

Marta Barrientos Mauricio

LA COMUNICACIÓN DE MARCA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Elaboración de un plan de comunicación para La Masrojana

TRABAJO FINAL DE GRADO

Doble grado ADE + FIC



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus, junio
Curso 2021-22

AGRACEDIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría dar las gracias al equipo de La Masrojana por la ayuda recibida durante el transcurso de elaboración del presente estudio.

En especial, a ti Julià, por darme las ganas, motivación y apoyo para llevar adelante el trabajo, ya que sin ti no habría sido posible.

Finalmente, estoy muy agradecida de haber compartido esta experiencia junto a mi tutor, José Ignacio Sánchez. Gracias por tu paciencia, consejos y dedicación.

ÍNDICE

Resumen	5
1. Presentación	8
2. Introducción.....	9
2.1 Contextualización del tema	9
2.2 Justificación	9
2.3 Estructura del trabajo	10
2.4 Objetivos del trabajo.....	10
2.5 Metodología del trabajo	11
3. Marco teórico	11
3.1 ¿Qué es un plan de comunicación y por qué se ha de realizar?	11
3.2 El marketing sectorial y el marketing alimentario	12
3.3 La identidad de marca de la empresa alimentaria.....	14
4. Marco práctico: Diseñar un plan de comunicación	15
4.1 Primera fase: Investigación	15
4.1.1 La Masrojana: Presentación, historia y sus orígenes	15
4.1.2 Misión, visión, filosofía de negocio y estrategia corporativa	16
4.1.3 Análisis DAFO.....	19
4.1.4 Mix de comunicación	24
4.1.4.1 Publicidad	24
4.1.4.2 Relaciones públicas	25
4.1.4.3 Promoción de ventas.....	26
4.1.5 Posicionamiento de marca.....	26
4.2 Segunda fase: Planificación estratégica.....	27
4.2.1 Diseño del briefing	27
4.2.2 Mapa de públicos.....	35
4.2.3 Objetivos del plan de comunicación	43
4.2.4 Estrategias de comunicación	44
4.3 Tercera fase: Plan de acción.....	44
4.3.1 Tácticas de comunicación y relaciones públicas de marketing	44
4.3.2 Canales y plataformas	49

4.3.2.1 Canales de comunicación interna	49
4.3.2.2 Página web oficial de la corporación	50
4.3.2.3 Redes sociales	51
4.3.3 Cronograma	53
4.3.4 Presupuesto	54
5. Conclusiones	55
6. Recomendaciones y limitaciones.....	57
Referencias bibliográficas	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo La Masrojana.....	14
Figura 2. Compromiso con la calidad	14
Figura 3. Aceitunas arbequinas, negras, partidas y manzanilla con hueso	17
Figura 4. Paté de aceituna, aceite de arbequina virgen extra y aceites aromáticos	18
Figura 5. Matriz DAFO La Masrojana	19
Figura 6. Artículo Diario de Tarragona: La Masrojana, los ‘reyes’ de la arbequina.....	21
Figura 7. Colaboración con el catálogo de fiestas mayores en Mora de Ebro	25
Figura 8. Premios BTT “LaTransrabosenca”	25
Figura 9. Patrocinio camisetas en la carrera “La Cameta Coixa”	25
Figura 10. Organigrama La Masrojana.....	28
Figura 11. Publicación Instagram: Escola Camp Joliu	29
Figura 12. Publicación Instagram: Fira de l’Oli De les Borges Blanques	30
Figura 13. Publicación Instagram: Zell Im Zellertal	30
Figura 14. Publicación Instagram: Vinoteca de Reserva.....	30
Figura 15. Publicación Instagram: Feria Alimentaria Barcelona 2022.....	30
Figura 17. Publicación Instagram: Agrobotiga La Masrojana	30
Figura 16. Publicación Instagram: Feria Intercomarcal del aceite.....	30
Figura 18. Mapa de públicos de La Masrojana	37
Figura 19. Participación Fira Àpat Tarragona 2022.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición cuantitativa de los diferentes tipos de públicos	39
Tabla 2. Comparativa entre los objetivos de la corporación y el plan de comunicación	43
Tabla 3. Cronograma anual de La Masrojana	54
Tabla 4. Presupuesto anual La Masrojana destinado a actividades de comunicación	55

Título

La comunicación de marca de la empresa familiar: Elaboración de un plan de comunicación para La Masrojana.

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo llevar a cabo un plan de comunicación de marca para La Masrojana, dedicada al sector de conserva de aceitunas, patés de aceituna y todo tipo de aceites.

Dada la creciente importancia del mundo digital, sobre todo tras la llegada de la pandemia, resulta indispensable disponer de un departamento de marketing/comunicación en el interior de la empresa. La Masrojana es una organización que tiene un gran reconocimiento y fuerza comercial en el sector B2B1, pero carece de una comunicación eficiente con el consumidor final, generándose así un alejamiento entre ambos.

De este modo, la investigación se basa en diseñar un plan de comunicación enfocado al sector B2C2, capaz de establecer una hoja de ruta. En esta se especificará la manera y la periodicidad con la que la empresa va a comunicarse con su público objetivo, para lograr establecer una relación periódica y duradera con el mismo.

Además, durante el transcurso de este, tendrá lugar la participación en actividades de relaciones públicas por parte de la autora del estudio. Para así, analizar el conocimiento que se tiene alrededor de la marca y obtener un punto de partida para la puesta en marcha del plan.

Finalmente, se expondrán las conclusiones, limitaciones y recomendaciones propuestas para recordar los principales puntos, reflexionar sobre la relevancia del problema expuesto al principio del trabajo y en especial, motivar a los miembros del equipo a tirar adelante con el proyecto sugerido.

Palabras clave: plan de comunicación, empresa familiar y La Masrojana.

¹ B2B: *business-to-business*.

² B2C: *business-to-consumer*.

Títol

La comunicació de marca de l'empresa familiar: Elaboració d'un pla de comunicació per La Masrojana.

Resum

El present treball final de grau té com a objectiu dur a terme un pla de comunicació de marca per La Masrojana, dedica al sector de conserva d'olives, patés d'olivada i tota mena d'olis.

Donada la creixent importància del món digital, sobretot després de l'arribada de la pandèmia, resulta indispensable disposar d'un departament de màrqueting/comunicació a l'interior de l'empresa. La Masrojana és una organització que té un gran reconeixement i força en l'àmbit comercial en el sector B2B, però no té una comunicació eficient amb el consumidor final, generant-se un allunyament entre tots dos.

D'aquesta manera, la investigació es basa a dissenyar un pla de comunicació enfocat al sector B2C, capaç d'establir un full de ruta. En aquest s'especificarà la manera i la periodicitat amb la qual l'empresa ha de comunicar-se amb el seu públic objectiu, per aconseguir establir una relació periòdica i duradora amb aquest.

A més, durant el seu transcurs, tindrà lloc la participació en activitats de relacions públiques per part de l'autora de l'estudi. Per així, analitzar el coneixement que es té al voltant de la marca i obtenir un punt de partida per a la posada en marxa del pla.

Finalment, s'exposaran les conclusions, limitacions i recomanacions proposades per recordar els principals punts, reflexionar sobre la rellevància del problema exposat al principi del treball i en especial, motivar els membres de l'equip a tirar endavant amb el projecte suggerit.

Paraules clau: pla de comunicació, empresa familiar i La Masrojana.

Title

The brand communication of the family business: Elaboration of a communication plan for La Masrojana.

Abstract

This final degree project aims to carry out a brand communication plan for La Masrojana, dedicated to the sector of canning olives, olive pates and all kinds of oils.

Given the growing importance of the digital world, especially after the arrival of the pandemic COVID-19, it is essential to have a marketing/communication department within the company. La Masrojana is an organization that has great recognition and commercial strength in the B2B sector, but lacks efficient communication with the final consumer, thus generating a distance between both of them.

Therefore, the research is based on designing a communication plan focused on the B2C sector, capable of establishing a roadmap. In the document, the way which the company will communicate with its target audience will be specified, in order to create a periodic and lasting relationship with it.

In addition, during its course, the participation in public relations activities by the author of the study will take place with the purpose of analysing the knowledge that the public have around the brand and, at the same time, to obtain a starting point for the implementation of the plan. At the end of the essay the conclusions, limitations, and recommendations will be exposed to summarize the main points and to highlight the relevance of the problem exposed and, to motivate the team members to move forward with the proposed project.

Key words: communication plan, family business and La Masrojana.

1. Presentación

A través del presente trabajo final de grado (TFG) se pretende elaborar un plan de comunicación para una empresa familiar del sud de Cataluña, La Masrojana, que se dedica a la producción y comercialización de aceitunas, pastas de aceituna y aceites.

La elección de este trabajo viene motivada por la estancia en prácticas extracurriculares por parte de la autora en la compañía de análisis. En el verano de 2020 entró a formar parte del equipo y conoció, por primera vez, el funcionamiento de una sociedad desde su interior. En ellas, se potenciaron las diferentes habilidades y preferencias, gracias a la participación en la gestión de los varios departamentos de la empresa.

Concretamente, se encuentra vinculado con el área de marketing, puesto que la comunicación es una de las funciones que forma parte. La misma permite que exista una interacción con el mercado, en la cual hay una comprensión del mensaje y una respuesta por parte del público objetivo. En este aspecto, la relación entre ambas disciplinas es la pretensión de buscar influir de manera positiva en el público por medio de una comunicación persuasiva, que propicie los objetivos deseados (Mendoza, 2013).

Las asignaturas que han actuado como base del análisis, cuyos conceptos y fundamentos teóricos se han puesto en práctica, son las siguientes:

- Fundamentos del marketing
- Dirección estratégica de marketing
- Organización de empresas
- Comportamiento organizativo
- Investigación de mercados y aplicaciones

Las competencias que las caracterizan se basan en aplicar el pensamiento crítico, lógico y creativo, demostrando capacidad de innovación y el desarrollo de habilidades directivas. Así como, conocer la naturaleza y el funcionamiento de una corporación y de sus áreas funcionales, entendiendo su ubicación competitiva, institucional y su dimensión estratégica. Por último, ser capaz de buscar, analizar e interpretar todo tipo de información relevante para la toma de decisiones empresariales.

2. Introducción

2.1 Contextualización del tema

La Masrojana es una sociedad de carácter familiar de tres generaciones, cuya idea de negocio nació mucho antes de la creación de la marca en 1977. Actualmente, tras mucho esfuerzo, se considera una mediana empresa en crecimiento, la cual se encuentra presente en grandes partes de Europa y del resto del mundo.

La compañía tiene un alto posicionamiento a nivel B2B, pero uno de sus principales problemas es la ausencia de comunicación con el sector B2C, es decir, la falta de transmisión de la imagen de la organización capaz de conectar con los clientes para crecer en ventas y convertirse en una marca referente. Esta situación dificulta crear un sentimiento de identidad de marca con el consumidor.

2.2 Justificación

Tal y como se ha comentado anteriormente, tras el período de prácticas en la corporación, se identificó un problema, carecía de un departamento de marketing que pudiera comunicar la marca de la empresa familiar.

Kotler (2018, p.29) afirma que “la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente”. Este es el principal motivo de muchos de los problemas de la marca, y en concreto del analizado en este trabajo, la falta de una estrategia de comunicación con el consumidor final capaz de transmitir todos los valores de la marca y que estos sean percibidos por el mismo.

De este modo, no se puede conocer, entender y comunicar bien con el usuario, ya que, al no disponer de especialistas, carecen de conocimientos y herramientas para identificar los cambios continuados en la demanda, dado el entorno cambiante e inestable en el que se encuentra.

Por esta razón, a través del siguiente proyecto se definirá un plan de comunicación que le ayudará a establecer ventajas competitivas de los productos y a transmitir los valores de marca.

2.3 Estructura del trabajo

El trabajo se divide en cuatro grandes partes: la primera es la introducción general; la segunda alude al marco teórico, y algunos conceptos fundamentales; en la tercera se desarrolla el plan de comunicación; y finalmente, se especifican las conclusiones, limitaciones y recomendaciones propuestas.

A continuación, serán descritas en mayor detalle.

La primera parte consiste en presentar e introducir el objeto de estudio, mediante la presentación, justificación y la puntualización de los motivos que llevaron a desarrollar esta idea. Así como, los objetivos del trabajo y la metodología a seguir para lograrlos.

La segunda parte presenta los conceptos teóricos con los cuales este se llevará a cabo, obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias.

En la tercera parte, se desarrollará el plan de comunicación, el cual se encuentra dividido en tres etapas diferenciadas.

