l'any anterior, en un termini de dotze mesos. Aquest percentatge s'ha fixat en la idea de plantejar un objectiu realista, però assolible, tenint en compte la dificultat que presenta entrar a nous mercats, tant pel que fa als recursos necessaris com al temps que aquest procés requereix.

3.1.1 SEGMENTACIÓ I POSICIONAMENT DEL CELLER

Pel que fa a la segmentació del Celler Batea, aquest es dirigeix principalment a un públic adult interessat en el consum de vi i en les experiències vinculades al territori i a la gastronomia. La seva segmentació combina diferents criteris:

- **Geogràfica:** el celler s'adreça tant al mercat nacional com internacional, aprofitant el reconeixement de la DO Terra Alta i de la garnatxa blanca com a varietat diferencial. També té interès en el públic local i en els visitants de la comarca que busquen experiències enoturístiques autèntiques.
- **Demogràfica:** joves i adults, amb interès pel vi, la gastronomia, la responsabilitat ambiental, la cultura de la Terra Alta i les experiències culturals.
- **Psicogràfica:** s'adreça a persones que valoren la relació qualitat-preu, l'autenticitat, els productes de proximitat i la vinculació amb el territori. També a consumidors que associen el vi amb moments socials, gastronòmics i d'oci, i no únicament amb el consum d'una beguda alcohòlica.
- **Conductual:** el celler busca tant consumidors habituals de vi com persones que consumeixen vi de manera ocasional, però que valoren l'experiència, la descoberta de nous productes i les marques amb identitat pròpia.

Pel que fa al posicionament, el Celler Batea es posiciona com un celler tradicional i cooperatiu, creat amb l'objectiu de combatre els abusos que patien els viticultors per part dels intermediaris comercials, mantenint des dels seus inicis una forta vinculació amb el territori i amb els productors locals. La marca busca transmetre una bona relació qualitat-preu, autenticitat i proximitat, destacant els valors de la Terra Alta i la importància de la garnatxa blanca com a varietat diferencial i representativa de la DO Terra Alta. A través dels seus vins, el Celler Batea vol que el consumidor no percebi el vi únicament com una beguda alcohòlica, sinó com un element vinculat a la gastronomia, a les celebracions i als moments compartits.

3.2 QUARTA ETAPA: ELABORACIÓ ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING

Amb els objectius ja definits, el següent pas és establir les estratègies que permetran assolir-los.

En el cas del Celler Batea, s'han plantejat tres estratègies principals: una estratègia de creixement, una estratègia de comunicació i una estratègia de distribució, cadascuna vinculada directament als objectius marcats.

Taula 4: Objectius i estratègies a seguir

OBJECTIUS	ESTRATÈGIES
Millorar el reconeixement de la marca	ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ
Incrementar les vendes	ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ
Ampliar la presència a nous mercats	ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

Font: Elaboració pròpia, 2026

ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ

Pel que fa a l'objectiu 1 d'incrementar la notorietat de la marca, es durà a terme una estratègia de comunicació orientada a ampliar el coneixement del Celler Batea més enllà del seu entorn local. Aquesta estrègia forma part les estratègies funcionals.

Tal com es reflecteix en les enquestes realitzades, de les 74 persones enquestades, 49 coneixien el Celler Batea. D'aquestes, un 38,8% el coneixien pel fet que es troba al seu poble, mentre que un 44,9% ho feien a través de familiars o amics. Aquests resultats ens indiquen que el coneixement actual de la marca es concentra principalment en l'àmbit local o en entorns de proximitat, basats en el boca-orella. Per aquest motiu, que es considera necessari reforçar la comunicació per tal d'arribar a un públic més ampli fora de territori, i fer que aquests coneguin els productes que ofereix el celler.

Segons Philip Kotler i Kevin Lane Keller (2022), els elements que conformen el mix de comunicació són la promoció de vendes, la publicitat, els esdeveniments i experiències, les relacions públiques, el màrqueting en línia, el màrqueting mòbil, el màrqueting directe i les vendes personals. En aquest cas, l'estratègia se centrarà principalment en les relacions públiques, els esdeveniments i experiències, i la publicitat.

ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

Pel que fa a l'objectiu d'ampliar la presència a nous mercats, es planteja una estratègia de creixement orientada a incrementar les vendes en zones on el Celler Batea no tenia presència l'any anterior. D'aquesta manera, s'obren noves vies de comercialització que permeten diversificar els ingressos i reduir la dependència del mercat local.

Aquesta estratègia permet aprofitar l'oportunitat que els vins de la Terra Alta compten amb unes característiques pròpies impossibles de trobar en vins d'altres regions. Això fa que, en mercats nous, no competeixin directament amb vins similars, sinó que es posicionin com un producte diferenciat, aportant un valor afegit.

A més, l'entrada en nous mercats pot anar acompanyada d'accions de comunicació adaptades a cada territori, tenint en compte els hàbits de consum i les preferències dels clients. Tot això contribueix no només a augmentar les vendes, sinó també a reforçar la imatge del celler com una marca amb potencial de creixement i projecció més enllà del seu entorn habitual.

ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ

Pel que fa a l'objectiu d'incrementar les vendes, i com a conseqüència aconseguir vendre tota la producció de raïm de format embotellat, es planteja una estratègia de distribució, que forma part de les estratègies funcionals.

Aquesta estratègia és especialment rellevant perquè, segons les dades de l'enquesta, tot i que el Celler Batea disposa de botiga física i els seus productes estiguin presents en vinoteques i botigues especialitzades, una gran part dels consumidors enquestats, més concretament, un 60,6%, destaquen que un establiment on acostumen a comprar el vi, és als supermercats, lloc on el Celler Batea no té presència.

Així doncs, una bona estratègia seria obrir un canal de distribució en aquest tipus de supermercats, especialment aquells que tenen un posicionament vinculat al territori català i als productes locals, ja que encaixa amb el posicionament del celler. Alguns exemples de distribuïdors que podrien encaixar serien Bonpreu i Plus fresc.

ESTRATÈGIA FUNCIONAL

Per poder desenvolupar l'estratègia de distribució i comunicació esmentades anteriorment, és necessari analitzar amb profunditat tots els components de l'estratègia funcional. Aquesta està formada pel producte, el preu, la distribució i la comunicació.

Tanmateix, en aquest cas, el Celler Batea no només comercialitza productes, sinó que també ofereix serveis enoturístics. Per aquest motiu, cal ampliar el màrqueting mix tradicional i incorporar tres noves variables: persones, processos i evidència física. Això és pel fet que la prestació de serveis, generalment depèn de les persones, de la interacció que es produeix entre client i subministrador de serveis, i per tant el servei està subjecte a variacions en la qualitat, i requereix major control. (Santesmases, 2007, p.99)

Així doncs, en lloc d'analitzar únicament les 4P's clàssiques, es treballarà amb un enfocament més complet basat en les 7P's, que permet tenir una visió més global i adaptada a la realitat del celler.

- **PRODUCTE**

Segons Santesmases (2007), la primera de P, de Producte, fa referència a qualsevol bé, servei o idea que s'ofereix al mercat, és a dir, és el mitjà per aconseguir la finalitat de satisfer les necessitats dels consumidors.

Així doncs, en el cas del Celler Batea, el seu producte principal, és la comercialització de vi, elaborat a partir del raïm dels seus socis. Tot i això, la botiga del celler també ofereix una gamma complementària de productes agroalimentaris locals, que reforcen la seva identitat territorial i la vinculació amb la Terra Alta.

La diversitat de productes permet al celler adaptar-se a diferents segments de mercat i moments de consum, des del consumidor habitual fins al visitant enoturístic o el comprador ocasional.

PRODUCTES PRINCIPALS:

- **Vins embotellats joves:** blanc, negre, rosat

En aquest grup s'inclouen les marques Vallmajor i Primícia, les més comercialitzades del celler. Són vins joves, frescos i de consum habitual, orientats a un públic ampli i amb una molt bona relació qualitat-preu.

- **Vins embotellats criança**: negre

Aquesta categoria inclou les marques, Tipicitat, L'Aube, Vivertell i Primícia Negre. Són vins amb envelliment en bota i ampolla, que presenten més complexitat aromàtica i estructura, pensats per a consumidors que busquen un producte més elaborat.

- **Vins embotellats ecològic**s: garnatxa blanca i negra

Corresponen a la marca Naturalis, aquests estan pensats per a un públic conscient i interessat en el consum de productes ecològics, naturals i respectuosos amb el medi ambient.

- **Vins embotellats sense**: blanc i negre

Corresponen a una gamma de vins ecològics elaborats sense sulfits afegits, ni productes químics ni conservants. Aquesta línia ofereix una garnatxa blanca sense precedents, pensada especialment per a un públic compromès amb el consum ecològic i sostenible.

- **Vi dolç**: mistela, equinox i moscatell

Són un tipus de vins diferents, no estan pensats per consumir durant l'àpat, sinó que són uns vins dolços pensats per acompanyar les postres i fer sobretaula. Dins d'aquesta classificació podem trobar tres productes:

- Per una banda, trobem la mistela que la trobem disponible en dos formats: ampolla de 0,5 L i garrafa de 2 L.
- També trobem el moscatell està elaborat a partir del most del mateix raïm moscatell. Es comercialitza en ampolla de vidre de 0,5 L i en envàs de plàstic de 2L.
- Finalment, trobem l'equinox que és un vi que es comercialitza en botella, i no a granel, és una marca pròpia, es caracteritza per ser aromàtic, carnós i potent. També en podem trobar 3 de diferents el blanc, el negre i el de moscatell.

- **Vi a granel**: bag in box i engarrofat

Pel que fa al vi en garrafa, es presenta en formats de 2L i 5L, i en tres varietats: blanc, negre i rosat. Es tracta d'un vi de taula jove, pensat per al consum habitual.

En format bag in box, es comercialitza en mides de 3L, 5L i 10L. Pel que fa a les varietats, el vi negre s'elabora principalment amb garnatxa negra, mentre que el blanc combina garnatxa blanca i macabeu.

- **Vi ranci:** embotellat i en garrafa

S'elabora a partir de les millors mares de garnatxa blanca de vinyes velles. També el trobem en dos formats, en format botella, de 0,5 L i engarrofat amb 2 L.

- **Vins en llauna:**

És una proposta innovadora que busca oferir una manera diferent i més informal de consumir vi, especialment pensada per al consum en espais públics.

- **Oli d'oliva**

Oli obtingut directament d'olives autòctones de la varietat empeltre, mitjançant procediments mecànics. Està disponible en formats de 1L, 2L i 5L.

- **Vinagre:** de vi blanc i de vi negre

És un vinagre en format garrafa que està elaborat amb les mateixes mares del vi en un procés totalment natural, tal com el descriuen ells, el vinagre de tota la vida.

- **Vermut:** en botella i en garrafa

Vermut elaborat amb base de vi blanc de qualitat, amb poca intensitat aromàtica perquè no sobresurti als botànics afegits. En podem trobar tres mesures, de 5 i 2 litres en garrafa, i d'un litre en botella de vidre.

La diversitat de productes permet a l'empresa oferir solucions adaptades a diferents mercats i moments de consum.

Imatge 2: Pack garnatxa blanca 100%



Font: Lloc web Celler Batea, 2026

Imatge 3: Pack criances negres



Font: Lloc web Celler Batea, 2026

- **PREU**

Pel que fa a la política de preus, el Celler Batea segueix principalment una estratègia basada en costos, fixant els preus a partir del cost de producció i afegint-hi un marge de benefici. Aquesta estratègia dona lloc a uns preus relativament baixos dins del sector, fet que reforça una proposta de valor centrada en una elevada relació qualitat-preu.

Actualment, els preus de les seves ampolles oscil·len entre els 5,50€ de les referències més econòmiques i els 23,50 € de les gammes més altes, corresponents a les marques Vall Major i L'Aube, respectivament. Aquesta amplitud permet al celler oferir productes

accessibles per al consumidor general, alhora que manté una opció més especialitzada per a segments que busquen vins amb més elaboració. Això permet incentivar la compra directa al celler i reforçar la relació amb els clients locals i els visitants.

Respecte l'àmbit de preus, cal destacar que a la seva botiga física es poden trobar productes a un preu més econòmic que en altres canals.

- **DISTRIBUCIÓ**

La distribució segons Santesmases (2007) és el factor del màrqueting mix que relaciona la producció amb el consum, aquest té com a missió situar el producte a l'abast del públic objectiu, facilitant-ne l'accés i promovent-ne el consum de manera activa.

En aquest cas, l'empresa té presència en diferents canals de venda. Entre aquests, destaca la seva botiga física, ubicada davant del mateix celler, on es poden trobar principalment els seus propis productes, així com altres productes de productors locals, com olives o taronges en temporada. Aquesta botiga actua com a punt de venda directe, però també com a expositor de la marca, tant per als clients que hi van a comprar com per als visitants que realitzen activitats enoturístiques al celler. A més, els socis poden adquirir els productes a un preu més reduït, fet que fomenta la fidelització i el consum intern.

El Celler Batea també disposa d'un lloc web on es poden comprar els seus productes en línia, així com contractar visites enològiques i obtenir informació sobre l'empresa i el territori. Tot i que aquest canal funciona bé com a aparador digital i eina de comunicació, actualment no representa una part significativa de les vendes.

Una altra via de distribució són les fires i esdeveniments en què el celler té presència. Aquests espais permeten donar a conèixer els productes mitjançant tastos, establir un contacte directe amb el consumidor i, al mateix temps, generar vendes, en el cas que el client, vulgui comprar una botella.

El celler també està present en botigues especialitzades en vi, és a dir, vinoteques. Aquest tipus d'establiments permet posicionar el producte en un entorn més especialitzat, on el consumidor acostuma a valorar més la qualitat, l'origen i les característiques del vi, fet que permet reforçar la imatge de marca.

Finalment, el principal canal de distribució del celler és el sector de l'hosteleria, on té una presència destacada, especialment a nivell local. La presència en bars i restaurants facilita que el producte formi part del consum habitual dels clients i contribueix a augmentar la seva visibilitat.

- **PROMOCIÓ**

La promoció d'un producte es defineix com el conjunt d'activitats destinades a comunicar els beneficis que aquest ofereix i a persuadir el mercat objectiu perquè el compri. La manera com es combinen els diferents instruments promocionals depèn de factors com les característiques del producte, el mercat, la competència i l'estratègia seguida per l'empresa (Santesmases, 2007, p. 103).

En relació amb la comunicació del Celler Batea, vendre sota el nom de la DO Terra Alta aporta un gran valor, ja que el fet de formar part d'una denominació d'origen dona prestigi al producte. Això transmet al consumidor que els vins han estat elaborats seguint uns estàndards estrictes de qualitat, origen geogràfic i tradició (Isern Patents & Trademarks, s.f.).

L'empresa també compta amb presència digital a plataformes com Instagram i Facebook, on publica contingut divers, com ara imatges dels tastos i visites realitzades, diverses promocions de productes, la seva participació en fires, i altres publicacions relacionades amb l'activitat del celler. A més, disposa d'un lloc web que funciona com a canal d'informació i venda, facilitant el contacte amb els clients i oferint contingut sobre el seu catàleg i la seva història.

D'altra banda, la participació en esdeveniments i fires vinícoles és una estratègia clau per donar-se a conèixer, ja que permet presentar els seus productes a un ampli grup de potencials consumidors i establir relacions amb possibles distribuïdors.

Pel que fa a les promocions, el celler no acostuma a utilitzar aquesta estratègia de manera intensiva per incrementar les vendes. Tot i això, a la botiga física es poden trobar alguns productes a un preu més econòmic que en altres canals, com les fires o la venda en línia. A més, al lloc web també hi ha certa presència de promocions, com lots de vins a un preu lleugerament inferior o descomptes per la compra de 6 o 12 unitats d'un mateix producte.

Finalment, la seva presència en bars i restaurants locals permet una connexió directa amb el consumidor, ja que aquest pot degustar el producte en un context real de consum, fet que facilita la generació de confiança i pot influir positivament en la decisió de compra futura.

- **PERSONES**

Santesmases (2007), ens diu que en el cas dels serveis, l'absència d'un producte físic fa que el consumidor no pugui avaluar prèviament la qualitat del que rebrà. Això provoca que la percepció del servei estigui condicionada per les persones que l'ofereixen, és a dir, pel tracte rebut, l'atenció, la professionalitat i la capacitat de transmetre confiança.

El Celler Batea disposa d'un equip d'aproximadament 15 treballadors, cadascun especialitzat en diferents àrees clau del funcionament del celler. Entre aquests, trobem el personal encarregat de la botiga i de les visites enoturístiques, l'enòleg responsable del procés d'elaboració dels vins, els operaris de magatzem, els responsables de l'embotelladora i el gerent, entre d'altres.

En tractar-se d'un celler cooperatiu, l'estructura organitzativa és una mica diferent de la d'una empresa convencional. No hi ha una figura de "cap" com a tal, sinó que la gestió recau en el gerent, que s'encarrega del dia a dia, mentre que per decisions més importants sobre el funcionament i el futur del celler trobem a la comissió rectora, que estan per sobre del gerent, i són els que determinen realment el funcionament del celler.

A més, durant l'època de collita, el celler reforça la seva plantilla amb treballadors temporals per poder gestionar l'augment de volum de treball i processar el raïm de manera eficient.

Cal destacar també el bon ambient laboral, ja que molts dels treballadors porten anys vinculats al celler, fet que genera confiança, experiència i un fort sentiment de pertinença.

- **PROCESSOS**

En el cas del Celler Batea, el procés fa referència a tot el recorregut que fa el client en els diferents punts de contacte amb l'empresa, especialment en aquells moments en què hi ha presència física, com la botiga, les visites enoturístiques o les fires i esdeveniments.

És important que, durant aquest procés, el client se senti atès, escoltat i ben acompanyat en tot moment. Per exemple, en les visites enològiques, el recorregut sol seguir una estructura clara: benvinguda, explicació del celler i del territori, visita a les instal·lacions i, finalment, tast de vins. Aquest tipus d'experiència permet no només donar a conèixer el producte, sinó també generar una connexió més propera amb el client.

A la botiga física, el procés es basa en una atenció directa i personalitzada, on el client pot rebre assessorament segons els seus gustos o necessitats. De la mateixa manera, a les

fires i esdeveniments, el procés combina la degustació amb la comunicació directa, fet que facilita tant la venda com la creació de relacions amb nous clients.

