

TREBALL DE FINAL DE GRAU

PLA DE MÀRQUETING D'INTRODUCCIÓ DE LA MARCA MOVA AL MERCAT DE L'OLI D'OLIVA



Autor:

GUILLEM GARRIGA MANYER

Tutor:

IÑAKI FRADE GOBEO

GRAU DE PUBLICITAT I RELACIONS PÚBLIQUES
UNIVERSITAT DE GIRONA / CURS 2020-21

Resum

El present treball es basa en la creació d'un pla empresarial, amb destacat èmfasi en el pla de màrqueting, d'una nova empresa en el sector dels olis d'oliva. L'empresa MOVA s'estableix a la vall del Montseny, concretament a la població d'Arbúcies, des de fa poc temps. Aquesta organització sorgeix arran de l'aparició d'una espècie autòctona d'olivera al territori, que porta als seus descobridors a aventurar-se en aquest projecte. Es comença l'activitat empresarial sense tenir gaires nocions ni idees prèvies sobre aquest món, però amb moltes ganes. L'objectiu d'aquest treball és, doncs, ajudar aquesta entitat a assentar les bases de la seva empresa i, alhora, oferir-los un pla d'acció per poder entrar al mercat amb els seus productes de manera satisfactòria. Al llarg de l'explicació dels seus corresponents apartats, aquest document pretén establir un full de ruta per servir com a guia a l'empresa en el moment d'entrar al sector oleícola.

Oli d'oliva / Vall del Montseny / Empresa / Pla de màrqueting / Fase d'introducció

Abstract

This work is based on the creation of a business plan, with significant emphasis on the marketing plan, of a new company in the olive oil sector. The company MOVA is established in the Montseny valley, specifically in the town of Arbúcies, for a short time. This organization arises from the appearance of an indigenous olive species in the territory, which leads its discoverers to venture into this project. Entrepreneurship begins without having many notions or prior ideas about this world, but with great desire. The aim of this work is, therefore, to help this entity to lay the foundations of its company and, at the same time, to offer them an action plan so that they can enter the market with their products in a satisfactory manner. Throughout the explanation of its corresponding paragraphs, this document aims to establish a roadmap to serve as a guide to the company at the time of entering the olive sector.

Olive oil / Montseny valley / Company / Marketing plan / Introduction phase

Agraïments

M'agradaria fer menció a diverses persones per la seva col·laboració, ja sigui directa o indirecta, amb la realització d'aquest valuós projecte que m'ha aportat tant en el meu desenvolupament educatiu.

En primer lloc als meus pares, en Pere i l'Anna, sense la qual no m'hagués animat a fer aquesta recerca tan profitosa per a mi. Els seus ànims i, també, el fet que la oportunitat d'estudiar aquesta empresa em ve donada per la seva participació activa en ella, han sigut claus a l'hora de fer-ho.

Al meu germà Bernat, per haver d'aguantar les llargues hores que em passava davant l'ordinador en l'habitació que compartim, que sovint el feien anar a dormir més tard del que li hagués agradat.

A la meva parella, l'Ariadna, qui m'ha donat suport incondicional durant tot el procés, aguantant les meves explicacions interminables del perquè ho faria d'una manera i no d'una altra, ajudant-me sempre que havia de buscar coses que no m'eren fàcils de trobar, o també aconseguit que evadís la ment quan les coses es tornaven feixugues.

A en Ramón Espígol, la persona que porta l'empresa amb més recurrència. Gràcies a ell he pogut tenir accés a tota la informació necessària i mai ha posat entrebancs en ajudar-me en el procés.

I finalment, però no menys important, al meu tutor Iñaki Frade, qui m'ha ajudat a enfocar el treball des d'un bon inici i ha estat aconsellant-me durant tot el temps de realització d'aquest.