La primera, la investigación basada en elaborar un diagnóstico inicial de la situación empresarial, necesario para poder pasar a la segunda etapa. La planificación estratégica consiste en definir estrategias que se encuentren alineadas con los objetivos que se quieren lograr con el siguiente plan. En la tercera etapa, se llevará todo a la acción, realizando las tácticas adecuadas para llegar a nuestras metas y de este modo, causar el impacto deseado en nuestro público objetivo.

Por último, el trabajo finaliza con las conclusiones y recomendaciones. En esta sección se pretende demostrar que con una buena estrategia de comunicación se puede mejorar y agilizar el contacto con el segmento de análisis, B2C.

2.4 Objetivos del trabajo

Objetivo principal: Elaborar un plan de comunicación para la empresa La Masrojana.

Objetivos específicos:

1. Realizar el mapa de públicos de la corporación La Masrojana.
2. Rediseñar el posicionamiento de la marca para el consumidor final.
3. Proponer nuevas tácticas de comunicación para la organización, adaptadas al público objetivo.

4. Exponer algunas estrategias para fomentar la visita de la agrotienda.
5. Definir el perfil profesional de la persona encargada de gestionar la comunicación y el marketing de la empresa.

2.5 Metodología del trabajo

Para el correcto desarrollo del estudio, será necesario llevar a cabo una recopilación y evaluación sistemática de diferentes fuentes de información, las cuales pueden ser primarias o secundarias.

Por una parte, las fuentes de información primarias han sido fundamentales para profundizar en el siguiente estudio, ya que proporcionan información nueva y original. Entre las utilizadas, se encuentra la entrevista semiestructurada con el CEO y las respuestas obtenidas de los consumidores finales en la feria, que permiten conocer de primera mano la percepción que tienen de la marca.

Por otra parte, las secundarias recogen una amplia revisión bibliográfica en todo tipo de documentos: libros, manuales, artículos, revistas, blogs y páginas web especializadas en comunicación.

Al mismo tiempo, también se puede diferenciar entre la aplicación de una metodología cualitativa y cuantitativa. Ciertamente, este estudio se centra en la cualitativa, ya que no se realizan técnicas cuantitativas capaces de evaluar sus cifras.

3. Marco teórico

3.1 ¿Qué es un plan de comunicación y por qué se ha de realizar?

Actualmente, toda empresa necesita tener en cuenta la comunicación como una de las variables más amplias de la mezcla de marketing (Capriotti, 2021; Clow & Baack, 2010), lo que ha llevado a un concepto más holístico de esta relación: la CIM (Comunicación Integrada en el Marketing). Según la American Association of Advertising Agencies (2002, p. 25), este es “un concepto que reconoce el valor añadido de un plan global que valore el papel estratégico de las distintas herramientas de comunicación y las combine para lograr la claridad, consistencia y el máximo impacto comunicativo”.

Además, siguiendo las afirmaciones de Díez de Castro et al. (2002), a través de las variables de comunicación se contribuye al logro de los objetivos generales que tiene la

corporación, quedando vinculadas a las estrategias de marketing y coordinándose con las variables comerciales: producto, distribución, fuerza de ventas y precio.

En cuanto al plan de comunicación, se debe saber que las compañías que deseen llegar a sus públicos de manera estratégica para lograr relaciones sostenibles y duraderas deben reconocer la importancia del mismo dentro del modelo de negocio (Estanyol et al. 2016; Matilla, 2008).

De acuerdo con Capriotti (2021) un plan estratégico de comunicación es un documento de carácter potestativo que sirve de marco de referencia para la actividad de comunicación, el cual se deriva del plan estratégico general de la entidad. Al mismo tiempo, permite formalizar, estructurar y visualizar todos los análisis realizados, las diferentes decisiones tomadas y la planificación de la actuación. Esto concuerda con lo planteado por Be Brand (2020), cuando señala que a partir de “un plan de comunicación se establecen los objetivos, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se pretenden realizar en una organización.” De este modo, a través de un plan de comunicación, se organizan los recursos y procesos de comunicación, que, a la vez, sirven de instrumento de dirección capaz de facilitar una orientación, seguimiento y evaluación de los resultados.

Por último, siguiendo con las aportaciones de Be Brand (2020) la finalidad de un plan de comunicación consiste en obtener un mensaje promocional unificado que transmita los valores de la empresa, que tenga un flujo bidireccional, es decir, dirigido tanto a los empleados como a los clientes y que transmita los objetivos definidos previamente.

3.2 El marketing sectorial y el marketing alimentario

En el campo del marketing, cada sector tiene especificidades y características propias que requieren estrategias particulares y acciones adaptadas a la naturaleza de dicho sector.

Según Cubillo y Cerviño (2008, pp.19-20), a la idea anterior se le denomina “marketing sectorial” y se basa en realizar adaptaciones en los diferentes sectores caracterizados por un entorno en constante cambio dada la creciente complejidad de los mercados y de las tecnologías. Para Capriotti (2021, p.152) ello “implica tener una perspectiva macro y evaluar el sector globalmente (su estructura, funcionamiento, situación y evolución)”. En este sentido, esta nueva concepción del marketing se podrá adaptar a los cambios que continuamente se están produciendo en el entorno como consecuencia

de la creciente innovación técnica, comercial y de la propia dinámica de evolución de los mercados de consumo y las particularidades propias de cada sector.

Dentro de esta sección del marketing, se encuentra el marketing alimentario, que según Guevara (2021), tiene como objetivo “identificar las necesidades insatisfechas del consumidor y resolverlas con su producto”. Se trata de un concepto que nace como consecuencia del contexto competitivo en el sector de la industria alimentaria, y en el cual las empresas deben reinventarse cada día para lograr vender nuevos productos y diferenciar su negocio del resto.

De este modo, el marketing alimentario consiste en conseguir que los consumidores compren más bienes mediante una serie de técnicas innovadoras de comercialización que añaden valor al producto alimentario y se encargan de persuadirlos para que lo compren y se conviertan en fieles seguidores de este (Guevara, 2021).

Aspectos como la mezcla del marketing, y en especial la comunicación y la promoción del sector de alimentos, son los factores que movilizan la compra, hoy en día, perdiendo peso los factores racionales. Esto se debe a la saturación de productos que hay en los mercados y al debate entre la sensibilidad al precio y la predisposición a gastarse más en artículos que satisfagan los deseos más profundos.

Según Jodar (2017), los aspectos más importantes del marketing alimentario capaces de hacer una buena comunicación de marca son: ofrecer un producto saludable y natural; elaborar artículos más adaptados a las minorías; cumplir con los altos requerimientos de seguridad y sostenibilidad; tener un buen *packaging* capaz de reclamar la atención del consumidor y seducirlo; el *big-data* que actúa como un gran aliado para identificar las necesidades del consumidor y poderle dar una respuesta útil y efectiva; el auge del *e-commerce* y de los nuevos canales de venta actúan como una oportunidad porque todos son considerados como válidos para conectar con el consumidor; y por último, tener en cuenta la etiqueta “*low cost*” y “*premium*” a la vez, el consumidor convive con la necesidad de economizar sus compras, pero está predispuesto a gastarse más en productos de calidad siempre que satisfagan sus emociones y deseos.

De acuerdo con la revisión bibliográfica de este trabajo, se puede afirmar que hoy en día prácticamente todas las marcas de alimentos aplican este tipo de principios.

Se basan en la promoción de sus productos, apostando por cualidades como: empaques atractivos, eslóganes llamativos y grandes campañas publicitarias.

Según Ruiz (2021), las marcas con mayor volumen de inversión publicitaria en España son: Nestlé, Danone, Mondelez, Ferrero, Cola Cao, Idilia Foods, Adam Foods, Grupo Lactalis, Gallina Blanca, Casa Tarradellas y Nestlé Nespresso.

3.3 La identidad de marca de la empresa alimentaria

Para Capriotti (2009), en la identidad de marca se pueden reconocer claramente dos grandes enfoques: el organizacional y el del diseño.

En primer lugar, el enfoque organizacional está compuesto por el conjunto de aspectos o características que definen la personalidad de una entidad, y que es la perspectiva mayoritaria en este momento, tanto a nivel académico como profesional.

Respecto al estudio de La Masrojana se centra en el sector B2C, dado que la identidad corporativa de marca sufre problemas de comunicación e identificación con el mismo.

En segundo lugar, el enfoque del diseño se refiere a la expresión visual de una entidad, a través del cual se reflejan las características y particularidades. Concretamente, en la organización de estudio toma mucha importancia la oliva arbequina, ya que es la variedad de aceituna que aparece en su representación gráfica. Puesto que se busca que el público objetivo conozca e identifique la marca por su producto estrella, la oliva arbequina (ver figura 1 y 2).

Figura 1. Logo La Masrojana



Fuente: página web corporativa de La Masrojana. (s.f.).
<https://www.lamasrojana.com/es/media>

Figura 2. Compromiso con la calidad



Fuente: página web corporativa de La Masrojana. (s.f.).
<https://www.lamasrojana.com/es>

La industria alimentaria se sitúa en un sector competitivo y en constante cambio, donde se encuentran consumidores con diferentes y variables tipos de necesidades. Actualmente, es un mercado saturado por la alta competencia que existe.

De este modo, elaborar estrategias de marketing y/o comunicación es imprescindible para definir correctamente la identidad de marca. En primer punto, para que el consumidor reconozca la marca y se convierta en su *top of mind*. Como segundo punto, ser referente para el público objetivo, generando una asociación de la esencia que quiere transmitir la marca con los valores de consumo de los clientes. Como tercer punto, tener en cuenta que una identidad de marca trabajada permitirá obtener un crecimiento, posibilitando la entrada en nuevos mercados competitivos.

Por último, hay que añadir que toma mucha importancia la distinción entre el cliente y el consumidor. Por una parte, el cliente es un elemento crucial en la actividad de la alimentación, ya que es el agente económico que va al supermercado y compra el producto, pero en la mayoría de los casos, las estrategias van dirigidas al consumidor final, que es la persona que prueba el producto. Por ende, puede generar una crítica sobre él.

4. Marco práctico: Diseñar un plan de comunicación

4.1 Primera fase: Investigación

Dentro de la investigación para este trabajo, una primera fase exploratoria consistió en llevar a cabo una entrevista semiestructurada con el CEO de La Masrojana. A esto se le sumó, una revisión de fuentes secundarias como su página web oficial e información corporativa, que conjuntamente permitieron desarrollar correctamente este punto.

4.1.1 La Masrojana: Presentación, historia y sus orígenes

En primer lugar, y como ya se había comentado anteriormente, La Masrojana es una empresa familiar dedicada a la elaboración de aceitunas, pastas de aceituna y aceites. Todos sus productos se caracterizan por su calidad, proximidad y por ser elaborados bajo un procedimiento tradicional, basándose en la conserva y la mejora generada con el paso del tiempo, cuidando del entorno.

Dispone de una amplia variedad de olivas, pero la arbequina es su producto estrella. Sus arbequinas son fruto de aceitunas regionales que provienen del Priorat, Ribera de Ebro, Terra Alta y Lérida, hecho que le genera un valor añadido.

Pasando a hablar de las raíces de La Masrojana, cabe destacar que la idea de negocio apareció mucho antes de su creación en 1977. En un principio, se dedicaba a la elaboración de mistela, licor dulce de mosto de uva. Seguidamente, tras el éxito del producto, la primera generación adquirió un almacén para la producción de vino junto con un molino de aceite.

Poco después, se incorporó en la empresa la segunda generación, que optó por ampliar el negocio a través de la creación de un almacén de olivas y es en este preciso momento, cuando nace la marca La Masrojana. El nombre de la entidad representa al pueblo de origen, El Masroig (Priorat). A partir de aquí, empiezan a contactar con diferentes distribuidores del Baix Camp y Tarragona, entrando a formar parte de las estanterías de las tiendas. Se expandió muy rápidamente por el resto de Cataluña, tanto por la zona de Lérida como en Barcelona y Gerona, y en 1980, se empezó a exportar en Alemania y Bélgica. De este modo, durante la década de los ochenta, lograron llegar a gran parte de Europa.

Posteriormente, en la década de los 90, continuó liderándola la segunda generación, pero fue por poco tiempo, a partir del 1996, cae en manos de la tercera. De este modo, tras el proceso de separación en el año 2000, se rediseña la marca La Masrojana de la mano de la tercera generación con la elaboración de las aceitunas, dejando en manos de la otra parte, el molino y la producción del vino.