En tots aquests casos, el personal té un paper clau, ja que són els encarregats de garantir una experiència positiva, transmetent confiança i coneixement sobre el producte. Aquest bon tracte pot influir directament en la satisfacció del client i en la seva possible fidelització.

- **EVIDÈNCIA FÍSICA**

Segons Santesmases (2007), l'evidència física és un aspecte especialment rellevant, ja que com que el celler proporciona serveis, que són intangibles, aquests no es poden valorar abans de provar-los. És per això que el conjunt de l'evidència física, que inclou l'espai, la presentació o l'ambient, contribueix a generar una percepció de qualitat i confiança, influint directament en l'experiència i en la valoració final del servei.

En el cas del Celler Batea, l'evidència física inclou tots aquells elements visuals i sensorials que el client percep i que influeixen directament en la seva experiència amb la marca. Això va des de l'estat i l'atractiu de la botiga física fins al disseny del celler, la imatge corporativa, l'etiquetatge dels productes i l'ambient en què es duen a terme les activitats, com les cates o les visites enoturístiques.

El celler disposa de diferents espais on es desenvolupen aquestes experiències. Les visites solen seguir un recorregut que passa per les zones de producció, el celler i, finalment, una zona habilitada per als tastos. Aquest espai està pensat per generar un ambient acollidor i agradable, cuidant aspectes com la il·luminació, l'ordre, la neteja i la disposició dels elements. Tot això contribueix a crear una experiència positiva i coherent amb els valors del celler.

A més, la botiga física juga un paper molt important com a aparador de la marca. La manera com es presenten els productes, l'organització de l'espai o fins i tot petits detalls decoratius poden influir en la percepció del client. També cal destacar la importància de l'embalatge, especialment en el cas de les ampolles de vi, on l'etiqueta, el disseny i la imatge visual poden ser determinants a l'hora de captar l'atenció i transmetre qualitat.

D'altra banda, l'evidència física no es limita només als elements tangibles, sinó que també inclou aspectes més sensorials, com l'ambient durant una cata, l'olor del celler o la manera com es presenta el producte. Aquests factors contribueixen a generar una experiència més immersiva i memorable per al client. En conjunt, tots aquests elements ajuden a reforçar la imatge de marca del Celler Batea, transmetent autenticitat, proximitat i qualitat.

4. FASE 3 PLA DE MKT: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING

4.1 QUINTA ETAPA: DECISIONS OPERATIVES DE MÀRQUETING

Després de determinar les estratègies de màrqueting que permetran assolir els objectius plantejats, és necessari passar a la definició i implementació de les corresponents accions de màrqueting.

A continuació, es presenta una taula resum amb les diferents accions proposades per a cadascuna de les estratègies plantejades.

Taula 5: Taula resum objectius, estratègies i accions a seguir

OBJECTIUS	ESTRATÈGIES	ACCIONS
Millorar el reconeixement de la marca	ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ	Creació d'experiències enoturístiques innovadores
		Optimitzar la presència a xarxes socials
Incrementar les vendes	ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ	Redisseny lloc web
		Entrada en cadenes de supermercats de proximitat
Ampliar la presència a nous mercats	ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT	Expansió de la presència en fires i esdeveniments amb suport promocional

Font: Elaboració pròpia, 2026

Taula 6: Característiques de l'acció 1

ACCIÓ 1	
DESCRIPCIÓ	Es proposa crear experiències enoturístiques diferents de les visites tradicionals, amb l'objectiu de cridar més l'atenció i arribar a un públic més ampli. La idea és combinar el tast de vins amb altres activitats, com ara pintura, la música, ceràmica… (*Wine & Art*, *Wine & Music*), per oferir una experiència més dinàmica i atractiva. Aconseguint també diferenciar-se d'altres cellers.
CATEGORIA	Estratègia de comunicació
PÚBLIC OBJECTIU	Tant el públic local que no consumeix els productes de forma habitual, com els clients estrangers que busquen experiències enoturístiques diferents.
OBJECTIU	Amb aquest objectiu es pretén: - Captar nous clients, tant locals com de fora del territori - Incrementar la notorietat de marca - Reforçar la identitat territorial i l'experiència associada al celler
CALENDARI	Les activitats s'iniciarien a l'octubre, un cop finalitzada la verema, quan l'activitat productiva disminueix. Es proposa una freqüència d'una activitat mensual, variant el tipus d'experiència (art, música, gastronomia, etc.) per mantenir l'interès i fomentar la repetició.
COST	Aquest serà variable en funció del tipus d'activitat que es dugui a terme. Per exemple, en el cas d'un *Wine & Art*, els principals costos

	estaran relacionats amb els materials necessaris, com pintures, pinzells o llenços. En canvi, en activitats com el *Wine & Music*, el cost principal serà la contractació de grups o artistes.
RECURSOS HUMANS	- Personal del celler (organització i atenció al client) - Col·laboradors externs segons l'activitat (artistes, músics, etc.)
IMPACTE ESPERAT	Es preveu un augment de la notorietat de marca, un increment de les visites al celler, més fidelització del públic local i la captació de nous clients.
SEGUIMENT/INDICADORS	Es tindran en compte indicadors com el nombre de participants per activitat, el nombre de reserves, l'increment de seguidors i interaccions a les xarxes socials, així com les vendes associades a aquestes experiències.
OBSERVACIONS	Aquesta proposta permet captar nous clients i diferenciar-se de les visites enoturístiques tradicionals, aportant un valor afegit a l'oferta del celler.

Font: Elaboració pròpia, 2026

A continuació es mostren dos exemples de cartells promocionals per a aquest tipus d'experiències. Aquests, al mateix temps, inclouen un codi QR que dirigeix directament a l'Instagram del celler, cosa que permet que les persones que visualitzen el cartell hi puguin accedir de manera ràpida i senzilla. D'aquesta manera poden informar-se, descobrir contingut del celler i conèixer millor les experiències que s'ofereixen amb menys esforç i de forma immediata.

Figura 4 i 5: Exèmple promoció experiències acció 1



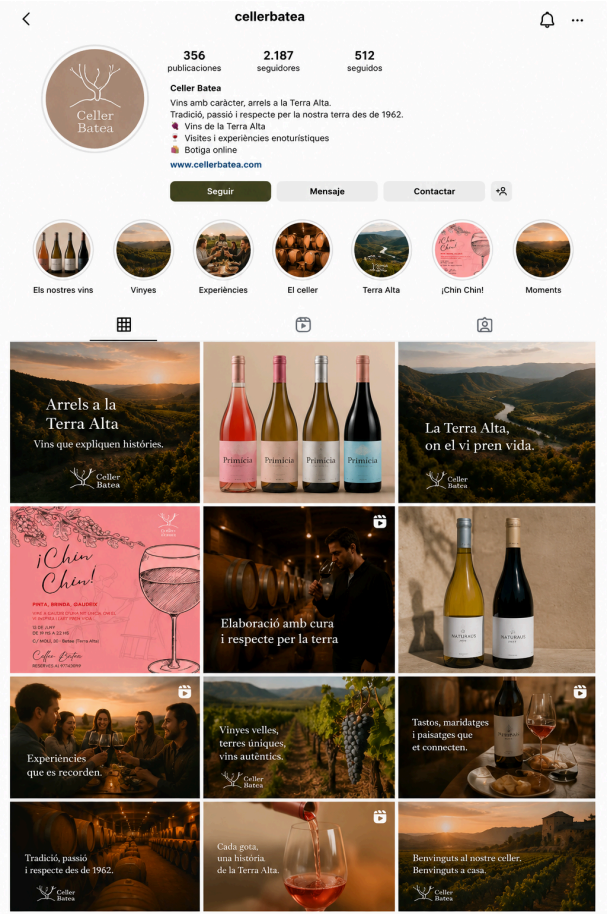
Font: Elaboració pròpia a partir de Canva, 2026

Taula 7: Característiques de l'acció 2

ACCIÓ 2	
DESCRIPCIÓ	Es proposa millorar la presència del celler a Instagram mitjançant la creació de contingut regular i més atractiu, amb dos o tres publicacions setmanals. La idea és anar més enllà de les publicacions tradicionals i mostrar el dia a dia del celler, explicant de manera visual i entenedora tot el procés d'elaboració del vi, des de l'arribada del raïm fins a l'embotellament. També es poden incloure continguts educatius (tipus de vins, curiositats, recomanacions) i formats més dinàmics com vídeos o reels, amb l'objectiu de fer el contingut més proper i interessant.
CATEGORIA	Estratègia de comunicació
PÚBLIC OBJECTIU	Públic jove-adult (18-50 anys), tant del territori com de fora, interessat en el món del vi, la gastronomia i les experiències.
OBJECTIU	Amb aquest objectiu es pretén: - Aconseguir captar nous clients - Millorar la connexió amb el públic a través de contingut més proper i constant - Augmentar la visibilitat de la marca
CALENDARI	Aquestes accions podrien començar al juliol, un mes abans de l'inici de la collita, per anar agafant el fil del funcionament. A partir de mitjans d'agost, coincidint amb l'inici de la campanya, es podria intensificar el contingut per explicar de manera més detallada tot el procés, des de l'arribada del raïm fins a la seva transformació en vi embotellat.
COST	Cost baix, principalment associat al temps dedicat a la creació de contingut. En cas de voler professionalitzar-ho més, es podria considerar la contractació puntual d'un creador de contingut o gestor de xarxes socials.
RECURSOS HUMANS	- Personal del celler (creació de contingut i gestió del perfil) - Possibilitat de suport extern (community manager o creador de contingut)
IMPACTE ESPERAT	Es preveu un augment de la notorietat de marca, més visibilitat online, un increment de la comunitat digital i una millor connexió amb el públic objectiu.
SEGUIMENT/INDICADORS	Es farà seguiment a través dels indicadors propis de la plataforma: nombre de visites al perfil, impressions, abast de les publicacions, creixement de seguidors i nivell d'interacció (likes, comentaris, comparticions).
OBSERVACIONS	Aquesta acció també pot servir per reforçar la resta d'estratègies, ja que permet donar visibilitat a les experiències enoturístiques i a altres activitats del celler.

Font: Elaboració pròpia, 2026

Figura 6: Exèmple mockup instàgram



Font: imatge creada a partir de I.A (OpenAI, 2026)

Taula 8: Característiques de l'acció 3

ACCIÓ 3	
DESCRIPCIÓ	Es proposa incrementar la presència del Celler Batea en fires i esdeveniments vinícoles, tant en un entorn nacional, com internacional, per donar a conèixer la marca en entorns on no hi ha tanta presència dels vins que ofereix la DO Terra Alta, per destacar sobre la competència i captar nous clients. A més, es planteja aprofitar aquestes fires per repartir fulletons informatius amb dades del celler i els seus productes. Aquests inclouran un codi QR que enllaci directament amb el perfil d'Instagram, facilitant així l'accés al contingut digital, especialment per al públic més jove.
CATEGORIA	Estratègia de creixement
PÚBLIC OBJECTIU	Consumidors de vi de fora del territori
OBJECTIU	Amb aquesta estratègia es pretén incrementar les vendes aconseguint donar-se a conèixer fora del territori local. Permetent així també crear

	relacions amb nous distribuïdors de diferents ubicacions, tant en un entorn més nacional com internacional.
CALENDARI	Variable en funció del calendari de fires i esdeveniments vinícoles al llarg de l'any
COST	Cost mitjà, associat principalment a la participació en les fires (inscripcions, desplaçaments, estand) i a la impressió de fulletons promocionals.
RECURSOS HUMANS	Els vocals de la comisió rectora que assisteixen a les fires, i el cost d'impressió dels fulletons
IMPACTE ESPERAT	Es preveu un augment de la notorietat de marca en zones fora del territori habitual, més visibilitat dels productes i la captació de nous clients potencials, així com possibles contactes amb distribuïdors.
SEGUIMENT/INDICADORS	- Nombre de fires en què es participa - Nombre de contactes obtinguts - Increment de seguidors a xarxes socials després dels esdeveniments - Vendes generades durant o després de les fires
OBSERVACIONS	Aquesta acció es pot complementar amb la resta d'estratègies de comunicació digital, aprofitant les fires per generar contingut i reforçar la presència en línia del celler.

Font: Elaboració pròpia, 2026

Aquí es mostra un exemple de com podrien ser aquests fulletons. Tal com s'ha mencionat anteriorment, inclourien un codi QR que dirigiria directament a l'Instagram oficial de la marca. D'aquesta manera, els consumidors podrien accedir fàcilment a un contingut atractiu, així com a informació sobre les visites i esdeveniments programats, contribuint a generar una experiència més interactiva i atractiva per als visitants.

Figura 7: Simulació fulletons amb codi QR



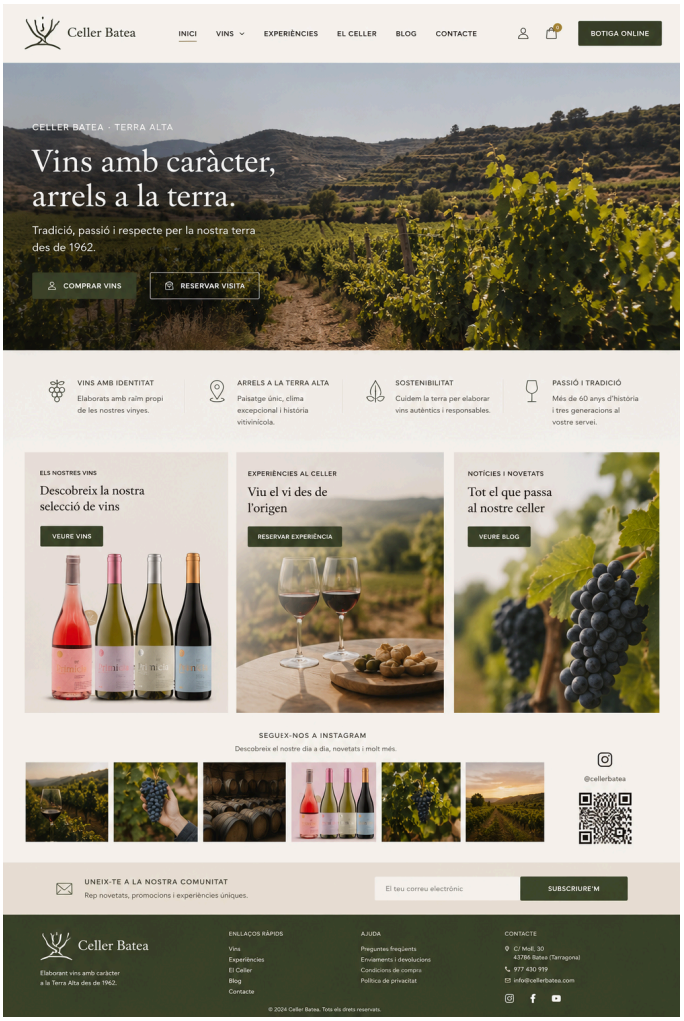
Font: Elaboració pròpia a partir de Canva, 2026

Taula 9: Característiques de l'acció 4

ACCIÓ 4	
DESCRIPCIÓ	Tal com s'ha detectat a través de les enquestes, el lloc web del celler no resulta especialment atractiu ni fàcil de navegar per als usuaris. I tal com s'ha pogut analitzar de l'enquesta (Annex III), per incentivar la compra online no n'hi ha prou amb tenir una botiga web disponible, sinó que cal que aquesta sigui visualment atractiva, fàcil de navegar i que transmeti confiança i professionalitat. Per aquest motiu, es proposa fer una millora completa de la pàgina web, tant en l'àmbit de disseny com d'estructura, amb l'objectiu de fer-la més visual, intuïtiva i orientada a la venda. Aquesta millora també hauria d'incloure una millor presentació dels productes, una navegació més clara i una integració més directa amb les experiències enoturístiques.
CATEGORIA	Estratègia de distribució
PÚBLIC OBJECTIU	Consumidors digitals, tant actuals com potencials, interessats en comprar vi en línia o en conèixer més sobre el celler i les seves experiències.
OBJECTIU	Incrementar les vendes a través del canal en línia i millorar l'experiència de l'usuari
CALENDARI	Es proposa iniciar la millora durant l'últim trimestre d'aquest any, per ja tenir-la preparada per a la temporada de l'any vinent. Hem de comptar amb una durada aproximada de 2-3 mesos per al redisseny i implementació.
COST	Cost mitjà-alt, aproximadament entre 1.000 € i 3.000 €, en funció del nivell de professionalització del redisseny.
RECURSOS HUMANS	- Professional extern (dissenyador web / desenvolupador)
IMPACTE ESPERAT	Es preveu una millora en la facilitat de navegació, una imatge de marca més atractiva i, com a conseqüència, un increment de les vendes en línia. També es reforçarà la coherència amb la resta d'accions de màrqueting.
SEGUIMENT/INDICADORS	- Increment de vendes en línia - Nombre de visites al lloc web - Temps de permanència a la pàgina - Percentatge de conversió (visites → compres)
OBSERVACIONS	Aquesta acció permetrà mesurar indirectament l'impacte de les altres estratègies, especialment les de comunicació, ja que moltes d'elles dirigiran trànsit cap al web.

Font: Elaboració pròpia, 2026

Figura 8: Simulació lloc Web



Font: imatge creada a partir de I.A (OpenAI, 2026)

Taula 10: Característiques de l'acció 5

ACCIÓ 5	
DESCRIPCIÓ	Es proposa introduir algunes de les marques del Celler Batea en cadenes de supermercats, ja que, tal com s'ha detectat a les enquestes, una gran part dels consumidors compra el vi a través d'aquest canal. En concret, es planteja començar amb els vins més venuts, com Vallmajor i Primícia, que destaquen per la seva bona relació qualitat-preu i poden adaptar-se millor a aquest tipus de distribució. A més, és important seleccionar bé els supermercats on tenir presència. En aquest cas, es prioritzaran cadenes catalanes per mantenir l'arrelament al territori i la coherència amb el posicionament del celler. Alguns exemples podrien ser Bonpreu o Plusfresc.
CATEGORIA	Estratègia de distribució
PÚBLIC OBJECTIU	Clients que compren vi habitualment en supermercats

OBJECTIU	Augmentar les vendes i millorar la presència de la marca fora del canal local
CALENDARI	Implementació progressiva al llarg de l'any, començant per zones més metropolitanes i ampliant la distribució segons els resultats obtinguts.
COST	Cost mitjà, principalment associat a la distribució, logística i condicions comercials amb els supermercats
RECURSOS HUMANS	- Equip comercial del celler - Personal de logística - Possibles distribuïdors externs
IMPACTE ESPERAT	Increment significatiu de les vendes, major visibilitat de la marca i accés a nous segments de consumidors
SEGUIMENT/INDICADORS	- Volum de vendes en supermercats - Nombre de punts de venda - Evolució de la facturació
OBSERVACIONS	Caldrà controlar el posicionament del producte dins del supermercat per no perdre la percepció de qualitat, així com mantenir coherència amb la resta de canals de venda.