Índex de continguts

Resum	3
Abstract	3
Agraïments	4
Introducció	7
Problema de la investigació	7
Marc teòric	8
Metodologia	11
Resultats	12
1. Pla de màrqueting	12
1.1 Objectius de la campanya	12
1.2 KPI's	14
1.3 Estratègia	16
1.4 Segmentació	17
2. Planificació	18
2.1 Pla de Màrqueting ‘Offline’	18
2.1.1 Definir objectius i estratègia	18
2.1.2 Publicitat	19
2.1.3 Relacions públiques	21
2.1.4 Promoció de vendes	24
2.1.5 Màrqueting directe	27
2.2 Pla de màrqueting ‘Online’	29
2.2.1 Objectius y estratègia	29
2.2.2 Web	30
2.2.3 Posicionament en cercadors	32
2.2.4 Xarxes socials	34
2.2.5 Publicitat digital	36
2.2.6 Altres	38
Conclusions	40
Annexos	41
Pla d’empresa	41
3. Contextualització	41
3.1 Origen i antecedents	41
4. Problemàtica que resolem	43

5. Organització	44
5.1 Situació actual	44
5.2 Productes i serveis	45
5.3 Identitat	46
5.4 Filosofia	48
5.5 Avantatge competitiva	49
6. Investigació	50
6.1 Públics	50
6.2 Mapa de posicionament	52
6.3 Microentorn	56
6.3.1 Proveïdors	56
6.3.2 Competidors	57
6.3.3 Stakeholders	61
6.4 Macroentorn	63
6.4.1 Estudi del mercat	63
6.4.2 PEST (sociològica, econòmica, demogràfica)	65
6.4.3 Les 5 forces de Porter	70
6.5 DAFO	78
7. Elements rellevants	82
7.1 Productes	82
7.1.1 Característiques, usos y atributs	82
7.1.2 Packaging y etiquetatge	83
7.1.3 Cicle de vida del producte	86
7.2 Preu	87
7.2.1 Mètodes de fixació de preus	88
7.2.2 Estratègia de preus	89
7.3 Distribució	90
7.3.1 Selecció del canal	90
7.3.2 Mètodes de venda	91
Bibliografia	93

Introducció

L'elecció del tema d'aquest treball es deu a un tema d'interès particular i emotivitat del projecte que es treballa. L'empresa a la qual se li desenvolupa el pla de màrqueting es troba al meu poble natal, Arbúcies, i un dels seus principis fonamentals és la seva devoció per la vall del massís del Montseny i el compromís amb aquest entorn.

A més, el meu vincle amb aquesta organització és molt estret per diversos motius. Primerament pel fet que el meu pare, en Pere Garriga Solà, en va ser un dels impulsors i ha ajudat en el procés de creació de l'oportunitat de la qual se serveix l'empresa avui dia. En segon lloc, perquè a la meua família som membres de l'empresa pel fet que tenim oliveres de salar plantades a les nostres terres i en fem oli. Per últim, per la relació que té aquesta activitat amb la vida que havien dut els meus avantpassats durant les seves vides, treballant la terra i conreant-la per poder obtenir aliments per viure. És una manera de fer un petit homenatge a la gent que ha fet créixer, no tan sols la meua família, sinó també el poble i l'entorn en què visc avui dia.

El treball està organitzat de manera que la part principal és el pla de màrqueting, però, als annexos, hi ha tot el pla empresarial explicat i analitzat amb pèls i senyals (recurs que l'empresa tampoc havia desenvolupat amb anterioritat). Per tant, és recomanable tenir primer en compte el pla empresarial abans d'endinsar-se amb l'apartat de comunicació i màrqueting, per poder entendre-ho bé en conjunt.

El pes del treball, el pla de màrqueting d'introducció d'una marca al mercat, consta dels objectius inicials i la manera de mesurar-los. Posteriorment, s'exposen les estratègies a seguir i la segmentació del públic. Finalment, hi trobem les accions emmarcades fora de l'entorn digital i les que s'enfoquen a la presència 'online'.

Problema de la investigació

El motiu principal pel qual aquest treball és necessari i útil és perquè té una aplicació real en l'empresa per la qual es desenvolupa el projecte. Es tracta d'una organització amb poc temps de vida que tot just està començant a entrar al mercat. Si bé la gent que hi està implicada ha hagut d'estar potenciant altres facetes de l'empresa, s'ha arraconat en certa manera la part de la promoció i màrqueting de la marca. És aquest el motiu pel qual és útil i necessari aquest treball, ja que és quelcom imprescindible per una marca que està entrant al mercat. A més, per la relació amb l'empresa, aquest pla de màrqueting serà avaluat i posat en funcionament si resulta viable per l'organització.