La corporación poco a poco fue generando recursos y se empezó a hacer visible por todo el mundo. Incluso, el alcance le permitió tener presencia en los Estados Unidos. Finalmente, a partir del año 2010, se traslada el negocio a Mora de Ebro con mejoras y ampliaciones de las instalaciones. Durante estos últimos doce años, ha conseguido entrar en grandes superficies alimentarias tanto nacionales como internacionales, convirtiéndose en un gran referente con sus variedades regionales de calidad: arbequinas y empeltre, resaltado la importancia de sus valores de marca:

Proximidad, calidad, sostenibilidad, elaboración tradicional, seguridad alimentaria, trabajo en equipo y una consciencia común enfocada en generar ocupación en el territorio de origen con el objetivo de sostener al sector agrario.

4.1.2 Misión, visión, filosofía de negocio y estrategia corporativa

La misión de la organización se basa en ofrecer al cliente especialidades de calidad y proximidad, elaboradas de forma tradicional, manteniendo los sabores originales de los

productos sin alteraciones. Esto lo consiguen gracias a sus proveedores, caracterizados por ser pequeñas empresas familiares y agrarias arraigadas al territorio que tienen un cuidado exhaustivo de sus tierras y cultivos.

En referencia a la amplitud del negocio, existe la línea convencional y la ecológica. Dentro de las mismas, se encuentran productos como las olivas regionales, paté de aceituna y aceites.

Su principal producto son las olivas regionales: arbequinas, negra de Aragón, partidas, manzanilla, gazpacha, gordal picante y manzanilla rellena. De todos modos, a continuación, se muestran las variedades de olivas más relevantes para la compañía y con un mayor nivel de facturación (ver figura 3).

Figura 3. Aceitunas arbequinas, negras, partidas y manzanilla con hueso



Fuente: página web corporativa de La Masrojana. (s.f).
<https://www.lamasrojana.com/es/media>

Además de aceitunas, también se dedican a la producción de paté de aceituna y todo tipo de aceites, quedando estas dos líneas en un segundo plano, ya que la imagen de marca se identifica más por las olivas que por sus derivados (ver figura 4).

Figura 4. *Paté de aceituna, aceite de arbequina virgen extra y aceites aromáticos*



Fuente: página web corporativa de La Masrojana. (s.f.). <https://www.lamasrojana.com/es/media>

La visión que configura La Masrojana consiste en no tener límites. Lo importante es crecer, y no tan solo como empresa, sino como equipo, con el objetivo de hacer frente a todos los retos del mercado con éxito, pero sin perder los valores y la identidad de marca que los caracteriza. En definitiva, se puede confirmar que tiene una visión local, pero al mismo tiempo global. Por una parte, su objetivo es repercutir en la zona de origen y aportar valor a sus proveedores a través de colaboración, integración y formación. Por otra parte, la organización debe tener una visión global, enfocada a expandirse como una marca de referencia en el sector.

La filosofía de negocio de La Masrojana se centra en impulsar la continuidad de la tradición milenaria de la cosecha de aceitunas. Actividad que ha sido desarrollada a lo largo de los años por los pequeños agricultores ubicados en el territorio, donde predomina el sector agrícola, ya que la mayoría de sus habitantes viven de sus frutos.

Su estrategia corporativa se basa en el cuidado en la elaboración de sus olivas, garantizando un producto de alta calidad. Al mismo tiempo, quiere que el público objetivo perciba la emoción y unión que supone la recolecta del fruto típico de la tierra natal de La Masrojana como un valor añadido.

4.1.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO es el punto de partida que permite conocer el diagnóstico de La Masrojana en el ámbito de la comunicación.

El siguiente apartado se justifica con los conceptos expuestos por Sánchez (2020, p.15), el análisis DAFO, también conocido como FODA, “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno”.

De este modo, será definida la estrategia de comunicación acorde a sus necesidades de mejora, teniendo en cuenta el ámbito interno y externo en el que se encuentra presente (ver figura 5).

Figura 5. Matriz DAFO La Masrojana



Fuente: elaboración propia.

Análisis interno

1. **Debilidades:** aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la sociedad, las cuales tienen que llegar a ser superadas.

- **No cuenta con un departamento de marketing:** esto representa una desventaja para la entidad, pues no le permite planificar ni desarrollar su comunicación integral de marca.

Si una organización considera que el departamento de marketing no es fundamental, esto puede conllevar a situaciones incontrolables para la identidad de la organización y en este caso de los productos que comercializa, impidiendo su reconocimiento de marca, la identificación rápida de sus atributos empresariales y, en definitiva, de su misión corporativa.

El mismo se debería de convertir en el mejor aliado de la dirección de la compañía. Es el responsable de innovar, investigar y recoger información del mercado y de la competencia, de crear una buena comunicación de los valores de la empresa y de establecer un buen posicionamiento de marca. A partir del cual, se permite mejorar la dirección, imagen, reputación, asegurar un buen reporte de ventas y favorecer las proyecciones de futuro.

- **Poca presencia en las redes sociales:** La Masrojana dispone de un perfil en diferentes redes sociales como: Instagram, Facebook, TikTok, pero, por el contrario, no tiene una actividad continuada ni profesional que esté orientada a incrementar sus clientes y en consecuencia sus ventas. En relación con lo anterior, y por consecuencia, tampoco existe una estrategia de marketing ni comunicación digital.

Este hecho le impide llegar a ser visible por gran parte del mundo, y en especial, de su público objetivo. Al mismo tiempo, le dificulta percibir un feedback o algún tipo de interacción.

- **No dispone de un plan de comunicación:** no cuenta con una estrategia de comunicación definida, ya que la dispone de forma empírica pero no estratégica.
- **Deficiente calidad fotográfica en la tienda online:** hay muchos errores en la gestión de los artículos expuestos en la tienda en línea. Aparecen sin imagen o

con una baja calidad, donde no se aprecia bien el *packaging*. Tampoco se especifican los detalles y se presentan dificultades para realizar el pago correctamente.

- **Disminuido número de visitas y consumo en su propio punto de venta (agrotienda):** su difícil acceso, junto con los bajos incentivos de compra, hacen reducir mucho las ventas.
- **Dificultad de comunicación del posicionamiento de marca al consumidor final:** al no disponer de un departamento de marketing y comunicación, o bien, de una persona dedicada al mismo, hace que existan impedimentos en la transmisión de los valores corporativos.
- **Reducida actividad de comunicación en su página web:** la marca tiene poco dinamismo digital, así como en medios tradicionales. Su última reseña corresponde a un artículo publicado en el Diari de Tarragona en el 2017 en el apartado de actualidad (ver Figura 6).

Figura 6. Artículo Diario de Tarragona: La Masrojana, los 'reyes' de la arbequina



Fuente: Diari de Tarragona. (30 de noviembre de 2017). <https://n9.cl/0018o>

- **Ausencia estratégica en actividades de relaciones públicas:** baja participación en eventos como lo son las ferias alimentarias, exposiciones y congresos.

2. Fortalezas: se trata de aquellos puntos donde la sociedad se encuentra bien e incluso mejor que la competencia.

- **Forma parte de superficies alimentarias de gran alcance:** Carrefour, Mercadona, Bon Preu (Esclat), Bon Área, Caprabo, Supermercado El Corte Inglés, Casa Ametller, entre otros. Le posibilita potenciar sus ventas y llegar a un amplio público.
- **Es reconocida como una marca propia:** tiene su particular nicho de mercado caracterizado por ser más bien local y concreto.
- **Líneas de productos bien definidas:** aceitunas, patés y aceites, las cuales se encuentran presentes en sus dos áreas de negocio: convencional y ecológica.
- **Clientes muy fidelizados:** este hecho refleja las experiencias positivas que han experimentado los compradores en la entidad, en vista de que los ha llevado a realizar compras continuas y reiteradas en el tiempo.
- **Target definido:** se destina a un público local que conoce bien el producto, así como al internacional que busca experimentar con la alimentación y que dispone de una buena cultura alimentaria basada en dar valor a la elaboración tradicional, de proximidad, calidad y comprometida.
- **Mejora de la calidad y seguridad alimentaria en los productos tras el alcance de la certificación IFS (International Food Standard):** “Permite cumplir con los requisitos de los distribuidores europeos en materia de calidad y seguridad de los alimentos” (Group Ecocert, 2022).

Análisis externo

3. Amenazas: hace referencia a todas las limitaciones o impedimentos que la empresa se encuentra en el mercado, es decir, son aquellos aspectos que no se pueden controlar y que impactan de forma negativa en la misma.

- **Gran competencia nacional e internacional dada la globalización de los mercados:** hay un elevado número de compañías productoras y distribuidoras de aceitunas y sus derivados, tanto en España como en el resto del mundo.
- **Alta homogeneidad de los productos:** disponen de la misma naturaleza y utilidad, haciendo que la decisión de compra sea indiferente en la mayoría de los casos.
- **Competencia por parte de productos sustitutivos:** las aceitunas, especialmente en España, se caracterizan por ser un producto de aperitivo. Aunque también tengan otros usos, si se hace hincapié en el mismo, se consideran sustitutivos: los encurtidos, mejillones, berberechos, patatas fritas, frutos secos y semillas, entre otros.
- **Complejidad para aplicar las normas de seguridad alimentaria y de trazabilidad:** crecientemente, cubrir los aspectos sanitarios de numerosos mecanismos de control de los alimentos, el ejercicio sostenible de los recursos renovables y la protección del medio ambiente. Así como, la implicación con las políticas comunes agrarias, del medio ambiente, industria, empleo, energía e incluso un adecuado reconocimiento del patrimonio cultural inmaterial que existe en torno a la agricultura y la alimentación, es cada vez más importante.

4. Oportunidades: son todos aquellos aspectos externos que afectan de forma positiva y con los que la entidad se puede beneficiar.

- **Mantener un negocio de proximidad con una elaboración tradicional que busca la sostenibilidad y la ocupación local:** cada vez más, los consumidores toman consciencia de la procedencia y la manera con la que han sido elaborados los productos que compran, por encima del precio.
- **Incremento de la inversión interna en I+D en el ámbito agroalimentario:** en el año 2020, se produjo un aumento del 3,6% respecto el 2019, tan solo superada por la industria farmacéutica y de vehículos de motor (Gobierno de España, 2022).

- **Convertirse en una empresa más visible:** pueden hacerse grandes avances en el ámbito de la comunicación si le dan el lugar que se merece.
- **Crecimiento y expansión del comercio local:** las tiendas locales, que son capaces de crear una imagen en los medios de comunicación y consiguen ser atractivas para los consumidores, pueden convertirse en un establecimiento beneficioso para La Masrojana.
- **Nuevas oportunidades de negocio *offline* y *online* derivados de la crisis por COVID-19:** facilita al sector alimentario abrirse a un mundo virtual cada vez con más seguidores.
- **Diversificación de la cartera de productos:** es considerada una buena estrategia de crecimiento y desarrollo, ya que permite minimizar el riesgo, aumentar la cuota de mercado, mejorar la credibilidad de la marca, incrementar la lealtad de los clientes, cumplir con sus expectativas e impulsar el posicionamiento SEO (Aranda, 2019). Se pretende conseguir a través de la investigación de nuevos sabores y la incorporación de nuevas líneas de negocio capaces de lograr un crecimiento orgánico.

4.1.4 Mix de comunicación

El mix de comunicación consiste en la combinación estratégica y específica de técnicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y fuerza de ventas capaces de lograr los objetivos establecidos (Territorio Marketing, 2014). De todos modos, el presente estudio se focaliza en analizar las actividades de publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas llevadas a cabo hasta este momento.

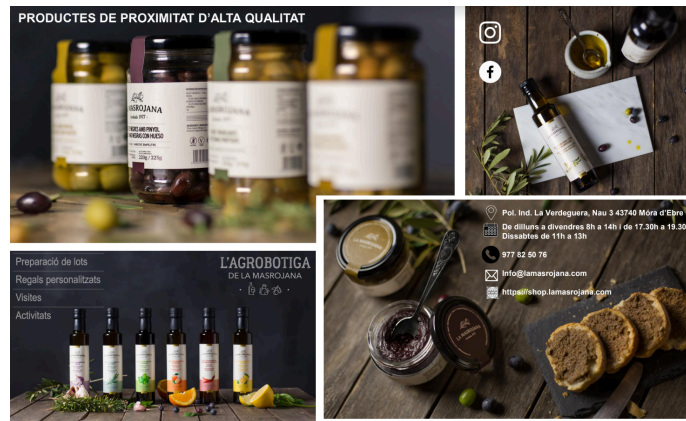
4.1.4.1 Publicidad

Según Clow & Baack (2010) la publicidad es uno de los principales componentes de la comunicación integral de marketing, formando la base para comunicarse con los consumidores particulares y los clientes empresariales. Es el principal vehículo de comunicación y desempeña un rol decisivo en el envío de la comunicación eficaz.