Font: Elaboració pròpia, 2026

4.1.1: CRONOGRAMA DELS PLANS D'ACCIÓ

A continuació, es presenta el cronograma que és seguirà, és a dir, la planificació temporal de cadascuna de les accions, classificades segons els objectius establerts.

Taula 11: Cronograma dels plans d'acció

	Calendari											
	2026								**2027**			
Accions	M	J	J	A	S	O	N	D	G	F	M	A
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												

Font: Elaboració pròpia, 2026

4.1.2: SEGUIMENT I CONTROL

Segons Santessamses, el control de les estratègies té com a finalitat assegurar el compliment del pla de màrqueting i comprovar que s'estan assolint els resultats previstos. Aquest procés de control implica mesurar els resultats de les accions que s'estan duent a terme, diagnosticar el grau de compliment dels objectius i, si escau, reavaluar els objectius previstos. En darrer terme, aquest procés permet prendre les mesures correctores necessàries per garantir que les accions es mantenen alineades amb la direcció estratègica establerta.

Les mesures de control establertes per mesurar el compliment dels objectius de les accions proposades es poden trobar a les taules anteriors. Aquestes estan adaptades a cada acció intentant ajustar el màxim possible el seguiment. Algunes de les mesures que s'han proposat per fer aquest control són mesurar l'increment de vendes i de contactes, el creixement de seguidors a les xarxes socials i les seves interaccions, o l'augment dels serveis enoturístics contractats, entre altres.

CAPÍTOL V: CONCLUSIONS

L'objectiu principal d'aquest treball ha estat l'elaboració d'un pla de màrqueting aplicable al Celler Batea, amb la finalitat de millorar el reconeixement de marca, així com impulsar el seu creixement dins del sector vitivinícola. A través de l'anàlisi elaborada, es pot concloure que el Celler compta amb una base sòlida, gràcies a la seva llarga trajectòria, el seu fort vincle amb el territori i la seva participació dins la DO Terra Alta, un element que aporta prestigi al celler pels estrictes estàndards de qualitat necessaris per formar-ne part.

Al llarg de l'elaboració de les diferents etapes que s'han seguit a l'hora d'executar el pla de màrqueting han sorgit diferents aspectes rellevants. Entre aquests, destaca especialment la seva forta producció de garnatxa blanca, un element clau i diferenciador per al Celler Batea. El fet de formar part de la DO amb més producció de garnatxa blanca d'Espanya reforça molt la seva identitat i li aporta un gran potencial per posicionar-se dins del mercat com un referent d'aquesta varietat.

Pel que fa als objectius específics, aquests plantejaven realitzar un diagnòstic complet del celler, analitzant tant el funcionament intern com els factors externs, amb la finalitat d'elaborar una anàlisi DAFO. També es pretenia entendre millor el consumidor, identificant quins atributs valora més i quins factors tenen més influència en la seva decisió de compra, entre d'altres. Finalment, es volien definir diverses propostes estratègiques de màrqueting orientades a assolir els objectius establerts per l'empresa.

Les accions proposades han estat la creació d'experiències enoturístiques innovadores que permetin al celler diferenciar-se de la competència, l'optimització de la presència a les xarxes socials, el redisseny del lloc web i l'entrada en nous canals de distribució, concretament Bonpreu i Plusfresc. A més, també s'ha plantejat incrementar la presència del celler en fires i esdeveniments, així com elaborar fulletons promocionals per reforçar la notorietat de marca i augmentar la visibilitat de l'empresa.

Pel que fa a l'anàlisi interna a partir de l'entrevista, s'han pogut detectar aspectes molt rellevants per l'estudi, com per exemple la mancança d'una estratègia de màrqueting a

seguir, així com d'un responsable de la secció, fet que tal com hem pogut detectar que la comunicació del celler no segueixi un fil conductor o una idea clara, fet que indica una limitació per al seu creixement. També ha permès obtenir més coneixement del mercat, sent aquest un mercat amb molts competidors, tan interns, amb els cellers de la zona que formen part de la mateixa DO, encara que ells no es considerin competidors, com externs que són aquelles altres DO amb altres varietats distintives.

Pel que fa a l'anàlisi del perfil dels consumidors, s'han pogut identificar diferents tendències interessants. Per una banda, s'ha observat que el principal canal de compra continua sent el supermercat, mentre que la distribució en línia encara té un pes relativament baix, fet sorprenent tenint en compte el creixement actual del comerç en línia. També destaca especialment l'interès creixent per l'enoturisme, les visites guiades i les degustacions, aspectes que poden ajudar el celler no només a incrementar les vendes, sinó també a crear una relació més propera amb els clients i reforçar la seva imatge de marca. A més, també s'ha detectat que la presència digital del celler és millorable, especialment pel que fa al lloc web, que actualment no ofereix una experiència prou atractiva ni funcional per als usuaris.

En conclusió, avui dia elaborar un bon producte no és suficient. En un mercat amb tanta competència, cal saber comunicar el valor de la marca i diferenciar-se. Per això, respecte al tercer objectiu específic relacionat amb les propostes plantejades en aquest treball, s'han proposat accions com potenciar les xarxes socials, millorar el lloc web, ampliar la presència en fires o entrar en supermercats de proximitat. Totes aquestes mesures tenen l'objectiu d'ajudar el Celler Batea a guanyar visibilitat i arribar a nous públics sense perdre la seva essència.

Pel que fa a possibles investigacions futures, el celler podria estudiar la viabilitat de d'aplicar un increment de preu als seus vins, acompanyat de petites millores en el producte, com ara un augment de la qualitat percebuda o un redisseny de l'embalatge i l'etiquetatge. Aquestes modificacions podrien ajudar a transmetre millor el valor real del producte i fer que el preu estigués més alineat amb la nova percepció de qualitat i amb la imatge que representa el celler. Una altra opció podria ser la creació de gammes més altes o més exclusives que reforcessin aquest posicionament i justifiquessin millor un possible augment de preu.
A més, aquesta proposta quedaria reforçada pels resultats obtinguts, ja que molts consumidors es mostren més flexibles davant d'un preu superior quan perceben una millor qualitat o un producte més treballat i diferencial.

Finalment, a nivell personal, aquest treball m'ha permès entendre la importància real del màrqueting dins d'una empresa, així com la dificultat d'elaborar un pla de màrqueting efectiu

i alineat amb les necessitats i preferències del mercat. També m'ha ajudat a entendre que moltes vegades les propostes no només depenen de les necessitats detectades, sinó també de la capacitat real d'implantació que té l'empresa segons els seus recursos i circumstàncies.

En definitiva, les propostes desenvolupades durant aquest pla de màrqueting, poden servir al Celler Batea com una eina de suport per continuar creixent, millorar el seu posicionament i adaptar-se a les noves oportunitats del mercat. Tot i així, cal tenir en compte que el sector vitivinícola es troba en constant evolució, fet que farà necessari anar ajustant i revisant les estratègies plantejades perquè segueixin responent a les necessitats del mercat.

CAPÍTOL VI: REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ACEVIN. (2025, octubre). *Informe de visitas a bodegas y museos de las Rutas del Vino de España 2024*. https://wineroutesofspain.com/wp-content/uploads/2025/10/informe-visitas-a-bodegas-y-museos-rutas-del-vino-de-espana-2024.pdf

AgroLab. (2026, 27 de febrero). *Informe barómetro 2025*. https://www.agrolab.cat/media/agrolab/files/2026/02/27/informe-barometre-2025.pdf

American Marketing Association. (2017). *The definition of marketing: What is marketing?* American Marketing Association. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

American Marketing Association. (2023). *What is a marketing plan?* American Marketing Association. https://www.ama.org/marketing-news/what-is-a-marketing-plan/

Arderiu, P. (s. f.). *Una copeta de vi o de cervesa?* Etselquemenges. https://etselquemenges.cat/abc/copeta-de-vi-o-de-cervesa

Celler Batea. (s. f.). *Inici*. https://www.cellerbatea.com/ca/

Edo Roca, M. (2014). "Maduració de carinyena i garnatxa negra a la terra alta. Composició fenòlica del raïm i del vi". *Universitat Rovira i Virgili*, 2014-03-14.

Federación Española del Vino. (s. f.). *El sector en cifras*. https://www.fev.es/sector-cifras/

Govern de la Generalitat de Catalunya. (2024, 25 de abril). *El vi català amb DO manté el valor i consolida el seu posicionament en un any d'ajust del consum*. https://govern.cat/salapremsa/notes-premsa/795496/vi-catala-do-mante-valor-consolida-posicionament-any-dajust-consum

Hoyos Ballesteros, R. (2018). *Plan de marketing: Con enfoque en gerencia de mercadeo* (2.ª ed.). Ecoe Ediciones; 2018.

Hoyos Ballesteros R. Plan de marketing: diseño, implementación y control, con enfoque en gerencia de mercadeo. Ecoe Ediciones; 2025

Informa D&B. (2024). *SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. https://sabi.informa.es/version-20230626-18-4/home.serv?product=SabiInforma&

Isern Patents & Trademarks. (s.f.). *Denominació d'origen: implicacions a nivell de marca*. Recuperat de https://isern.com/ca/denominacio-origen-implicacions-nivell-marca/

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

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education; 2022.

McDonald, M., & Wilson, H. (2013). *How to write a marketing plan* (4th ed.). Kogan Page Ltd

McDonald M, Wilson H. Marketing plans : how to prepare them, how to use them. 7th ed. Chichester: Wiley; 2011.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s. f.). *Encuesta sobre Superficies y Rendimientos de Cultivos (ESYRCE)*. https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/esyrce/

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2025). *Comentarios sobre el sector del vino en España 2025*. https://www.mapa.gob.es/es/dam/jcr:4ab54d2c-65ad-4ec7-a248-33e16e3f4d0b/ComentariosEspana2025.pdf

OpenAI. (2026). ChatGPT (versió GPT-4o) [Creació de imatges]. Recuperat de https://chatgpt.com/

Pérez Suñé, J. M., y Rams Folch, P. (2011, abril). *Passat i present de la Cooperativa de Batea*. Llobregat Serveis Editorials. https://www.cellerbatea.com/wp-content/uploads/2019/05/50-anys-cooperatica-complet-1-1.pdf

Sainz de Vicuña, J. M. (2022). *El plan de marketing en la práctica* (24.ª ed.). ESIC Editorial.

Sánchez Huerta D. ANALISIS FODA O DAFO : el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. 1st ed. Madrid: Bubok Publishing S.L.; 2020.

Santesmases Mestre M. Marketing : conceptos y estrategias. 5a ed. rev. Madrid: Pirámide; 2007.

Tecnovino. (2025, 25 de febrer). *La superficie de viñedo en España alcanza su mínimo histórico desde 1980*. https://www.tecnovino.com/la-superficie-de-vinedo-en-espana-alcanza-su-minimo-historico-desde-1980/

Westwood J. How to write a marketing plan : define your strategy, plan effectively and reach your marketing goals. Sixth edition. London ; Kogan Page Limited; 2019.

Clàudia Solé Caballé

ANNEXOS

PLA DE MÀRQUETING DEL CELLER BATEA

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica: Pla de Màrqueting

Grau de Administració i Direcció d'Empreses

FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Maig, 2025-26

TAULA DE CONTINGUTS

CAPÍTOL V: ANNEXOS **1**
ANNEX I: Entrevista 1
ANNEX II: Preguntes enquesta realitzada 5
ANNEX III: Respostes i anàlisi enquesta realitzada 19

CAPÍTOL V: ANNEXOS

ANNEX I: Entrevista

INFORMACIÓ GENERAL DE L'EMPRESA

1. **Com va néixer l'empresa?**

   Bé, doncs el celler Batea es va començar a formar a finals del 1950, quan un grup de pagesos de Batea van decidir ajuntar-se per evitar els abusos que rebien a l'hora de vendre els seus productes. Ja que antigament, quan la gent anava a vendre els seus productes, als comercials sempre hi havia abusos, doncs per evitar-los, van decidir ajuntar-se per poder així adinerar més el seu producte i poder crear així vi propi.

   Així pos durant esta dècada els pagesos del poble (101 viticultors fundadors) van començar a fer la cooperativa a jornal de vila (sense cobrar). Però no va ser fins al 1961 que es fa formalitzar realitzant la primera anyada.

2. **Quina és la vostra missió i quins valors guien la vostra activitat?**

   MISSIÓ: Elaborar vi a partir dels raïms dels socis.

   VISIÓ: Arribar a poder vendre tota la nostra producció en botella.

3. **Quina és la vostra estructura organitzativa actual?**

   Actualment, l'estructura del celler es basa en una junta rectora formada per un president, un vicepresident i deu vocals. La junta es renova parcialment cada dos anys, de manera que es canvia la meitat dels membres, i cada persona que hi entra té un període de quatre anys dins la comissió rectora.

   Pel que fa a l'organització interna, cada vocal s'encarrega d'una àrea concreta. Per exemple, n'hi ha dos responsables de l'embotelladora, dos més del manteniment, i també hi ha dos secretaris que assumeixen funcions relacionades amb la tresoreria.

   Les decisions estratègiques es prenen dins la mateixa junta rectora, de manera conjunta, seguint un model de gestió participatiu propi de les cooperatives.

4. **En quins mercats distribuïu els vostres productes? (locals, nacionals, internacionals) A quins?**

   El celler comercialitza tant raïm, com vi elaborat. Pel que fa al raïm, aquest es ven principalment a productors, tant a escala local com nacional, per exemple a torres.

   Pel que fa al vi, majoritàriament venem nacionalment, però sí que és cert que poc a poc ens anem obrint a mercats més internacionals. De fet, aquesta última setmana s'ha fet una venda a Singapur.

PRODUCTES I SERVEIS

5. **Quins són els principals productes que ofereix el celler?**

Pos productes principals bàsicament les botelles de vi, encara que com ja t'he dit també comercialitzem en oli, olives i ametlles i raïm a granel, però a més a més a la nostra tenda física pots trobar altres productes del territori, com vinagre, ametles garapinyades, avellanes, taronges, entre altres. Però principalment el que més comercialitzem són els nostres vins, que són el Vallmajor, Primícia, Naturalis Mer, Equinox, Batea Sense, L'Aube, Tipicitat i Vivertell. Encara que el que més es venen son el Vallmajor i el primícia, ja que són els dos vins amb relació més alta qualitat-preu, enfocats per tots els consumidors.

6. **Quants cellers hi ha a Batea actualment?** Ara mateix som 15 cellers en actiu
7. **Hi ha algun producte estrella o línia estratègica?**

Pues a Batea i en general a la Terra Alta la nostra punta de llança es la garnatxa, tant la blanca, la negra i la borruda.

De fet, en conjunt, tota la Terra Alta som els productors del 90% de la garantxa blanca de Catalunya, que es el 75% de la garantxa blanca de l'estat espanyol, i el 33% de la garantxa blanca mundial.

La idea és arribar aconseguir que la garantxa blanca sigui el nostre punt distintiu, la nostra punta de llança, ja que el conjunt del sòl, les hores de vent, de cerç, etc. Li donen unes característiques especials a la garnatxa cultivada al nostre territori, que no es trobarà a cap més lloc.

8. **Quins atributs (qualitat, preu, innovació, origen…) creieu que diferència al celler de la competència?**

Pues principalment el celler ofereix una molt bona relació qualitat preu, una molt bona qualitat pel preu de venta que tenim, en canvi altres cellers de la zona poden tenir uns preus més elevats, o gammes més altes en preus també més alts. Natres al celler el vi més car que tenim és l'aube, que té un preu de 23,5 euros. Altres cellers aquest preu es per les botelles més econòmiques. Pel contrari el vi més barat que oferim és el Vall Major, que té un preu de 5,5 euros la botella.

Els dos vins més ben valorats quant a relació qualitat-preu són el Vall Major i el Primicia, aquest últim té una gamma més alta que el Vall Major, però continua sent econòmic.

I si mirem a la competència pues bàsicament com a DO ens diferencia la qualitat i les característiques de la nostra garnatxa, que com t'he dit és la nostra punta de llança, no en trobaràs cap igual. Això és a causa de les característiques que tenim a la Terra Alta, tant en lo sòl, la pluja, el vent… Que fa que la garnatxa blanca d'aquí sigui especial.

PÚBLIC OBJETIU I MERCAT

9. **Com us agradaria que el consumidor us percebés**?

   Ens agradaria que els consumidors no es perceben com una simple beguda alcohòlica, sinó com un element de la nostra cuina, dels nostres moments, d'estar en amics, celebracions… Aconseguint que estigui sempre present a les nostres cuines, tant per celebracions com per gust de beure una copa de vi mentre fas el sopar.

10. **Disposeu actualment d'un pla de màrqueting o d'una estratègia definida?**

    No, no disposem d'una estratègia de màrqueting definida, hi ha una responsable de les visites guiades que s'encarrega de fer alguna publicació puntual a les xarxes socials, però quan s'ha de promocionar algun esdeveniment o producte es contracta puntualment a algú.

11. **Quants proveïdors teniu? (cadena de subministrament)**

    Doncs exactament no sabria dir-te el número, però sí que tenim diferents tipus de proveïdors. N'hi ha de més generals, que són els que ens proporcionen els suros, les ampolles, les etiquetes… I després en tenim d'altres més específics, que són els que ens subministren productes més tècnics per a l'elaboració del vi, com els llevats, els clarificants i altres materials necessaris per al procés de vinificació.

12. **Qui són els vostres competidors?** Bueno, en el sector del vi hi ha ofertes i propostes molt diferents, sense anar molt més lluny, la nostra DO (DO Terra Alta), compta amb 60 cellers diferents, dels quals cadascú intenta acaparar un mercat. Però entre nosaltres no ens considerem competidors, sinó que ens considerem companys, ja que tots tenim el mateix propòsit de veure créixer la nostra DO, juntament amb els seus paisatges i els seus vins.