També és interessant apuntar que s'ha desenvolupat, als annexos, el pla empresarial complet de l'organització perquè és quelcom que tampoc s'havia fet amb anterioritat. Ningú havia posat abans les bases del que és l'empresa ni l'hi havia desenvolupat una

personalitat, un estudi de mercat, uns elements corporatius, un posicionament en el sector, etc.

L'objectiu principal del treball és, doncs, ajudar l'empresa a desenvolupar la seva promoció i comunicació en la fase de llançament de la marca al mercat. Mentre que fins ara no s'havien fet accions de màrqueting per la marca, amb la creació d'un pla d'acció d'aquestes característiques es podran seguir estratègies amb les quals assolir els objectius empresarials més ràpidament.

Marc teòric

En tractar-se d'una feina nova per una empresa que anteriorment no tenia referències en aquesta pràctica, el màrqueting, no hi ha estudis pròpiament sobre els quals fonamentar l'estat de la qüestió. Tot i això, hi ha alguns documents i teories interessants que han sigut útils pel projecte i, també, diverses paraules claus que seria interessant conèixer prèviament.

Documents i teories:

- Estudi de les varietats de vegetació de la Vall del Montseny (Ajuntament d'Arbúcies, 2015) ¹

És el projecte a partir del qual es va fer el descobriment de l'espècie d'olivera salar que, posteriorment, va ser la propulsora de la producció de l'oli Salar d'Arbúcies i de la creació de l'empresa MOVA. Així doncs, si bé no ha tingut una rellevància molt directa en el desenvolupament d'aquest treball, sí que resulta un punt d'inflexió important per l'empresa en la qual es basa aquest. A més, és l'únic estudi relacionat, d'alguna manera, amb MOVA que s'ha fet anterior a aquest treball.

- Teoria dels fonaments del màrqueting (Philip Kotler, 2003) ²

El pla de màrqueting dissenyat en aquest treball s'ha desenvolupat a partir del que Philip Kotler, considerat el pare del màrqueting, va definir i acotar. La seva definició del pla de màrqueting com "un document escrit en el qual es recullen els objectius, les estratègies i els plans d'acció relatius als elements de màrqueting-mix, que facilitaran i possibilitaran

¹ Ajuntament d'Arbúcies. (2015, juny). *Estudi de les varietats de vegetació de la Vall del Montseny*. Arbúcies, Catalunya: Autor.

² Kotler, P., & Armstrong, G. (2003, maig). *Fundamentos de marketing*. Pearson. Recuperat 8 de maig de 2021, de https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=philip+kotler+fundamentos+de+marketing&ots=IfIh3eJ2Pn&sig=YBCzUyxq8EmnQ5GJ-TB46gN97r4#v=onepage&q=philip%20kotler%20fundamentos%20de%20marketing&f=false

el compliment de l'estratègia dictada en l'ambient corporatiu, any rere any, pas a pas" ha sigut clau per la realització d'aquest projecte. Avui dia, doncs, encara perdura aquesta idea que va fonamentar Kotler, sobre la qual es fan tota mena d'accions de màrqueting en empreses i organitzacions de divers caire.

Conceptes claus:

- Pla de màrqueting (Generalitat de Catalunya, 2018)³: Un pla de màrqueting és una eina on es defineixen les accions de màrqueting que es portaran a terme per assolir uns objectius, seguint unes estratègies determinades de vendes mitjançant un reconeixement del mercat.

- Fase de llançament (Revista CEF)⁴: És la primera fase del cicle de vida del producte. Comença en el moment en el qual un producte totalment nou entra al mercat i es fan un seguit d'accions perquè ho faci de manera satisfactòria durant aquest període.

- Públic objectiu (Schüler, L. 2020)⁵: Es tracta del total de la població a qui va dirigit el producte que es comercialitza. És el públic al qual interessarà enfocar les accions de promoció perquè el producte va dirigit a ell.