En el caso concreto de análisis, La Masrojana ha realizado campañas de publicidad a nivel local y comarcal. Anualmente, participa en el libro de fiestas mayores, así como en concursos en la radio local donde se encuentra ubicada, Mora de Ebro (ver figura 7). Al

mismo tiempo, ha colaborado como patrocinador en la carrera de montaña de la zona llamada “La Cameta Coixa” y en la BTT conocida como “La Transrabosenca” (ver figura 8 y 9).

Figura 7. Colaboración con el catálogo de fiestas mayores en Mora de Ebro



Fuente: Ajuntament de Móra d'Ebre. (16 de agosto de 2021). <https://n9.cl/hqybs>

Figura 8. Premios BTT “La Transrabosenca” con el patrocinio de la marca



Fuente: BTTORRE: La Transrabosenca. (2022, 4 abril). <https://n9.cl/3b9yu>

Figura 9. Patrocinio camisetas en la carrera “La Cameta Coixa”



Fuente: CEM La Cameta Coixa. (2021, 18 abril). <https://n9.cl/042d3>

4.1.4.2 Relaciones públicas

“Es una ciencia que estudia el proceso de interacción comunicacional a través del cual una entidad se vincula con sus públicos y que opera mediante la implementación de estrategias, tácticas y técnicas específicas de relacionamiento interpersonal y corporativo” (Di Génova (2016, p.15)).

Tal y como indica O'Guinn et al. (2008) las relaciones públicas pretenden fomentar una conexión entre la empresa y los grupos de interés que la conforman. Su función se basa en buscar, resaltar los eventos positivos y tener un control de daños para la publicidad deficiente. Son una herramienta de comunicación caracterizada por definir acciones estratégicas con el objetivo de establecer relaciones y vínculos con sus *stakeholders*.

En los últimos cuatro años, la corporación no ha desarrollado ninguna actividad de relaciones públicas, pues no se ha encontrado presente en ferias, congresos o actividades de responsabilidad social corporativa capaz de generar un impacto en sus grupos de interés.

4.1.4.3 Promoción de ventas

Según Arens et al. (2008), la promoción de ventas es un instrumento de comunicación diseñado para complementar los elementos básicos de la mezcla de la mercadotecnia, es decir, está dirigido a estimular el comportamiento abierto e inmediato de los clientes o miembros del canal de distribución mediante eventos, exposiciones comerciales, muestras gratuitas o descuentos por volumen.

Esta técnica de comunicación ha sido implantada en la agrotienda de La Masrojana, sobre todo en las etapas de bajas ventas. A pesar de estos esfuerzos, tienen muy poco impacto en el sector B2C, especialmente por la baja implicación por parte del personal de tienda, y por el poco seguimiento de las actividades promocionales, lo que intensifica la reducida fuerza de la marca.

4.1.5 Posicionamiento de marca

Según Aljure (2015, p. 231) “el posicionamiento es la percepción mental de un cliente o consumidor sobre una marca”. Para Arens et al. (2008) se trata de clasificar el producto, en una palabra, que sea fácilmente reconocible. La Masrojana es considerada una marca de carácter local, que procura elaborar una amplia variedad de aceitunas y sus derivados, fomentando la calidad a través de la continuidad de los procedimientos tradicionales. Además, es una firma familiar que refleja la importancia de la cultura mediterránea dada la proximidad de sus productos y su empeño en ser una entidad arraigada al territorio, evitando que se produzca un éxodo rural.

4.2 Segunda fase: Planificación estratégica

A continuación, se presenta el *briefing* de la marca La Masrojana, el cual ha sido diseñado por la autora del trabajo. El siguiente punto no forma parte de la investigación, dado que el *briefing* es un documento estratégico distinto, donde se recoge información de la compañía tras haber llevado a cabo una búsqueda exploratoria.

4.2.1 Diseño del *briefing*

Boada (2022) afirma que el *briefing* es un documento personalizado que sirve como herramienta de comunicación entre el cliente, en este caso La Masrojana y sus proveedores de marketing. A través de este, la entidad tiene que plasmar sus objetivos, fijar el plazo temporal y los medios usados.

Se ha realizado un *briefing* de marketing y comunicación enfocado a resumir el proyecto que se pretende conseguir.

Concretamente, su propósito es valorizar la percepción de la marca propia hacia el sector B2C.

Para ello, la campaña deberá seguir los siguientes criterios:

- Ajustarse a su estrategia corporativa.
- Mantener los valores de la empresa.
- Incorporar conceptos de proximidad afines a la cultura mediterránea.
- Añadir elementos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, haciendo insistencia en la importancia que toma la sostenibilidad.
- Potenciar sus líneas ecológicas a través de los beneficios aportados al bienestar de las personas.

Contenido

1. **Nombre de la compañía:** La Masrojana

2. **Contexto:**

- **Descripción de la empresa:** mediana sociedad de carácter familiar especializada en la elaboración de aceitunas regionales y sus derivados, paté y aceites. La comercialización de sus productos es globalizada, ya que La Masrojana se encuentra presente en gran parte de Europa, EE. UU., Canadá, México y ya tiene previstas estrategias de entrada en el mercado asiático. El 90% de las ventas se producen a través del sector B2B, quedando en un segundo plano el sector B2C, es decir, utiliza los dos canales de distribución: directo e indirecto. De todos modos, el directo es el

- **Acciones de marketing realizadas hasta el momento:**
 - **Patrocinios y colaboraciones:** se efectúan participaciones con los ayuntamientos y los centros lúdicos de la zona; colaboraciones en concursos de la radio local; y la publicitación de actividades de montaña (ver figura 7, 8 y 9).
 - **Formaciones:** introducción del mundo de la aceituna en escuelas e institutos.

Figura 11. *Publicación Instagram: Escola Camp Joliu*



Fuente: Cuenta oficial de Instagram La Masrojana. (9 marzo de 2017).

- **Iniciativas solidarias:** participación en acciones humanitarias para recaudar fondos y ayudar a fines sociales, entre las cuales destacar las donaciones económicas a la *Fundació Doctor Ferran*, *Projecte Emma* de Tortosa y la entrega de productos propios al Hospital Comarcal de Mora de Ebro durante la pandemia.
 - **Actividades de relaciones públicas:** feria Oliandi (Zell, Alemania); feria del aceite celebrada en les Borges Blanques y en Móra la Nova; degustación en la Vinoteca de Reserva (Les Borges del Camp); y maridaje en la agrotienda de la Masrojana, donde se visualizaron los productos locales. Cabe destacar, que todas las acciones comentadas, tuvieron lugar entre el 2017 y el 2018.
- Así, hace cuatro años que presenta inactividad en este ámbito de la comunicación. De todos modos, está planificada la asistencia a dos ferias profesionales, feria

alimentaria Barcelona 2022 y Feria Àpat Tarragona 2022, con la participación de la autora del presente estudio (ver figura 12, 13, 14, 15, 16 y 17).

Figura 12. Publicación Instagram:
Zell Im Zellertal



Figura 13. Publicación Instagram:
Vinoteca de Reserva

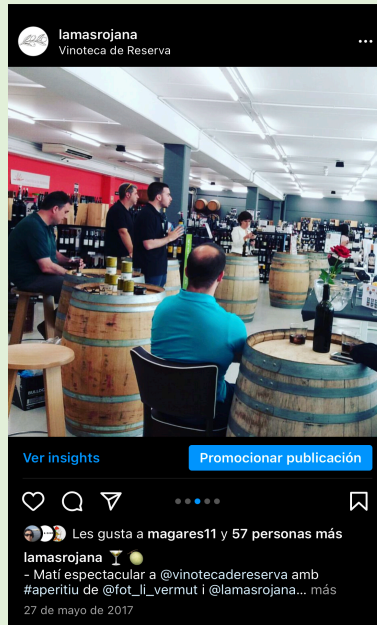


Figura 14. Publicación Instagram:
Fira de l'Oli De les Borges Blanques



Figura 15. Publicación Instagram:
Feria Intercomarcal del aceite



Figura 16. Publicación Instagram:
Agrobotiga La Masrojana



Figura 17. Publicación Instagram:
Feria Alimentaria Barcelona 2022



Fuente: Cuenta oficial de Instagram La Masrojana. (2017-2022).

3. Objetivos de marketing de La Masrojana:

A continuación, se detallarán los objetivos, los cuales tiene que ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo. De este modo, se separan en función de si son principales o secundarios. Al mismo tiempo, también se hace una distinción entre el corto y el largo plazo.

+



A corto plazo:

- Conseguir que los clientes encuentren la agrotienda de una manera más ágil en los próximos meses.
- Ampliar la participación un 30% en actividades comerciales, locales y regionales (ferias, eventos, congresos, etc.) a lo largo del año en curso.
- Incrementar la implicación por parte del personal de la empresa a través de incentivos, una vez puesto en marcha el plan de comunicación, a alcanzar en el segundo cuadrimestre del 2023.
- Aumentar la notoriedad de la marca en el segmento B2C durante los siguientes dos años a través de campañas de publicidad y relaciones públicas.

A largo plazo:

- Extender el nivel de ventas en la agrotienda por desconocimiento por parte del cliente durante los tres años en adelante.
- Hacer que la marca sea más conocida entre los medios de comunicación a lograr en un plazo de cinco años.

-

4. Características del negocio:

- **Modelo de negocio:** venta de productos alimenticios a nivel B2C, pero principalmente B2B.
- **Situación actual y su integración en el sector:** es considerada una de las compañías dedicadas a la aceituna de mayor calidad, referentes en las variedades arbequina y empeltre. Estas dos, son calificadas como aceitunas de nicho, es decir, no son elaboradas de forma masiva ni estandarizada, hecho que la diferencia del resto de organizaciones vinculadas a este sector.
- **Márgenes económicos:** se persigue obtener unos márgenes de un 20% sobre el importe neto de la cifra de negocios para así generar capacidad de reinversión.

- **Canales de ventas:** *retail, e-commerce*, minoristas, mayoristas, canal HORECA³ y canal impulso⁴.
- **Estrategia corporativa:** generar un valor añadido en la elaboración de los productos a lo largo del proceso productivo, a través de unos proveedores comprometidos, un equipo unido y competitivo y con unas instalaciones de última generación. Además, se le tiene que sumar, la importancia de disponer de una buena responsabilidad social corporativa, mediante la participación en actividades de cooperación social y de cuidado del medioambiente.

Visión de futuro:

A corto plazo (en los próximos 1-3 años):

- Aumentar un mínimo de un 10% anual la facturación a nivel global: dados los acuerdos de crecimiento establecidos con los clientes de alto volumen, la subida de precios, la sintonía del mercado y las expectativas favorables de entrar en nuevos. De todos modos, se preestablece este crecimiento, dado que se considera asumible por el equipo y por su tesorería. Aunque, el contexto ideal siempre se encuentra por encima de este.
- Disponer de un fondo de maniobra positivo para ser una empresa fuerte y eficiente.
- Potenciar la producción de aceite, negocio nuevo que se ha incorporado en la entidad desde el 2021, con el objetivo de obtener un volumen superior a los 2.000.000 de kilos distribuidos entre las maquilas y la compra externa.
- Crear una nueva gama de aceitunas y aceites de diferentes calidades y sabores capaces de entrar en nuevos mercados, es decir, establecer una estrategia de venta que acompañe el aumento en la producción.
- Incrementar un 20% las ventas al sector B2C, tanto en la agrotienda física como online.

³ Canal HORECA: acrónimo que hace referencia a las primeras dos letras de “hoteles, restaurantes y cafeterías” (CityTroops Blog, 2021).

⁴ Canal impulso: “trata de la distribución de productos cuyo objetivo no es el de ser consumido en el mismo establecimiento, es el de la adquisición de un producto para que se utilice con posterioridad” (CityTroops Blog, 2021).

A medio plazo (en los próximos 3-5 años):

- Abrir una nueva nave de producción en una zona estratégica. Ubicación que tiene que encajar con los valores que sigue La Masrojana, elaborar aceitunas y sus derivados regionales de calidad. El objetivo de este crecimiento se centra en controlar todo el proceso, es decir, desde la recolección hasta la llegada al consumidor final de algunas variedades de aceituna. De este modo, para conseguir ser competitivos, la sociedad se tiene que establecer en las localidades de origen de estas.
- Construir una nueva línea de negocio: elaboración y envasado de mermeladas a través de frutas cultivadas en los alrededores próximos, siguiendo los argumentos fundamentales de la empresa.
- Ampliar la facturación a 3/5 años en un 50% como consecuencia de la internacionalización.

A largo plazo (dentro de los 5 años en adelante):

- Llegar a ser un referente mundial en el sector alimentario de la aceituna y sus derivados.
- Tener una marca potente capaz de ser el *top of mind* de la aceituna.
- Implementar campañas de publicidad para fomentar la marca de forma trimestral por medio de un plan de comunicación anual, donde se identificarán todas las estrategias de comunicación que se llevarán a cabo para mantener su esencia.