    Però per competidors ens podríem referir a altres denominacions d'origen que també compten amb una varietat insígnia, en el nostre ca, com ja t'he dit és la garnatxa blanca, però altres DO amb varietat insígnia podrien ser la DO Valdeorras amb el godallo, la DO Ries Baixas amb l'albariño, el verdejo en la DO Rueda... Al final, tots busquem el nostre nínxol de mercat, i per això es pot dir que no som competidors de ningú i, alhora, competim amb tothom.

ESTRATÈGIES I OBJECTIUS ESTABLERTS

13. **Heu seguit alguna estratègia a l'hora de fixar els preus? Quina?** La veritat és que no seguim cap estratègia complicada. Fixem els preus tenint en compte que hem de cobrir tots els costos i, al mateix temps, obtenir un marge de benefici, encara que sigui reduït.

14. **Per quins canals comercialitzeu els vostres productes (botiga física, web, distribuïdors, fires…) i a través de quin d'aquests canals obteniu el major volum de vendes?**

    Pues tenim botiga física, que es troba just davant del celler, que és on moltes de les visites enoturístiques que fa el celler comencen, també tenim lloc web, i pues ens movem bastant per restaurants de la zona, fires anem a les que podem…

OBJECTIUS I REPTES FUTURS

15. **Quins propòsits teniu establerts per assegurar l'èxit del celler en els pròxims anys?**

    Poder vendre tota la nostra producció de raïm en botella, sense haver de vendre a granel, sinó que el nom del nostre celler tingui el suficient renom com per a poder vendre tota la nostra producció de forma embotellada, tant a mercats nacionals com internacionals.

16. **Quins punts febles identifiqueu en l'actualitat?** Pos punts febles… pues que el consum de vi ha baixat considerablement en els últims anys, se li dona molt més bombo a la cervesa, o a altres begudes ensucrades, com el Red Bull o la coca-cola. A més, les mesures que es volen aplicar sobre el consum 0,0 en la conducció tampoc ajuden. Abans, si anaves a sopar i et feies una copeta de vi, no passava res; ara la gent va amb més compte i, en lloc de demanar una ampolla de vi per la taula, opten per altres tipus de begudes.

ANNEX II: Preguntes enquesta realitzada

SECCIÓ 1: Preguntes filtre

ENQUESTA TFG

Aquesta enquesta s'emmarca en el Treball de Fi de Grau del grau d'Administració i Direcció d'Empreses (URV), dedicat a l'elaboració d'un pla de màrqueting per al Celler Batea. Les dades recollides permetran analitzar els hàbits de consum i identificar oportunitats de millora en la percepció i posicionament del celler. Totes les respostes es tractaran de manera anònima i s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques, presentades sempre de forma agregada.

La durada estimada de l'enquesta és **inferior a 5 minuts**.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Quina és la seva edat? *

- ◯ De 18 a 25 anys
- ◯ De 26 a 35 anys
- ◯ De 36 a 45 anys
- ◯ De 46 a 65 anys
- ◯ Més de 65 anys

Amb quin gènere s'identifica? *

- ◯ Home
- ◯ Dona
- ◯ No binari
- ◯ Otro: _____

Quina és la seva zona de residència? *

- ◯ Camp de Tarragona
- ◯ Terres de l'Ebre
- ◯ Girona
- ◯ Barcelona
- ◯ Lleida
- ◯ Otro: _____

Quan va ser l'última vegada que va consumir vi? *

- ◯ Última setmana
- ◯ Últim mes
- ◯ Últims 6 mesos
- ◯ Més de 6 mesos
- ◯ Més d'un any
- ◯ No en consumeixo

SECCIÓ 2: Pregunta de seguiment

Per què no en consumeix? *

- ◯ No m'agrada
- ◯ No bec alcohol
- ◯ No tinc el costum
- ◯ No trobo l'ocasió per fer-ho
- ◯ Otro: _____

SECCIÓ 3: Hàbits i preferències de consum

HÀBITS I PREFERÈNCIES DE CONSUM

Amb quina freqüència acostuma a consumir vi? *

- ◯ Més de dos cops a la setmana
- ◯ Un cop a la setmana
- ◯ 2-3 cops al mes
- ◯ Un cop al mes
- ◯ Molt esporàdicament

Quin tipus de vi prefereix consumir? (Pot marcar més d'una opció) *

- ☐ Vi blanc
- ☐ Vi negre
- ☐ Vi rosat
- ☐ Vi jove
- ☐ Vi criança
- ☐ Vi ecològic
- ☐ Otro: _____

Valori, en una escala de l'1 al 5, el grau d'importància dels següents aspectes a l'hora de comprar una ampolla de vi, on 1 significa "molt poc important" i 5 "molt important *

	1	2	3	4	5
Què sigui de proximitat	○	○	○	○	○
Relació qualitat - preu	○	○	○	○	○
Notes de Tast (gust)	○	○	○	○	○
Reconeixements (premis)	○	○	○	○	○
Qualitat (sense donar tanta importància al preu)	○	○	○	○	○
Ecològic	○	○	○	○	○
Denominació d'Origen	○	○	○	○	○
Història del Territori	○	○	○	○	○
Producte de KM0	○	○	○	○	○

Quant estaria disposat/da a pagar per una ampolla de 750 ml de vi (mesura habitual en ampolles de vi)? *

- ◯ Menys de 6 euros
- ◯ Entre 7 i 12 €
- ◯ Entre 12 i 15€
- ◯ Entre 15 i 20 €
- ◯ Més de 20€

Fins quin punt influeix el preu en la teva decisió de compra? (sent 1 MOLT POC i 5 MOLT) *

1 2 3 4 5

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Estaria disposat/da a pagar més per un vi ecològic? *

- ◯ No
- ◯ Sí
- ◯ Depén del preu
- ◯ No ho sé

Considerant una ampolla de vi rosat amb un preu de 8,30 € i un etiquetatge similar al de la imatge, indiqui fins a quin punt li resulten atractius els següents aspectes, en una escala de l'1 al 5, on 1 significa "molt poc atractiu" i 5 "molt atractiu" *



	1	2	3	4	5
Preu	○	○	○	○	○
Etiquetatge	○	○	○	○	○

Ara li demanem que faci la mateixa valoració, tenint en compte que es tracta d'un vi rosat elaborat amb garnatxa peluda de més de 25 anys i que ha rebut diversos premis i mencions. Indiqui fins a quin punt li resulten atractius els següents aspectes amb aquesta nova informació, en una escala de l'1 al 5, on 1 significa "molt poc atractiu" i 5 "molt atractiu" *

	1	2	3	4	5
Preu	○	○	○	○	○
Etiquetatge	○	○	○	○	○

On compra habitualment el vi? (Pot marcar més d'una opció) *

- [ ] Supermercat
- [ ] Botiga especialitzada
- [ ] Directament al celler
- [ ] Restaurants / Bars
- [ ] A fires o esdeveniments
- [ ] Online
- [ ] No en compro (p.ex ., me'l regalen...)
- [ ] Otro: _____

Què el motivaria a comprar vi a través d'una botiga en línia (per internet)? *

Tu respuesta

Quina de les següents promocions el motiva a provar nous vins? (Pot marcar més d'una opció) *

- [ ] Visites guiades per cellers/vinyes
- [ ] Degustacions
- [ ] Fires o esdeveniments
- [ ] Paks promocionals
- [ ] Recomancions
- [ ] Publicitat a xarxes socials
- [ ] Premis o reconeixements
- [ ] Etiquetatges o noms innovadors
- [ ] Otro: _____

Ha visitat algun celler en l'últim any? *

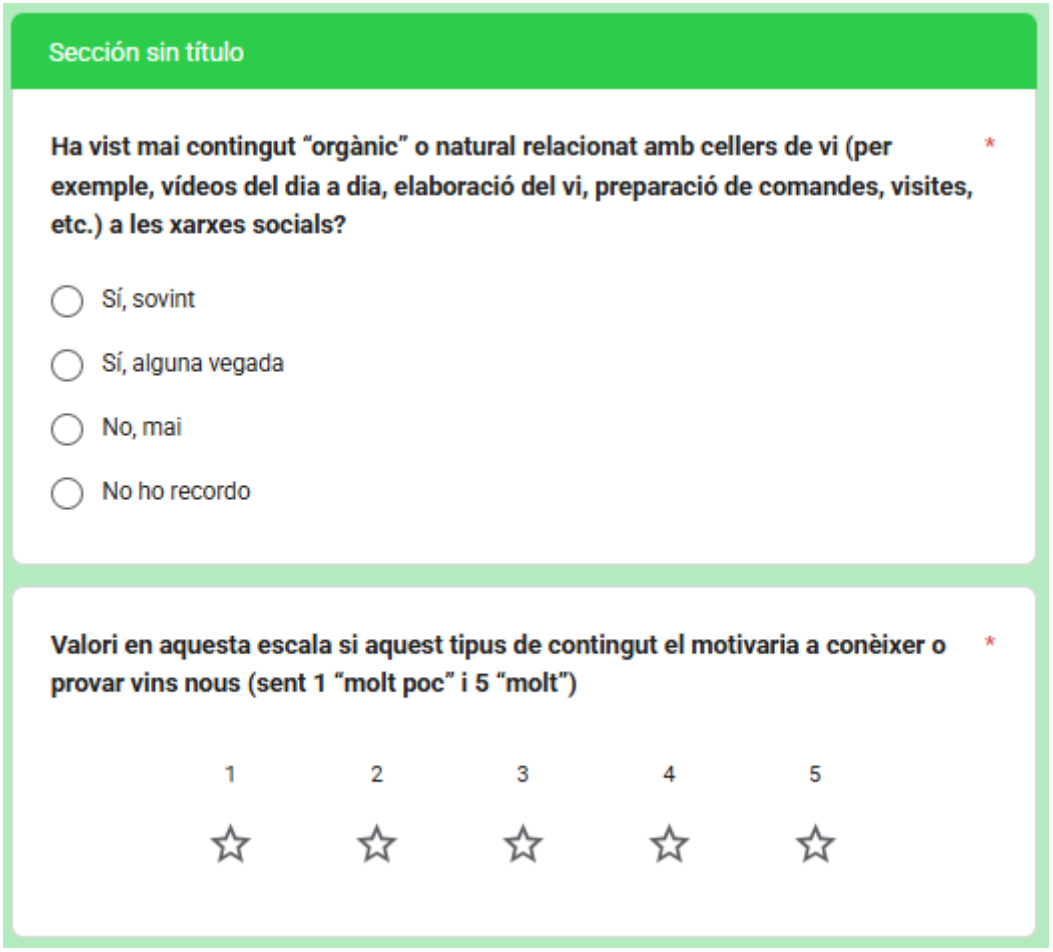
- ◯ Sí
- ◯ No

SECCIÓ 4: Pregunta de seguiment

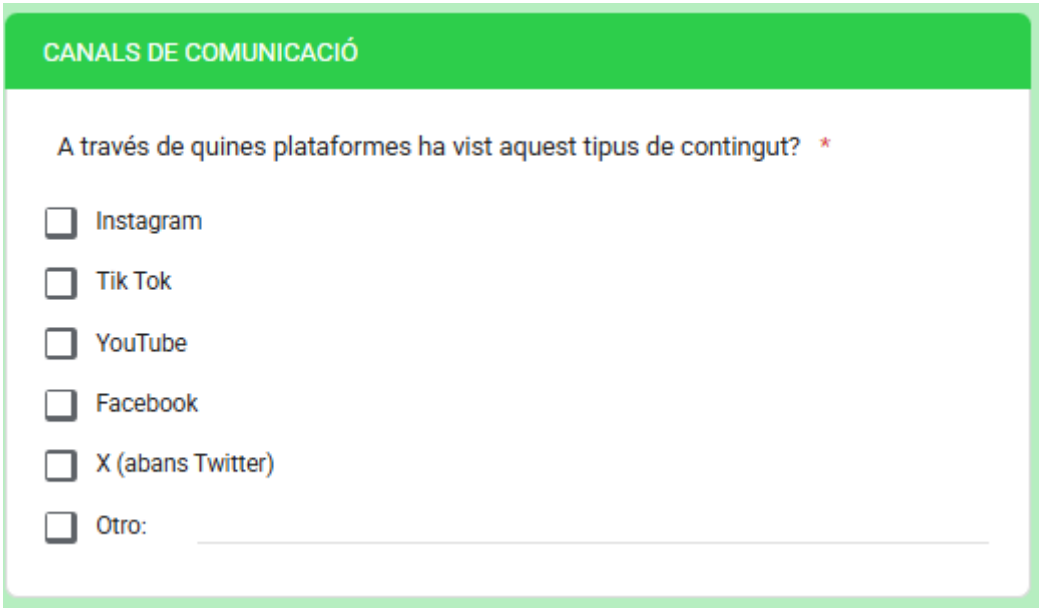
Ha acabat comprant alguna ampolla de vi al final de la visita? *

- ◯ Sí
- ◯ No

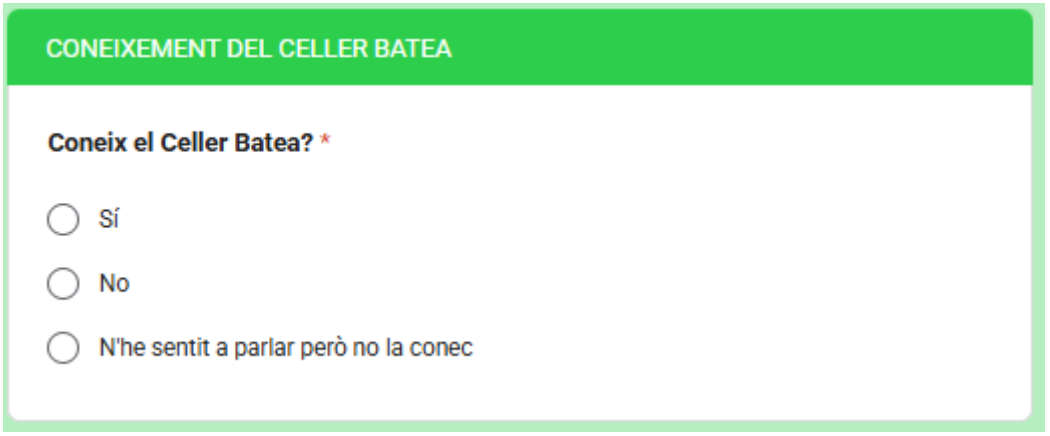
SECCIÓ 5: Contingut a xarxes



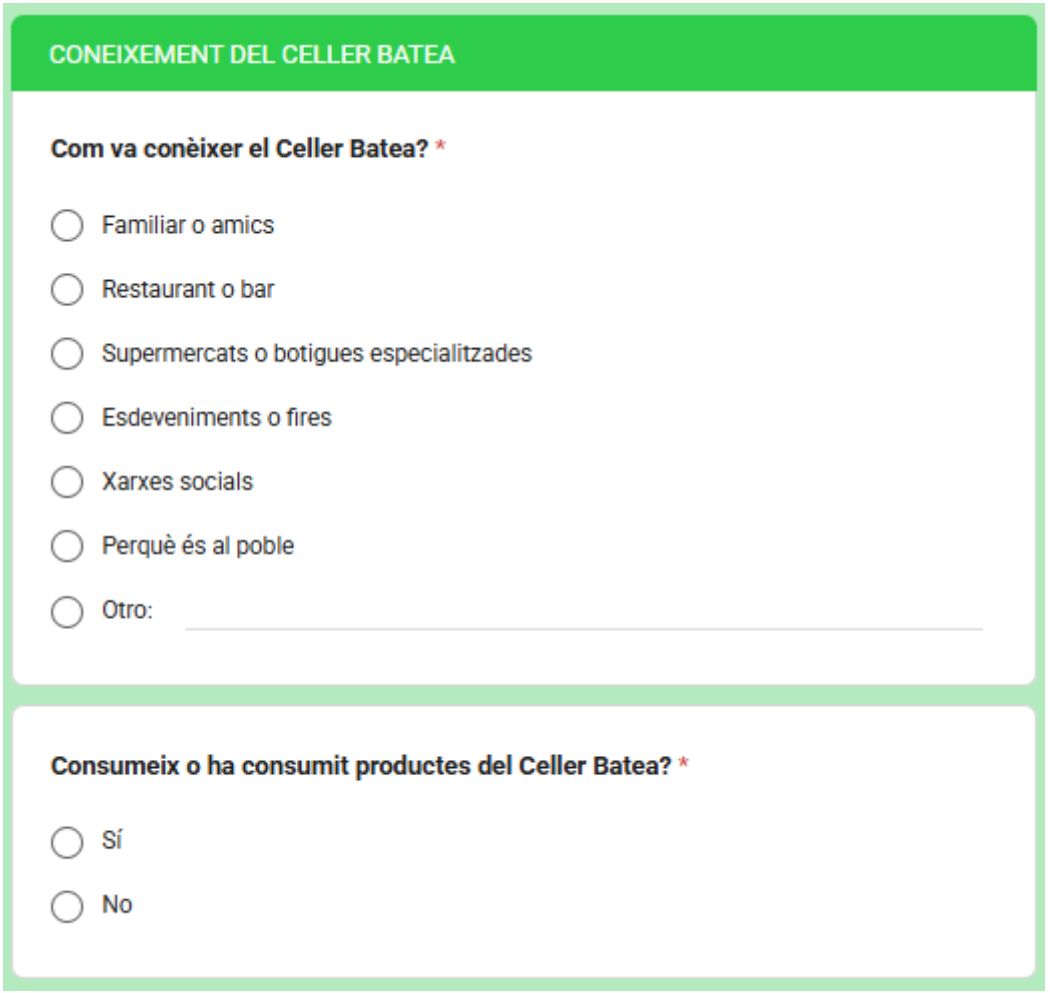
SECCIÓ 6: Pregunta de seguiment



SECCIÓ 7: Pregunta filtre



SECCIÓ 8: Coneixement del Celler



SECCIÓ 9: Coneixement del Celler

On sol consumir els productes del Celler Batea? (Pot marcar més d'una opció) *

- [ ] A casa
- [ ] A bars o restaurants
- [ ] Fires
- [ ] Supermercat
- [ ] Otro: _____