- Línia de negoci (Copro)⁶: És cadascun dels productes o serveis que ofereix l'empresa. Bàsicament és individualitzar cada via de negoci que té l'empresa que li permet obtenir rendibilitats.

- Early adopters (Destinonegocio, 2015)⁷: Són els primers individus del públic objectiu que adquireixen el producte. Aquestes persones busquen, en el producte, satisfer una necessitat molt gran i no tenen inconvenients en ajudar a l'empresa a millorar-lo establint contacte amb ella.

³ Generalitat de Catalunya. (2018, 6 juny). *Pla de màrqueting*. Recuperat 28 d'abril de 2021, de https://canalempresa.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/planificar-un-negoci/pla-empresa/pla-de-marqueting

⁴ CEF. (s. d.). 5. *Fase de lanzamiento o introducción*. Recuperat 1 de maig de 2021, de <https://www.marketing-xxi.com/fase-de-lanzamiento-o-introduccion-37.htm>

⁵ Schüler, L. (2020, 20 novembre). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* Recuperat 1 de maig de 2021, de <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>

⁶ *Línea de negocios - Copro, la enciclopedia libre*. (s. d.). Recuperat 3 de maig de 2021, de https://copro.com.ar/Linea_de_negocio.html

⁷ Destinonegocio. (2015, 17 octubre). *Qué son los early adopters*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/la-importancia-de-los-clientes-early-adopters/>

- Prescriptors (Borges, V. 2018) ⁸: Són els individus del públic objectiu que tenen capacitat per influir en l'opinió de la resta del públic amb les seves valoracions o decisions de compra.
- Posicionament de la marca (González, J. 2015) ⁹: És el lloc que ocupa la marca en la ment del client i els atributs que aquest li atribueix. Es tracta d'un element molt important per les marques per diferenciar-se de la competència i obtenir més quota de mercat.
- Nínxol de mercat (Moreira, B. 2021) ¹⁰: És un espai en el mercat en què s'inclou la marca que encara no ha estat ocupat per cap empresa. És a dir, es tracta d'explotar una tipologia de producte o servei que encara ningú hagi fet abans.
- KPI (Logicals, 2017) ¹¹: És l'indicador o mètrica que s'utilitza per saber si les accions que s'han desenvolupat han sigut exitoses i en quina mesura. Serveixen per quantificar l'estat d'assoliment d'un objectiu en relació amb l'estratègia establerta.
- Quota de mercat (Cuellar, C. H. 2015) ¹²: És la proporció del total del mercat que consumeix un producte o servei en qüestió de l'empresa.
- Estratègia de diferenciació (Puigdollers, M. 2019) ¹³: Consisteix a aplicar un seguit d'accions enfocades en valorar les diferències positives que té el producte que comercialitza l'empresa, envers la seva competència.
- Segmentar el públic (Ruiz, R. Á. B. 2020) ¹⁴: Consisteix a dividir el públic total en diverses parts segons diverses característiques rellevants pel producte que es

⁸ Borges, V. (2018, 22 febrer). *Definición de prescriptor*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://metodomarketing.com/definicion-de-prescriptor/>

⁹ González, J. (2015, 11 novembre). *Las 7 dimensiones del branding: IV. El posicionamiento de marca*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iv-el-posicionamiento-de-marca/>

¹⁰ Moreira, B. (2021, 12 febrer). *Descubre qué es nicho de mercados y cómo definir el tuyo*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/nicho-de-mercados/>

¹¹ Logicals. (2017, 9 setembre). *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?* Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>

¹² Cuellar, C. H. (2015, 27 març). *Cuota de mercado*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>

¹³ Puigdollers, M. (2019, 3 octubre). *Estrategia de diferenciación comercial: ¿cuáles son sus 4 tipos?* Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/estrategia-de-diferenciacion>

¹⁴ Ruiz, R. Á. B. (2020, 12 maig). *Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>

comercialitza, per poder enviar missatges personalitzats a cadascun d'aquests segments de manera més efectiva.