5. Estrategia de fidelización: La sociedad familiar trabaja con estrategias de marketing relacional. Tal como describe (Sainz De Vicuña, 2018), permiten obtener la confianza del cliente a largo plazo, hecho que le lleva a comprar en la empresa y a la vez, recomendarla. La organización dispone de una fidelización de sus clientes centrada en la identificación de sus valores, entre ellos la proximidad y la tradición. Así, los mismos reconocen la marca por su ámbito geográfico y por la importancia que toman sus proveedores directos, los agricultores, estableciendo lazos estables que beneficien ambas partes.

6. Argumentos de venta y propuesta de valor: La Masrojana se diferencia de las demás sociedades del sector por su localización, filosofía de negocio, cartera de productos, compromiso y el legado de la historia.

- 7. Catálogo de productos y servicios:** tiene definidas tres líneas de productos: aceitunas, paté y aceites. De todos modos, su principal artículo son las olivas, debido a que reflejan la esencia del negocio y por medio de las cuales se identifica a la marca. La línea de paté de aceituna y aceites nacen con posterioridad para añadirle valor a la firma.
- 8. Competencia:** tener competencia permite trabajar de forma más eficiente, ayuda a potenciar las fortalezas y a minimizar las debilidades, cobra sentido la innovación y motiva al equipo de trabajo para seguir creciendo en el mercado. De todos modos, disponer de una alta competencia, como en el caso del sector de la aceituna, crea una complejidad para afianzarse. Situación que supone una gran dificultad para poderla superar dado el alto nivel de inversiones, de los gastos por encima de las posibilidades de la empresa y lo complicado que es competir contra un líder de mercado.

Por este motivo, en un sector muy competitivo, lo más importante es tener un buen posicionamiento capaz de persuadir al consumidor. Aspecto que la Masrojana tiene que mejorar, pues no es lo suficientemente fuerte para convertirse en una marca reconocida.

- 9. Limitaciones:** es una organización de carácter familiar que establece barreras a las inversiones propias en el ámbito del marketing y comunicación. Al mismo tiempo, su nivel de digitalización es bajo, hecho que dificulta todavía más la integración corporativa en los nuevos canales de comunicación y distribución. Por último, el incremento significativo del poder de negociación por parte de las grandes cadenas de supermercados dificulta la negociación.
- 10. Presupuesto:** inicialmente, se ha propuesto destinar el 10% del resultado anual obtenido en el año 2021.

4.2.2 Mapa de públicos

Los públicos existen debido a su interacción e interdependencia con la organización o porque tanto ellos como la sociedad enfrentan un problema común, los cuales no son elegidos por esta (Smith, 2017).

De acuerdo con Capriotti (2021), la elaboración de un mapa de públicos consiste en determinar los grupos que pueden afectar o verse afectados por la propia entidad.

Es un instrumento de definición cualitativa y cuantitativa que resulta de gran ayuda para orientar la comunicación de la compañía. Cuyo objetivo es conocer la acción comunicativa que requiere cada público en función del Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn) que posea y de acuerdo con su definición cualitativa (Villafañe, 2002).

En primer lugar, se determinan las variables de configuración para definir cualitativamente a los distintos públicos siguiendo los factores expuestos por Villafañe (2002), los cuales son los siguientes:

1. Dimensión estratégica que para la entidad posea el público:

- Estratégico: fundamental para el buen desarrollo de la compañía.
- Táctico: importancia relativa, no resulta vital para el cumplimiento de sus objetivos.
- Coyuntural: carácter episódico.

2. Influencia en la opinión pública:

- Prescriptores: alta capacidad para inducir comportamientos.
- Mediadores: capacidad de intercesión o incluso, una leve influencia positiva.
- Neutros: no influyen ni positiva ni negativamente.
- Detractores: ejercen una influencia negativa.

3. Difusión de la imagen:

- Generadores: crean una imagen positiva de la compañía independientemente del ámbito.
- Trasmisores: son capaces de reproducir los códigos de comportamiento de la imagen corporativa.
- Inertes: inactivos respecto a este aspecto.
- Destruidores: aquellos que menoscaban su imagen.

4. Intereses económicos que la empresa comparte con los públicos:

- Providencia: muy beneficioso para la misma.
- Aliado: cuando existen intereses comunes con independencia de quien resulta más beneficiado.
- Potencialmente aliado: cuando hay expectativas fundadas de un interés común.
- Competidor: cuando los intereses son contrapuestos.

5. Conocimiento de la organización:

- Estructural: noción profunda, que abarca la totalidad de la empresa, de sus valores, políticas, etc.
- Funcional: si se trata de tareas o funciones concretas.
- Formal: información global y poco detallada.
- Superficial: aspectos muy parciales y sin personalidad.

En segundo lugar, para elaborar los repertorios de públicos se seguirán las directrices planteadas por Smith (2017). Una buena planificación de la comunicación requiere la identificación de los diversos públicos de una organización. Se usa el concepto de vínculo para entender las relaciones que existen entre una empresa y sus respectivos públicos, basándose en cuatro categorías útiles de vínculos: clientes, productores, habilitadores y limitadores (ver figura 18).

1. Clientes: es el público que recibe el producto o servicio de la sociedad y se puede dividir entre:

- Sector B2B
- Sector B2C

Dentro de los mismos se encuentran:

- Clientes actuales
- Clientes potenciales
- Antiguos clientes
- Clientes secundarios

2. Productores: son los que aportan insumos a la organización.

- Empleados
- Proveedores
- Inversores / fundadores de la marca
- Transportistas / Intermediarios

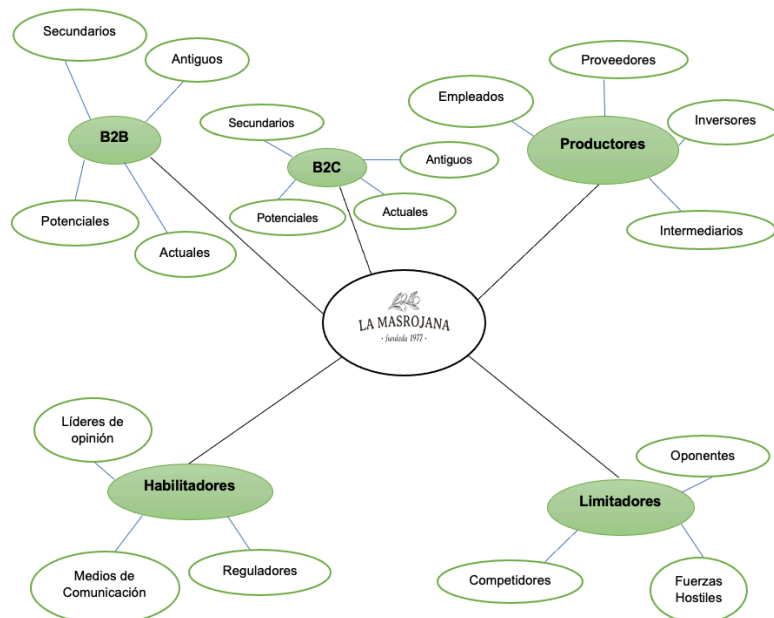
3. Habilitadores: se puede definir como el público social, ya que regula, establece normas y estándares que condicionan la empresa y al mismo tiempo, generan una influencia en sus clientes.

- Líderes de opinión
- Medios de comunicación
- Reguladores: Ayuntamientos

4. Limitadores: público que reduce o socava el éxito de una organización.

- Competidores
- Oponentes
- Fuerzas hostiles

Figura 18. Mapa de públicos de La Masrojana



Fuente: elaboración propia a partir de las bases expuestas en el libro Smith, R. D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge.

En tercer lugar, se asigna el Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn) de cada público, pues cada uno de los mismos requiere un tratamiento específico, unos mensajes determinados y una cantidad de comunicación ajustada a sus necesidades (Villafañe, 2002). Para su cálculo, se tiene en cuenta las variables definidas previamente que permiten llegar a la conclusión de si los públicos son precisamente importantes para la institución. El coeficiente es el resultado de la suma de los valores de cada una de las variables que definen a cada público y su posterior división entre el número total de estos (el total de variables por la máxima puntuación).

■ → equivale a 4 puntos

▲ → equivale a 2 puntos

● → equivale a 1 punto

Tabla 1. Definición cuantitativa de los diferentes tipos de públicos

Variables de config.	Dimensión estratégica			Influencia en la opinión pública				Difusión de imagen				Int. Económicos				Conocimiento de la organización				Coeficiente
	Est	Tac	Coy	Pre	Med	Neu	Det	Gen	Tra	Ine	Des	Pro	Ali	Pal	Com	Est	Fun	For	Sup	
Repertorio de públicos																				
Cientes actuales (B2B)	■			■				■				■				■				1
Cientes potenciales (B2B)	■			▲					●			■						■		0,75
Antiguos clientes (B2B)		▲											▲			▲				0,30
Cientes secundarios (B2B)	■			■				■					▲					▲		0,80
Cientes actuales (B2C)		■		■				■				■						■		1
Cientes potenciales (B2C)		■		■					●				●					●		0,55

Antiguos clientes (B2C)		▲															●		0,15	
Clientes secundarios (B2C)		■		■				■										●		0,65
Empleados	■			■				■				■		■						1
Proveedores	■			■				■				■		■						1
Inversores/fundadores	■			■				■				■		■						1
Transportistas		▲				▲				▲		■		■					●	0,45
Líderes de opinión	■			■				■									■			0,80
Medios de comunicación	■			■				■									■			0,80
Reguladores		▲		■				■											●	0,55
Competidores	■						■				■						■			0,80
Oponentes	■						■				■						■			0,80
Fuerzas hostiles	■						■				■						■			0,80

Nota. Hay variables que no tienen puntuación dada su incerteza

Fuente: elaboración propia a partir de las bases expuestas en el libro Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva*. Ediciones Pirámide.

A continuación, se comentan los resultados obtenidos de la ponderación de los criterios para cada tipo de públicos.

En primer lugar, al realizar la comparativa entre los clientes actuales del sector B2B con los del sector B2C, se puede observar el máximo coeficiente de comunicación necesaria en ambos casos, pero con discrepancias. Esta situación se produce porque, aunque ambos ocupen una dimensión estratégica muy significativa, los B2B tienen una posición estratégica y los B2C táctica, puesto que no resultan vitales para el cumplimiento de sus objetivos. De todos modos, ambos generan una influencia y difusión de la imagen muy elevada, convirtiéndose en prescriptores y generadores fundamentales para La Masrojana, capaces de impactar de forma pronunciada en las ventas. Por lo que respecta a los intereses económicos, el sector B2B forma parte de la providencia de la compañía porque ocupa un 90% de la facturación, por el contrario, el B2C es un aliado para la empresa en busca de su satisfacción. Por último, el conocimiento que disponen de la organización es estructural para el sector B2B, hecho que genera sinergias positivas entre ambos, pero el sector B2C, se sitúa en un conocimiento formal.

En segundo lugar, los clientes potenciales de ambos sectores son muy relevantes para la compañía, por este motivo en ambos casos tienen un alto poder estratégico, una alta influencia en la opinión externa, sobre todo, el B2C. De todos modos, al ser clientes potenciales, la importancia de la difusión de la imagen para la empresa es baja, ya que no tienen capacidad para ello. Los intereses económicos son muy elevados en el caso del B2B, pero al igual que antes, a nivel B2C no hay tantas sinergias en este aspecto. Finalmente, el nivel de conocimiento corporativo es formal, pues, si realmente tuviesen un conocimiento estructural, ya serían sus clientes, aunque a este aspecto se le da menos importancia al B2C.

En tercer lugar, los antiguos clientes se encuentran en una dimensión táctica. En ambos casos, no se puede determinar ni el tipo de influencia pública ni la clase de difusores en los que se convierten, debido a que esto dependerá del motivo de su desvinculación, sobre todo en el caso del B2B. El interés económico, por parte de este, consiste en convertirse en su aliado, pero por parte del B2C no hay intereses económicos sino más bien de satisfacción. El conocimiento del sector B2B es estructural y el del B2C formal, aunque no se le da mucha importancia a este factor.

En cuarto lugar, los clientes secundarios son sus aliados con un menor valor. De hecho, por lo que respecta al B2C, La Masrojana no tiene intereses económicos con el mismo. Además, el conocimiento acerca de la organización es general.