Quins dels vins del Celler Batea acostuma a consumir? (Pot marcar més d'una opció) *

- [ ] Vall Major
- [ ] Primicia
- [ ] Naturalis
- [ ] Equinox
- [ ] Batea sense
- [ ] L'Aube
- [ ] Vivertell
- [ ] Tipicitat
- [ ] Vins amb llauna

Com valora en general els productes del Celler Batea, sent 1 "molt poc satisfet/da" i 5 "molt satisfet/da"? *

	1	2	3	4	5
Relació qualitat - preu	☐	☐	☐	☐	☐
Notes de tast	☐	☐	☐	☐	☐
Varietat	☐	☐	☐	☐	☐
Presentació	☐	☐	☐	☐	☐
Etiquetatge	☐	☐	☐	☐	☐
Relat i Storytelling de la marca	☐	☐	☐	☐	☐
Informació de l'etiqueta	☐	☐	☐	☐	☐

Valori el seu nivell de satisfacció respecte als següents aspectes del lloc web, essent 1 'molt poc satisfet/da' i 5 'molt satisfet/da'. En el cas que no hagi visitat mai el lloc web, marqui el número 6

	1	2	3	4	5	6
Informació clara i concreta	○	○	○	○	○	○
Comprensió	○	○	○	○	○	○
Eficàcia dels filtres de búsqueda	○	○	○	○	○	○
Diseny i atractiu visual	○	○	○	○	○	○
Fàcil navegació i accés a la informació	○	○	○	○	○	○
Claredat en la presentació dels productes	○	○	○	○	○	○
Facilitat de compra	○	○	○	○	○	○
No he visitat mai el lloc web	○	○	○	○	○	○

Recomanaria els productes del Celler Batea? *

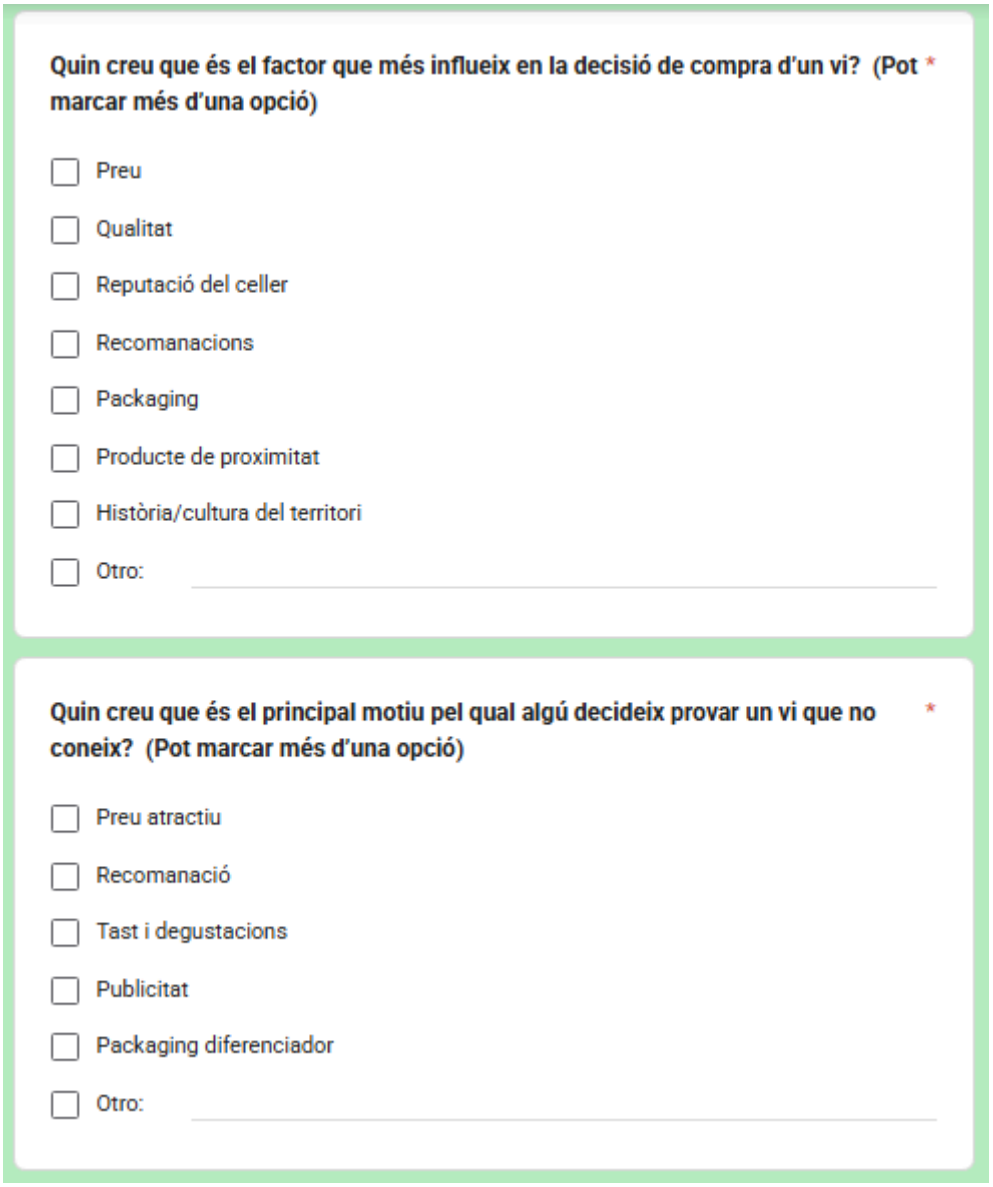
- ○ Sí
- ○ No
- ○ En funció del producte

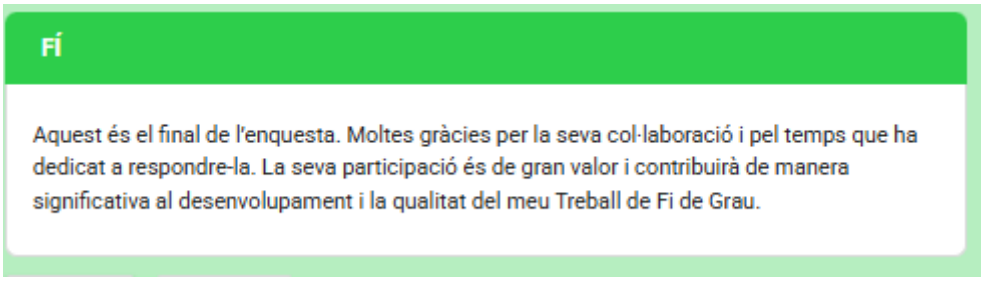
SECCIÓ 10: Opinió general

OPINIÓ GENERAL

Quins creu que són els principals motius pel qual una marca de vi pot passar desapercebuda? (Pot marcar més d'una opció) *

- [ ] Massa competència al mercat
- [ ] Poca presència als supermercats
- [ ] Poca visibilitat a les xarxes socials
- [ ] Contingut poc diferenciador a les xarxes socials
- [ ] Packaging poc atractiu
- [ ] Desconeixement del producte
- [ ] Preu poc competitiu
- [ ] Nous hàbits de consum (p. ex. jovent que evita l'alcohol)
- [ ] Poca presència en botigues especialitzades
- [ ] Massa fragmentació del producte
- [ ] Otro: _____





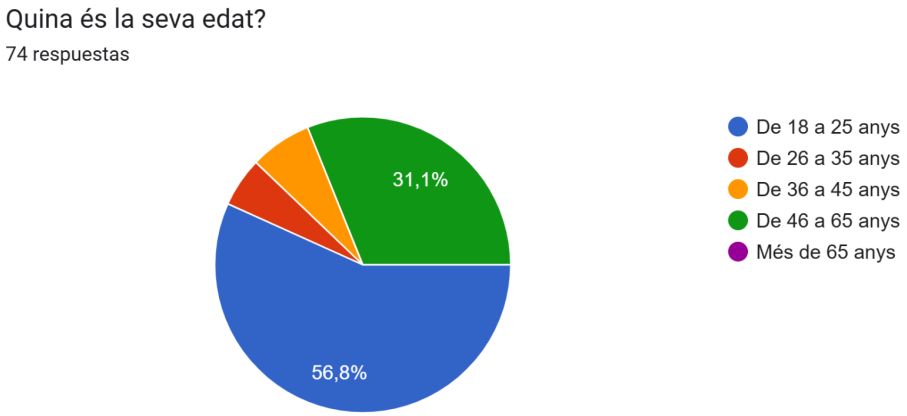
ANNEX III: Respostes i anàlisi enquesta realitzada

En aquest apartat es pretén analitzar totes les respostes obtingudes a les preguntes de l'enquesta, amb l'objectiu d'oferir una visió global dels resultats i garantir la coherència amb els objectius del treball.

Tal com es comenta a l'apartat metodològic del treball, l'enquesta ha estat separada en 10 seccions, cadascuna dirigida a obtenir un tipus d'informació.

SECCIÓ 1: Preguntes filtre

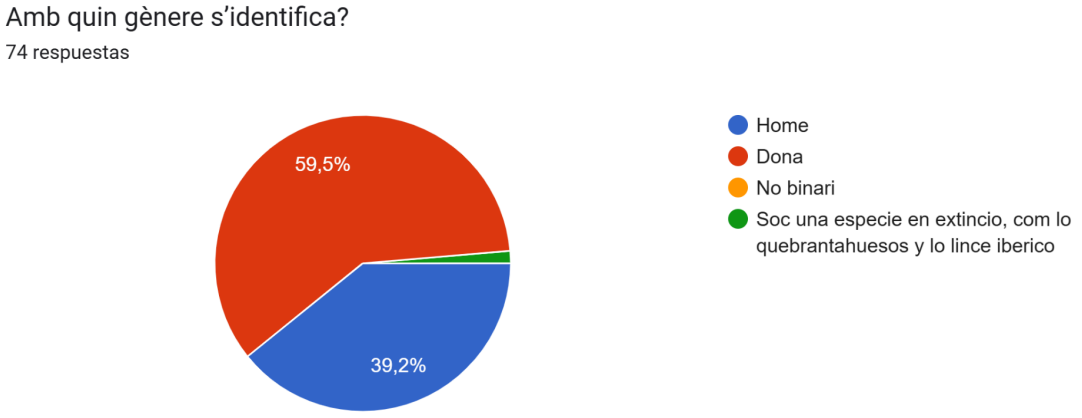
Gràfic 9: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta primera pregunta es pretenia realitzar un filtratge i una segmentació inicial de les respostes obtingudes. Tal com es pot observar, la majoria de les persones enquestades es troben en la franja d'edat entre 18 i 25 anys, que representen un 56,8% del total. En segon lloc, destaca el grup de 46 a 65 anys, amb un 31,1%. Les franges de 36 a 45 anys i de 26 a 35 anys tenen un pes menor, amb un 6,8% i un 5,4%, respectivament.

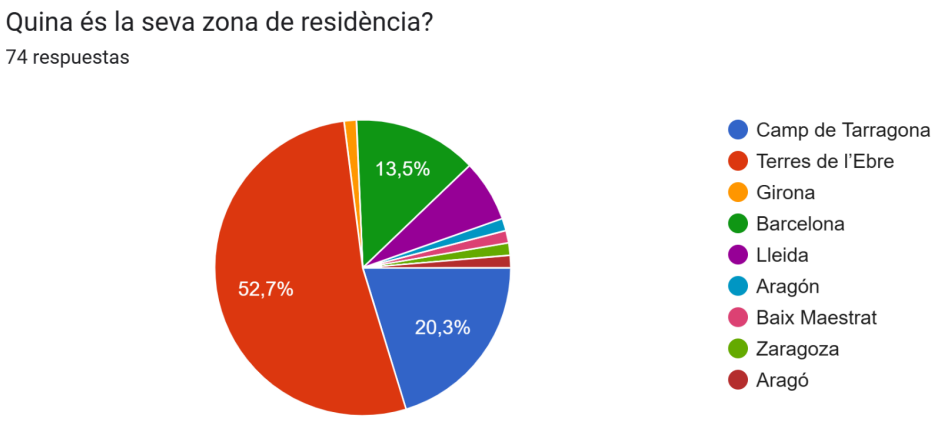
Gràfic 10: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta segona pregunta, igual que la primera, es buscava realitzar un filtratge i una segmentació de les persones enquestades. Tal com es pot observar, la majoria de les respostes provenen de dones, que representen un 59,5% del total. Tot i això, la distribució entre dones i homes és relativament equilibrada, ja que els homes constitueixen un 39,2% de les respostes.

Gràfic 11: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

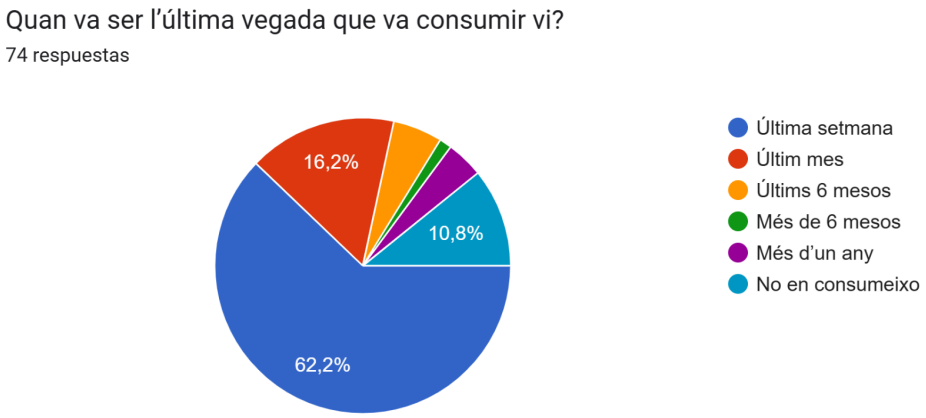


Font: Elaboració pròpia, 2026

Continuem amb les preguntes filtre. A partir d'aquestes respostes, podem concloure que la majoria dels enquestats són de les Terres de l'Ebre i del Camp de Tarragona, representant un 52,7% i un 20,3% respectivament. Aquest resultat concorda amb les zones on l'enquesta s'ha distribuït de manera més intensiva.

Aquest aspecte és important a tenir en compte a l'hora d'interpretar la resta de resultats, ja que una gran part de les respostes provenen de persones properes al territori, que probablement ja coneixen el Celler Batea o tenen més contacte amb el món del vi i els cellers de la zona.

Gràfic 12: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

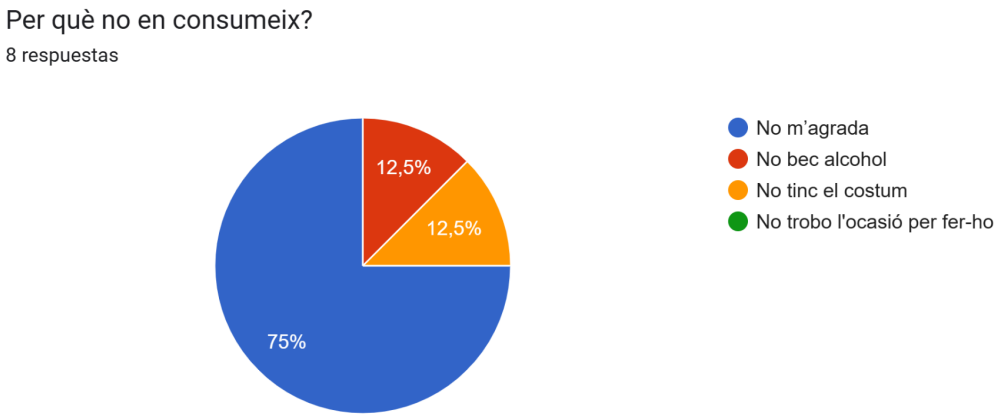
Amb aquesta pregunta es pretenia detectar els hàbits de consum dels enquestats i identificar si hi havia persones que no consumien vi. Tal com mostren les dades, un 10,8% de les respostes corresponen a persones que afirmen no consumir-ne. Aquestes persones, en seleccionar aquesta opció, eren dirigides automàticament a la pregunta de seguiment, on havien d'indicar el motiu pel qual no en consumeixen.

SECCIÓ 2: Pregunta de seguiment

Aquesta segona secció anava dirigida únicament a les persones que havien indicat que no consumien vi, amb l'objectiu de detectar els motius d'aquest no consum.

Un cop finalitzada aquesta secció, els participants passaven directament a la secció 10 de l'enquesta, centrada en preguntes més generals sobre la percepció del vi i del sector vitivinícola. Això es deu al fet que, en no ser consumidors habituals, no podien respondre adequadament preguntes més específiques relacionades amb hàbits de consum, preferències o comportament de compra.

Gràfic 13: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

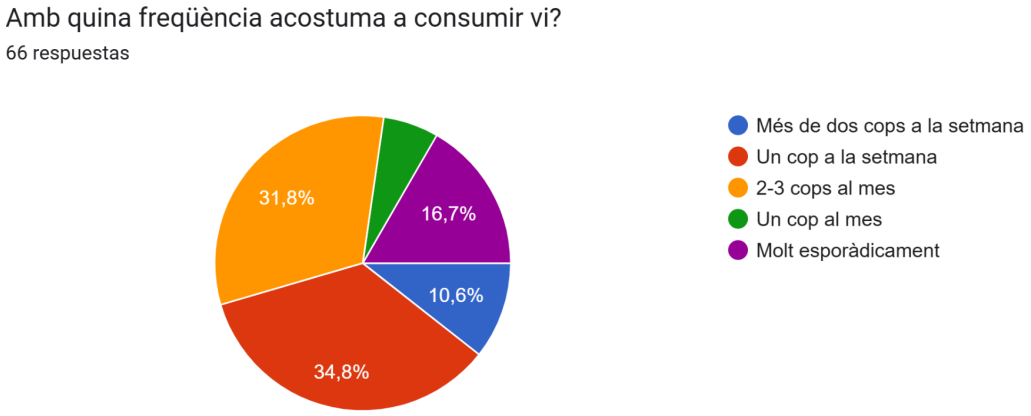
Tal com podem observar, la majoria de les persones que no consumeixen vi indiquen que és perquè no els agrada. Aquest resultat pot indicar que no han trobat encara un tipus de vi que s'adapti als seus gustos personals.