En quinto lugar, se observa que el público interno, posee también el máximo coeficiente de comunicación necesaria, situación que demuestra su trascendencia. Los fundadores y los empleados son los líderes de la marca y los que establecen un contacto directo con los clientes. Juntamente con los proveedores, disponen de una alta capacidad para mostrar y transmitir la identidad de marca porque la conocen y forman parte de ella.

En sexto lugar, los transportistas, aunque ocupen una dimensión táctica y puedan ser transmisores de la imagen, su influencia en la opinión pública es neutral y la importancia en la acción comunicativa que requieren es baja. De todos modos, tienen elevados intereses económicos y un conocimiento superficial.

En séptimo lugar, el público social juega un papel fundamental porque tiene mucha fuerza para generar influencia en la opinión pública y transmitir la imagen corporativa. Por este motivo, los líderes de opinión y los medios de comunicación poseen un elevado coeficiente de comunicación necesaria. También, se deben tener en cuenta los reguladores, visto que, aunque su dimensión estratégica sea táctica y no tengan mucho conocimiento de la entidad, su poder es muy elevado en la sociedad. Sin embargo, hay que recalcar que no existen intereses económicos con los mismos.

Finalmente, dentro de la competencia se debe distinguir entre competidores, oponentes y fuerzas hostiles, los cuales requieren un alto coeficiente. La dimensión estratégica juntamente con la influencia en la opinión pública y difusión de la imagen es muy pronunciada. Incluso, puede llegar a ser detractora y destructora. Sus intereses económicos con la misma son nulos y su conocimiento de la sociedad es estructural.

En conclusión, a través del siguiente mapa de públicos, se hace evidente la necesidad de destinar gran parte de los esfuerzos comunicativos a cubrir el sector B2C para así hacerle llegar a los mismos niveles que el B2B.

4.2.3 Objetivos del plan de comunicación

Tabla 2. Comparativa entre los objetivos de la corporación y los propuestos en el plan de comunicación

Objetivos comerciales y de marketing desarrollados por La Masrojana	Objetivos propuestos en el plan de comunicación
Aumentar la notoriedad de la marca en el segmento B2C durante los próximos dos años a través de campañas de publicidad y relaciones públicas.	Diseñar estrategias para incrementar la reputación de marca en el territorio local, las cuales serán medibles por medio de KPI.
Hacer que la marca sea más conocida entre los medios de comunicación a lograr en un plazo de cinco años.	Rediseñar el posicionamiento de la marca en los medios de comunicación.
Extender el nivel de ventas en la agrotienda dado el desconocimiento por parte del cliente durante los tres años en adelante.	Desarrollar técnicas de comunicación y atención al cliente del punto de venta. Además, sería necesario crear mensajes promocionales y de difusión, por medio de las redes sociales corporativas, para atraer al público B2C al punto de venta.
Ampliar la participación un 30% en actividades comerciales, locales y regionales (ferias, mercados, etc.) a lo largo del año en curso.	Recomendar un programa de relaciones públicas de marketing para la visibilidad de la marca en eventos locales.
Incrementar la implicación por parte del personal de la empresa a través de incentivos, una vez puesto en marcha el plan de comunicación.	Con tal de mejorar el sentimiento de marca por parte de los trabajadores, se va a llevar a cabo un programa de incentivos basado en actividades de <i>team building</i> y campañas de comunicación interna.
Conseguir que los clientes encuentren la agrotienda de una manera más ágil.	Corregir la ubicación en <i>Google My Business</i> .

Fuente: elaboración propia.

4.2.4 Estrategias de comunicación

Para Castelló (2019), la estrategia de comunicación de la empresa refleja cómo esta quiere ser presentada y proyectada a sus públicos, y parte de la experiencia del usuario. En este sentido, La Masrojana pretende llegar a ser una marca significativa para el consumidor final, invitarlo a formar parte del proyecto y, sobre todo, buscar que se identifique la marca comercial con la sociedad situada en Mora de Ebro.

Por ello, seguidamente, se definen las estrategias de comunicación:

- Generar un vínculo con el consumidor final, quien ha sido un actor poco atendido por parte de la organización, y con quien se busca establecer una relación estratégica a mediano y largo plazo. Por tanto, acercarse a este público es una de las principales estrategias.
- Romper con la antigua estrategia basada en establecer un trato directo y fluido con los clientes del sector B2B, dejando en un segundo lugar al sector B2C, dada su poca implicación en la comunicación de marca.
- Presentarse como una marca familiar, de proximidad y calidad en el sector B2C, aprovechando la reputación positiva que ya ha sido adquirida en el sector B2B. Prueba de ello, es la feria alimentaria llamada “Fira Àpat”, donde ambos sectores coinciden y actúan como aliados, dado que por medio de su unión se podrá potenciar mucha más la marca (ver sección, 4.3.1).
- Definir un marketing para el sector *retail* capaz de incentivar la compra, aumentar el valor medio de la cesta en el punto de venta, la satisfacción del cliente, mejorar la recurrencia de los consumidores e incrementar el tiempo medio de estancia en la tienda.

4.3 Tercera fase: Plan de acción

4.3.1 Tácticas de comunicación y relaciones públicas de marketing

Según Wilcox et al. (2012), las tácticas se corresponden con iniciativas puntuales a través de las cuales las relaciones públicas gestionan las situaciones, los problemas y esquivan obstáculos. De esta forma, las tácticas constituyen la parte central del plan que describen, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias y conseguir alcanzar los objetivos definidos.

1. Confeccionar el manual de marca de la empresa

El manual de identidad corporativa es un documento fundamental que recoge todos los elementos que definen la marca, el cual tiene que ser conocido por todas las personas que trabajan en torno a la misma. De este modo, se debe incluir los siguientes apartados: definición de marca y su filosofía, logotipo, tipografía, papelería, usos audiovisuales y medios sociales (Alonso, 2022).

2. Elaborar un manual de buenas prácticas para las redes sociales

Una vez completado el manual de marca, a través del siguiente documento se establece una guía de buenas prácticas para definir los puntos generales que deben cumplir las publicaciones, como también fijar lo que se tiene que publicar y compartir con el resto. Con el objetivo de atraer a posibles clientes y mantener relaciones con los actuales.

Además, este manual permitirá que todo presente o futuro trabajador se rija por unas normas esenciales a seguir.

3. Mejora de la gestión de las redes sociales

Después de definir la estrategia digital mediante el manual de buenas prácticas, se pretende mejorar la presencia en las redes sociales. En la actualidad, prácticamente todas las corporaciones se encuentran presentes en las redes sociales, para sentirse más cerca de sus clientes y de la competencia, pero no todas saben gestionarlas correctamente. Quien destaca en las redes son las empresas que perciben el valor de esa herramienta y la utilizan como canal de comunicación y promoción, tanto de la marca como de sus contenidos.

La gestión de las redes sociales es mucho más que subir publicaciones, dado que se divide en las siguientes etapas: definición de la estrategia y posicionamiento, la planeación de publicaciones y ejecución, hasta el seguimiento y levantamiento de los resultados (Muriel, 2021).

4. Intervención en el punto de venta

Instaurar estrategias de marketing en el punto de venta para generar incentivos a los clientes y así motivar su movilidad hacia la tienda. Como propuesta, se podría llevar a cabo un maridaje en la agrotienda para realizar actividades y causar una experiencia con el producto. En el evento, podría tener lugar la intervención de gastrónomos para que efectúen un *showcooking* con los productos de la Masrojana, poner música y así

generar una atmosfera agradable y acogedora. Al mismo tiempo, sería necesario ejecutar un rediseño de las instalaciones acorde con el manual de marca.

5. Prosperar en la tienda online

Disponer de una tienda en línea se ha convertido en una herramienta imprescindible hoy en día, ya que el mundo se encuentra mediado por las nuevas tecnologías, en el cual, a través de un solo “clic” se pueden mantener relaciones con clientes de alrededor del mundo. Entre las diferentes ventajas, destacan (Arango, 2020):

- Aumento de la visibilidad, haciendo crecer el número de clientes potenciales, a mayor número de visitas, superior probabilidad de entrelazar nuevas relaciones.
- Interacción: establecer una relación continuada con los clientes que actualmente se encuentran interconectados por internet.
- Funciona durante las 24 horas del día. A pesar de que no se esté trabajando continuamente, la tienda online funcionará sin importar donde estén los clientes, pudiendo optimizar el alcance y aumentar el número de ventas.
- Los procesos de compra se pueden cerrar de manera fácil, ágil y práctica.
- Permite ahorrar todos los costes vinculados al sostenimiento y adecuación de un espacio físico.
- A través de esta herramienta puedes conocer los comportamientos de consumo de tus compradores, con el objetivo de poder ofrecerles lo que realmente necesitan.

6. Participar en ferias y exposiciones

Formar parte de esta actividad de relaciones públicas permite a la organización aumentar el número de contactos personales de una forma mucho más directa e inmediata. Algunos de los objetivos que se pueden lograr al participar en estos eventos son (Diario del Exportador, 2016):

- Mejorar la comunicación con los clientes actuales, potenciales e incluso intermediarios.
- Estudiar los productos y los precios de la competencia.
- Difundir la imagen de marca y hacer visible la cartera de productos al público con el objetivo de cerrar contactos durante el evento.
- Analizar el nivel de interés que despierta su producto.

- Conocer las nuevas tendencias de los mercados dadas las crecientes novedades tecnológicas.

6.1 Feria ÀPAT Tarragona 2022

Feria profesional agroalimentaria catalana que promueve la seguridad, la proximidad y la calidad de los productos de alrededores. Al mismo tiempo, a través de esta se procura ayudar a las pequeñas explotaciones familiares, agrarias y ganaderas de la zona a establecer contactos para mejorar su negocio. Por medio de la degustación de los productos y de la participación en un *showcooking* junto con un *networking* (ver figura 19).

De este modo, dado que encajaban los objetivos propuestos con los valores y compromisos de marca de La Masrojana, se decidió formar parte de esta. Así pues, el principal propósito a alcanzar en la feria fue dar una visibilidad y una promoción de marca capaz de fortalecer la comunicación con el consumidor final. En consecuencia, generarle incentivos para que visite la agrotienda en físico o bien online.

Para conseguirlo, se regaló una bolsa de ropa a todos los asistentes de la feria que mostraron un interés con la marca. Además, con las mismas se pretendía generar una experiencia única con los clientes, apta para representar la imagen de marca y que está llegase a ser reconocida y recordada. Al mismo tiempo, ser considerada como una herramienta de fidelización que permite establecer un mayor vínculo entre la marca y el comprador a largo plazo, dada su reutilización, incrementado así su visibilidad.

Para finalizar con el siguiente punto, sería interesante comentar la vivencia después de la feria. Se pudo comprobar que gran parte de los consumidores finales no conocían la marca antes de la feria *Àpat Tarragona 2022* y el minoritario grupo de compradores que, sí que la reconocían, había sido a través de encontrar la marca presente en pequeñas tiendas gourmet, las grandes superficies, las redes sociales o bien por el boca a boca, pero sobre gracias a su entorno. Asimismo, la mayoría desconocía la existencia de sus tiendas, física y online, e identificaban la marca principalmente por las aceitunas, quedando en un segundo lugar, el resto de las líneas.

Por último, tras la degustación de los productos expuestos, lo que más llamó la atención fue el sabor y la calidad que apreciaban en el proceso de elaboración de estos y las sugerencias de mejora expuestas fueron varias, como por ejemplo mejorar el horario del agro tienda y en particular, aumentar su presencia en el mercado.

Figura 19. Participación Fira Àpat Tarragona 2022



Fuente: elaboración propia.

7. Proponer una estrategia de material P.O.P. en algunas cadenas de supermercados

El concepto de material P.O.P. (*Point Of Purchase*) es el que se coloca en los lugares donde se venden y compran los productos con el fin de captar la atención del usuario o comprador e incentivarlo a adquirir los artículos (Yate, 2012).

Las características principales del mismo son las siguientes:

- Debe de estar ubicado en el punto de venta del producto publicitado.
- Las medidas son consecuentes con el área disponible en el punto de venta.
- Posee grafismos publicitarios que refuerzan la identidad de marca de la compañía y/o productos publicitados.
- Dispone de un sistema que permite su posicionamiento y ubicación en el punto de venta.

- Permite renovar de forma constante la publicidad, ya que responde a las tendencias.

Al mismo tiempo, a través de esta estrategia en el punto de venta se sorprenderá a los consumidores y creará una comunicación atractiva capaz de promover los productos exhibidos.

8. Aumentar el número de patrocinios

Herramienta de comunicación muy usada entre las marcas que buscan aumentar la notoriedad y su presencia, mediante la asociación de su imagen a la de la sociedad (Muñoz, 2021). De todos modos, la firma tiene que ser proyectada en aquellas organizaciones que compartan una afinidad y unos valores.

4.3.2 Canales y plataformas

Los canales y plataformas son medios y soportes donde se establece una comunicación y una conexión entre las empresas y sus respectivos clientes.

Actualmente, el mundo se caracteriza por ser globalizado con grandes y constantes cambios digitales, sobre todo tras la llegada de la pandemia. Dando lugar a altas inversiones que las marcas tienen que realizar para integrarse en el mundo digital.

Según Neira, profesora de los estudios de comunicación de la UOC, (Dircom: Asociación de Directivos de Comunicación, 2021) las nuevas plataformas y canales son “un tipo de comunicación que coloca a emisores y receptores en una posición diferente, más paritaria y fluida. Esto se traduce en una mayor conexión del mensaje con los usuarios, un mayor *engagement* con los contenidos y, en general, una relación más intensa con el medio”.

Las plataformas están basadas en una nube digital, en la que se permite incorporar, mediante la programación, diferentes servicios de voz, imagen, vídeo y mensajería dentro de aplicaciones tanto empresariales, como de consumo o sociales (Frost & Sullivan, 2019).

4.3.2.1 Canales de comunicación interna

La comunicación interna es esencial para el buen funcionamiento de la organización. Si no se dispone de ella, no es posible una coordinación eficaz de las tareas, integrar a los empleados y poner en práctica la visión, misión y valores que proyecta la entidad (Cardozo, 2021).

Por lo que hace referencia a La Masrojana, su comunicación se caracteriza por ser más bien tradicional, debido a que no hace demasiado uso de las nuevas herramientas de comunicación. Remarca, la poca convocatoria de reuniones de manera formal, la escasa utilización de aplicaciones corporativas y de intranet. Esta situación hace que pierda eficiencia en la gestión de sus recursos y que se encuentre en desventaja frente a su competencia.

- **Reuniones:** tras la llegada de la crisis sanitaria, el teletrabajo se ha convertido en una realidad y las reuniones en plataformas digitales ya forman parte de nuestro día a día.

La organización de aceitunas hace uso de este medio, pero de una forma tradicional y poco profesional. Las reuniones corporativas constituyen un punto de encuentro entre los trabajadores, ya sea para tomar decisiones, intercambiar ideas, llegar a acuerdos, organizar las tareas o bien para establecer mejor los objetivos de cada área de trabajo.

- **Correo electrónico:** el uso del correo electrónico ya está instaurado en La Masrojana, dado que permite entablar una comunicación rápida y eficiente, logrando reducir costes y simplificar los procesos empresariales dentro y fuera de la organización. De todos modos, se puede ampliar su utilización y realizar acciones comunicativas mediante este. Tales como, efectuar invitaciones personalizadas a eventos para sus clientes, mandar felicitaciones a los empleados por su cumpleaños, avisar de los descuentos promocionales en su tienda y hacer visibles los sorteos o concursos que tendrán lugar próximamente.

4.3.2.2 Página web oficial de la corporación

La Masrojana ya dispone de una página web oficial que le facilita conseguir los siguientes aspectos: tener un alcance global, ya que hoy en día todo el mundo tiene acceso a internet a diario; obtener un prestigio y una calidad elevada; usarla como una tarjeta de presentación; convertirla en una ventaja competitiva; y aprovechar su bajo coste económico.

Aún así, la sociedad necesita actualizarla e incluso realizar estrategias que le permitan aprovecharse de las búsquedas orgánicas directas, como aquellas en las que se introducen palabras claves relacionadas con los valores y el sector en el que se encuentra presente La Masrojana.

Además, debe aparecer en los primeros puestos del buscador para potenciar sus metas, pues es el punto clave de visibilidad y el de encuentro de todo tipo de públicos, los cuales están distribuidos entre todas las redes sociales.

Por este motivo, tendrá lugar la implementación del SEO (*Search Engine Optimization*) formado por todas aquellas estrategias, técnicas y acciones que las organizaciones pueden aplicar en su página web de *Google* de manera orgánica (Cárdenas, 2020). Más adelante, cuando ya se haya notado el impacto del SEO, se llevará a cabo la incorporación de *Google Ads*, para promocionarla todavía más y aumentar el tráfico al sitio web.

Para lograrlo se necesita crear el siguiente contenido:

- Catálogos actualizados: usando fotografías, videos simultáneos e información del producto para que sea más atractivo.
- Establecer el diseño *mobile first* consiguiendo adaptar todo el contenido a las características propias de este tipo de dispositivos dado su creciente uso.
- Agregar un apartado de “próximos eventos”: donde el cliente pueda conocer todas las actividades que se llevarán a cabo con la marca en los cuatro meses siguientes.
- Incorporar la tienda online en la misma para agilizar la compra.

4.3.2.3 Redes sociales

La comunicación de marketing ha cambiado y actualmente, las redes sociales son consideradas el canal de marketing con mayor impacto para los negocios. Además, cada vez más empresas las consideran como un lugar para hacer publicidad dirigida a un determinado público, ya que representan un método efectivo para trasladarse a la comunidad online y así poder relacionarse con ella (Richardson et al., 2012).

- **Facebook:** actualmente, la marca dispone de dos perfiles oficiales, uno destinado únicamente a su agro tienda, donde cuenta con 436 seguidores y en el otro, que es más corporativo, con 1500 seguidores. A esta situación, se le añade un uso esporádico en esta red.

De este modo, y para dar solución a ambos problemas, se pretende:

- Unificar las publicaciones en un único perfil, el corporativo.
- Fijar un número de publicaciones mensuales mínimo, para mantener un contacto continuado con los diferentes seguidores.

- Hacer publicaciones vistosas e informar sobre los nuevos productos, eventos y pequeños concursos que tendrán lugar en los próximos meses.
- **Instagram:** es la plataforma en la que La Masrojana tiene una mayor interacción con sus clientes, hecho que se ve reflejado por tener el mayor número de seguidores. En esta se han hecho visibles todos los eventos a los que ha acudido: ferias, formaciones y maridajes. Además de las recetas de cocina hechas por sus propios seguidores, los concursos realizados en las fechas señaladas, promociones, así como, fotografías que muestran el trabajo llevado a cabo por los agricultores durante la cosecha de los olivos.

De todas formas, se tiene que hacer un gran cambio, para llegar alcanzar un mayor número de público. Para ello se busca:

- Crear una identidad visual de marca uniforme.
- Seguir una estrategia similar en todas las publicaciones con diseños gráficos y atractivos capaces de mantener su tipografía corporativa.
- **TikTok:** red social que ha revolucionado el mundo hasta el punto de llegar a ser la aplicación con un mayor número de descargas este año.

La empresa está dada de alta en la plataforma, pero solo ha efectuado una publicación el pasado verano de 2021. Sin embargo, dispone de un perfil ordinario y no en *Tiktok for business* diseñado para crear y consumir contenidos únicos y creativos por parte de las corporaciones.

En este caso, sería interesante registrarse en la misma para:

- Compartir recetas de cocina fáciles y divertidas a través de videos animados.
- Hacer entrevistas a los miembros de la corporación para ver reflejados sus valores.
- Hacer clips donde se muestren los eventos efectuados.
- Enseñar sus instalaciones y el entorno donde se generan sus productos.

4.3.3 Cronograma

A través del siguiente documento, se desea implementar una estrategia para organizar racionalmente cada una de las actividades, sus oportunidades y su viabilidad. De este modo, esta herramienta posibilita construir un diagrama de flujos, establecer las fases críticas y priorizar las actividades que contribuyen, en gran medida, a que los organizadores consigan sus resultados. Además, permite tener un control sobre las acciones y realizar los ajustes necesarios con el tiempo adecuado (Ocampo, 2011).

Así, tras la definición de los objetivos, las estrategias y las tácticas de relaciones públicas del plan de comunicación, se podrá conocer el momento en que empieza y acaba la ejecución de sus actividades o bien, cuando se van a repetir durante el transcurso del año.

A continuación, se muestra el cronograma anual propuesto para La Masrojana, el cual se encuentra dividido por las tres siguientes categorías: eventos y patrocinios, marketing y comunicación digital y actividades internas. Al mismo tiempo, la distribución temporal en la que se organizan las acciones es semanal. Dentro de todas ellas, habrá que presentar una periodicidad continuada a lo largo del año (ver tabla 3).

En primer lugar, en los eventos y patrocinios se han numerado todas las ferias que se quiere asistir en los próximos meses, enfocadas a los consumidores finales y profesionales vinculados al sector alimentario, como lo son, la feria *Àpat* y SIAL. Asimismo, se han señalado los patrocinios a carreras y BTT próximas a La Masrojana. Por último, se han nombrado los eventos que se ejecutaran en las instalaciones de esta, para constituir una relación próxima y directa con los clientes. Estas acciones tienen una temporalidad concreta, ya que se centran en las fechas en las que toman parte los siguientes sucesos.

En segundo lugar, a través de la categoría enfocada al marketing y la comunicación digital, se solicita realizar actividades y estrategias para aumentar la visibilidad de la marca tanto en las redes sociales, los medios de comunicación como en los buscadores. Estas se empiezan a llevar a cabo, una vez entregado el plan de comunicación diseñado.

También, se ubican gran parte de las acciones periódicas, esto se debe a la relevancia que suponen para el correcto desarrollo de la comunicación externa de la empresa. Por ejemplo, el uso del material P.O.P. en el punto de venta tiene un *timing* estratégico, a implementar durante la próxima campaña de navidad. De igual forma, las relaciones con

Tabla 4. Presupuesto anual La Masrojana destinado a actividades de comunicación

PRESUPUESTO ANUAL LA MASROJANA		
Concepto	Eventos y patrocinios	Precio total
Alimentaria 2022 Barcelona	Invitación con coste nulo	0,00 €
Patrocinio BTT: La Transarboenca	4 cajas * 12 unidades=48*1€	48,00 €
Feria àpat Tarragona	Stand (650€) Bolsas publicitarias (500*1,20=600€) Diseño e impresión de folletos (corporativos, productos, tarifas y publicitarios) (300€) Recursos necesarios (muebles, personal, productos) (500€) TOTAL FERIA	2.050,00 €
XII Mostra d'Arts i Oficis i el VIIIè Tastavin's Ascó	Invitación: Stand con coste nulo Diseño e impresión de folletos (corporativos, productos, tarifas y publicitarios) (300€) Bolsas publicitarias (200*1,20=240€) Recursos necesarios (muebles, personal, productos) (500€) TOTAL FERIA	1.040 €
Realizar un meridaje en las instalaciones de La Masrojana	Mobiliario (mesas, sillas,vajilla) (400€) Personal (300€) Bolsas publicitarias (500*1,20=600€) Diseño e impresión de folletos (corporativo, productos, tarifas y publicitario) (300€) Productos (100€) TOTAL MERIDAJE	1.700,00 €
Patrocinio en el libro de fiestas mayores de Móra d'Ebre		157,00 €
SIAL Paris 2022	Stand (10000€) Bolsas publicitarias (500*1,20=600€) Diseño e impresión de folletos (corporativos, productos, tarifas y publicitarios) (300€) Recursos necesarios (muebles, personal, productos) (1000€) Movilidad (vuelos + hotel) (1000€) TOTAL FERIA	12.900,00 €
Feria Agrícola, Ramadera i Industrial de Móra la Nova	Stand (150€) Bolsas publicitarias (500*1,20=600€) Diseño e impresión de folletos (corporativos, productos, tarifas y publicitarios) (300€) Recursos necesarios (muebles, personal, productos) (300€) TOTAL FERIA	1.350,00 €
Feria de Santa Llúcia en Vilafranca del Penedés	Stand (400€) Bolsas publicitarias (500*1,20=600€) Diseño e impresión de folletos (corporativos, productos, tarifas y publicitarios) (300€) Recursos necesarios (muebles, personal, productos) (300€) Transporte (alquiler camioneta + gasolina) (100€) TOTAL FERIA	1.700,00 €
Feria intercomarcal del aceite en Móra la nova	Stand (200€) Bolsas publicitarias (500*1,20=600€) Diseño e impresión de folletos (corporativos, productos, tarifas y publicitarios) (300€) Recursos necesarios (muebles, personal, productos) (300€) TOTAL FERIA	1.400,00 €
Patrocinio carrera La Cameta Coixa	2€*500 camisetas= 1000€	1.000 €
Visita guida por las instalaciones de La Masrojana	Personal (300€) Productos (200€) TOTAL VISITA	500,00 €
	TOTAL EVENTOS Y PATROCINIOS	23.845,00 €
	Marketing y Comunicación digital	
Entrega del plan de comunicación propuesto	Coste nulo	0,00 €
Implementación del posicionamiento SEO	69€/mes*9 meses= 621€	621,00 €
Definir una identidad visual de marca en las redes sociales	Diseño, personal y revisiones	550,00 €
Fijar un número de publicaciones por semana	50€/mes*9 meses= 450€	450,00 €
Abrir un canal de youtube destinado a recetas de cocina	Creación, gestión y mantenimiento (gestión y mantenimiento 200€/mes)	650,00 €
Activar el servicio Google Ads para mejorar el posicionamiento de marca en internet	80€/mes*9 meses= 720€	720,00 €
Establecer relaciones con los medios de comunicación	100€/mes*9 meses= 900€	900,00 €
Promocionar la marca a través de establecer material POP en el punto de venta	100€/semana*12 semanas= 1200€	1.200,00 €
	TOTAL EVENTOS Y PATROCINIOS	5.091,00 €
	TOTAL PRESUPUESTO	28.936,00 €

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Tras la elaboración del plan de comunicación propuesto para La Masrojana, resulta indispensable la medición de los resultados obtenidos, así como la indicación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados previamente.