SECCIÓ 3: Hàbits i preferències de consum

En aquesta tercera secció es pretenia aprofundir en els hàbits de consum del vi, i de les preferències del consumidor. Generalment, són preguntes molt orientades al màrqueting mix, per poder detectar quines accions dur a terme posteriorment.

Aquesta secció no la contestaven els enquestats descartats en la secció dos, sinó que únicament es mostrava per aquells que havien afirmat que consumien vi.

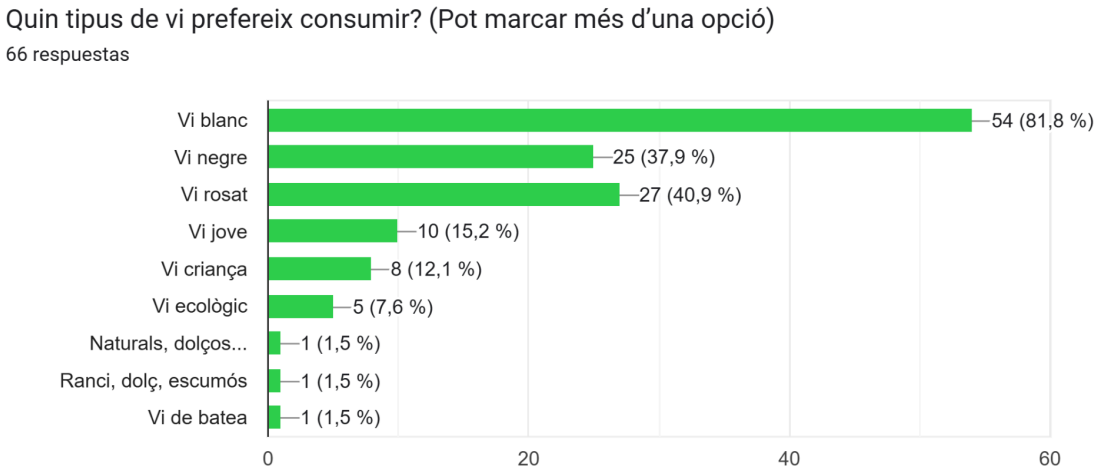
Gràfic 14: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta s'analitza la freqüència de consum, on el consum d'un cop a la setmana i d'entre 2 i 3 cops al mes estan molt igualats, amb un 34,8% i un 31,8%. Això indica que el vi està força present en els hàbits de consum dels enquestats, tot i que no es tracta d'un consum diari, sinó més aviat d'un consum associat a moments concrets, com ara àpats o ocasions socials.

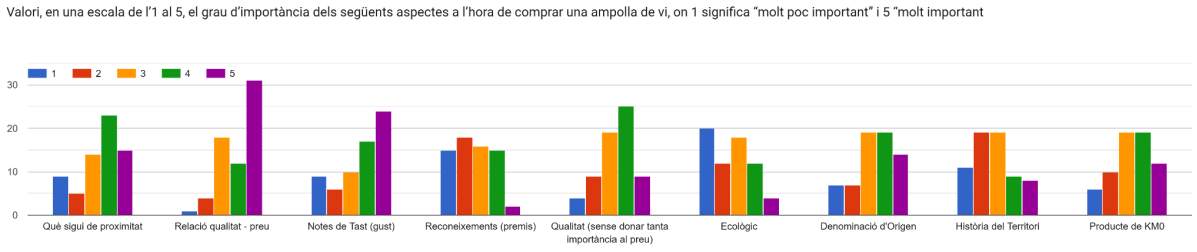
Gràfic 15: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta s'analitza el producte, és a dir, quin tipus de vi prefereixen els consumidors. Tal com es pot observar, hi ha un clar predomini del vi blanc, ja que un 81,8% de les persones enquestades afirmen consumir-lo habitualment. A continuació, es troba el vi rosat, amb un 40,9%, i finalment el vi negre, amb un 37,9%. Aquestes dades mostren una preferència marcada pel vi blanc, mentre que rosats i negres presenten percentatges més equilibrats però significativament inferiors. Això pot representar un avantatge per al celler, ja que igual que els cellers de la Terra Alta, la punta de llança del Celler Batea és la garnatxa, i principalment la garnatxa blanca.

Gràfic 16: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

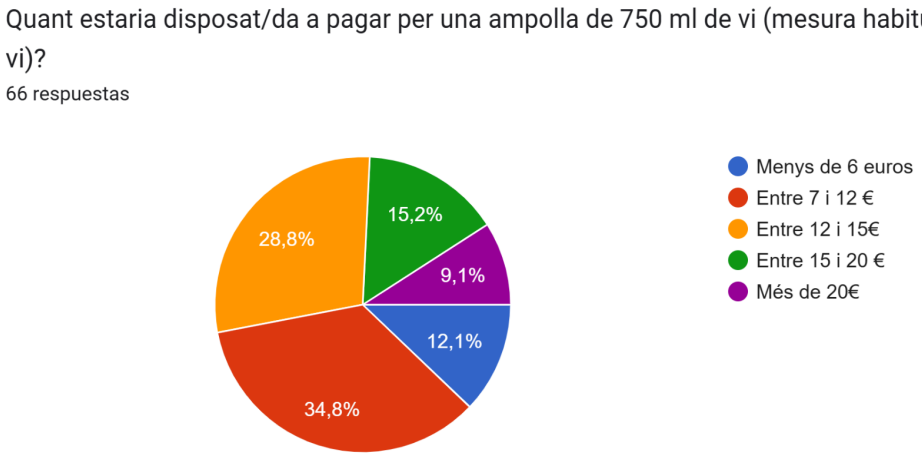
Amb aquesta pregunta s'estudia quins aspectes tenen més importància per als consumidors a l'hora de comprar un vi. Entre els factors més valorats destaquen la relació qualitat-preu, aspecte en què el Celler Batea destaca especialment, així com les notes de tast, la qualitat del vi sense tenir tant en compte el preu, i el fet que sigui un producte de proximitat.

A partir d'aquests resultats es pot concloure que els consumidors donen més importància a la qualitat percebuda i a les característiques del producte que no pas únicament al preu. És a dir, el consumidor està disposat a pagar una mica més si considera que el vi ofereix qualitat o bones característiques.

Pel que fa als aspectes menys valorats, trobem la història del territori i el fet que el vi sigui ecològic. Això pot indicar que, tot i que aquests elements aporten valor afegit i diferenciació a la marca, no són factors determinants en la decisió de compra de la majoria de consumidors enquestats.

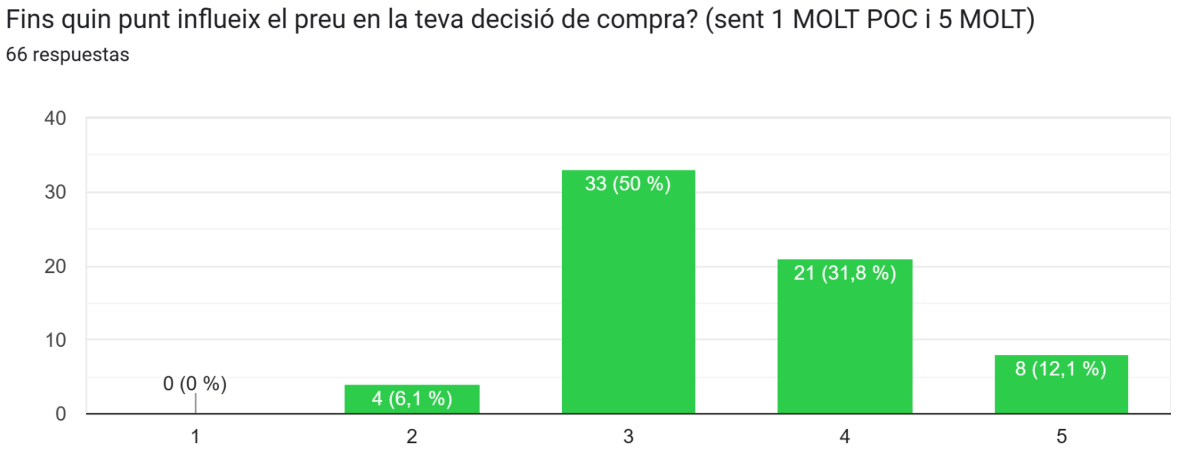
Les següents preguntes estan dirigides a l'estudi del preu i de la percepció que tenen els consumidors sobre aquest aspecte:

Gràfic 17: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Gràfic 18: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

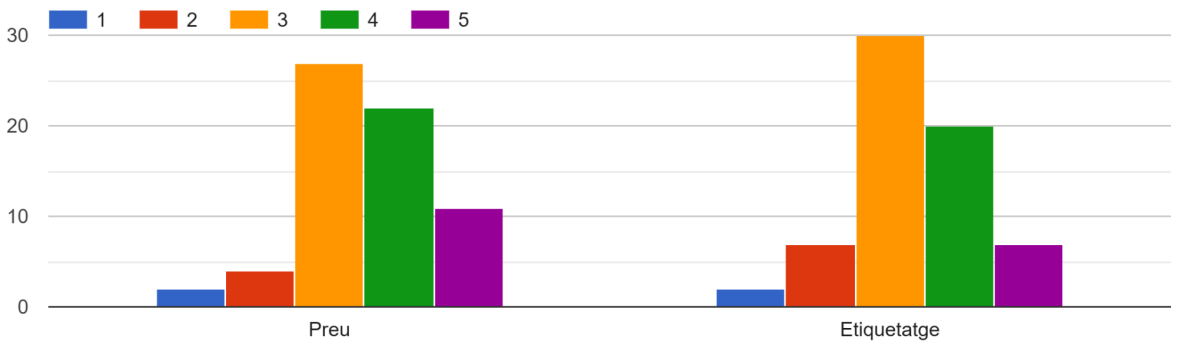
Gràfic 19: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

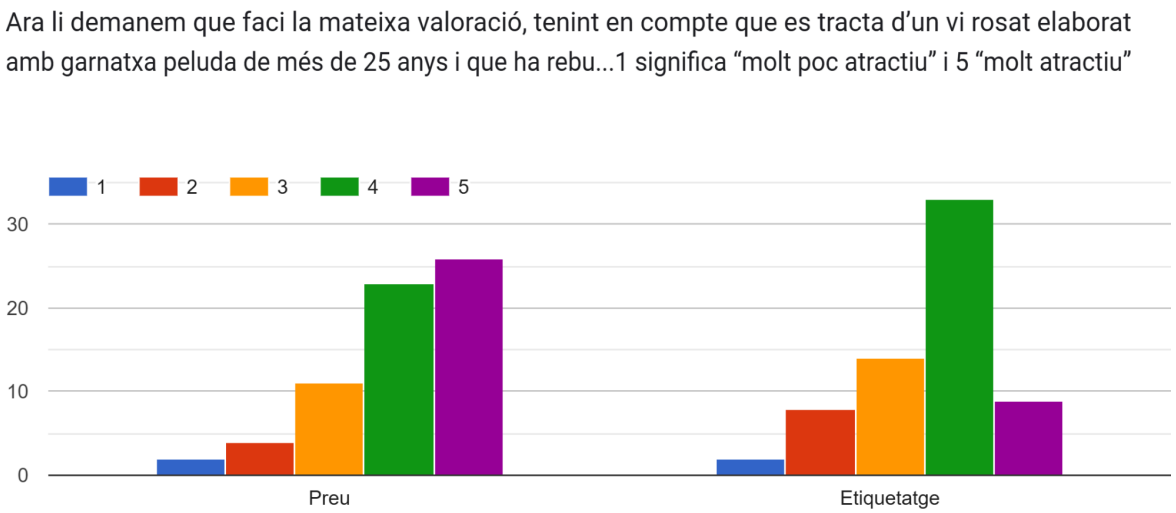
Gràfic 20: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

Considerant una ampolla de vi rosat amb un preu de 8,30 € i un etiquetatge similar al de la imatge, indiqui fins a quin punt li resulten atractius els següon 1 significa “molt poc atractiu” i 5 “molt atractiu”



Font: Elaboració pròpia, 2026

Gràfic 21: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquestes respostes es reforça la teoria esmentada anteriorment: els consumidors no donen tanta importància al preu com a únic factor de decisió. En una escala de Likert de l'1 al 5, on 1 significa "molt poc important" i 5 "molt important", el percentatge més elevat es situa en el valor 3, amb un 50% dels enquestats. Això indica que el preu és un factor rellevant, però no determinant a l'hora de comprar una ampolla de vi.

També observem que, generalment, els consumidors estan disposats a pagar entre 7 i 12 euros per una ampolla de vi, opció escollida per un 34,8% dels enquestats, seguida molt de prop pel rang d'entre 12 i 15 euros, amb un 28,8%. Aquest fet representa una oportunitat per al Celler Batea, ja que gran part dels seus vins es troben dins d'aquests intervals de preu. Per tant, es pot concloure que els preus actuals del celler s'ajusten correctament a les expectatives i disposició de pagament dels consumidors.

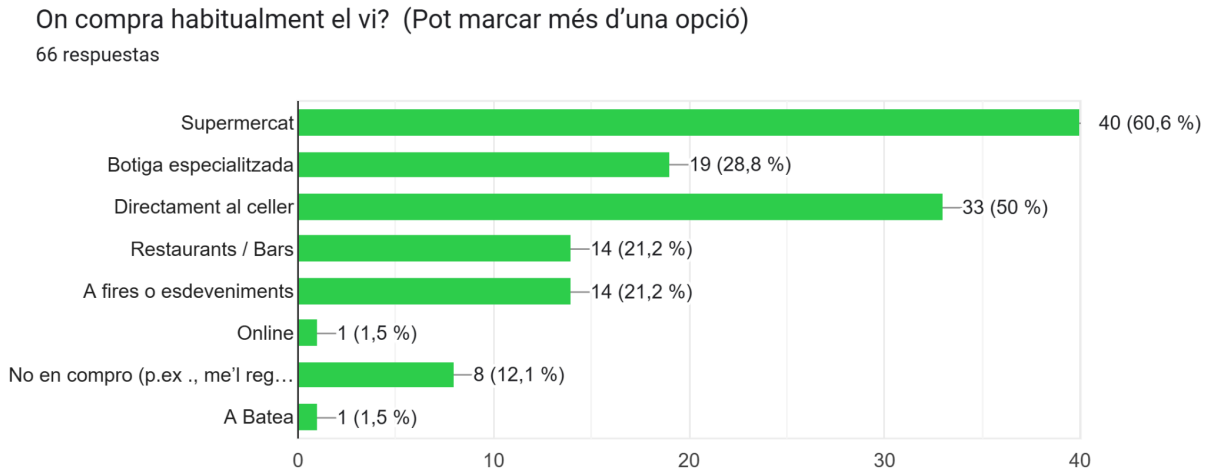
Pel que fa als vins ecològics, la majoria dels enquestats afirma que estaria disposada a comprar-ne depenent del preu (53%).

Les últimes preguntes relacionades amb el preu acaben de confirmar aquesta idea. En primer lloc, es mostrava una ampolla de vi sense explicar-ne les característiques, i els consumidors es mostraven més estrictes amb la valoració del preu, predominant una puntuació de 3 en una escala de Likert de l'1 al 5. Això reflecteix que, sense informació addicional, el preu es percep com un preu "normal", sense cap valor diferencial.

En canvi, un cop s'explicaven les característiques del producte, el procés d'elaboració i els premis o reconeixements obtinguts, la percepció del preu canviava notablement. En aquest cas, la majoria dels consumidors valoraven el preu amb un 4, mostrant una actitud més flexible davant del cost del producte.

Tot això reforça la idea que el consumidor no valora únicament el preu, sinó el valor global que del producte.

Gràfic 22: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



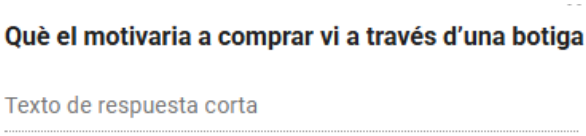
Font: Elaboració pròpia, 2026

Aquesta pregunta fa referència a l'estudi de la distribució. A partir de les respostes obtingudes, podem concloure que la majoria de les persones enquestades, concretament un 60,6%, compra el vi als supermercats. Aquest resultat és rellevant, ja que es tracta d'un canal de distribució on actualment el Celler Batea no té presència, fet que es podria considerar una debilitat, ja que limita l'accés dels consumidors als seus productes en el principal punt de compra detectat.

Pel que fa a la resta de canals destacats, observem que un 50% dels enquestats afirma comprar vi directament al celler. Aquest resultat es pot relacionar amb el perfil dels participants de l'enquesta, ja que gran part són de les Terres de l'Ebre i, especialment, de la Terra Alta, una comarca amb una elevada concentració de cellers. En aquest tipus de zones rurals és habitual que els consumidors tinguin més proximitat amb els productors i acostumin a comprar directament al celler. En canvi, en zones més metropolitanes aquesta realitat no és tan habitual, fet que explica el major pes dels supermercats com a canal de compra.

Finalment, un altre canal destacat són les botigues especialitzades o vinoteques, amb un 28,8% de les respostes. En aquest cas, el Celler Batea sí que hi té presència, fet positiu perquè permet posicionar els seus productes en establiments orientats a consumidors amb un major interès pel món del vi i la qualitat del producte.