Para empezar, sería necesario conocer las conclusiones generales obtenidas del exhaustivo y prolongado proyecto de investigación. Así pues, se ha podido comprobar que la marca tiene una considerable fuerza a nivel comercial y logístico, por el contrario, no le da valor al gran alcance estratégico que supone la implementación de la comunicación y el marketing a nivel empresarial.

Además, La Masrojana se encuentra muy orientada al sector B2B quedando en un segundo plano el B2C.

Esta situación tiene como resultado el problema expuesto al inicio del trabajo, la falta de una estrategia de comunicación de marca capaz de establecer una conexión firme y valiosa con el consumidor final. Al mismo tiempo, es la que engloba y da sentido al resto de conclusiones.

Entre las cuales, hay que destacar la negación a establecer un mayor presupuesto destinado a cubrir este ámbito, imposibilitando así obtener un impacto positivo en la percepción de marca. Aun cuando la misma ha participado en eventos importantes, como lo son la feria alimentaria Barcelona 2022 y la feria Àpat Tarragona 2022, no existe una política de participación preestablecida.

A esto se le suma, la baja e inadecuada gestión de las redes sociales, puesto que no tienen definida una estrategia de contenido y criterio visual corporativo. Menos aún se aprecian distinciones y particularidades acordes con el público específico y característico de cada una de las mismas. Este escenario provoca una sensación de alejamiento por parte del consumidor a la marca, dado que no se encuentra acogido y escuchado por la misma.

Añadir la necesidad de hacer una renovación y actualización en la página web corporativa que permita vincular la tienda online con la misma y así optimizar el nivel de ventas.

De todos modos, esto no es todo, para que la tienda online tenga éxito tiene que ser conocida y para eso, es necesario invertir en estrategias de marketing. Como lo son la publicidad en las redes sociales, establecer paradas turísticas, crear incentivos de compra y acciones de fidelización a través de la institución de una comunidad de clientes capaz de entregarles grandes ventajas a aquellos que se unan. Al mismo tiempo, los errores encontrados en la misma deben de ser corregidos de inmediato y generar un contenido atractivo, diferente, claro y sobre todo con un proceso de compra ágil y rápido.

Dentro de los objetivos específicos, se puede afirmar el cumplimiento de la totalidad de estos, excepto el último, que será sugerido en las recomendaciones.

Respecto al mapa de públicos, era una herramienta de comunicación desconocida que, tras su implementación, se han observado unos resultados sorprendentes y muy útiles para conocer los distintos tipos de públicos que dispone la empresa y su capacidad de influencia en la misma.

Consecutivamente, a través de la definición de las estrategias de comunicación se han establecido las directrices necesarias para lograr reposicionar la marca al cliente final. Juntamente, con las tácticas de comunicación y relaciones públicas establecidas, se terminará de determinar el posicionamiento que ocupa la marca para cada grupo de públicos y lograr las metas establecidas en el plan con éxito.

6. Recomendaciones y limitaciones

Para finalizar con el estudio, sería interesante comentar las sugerencias de mejora, así como las limitaciones encontradas, para que sean consideradas sucesivamente después de la entrega del plan de comunicación correspondiente.

En primer lugar, se pretende hacer insistencia en la necesidad de cambiar de percepción por parte de los miembros de la corporación y lograr que sean conscientes de la importancia que supone el marketing y la comunicación para la continuidad de su negocio en un futuro no muy lejano. Al mismo tiempo, esta es una de las primeras limitaciones encontradas en el plan, dado que todavía no se han decidido a fijar un porcentaje derivado de las ventas destinado a cubrir estas inversiones.

Logrado esto, se ruega la implicación del CEO de la compañía para que haga de portavoz e intervenga en el proceso de comunicación de marca. Esto se debe, a la ausencia de un departamento de marketing y comunicación, propio o subcontratado. O bien, por la falta de una persona encargada de gestionar esta área dentro de la organización.

Respecto a este aspecto, dado que se trata de un negocio pequeño y familiar, constituir un departamento de marketing y comunicación no sería rentable porque, no dispone de un volumen de facturación lo suficientemente significativo. Por este motivo, se ha llegado a la conclusión que lo más conveniente sería subcontratar el servicio en lugar de contratar a una persona e incorporarla en la misma. Esta visión se centra en las grandes ventajas que presenta la propuesta, tales como la liberación y la mejora de la estructura empresarial, el amplio conocimiento y la profesionalidad para diseñar, ejecutar y analizar las estrategias.

Otra recomendación, sería aprovechar las alianzas y sinergias con organizaciones del sector alimentario que se pueden conseguir con la incorporación de nuevas redes sociales, como lo son: Twitter y LinkedIn.

Por una parte, la primera es una de las redes sociales más idóneas para conectar con tu audiencia, ya que las sociedades que la usan ven incrementada la satisfacción de

sus clientes. Además de poder llegar a ganar reconocimiento de marca, con la contestación de los tweets.

Por otra parte, LinkedIn es un portal que permite entrar en contacto con millones de profesionales y al mismo tiempo, les dejará compartir noticias y actualizaciones interesantes para los públicos.

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se centra mayormente en el sector B2B, así pues, para lograr obtener una comunicación óptima y sólida con el consumidor final, sería conveniente establecer sinergias entre ambos. Como, por ejemplo, aprovechar la buena reputación de marca obtenida en el B2B en el B2C y unificar las estrategias de comunicación para aumentar su fuerza de impacto en el público objetivo.

Finalmente, se tendría que llevar a cabo la evaluación general capaz de medir la adecuación de toda actuación comunicativa. Así, poder determinar el progreso o logro de los objetivos específicos, estableciendo el grado de éxito alcanzado. Para medirlo, se tendrían que seleccionar y aplicar los diferentes sistemas de control y evaluación, conocidos como indicadores (KPI). En concreto, conocer el ROI (el retorno sobre la inversión) de cada una de las actividades establecidas dentro del plan de comunicación, donde se demuestra la creación de valor y/o progreso hacia las metas y objetivos estratégicos de comunicación y su contribución a los fines globales de la entidad.

Referencias bibliográficas

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. (1ª. ed.). Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Alonso, L. (3 de enero de 2022). *Qué es y cómo crear un gran manual de identidad corporativa para tu marca*. Marketing4ecommerce. <https://cutt.ly/kHQAOx0>

Aranda, A. (18 noviembre de 2020). *6 razones por las que expandir tu gama de productos impulsará tus conversiones*. AB Tasty. <https://cutt.ly/dHQP3Lc>

Arango, K. (5 de junio de 2020). *Cuál es la importancia de tener una tienda online para mi negocio*. j4pro. <https://cutt.ly/0HQAZHI>

Arens, W. et al. (2008). *Publicidad*. (11.ª ed.). McGraw-Hill.

Be Brand. (2020). *Plan de comunicación: Qué es y cómo se hace*. <https://bebrand.com.es/plan-de-comunicacion/>

Boada, N. (18 febrero de 2022). *¿Qué es un briefing y cómo hacer uno? (+plantillas)*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/que-es/briefing>

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección Libros de Empresa.

Capriotti, P. (2021). *Dirección estratégica de comunicación*. (1.ª ed.). DircomMAP.

Cárdenas, J. (12 febrero de 2021). *¿Cómo aparecer en Google? 7 factores clave para llegar a la cima del buscador*. Rock Content - ES. <https://n9.cl/39qjs>

Cardozo, L. (9 abril de 2021). *La importancia de la comunicación interna y tips para aplicar mejor la estrategia en tu empresa*. ZENVIA. <https://cutt.ly/BHQSGtT>

Castelló, E. (2019). *Comunicación y ser de la Organización*. Editorial Tirant Humanidades.

CityTroops Blog. (2 de marzo de 2021). *Canal Horeca y Canal Impulso: Todo lo que debes saber sobre estos canales*. <https://n9.cl/2bgse>

Clow, K.E., y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. (4.ª ed.). Pearson Education.

Cubillo, J.M. y Cerviño, J. (2008). *Marketing Sectorial*. ESIC Editorial.
<https://cutt.ly/YHQPi96>

Di Génova, A. E. (2016). *Manual de relaciones públicas e institucionales. Estrategias y tácticas relacionales y de comunicación*. (2.ª ed.). UGERMAN EDITOR.
<https://cutt.ly/hHQP6oW>

Diario del Exportador. (2020). Las ferias y su importancia en la exportación.
<https://cutt.ly/KHQA0i2>

Díez de Castro, E.C. et al. (2002). *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*. Ediciones Pirámide.

Dircom: Asociación de Directivos de Comunicación. (25 marzo de 2021). *La comunicación se adapta a las nuevas plataformas*. <https://cutt.ly/1HQSixy>

Estanyol, E. (2017). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* (1.ªed.). Editorial UOC. <https://cutt.ly/JHQO4E6>

Gobierno de España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (22 de febrero de 2022). *La inversión interna en I+D en el ámbito agroalimentario alcanzó los 845 millones de euros en 2020*. <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/la-inversión-interna-en-i+d-en-el-ámbito-agroalimentario-alcanzó-los-845-millones-de-euros-en-2020/tcm:30-610461>

Group Ecocert. (1 mayo de 2022). *¿Para qué sirve la certificación IFS?* <https://cutt.ly/bHQPV2F>

Guevara, A. (2021). *La guía para el marketing de alimentos: Tendencias, estrategias y más. Abasto*. <https://cutt.ly/5HQPVqQ>

Jodar, C. (19 abril de 2017). *Las 7 claves del marketing alimentario en la permanente batalla por la diferenciación*. Ainia. <https://cutt.ly/6HQPWPB>

Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*. (15.ª ed.). Pearson Education.

León, F. (2022). *Plataforma De Comunicaciones Para Empresas (CPaaS)*. Soprano.
<https://n9.cl/k84gl>

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. (1.ª.ed). Editorial UOC.

- Mendoza, I. (2 de agosto de 2013). La relación entre Marketing y Comunicación. *Blog UTEL*. <https://n9.cl/3ncwf>
- Muñoz, I. (2021). *Patrocinio: estrategia de marca*. Branward. <https://cutt.ly/KHQSetp>
- Muriel, A. (25 de octubre de 2021). *Cómo gestionar las redes sociales de tu empresa*. Rd Station. <https://cutt.ly/QHQAHIIf>
- Ocampo Villegas, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (2a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://n9.cl/bwos0>
- O'Guinn, T.C. et al. (2008). *Advertising & Integrated Brand Promotion*. (7.ª ed.). Cengage Learning. <https://n9.cl/2ejdbs>
- Richardson, N. et al. (2012). *Guía de acceso rápido al marketing en redes sociales: Marketing de alto impacto y bajo costo que sí funciona*. (1.ª ed.). Ediciones Granica S.A. <https://n9.cl/0b5pv>
- Ruiz, P. (9 agosto de 2021). *Las 10 marcas de alimentación con mayor volumen de inversión publicitaria en España*. Marketing Directo. <https://cutt.ly/SHQPOhZ>
- Sainz De Vicuña, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. (3.ª ed.). ESIC EDITORIAL. <https://cutt.ly/bHQAok7>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Editorial Bubok Publishing. <https://cutt.ly/bHQPDOZ>
- Smith, R. D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations*. (5th ed.). Routledge.
- Territorio Marketing. (23 de mayo de 2014). *Mix de comunicación: Herramientas de la comunicación de marketing*. <https://n9.cl/sgytn>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva*. (2ª. ed.). Ediciones Pirámide.
- Wilcox, D. L. et al. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. (10.ª ed.). Pearson Education. <https://cutt.ly/jHQAR0o>
- Yate, A. (2012). *Material P.O.P.: Publicidad en punto de venta*. (1.ª ed.). ECOE EDICIONES. <https://cutt.ly/DHQA4CY>