Gràfic 23: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

La seguent pregunta que es troba a l'enquesta es una pregunta oberta per detectar que faria que els clients compressin en linia, algunes de les respostes que podem destacar són:

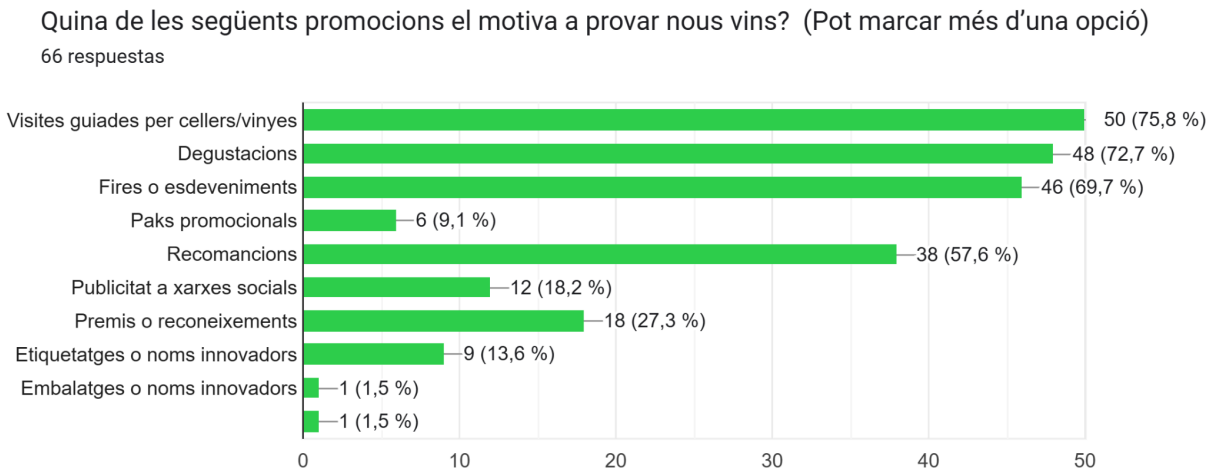
- *Un bon disseny de la pàgina web per poder realitzar la compra de manera àgil i senzilla, a més d'un servei d'enviament fiable i que no tardi massa temps a realitzar les comandes*
- *Un bon marqueting que em dones ganes de comprar el producte*
- *Que resulti en una eina per a complementar el comerç del productde cara a un mercat, cada vegada més marcat pel comerç online.*
- *Una pàgina web que sigues atractiva visualment i que em deixes conèixer la història del vi i d'on ve.*
- *recomanacions, bona promocio per xarxes socials*
- *Algún vi molt renconegut o del qual sen parli molt*
- *Un bon marketing del producte pero marketing dela actualitat com per exemple influencers, anuncis caricatius etc.*

A partir d'aquestes respostes, es pot concloure que els consumidors no només valoren el producte en si, sinó també tota l'experiència digital que l'envolta. És a dir, per incentivar la compra online no n'hi ha prou amb tenir una botiga web disponible, sinó que cal que aquesta sigui visualment atractiva, fàcil de navegar i que transmeti confiança i professionalitat.

A més, també es detecta la necessitat de reforçar la comunicació digital i la notorietat de marca. Els consumidors mostren més predisposició a comprar productes dels quals han sentit a parlar, que tenen presència a xarxes socials o que generen interacció i recomanacions. Per tant, aspectes com la creació de contingut, la presència a Instagram o

les experiències enoturístiques compartides a xarxes poden jugar un paper molt important a l'hora d'incrementar les vendes online.

Gràfic 24: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



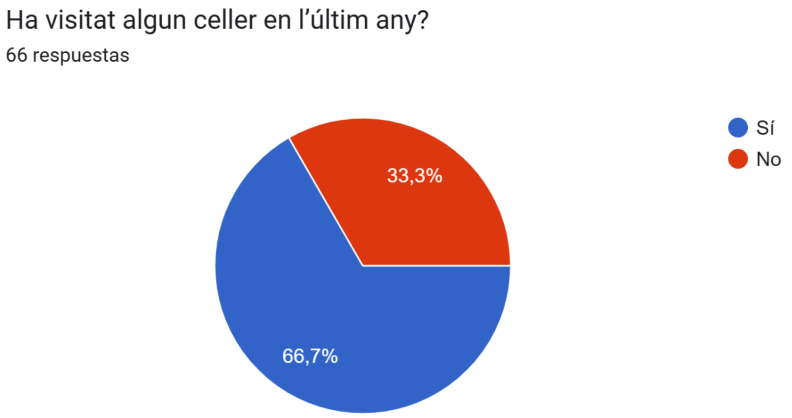
Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta s'estudia la promoció i quins factors motiven més els consumidors a tastar nous vins. Tal com es pot observar al gràfic, les opcions més destacades estan clarament relacionades amb l'enoturisme i les experiències vinculades al món del vi. En concret, les visites guiades per cellers i vinyes són l'opció més escollida, amb un 75,8%, seguides molt de prop per les degustacions (72,7%) i les fires o esdeveniments vinícoles (69,7%).

També destaquen les recomanacions, amb un 57,6%, fet que reforça la importància del boca-orella i de les experiències positives compartides entre consumidors.

Per aquest motiu, una bona manera de diferenciar el Celler Batea respecte a altres cellers podria ser oferir experiències enoturístiques diferents i atractives, que vagin més enllà de les visites tradicionals, afavorint així també al boca-orella.

Gràfic 25: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



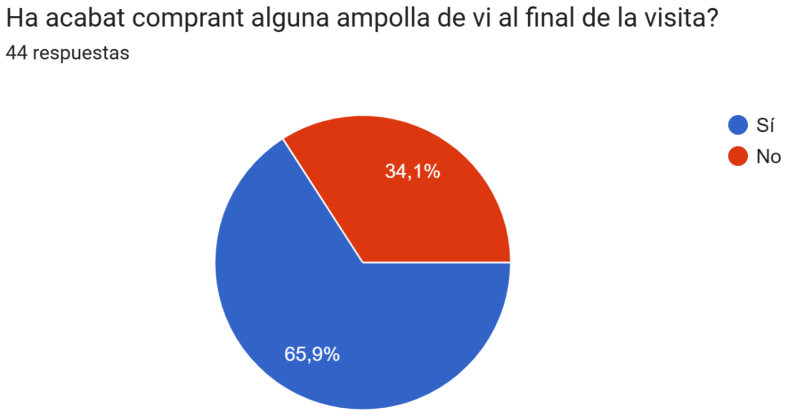
Font: Elaboració pròpia, 2026

L'última pregunta d'aquesta secció pretenia estudiar si realment es complia la tendència detectada a l'anàlisi PESTEL sobre l'augment de l'enoturisme. A partir de les respostes obtingudes, podem confirmar que sí que és cert que gran part de la població en du a terme, ja que un 66,7% dels enquestats afirma haver realitzat algun tipus d'experiència enoturística.

Les persones que responien afirmativament passaven a la secció següent de l'enquesta, mentre que aquelles que responien que no eren dirigides directament a la secció 5.

SECCIÓ 4: Pregunta de seguiment

Gràfic 26: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

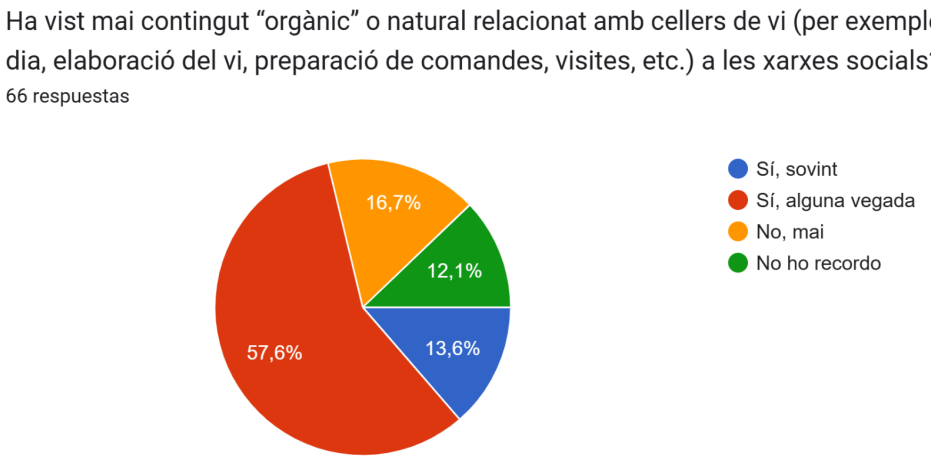
Aquelles persones que van afirmar haver realitzat visites enoturístiques, van passar a aquesta secció de seguiment, orientada a detectar si aquestes experiències acabaven generant una compra. Tal com es pot observar, del percentatge de persones que sí que havien fet visites enoturístiques, un 65,9% afirma haver comprat alguna ampolla de vi al celler després de la visita.

Aquest resultat reforça la importància de les experiències enoturístiques com a eina de venda i promoció, ja que demostra que existeix una relació directa entre la qualitat de la visita i l'increment de les vendes. Per tant, oferir experiències atractives i diferenciades pot ser una molt bona oportunitat per captar nous clients i augmentar el consum dels productes del celler.

SECCIÓ 5: Contingut a xarxes

Aquest apartat anava destinat a l'estudi d'una proposta de màrqueting concreta, la creació de contingut diferenciador a les xarxes socials amb l'objectiu de captar l'atenció dels consumidors i augmentar l'interès cap al celler i els seus productes.

Gràfic 27: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

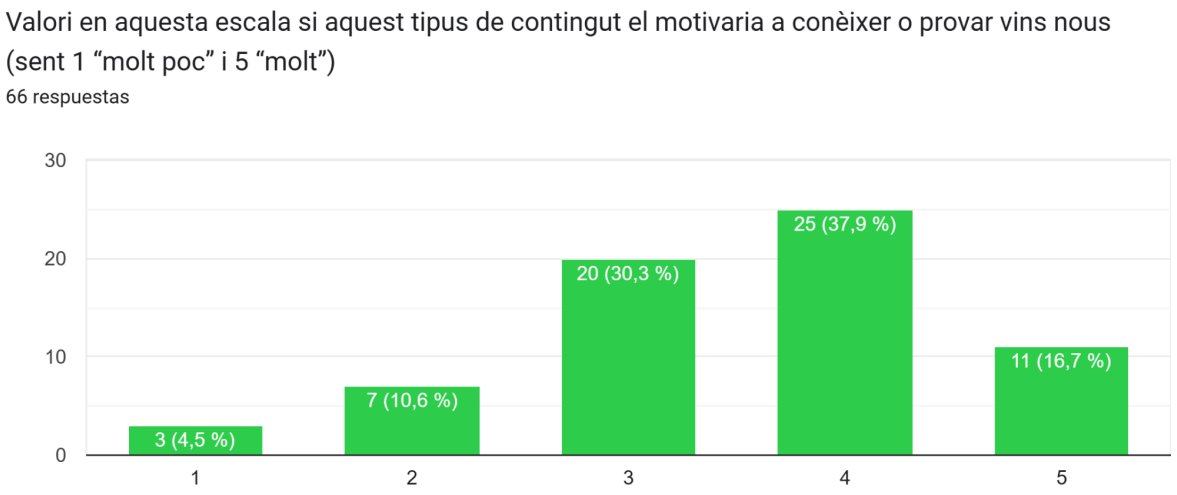


Font: Elaboració pròpia, 2026

En primer lloc, es preguntava als enquestats si estaven familiaritzats amb aquest tipus de contingut a les xarxes socials. La majoria de les respostes van ser afirmatives, fet que indica que aquest format de comunicació és conegut entre els consumidors.

En el cas de respondre que no, els participants passaven directament a la secció 7 de l'enquesta. En canvi, aquells que sí que estaven familiaritzats amb aquest tipus de contingut continuaven a la secció 6.

Gràfic 28: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

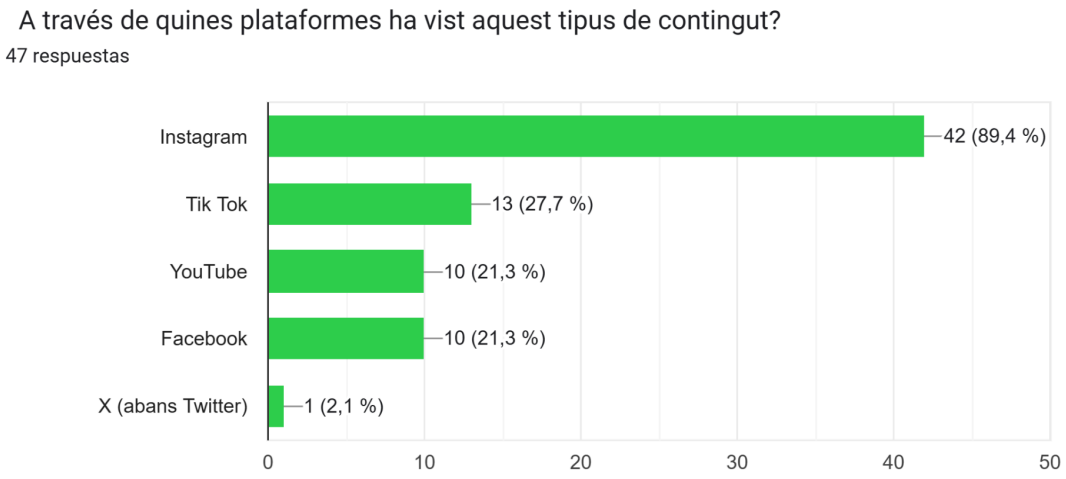


Font: Elaboració pròpia, 2026

Segons aquesta pregunta, podem detectar que, en una escala de Likert de l'1 al 5, predomina la puntuació de 4 pel que fa a fins a quin punt aquest tipus de contingut motivaria a tastar un vi. Aquest resultat indica que aquest tipus de comunicació sí que pot influir positivament en l'interès del consumidor, fet que representa una oportunitat per al Celler Batea per potenciar la seva presència a xarxes socials amb contingut més atractiu i diferenciador.

SECCIÓ 6: Pregunta de seguiment

Gràfic 29: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



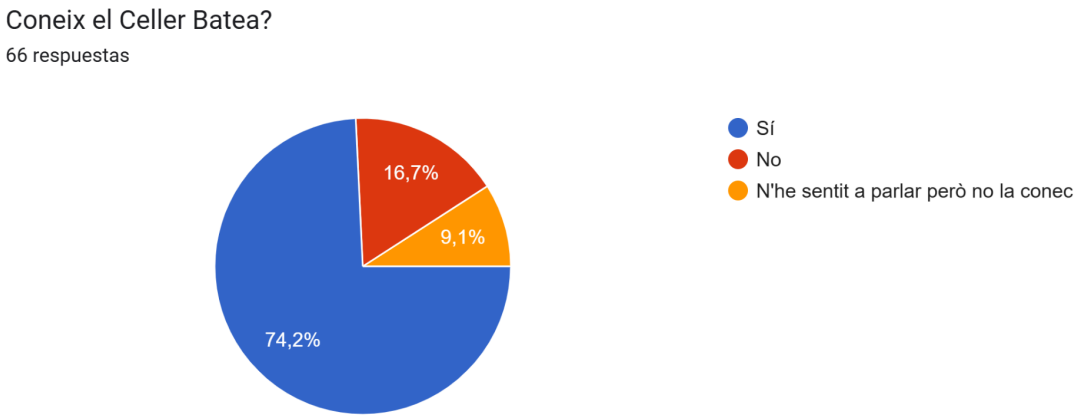
Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta es volia saber a través de quina plataforma les persones que coneixen aquest tipus de contingut l'havien vist. Això serveix com a referència per saber on seria millor publicar-lo en cas que el Celler Batea decidís apostar per aquest tipus de comunicació.

Segons les respostes, la plataforma principal és Instagram, ja que és on la majoria dels enquestats diu haver vist aquest tipus de contingut. Tot i això, TikTok també apareix com una opció interessant, sobretot perquè permet arribar a molta gent gràcies al seu algoritme i a la facilitat amb què el contingut es pot fer viral.

SECCIÓ 7: Pregunta filtre

Gràfic 30: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



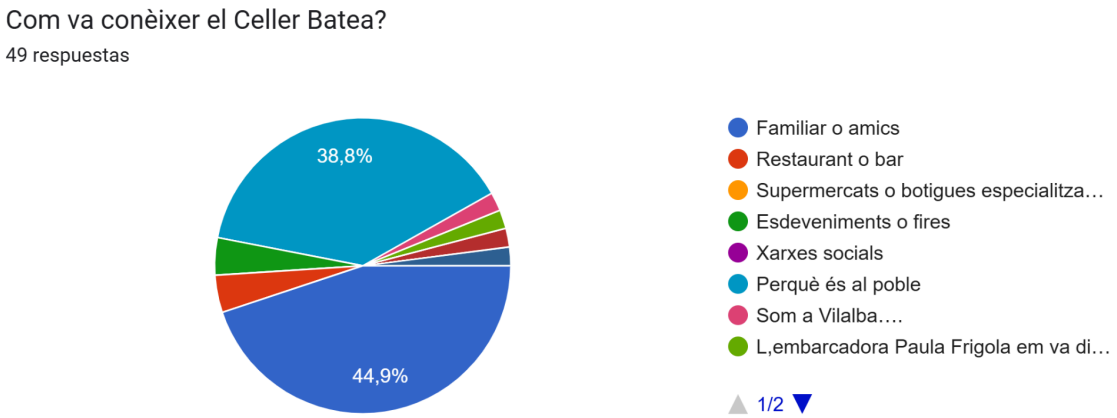
Font: Elaboració pròpia, 2026

A aquesta secció, les preguntes ja van dirigides al coneixement del mateix celler. Amb aquesta pregunta es volia descartar les persones que no coneixien el celler, enviant-les directament a la secció 10. D'aquesta manera, només continuaven responent a les preguntes específiques aquells enquestats que sí que en tenien coneixement.

SECCIÓ 8: Coneixement del Celler

Aquesta secció va dirigida únicament a les persones que ja coneixen el celler.

Gràfic 31: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

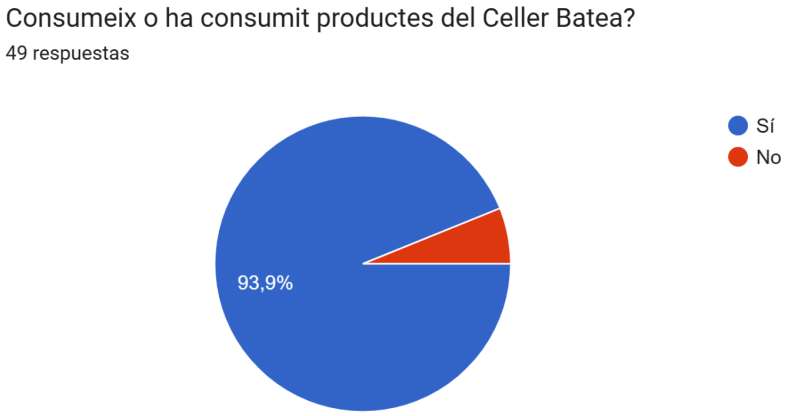


Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta es volia analitzar d'on coneixien el celler les persones enquestades. La majoria l'han conegut a través de familiars i amics (44,9%), seguit d'un 38,8% que el coneixen perquè és al poble. Aquest resultat coincideix amb el que s'ha comentat al principi: una part important dels enquestats són del territori.

A més, aquestes dades també mostren una oportunitat de creixement fora de la zona, ja que al començament de l'enquesta es podia observar que hi havia força participants residents en àrees metropolitanes, però en aquesta secció, ja centrada en el coneixement del celler, ja no hi apareixen. Això pot indicar que no coneixen la marca perquè no arriba als seus canals de distribució o comunicació habituals, fet que reforça la necessitat de millorar la presència del celler fora del territori.

Gràfic 32: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



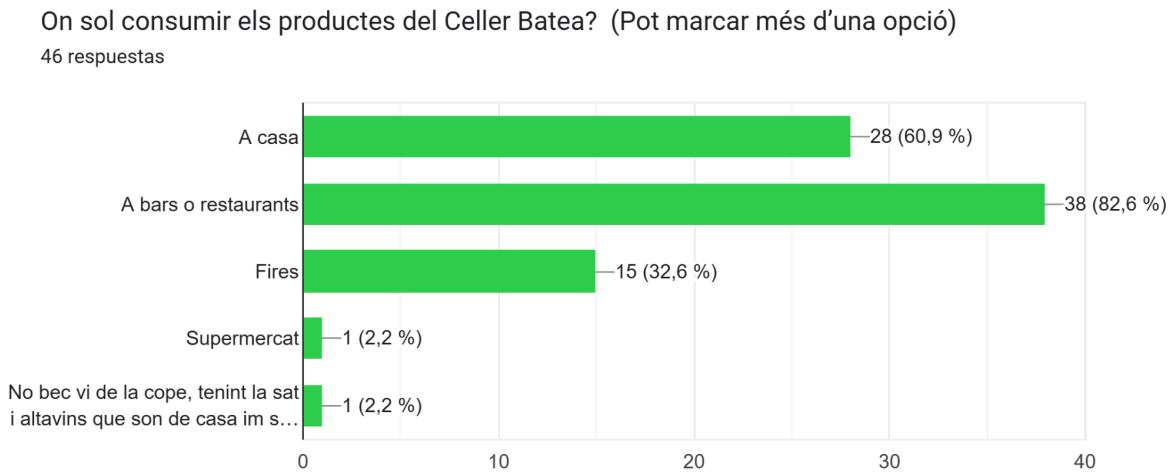
Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta es volia fer una pregunta filtre per detectar si les persones que coneixen la marca també n'han consumit els productes. El resultat mostra que un 93,9% sí que els han consumit, de manera que aquests participants passaven a la següent secció. En canvi, les persones que havien indicat que no els havien consumit eren dirigides directament a la secció 10.

SECCIÓ 9: Coneixement del Celler

En aquesta penúltima secció es pretén estudiar en profunditat el posicionament del celler, és a dir, quina visió tenen els consumidors i què opinen sobre la marca.

Gràfic 33: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi

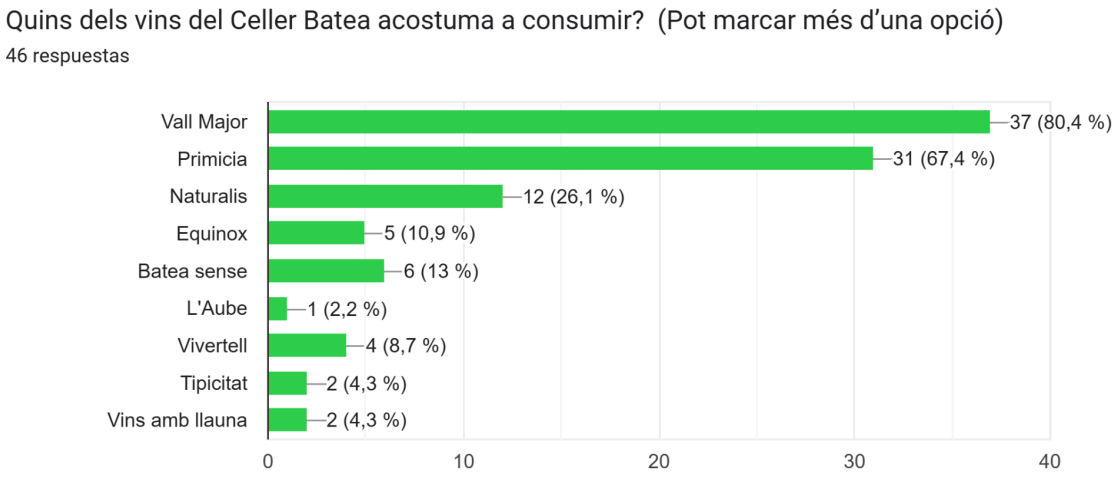


Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta es volia analitzar on es consumeixen més els productes del celler. La resposta majoritària ha estat bars i restaurants, amb un 82,6%, un resultat que té molt sentit si tenim en compte que moltes de les respostes provenen de persones de la zona, on el celler té presència en diversos establiments de restauració.

A més, aquest resultat també indica que bars i restaurants són un bon canal per donar a conèixer la marca, ja que és un espai on els consumidors tenen l'oportunitat de provar els productes de manera natural i en un context favorable.

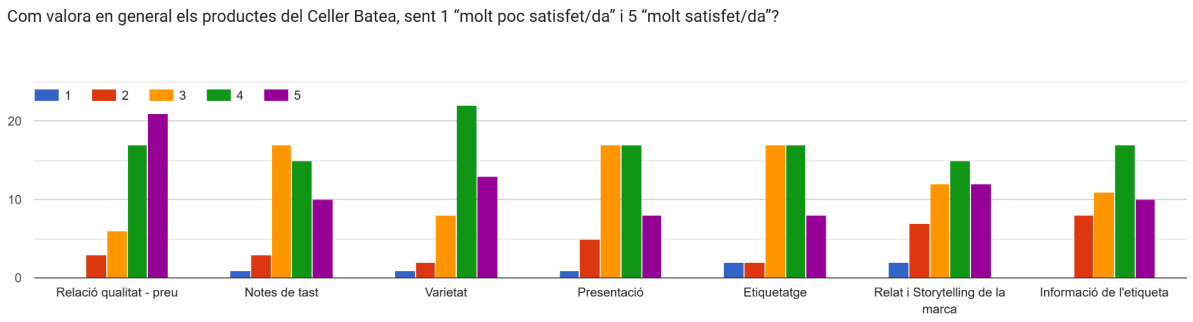
Gràfic 34: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta s'analitzava quin producte del celler es consumeix més. Els resultats mostren que els vins Vallmajor i Primícia són els més destacats, coincidint amb el fet que són els que tenen més presència al sector de l'hostaleria i també els que ofereixen una millor relació qualitat-preu.

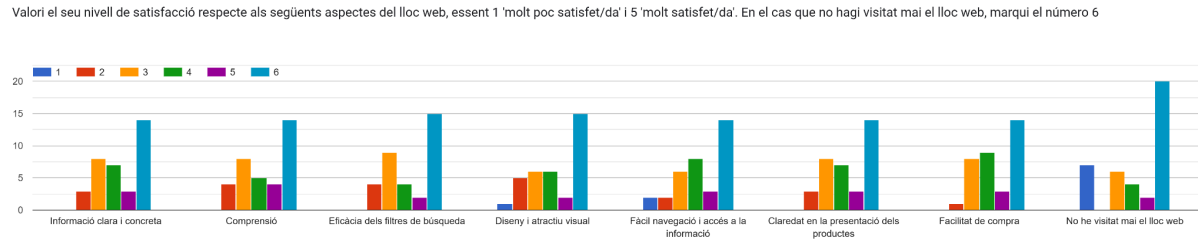
Gràfic 35: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta estudiàvem els aspectes a destacar dels productes del celler, dels quals destaquen que té molt bona relació qualitat-preu, molt ben valorat pels clients, una àmplia varietat, i un etiquetatge i presentació que estan bé.

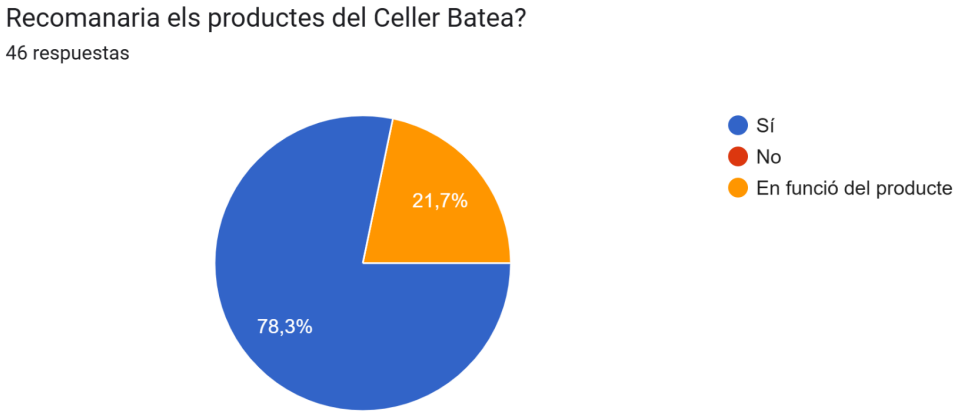
Gràfic 36: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta es pretenia estudiar la satisfacció amb el canal de distribució web, generalment podem destacar que la gent no la coneix, però dels que sí, es mostra un descontent general, i un predomini de notes més baixes de l'escala de likert, el 2 i el 3, fet que ens indica que hi ha molt marge de millora d'aquest canal. I tal com hem vist un bon lloc web impulsa la compra, així doncs la millora del lloc web podria convertir-se en una oportunitat per incrementar les vendes.

Gràfic 37: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



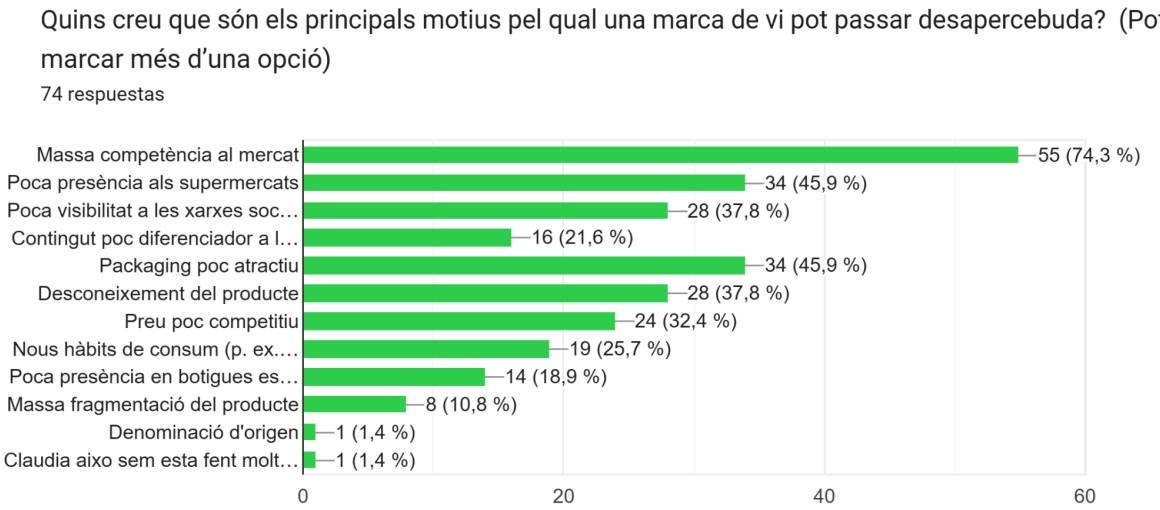
Font: Elaboració pròpia, 2026

Aquesta pregunta ens mostra que un 78,3% dels consumidors del celler recomanarien els productes, i un 21,7% recomanarien en funció que, això en mostra que majoritàriament els clients estan satisfets amb la marca.

SECCIÓ 10: Opinió general

Aquest és l'última secció de l'enquesta, on han anat a parar totes les persones que al llarg d'aquesta s'han anat descartant per les preguntes de filtratge. Aquesta secció consta de tres preguntes generals per detectar l'opinió els enquestats.

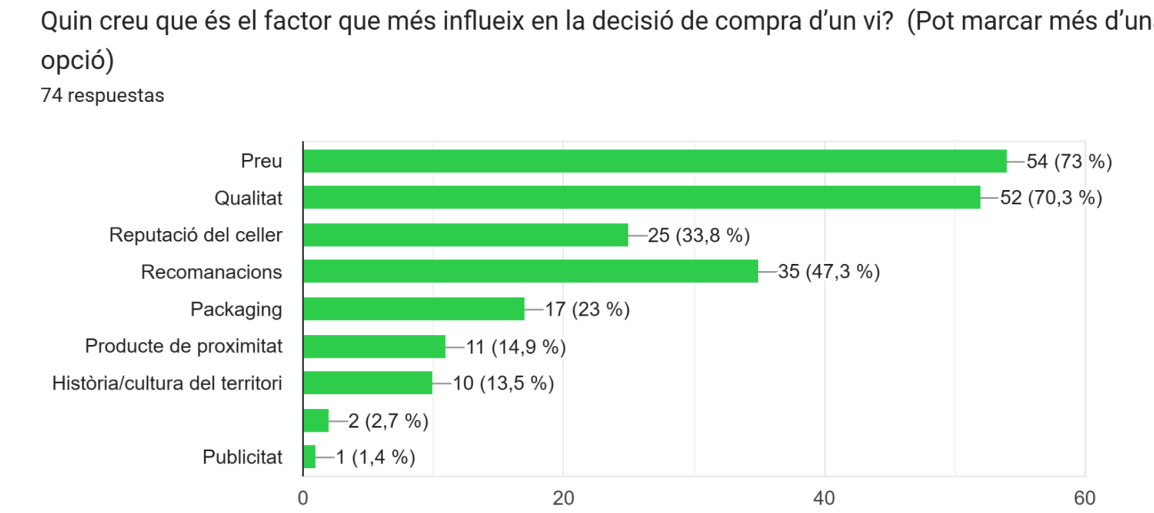
Gràfic 38: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Amb aquesta pregunta s'ha pogut detectar l'opinió dels enquestats sobre els motius pels quals una marca de vi pot passar desapercebuda. La principal resposta ha estat l'excés de competència al mercat (74,3%), seguida de la poca presència als supermercats, que, com ja s'ha comentat anteriorment, és el canal on s'ha detectat que els clients compren més i on el Celler actualment no té presència. També destaca l'embalatge poc atractiu, un factor que podria ajudar a captar l'atenció dels consumidors i, en conseqüència, incrementar les vendes. Així doncs, aquest podria ser un aspecte a treballar en futures accions de màrqueting.

Gràfic 39: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



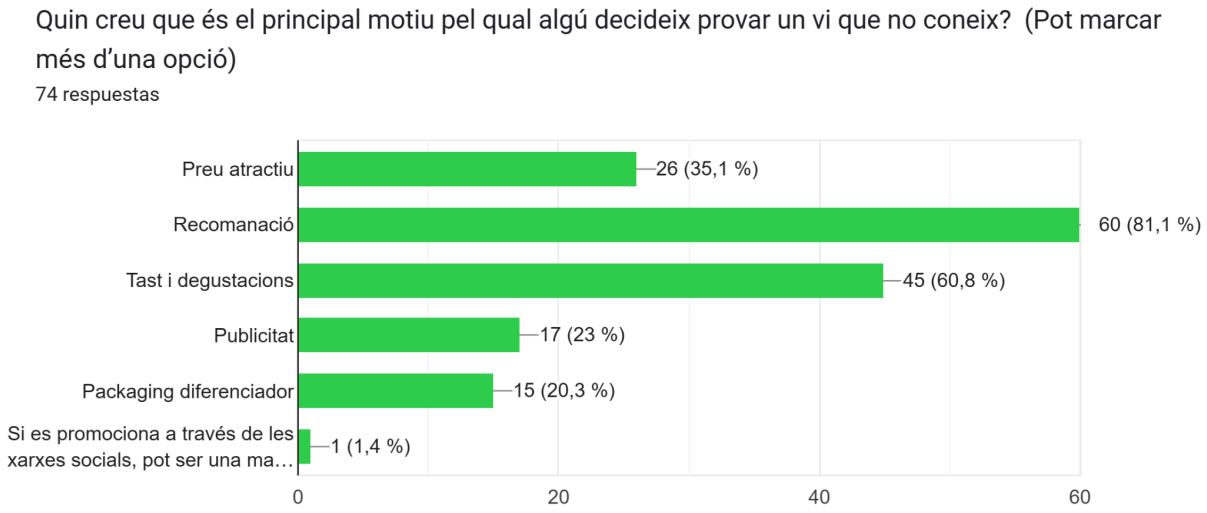
Font: Elaboració pròpia, 2026

Aquesta pregunta estudia els factors que més influeixen en la decisió de compra d'un vi. Tal com es pot observar en el gràfic, la qualitat i el preu són els aspectes més determinants per als consumidors, amb un 70,3% i un 73% de les respostes respectivament.

A més, també destaquen les recomanacions boca-orella, amb un 47,3%, fet que indica que l'opinió d'altres consumidors i les experiències compartides tenen un pes important en el procés de decisió de compra. Això posa de manifest la importància de mantenir una bona reputació de marca i potenciar estratègies de comunicació basades en l'experiència del client i les recomanacions.

Per altra banda, factors com l'embalatge, el producte de proximitat o la història i cultura del territori tenen una influència menor, tot i que poden actuar com a elements diferenciadors dins d'un mercat altament competitiu, com és aquest.

Gràfic 40: Pregunta del qüestionari als consumidors de vi



Font: Elaboració pròpia, 2026

Aquesta pregunta analitza quin és el principal motiu que porta els consumidors a provar un vi que no coneixen. Tal com es pot observar en el gràfic, les recomanacions són el factor més influent, amb un 81,1% de les respostes, seguides dels tastos i degustacions, amb un 60,8%.

Aquests resultats indiquen que l'experiència i l'opinió d'altres persones tenen un paper fonamental en la descoberta de nous vins. Això evidencia la importància del boca-orella i de

generar experiències positives al consumidor, així com la rellevància de les activitats de tast i enoturisme com a eines de promoció i captació de nous clients.

A més un enquestat ens deixa un comentari on proposa que *la promoció a trevés de xarxes socials, pot ser una manera de captar clients potencials*, això ens mostra aquest interes per reforçar la presència digital de l'empresa i aprofitar els canals en línia com a estratègia de comunicació.