- Màrqueting 'Offline' (Vees Comunicació, 2021) ¹⁵: Engloba totes les accions de promoció i comunicació que es fan fora dels canals digitals. S'utilitzen mitjans tradicionals per arribar a les audiències.

- Màrqueting 'Online' (Nager, E. 2020) ¹⁶: Engloba totes les accions de promoció i comunicació que es fan en els canals digitals. S'utilitzen aquests mitjans per a arribar a les audiències.

- 'Packaging' (Pérez Porto, J. 2014) ¹⁷: És el paper o caixa en què s'inclou el producte. Es tracta d'un embalatge o envàs que serveix per incloure un producte a l'interior.

- 'Customer Journey' (Bel, O. 2019) ¹⁸: És el recorregut que fa una persona en una plataforma digital o física, des que coneix el producte fins que l'acaba comprant i recomanant-lo.

- 'Growth Hacking' (Fuente, O. 2021) ¹⁹: Disciplina que busca maximitzar l'eficiència de les accions del màrqueting alhora que en minimitza els costos. L'objectiu és augmentar el nombre d'usuaris, vendes, impactes, etc. amb el mínim cost possible.

Metodologia

Aquest treball s'ha desenvolupat a partir de la informació coneguda de l'empresa i diverses fonts bibliogràfiques. En ser un element nou per a l'empresa, no hi havia informació sobre la qual extreure el contingut més enllà del testimoni d'algun dels seus directius, de manera que tot el que hi ha escrit al treball resulta una novetat. A més, com que es tracta d'un treball orientat a crear una proposta de pla de màrqueting des de 0 (amb el seu pla d'empresa també), tot el que hi ha referenciat és a escala teòrica, sense basar-se en aplicacions en altres empreses o organitzacions. El contingut és feina desenvolupada a partir de la pròpia experiència i coneixements que l'autor ha obtingut al llarg de la seva

¹⁵ Vees Comunicació. (2021, 17 febrer). *Qué es el Marketing Offline*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://veescomunicacion.com/que-es-el-marketing-offline/>

¹⁶ Nager, E. (2020, 30 juny). *¿Qué es el marketing digital o marketing online?* Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>

¹⁷ Pérez Porto, J. (2014, 1 març). *Definición de packaging — Definicion.de*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://definicion.de/packaging/>

¹⁸ Bel, O. (2019, 1 febrer). *Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

¹⁹ Fuente, O. (2021, 20 gener). *Growth Hacking: Nuevas técnicas para el crecimiento empresarial*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-growth-hacking-como-aplicarlo-marketing-marketing-digital/>

formació en aquest àmbit, suportant-se en una bibliografia àmplia i útil, a més del seu propi coneixement de l'organització en formar-ne part activa.

La investigació s'ha caracteritzat per ser un projecte nou per una empresa que mai havia fet accions de màrqueting. En aquest sentit, aquesta feina resulta útil per l'organització i és susceptible de ser portada a la pràctica per part d'aquesta. La població analitzada és la relacionada d'alguna manera amb l'empresa MOVA: els seus directius, treballadors, accionistes, públic objectiu, clients, competència, etc.

S'ha fet ús de les tècniques d'observació i de recopilació d'informació per tal d'obtenir les dades sobre diversos aspectes recollits en aquest treball. A part, l'anàlisi fet és qualitatiu en tant que s'ha primat la recerca de fonts i informació de qualitat per davant del fet d'aconseguir-ne un gran nombre i de menys qualitat.

Resultats

1. Pla de màrqueting

Aquest pla de màrqueting s'enfoca en el període del llançament dels productes de l'empresa al mercat, és a dir, engloba totes les etapes necessàries per aconseguir treure uns productes nous en un sector i fer-los estable. Tant els objectius (Cyberclick, 2021)²⁰, com les estratègies, les accions, els pressupostos, etc. estan enfocats en aconseguir introduir aquests productes al mercat satisfactòriament. A partir del moment que s'hagi dut a terme aquest pla de màrqueting, se n'ha de fer un altre que sigui orientat a la segona fase del cicle de vida dels productes: el creixement.

Concretament, aquest pla de màrqueting de llançament consta de fases diverses en les quals s'estableixen estratègies i accions a un any vista, temps a partir del qual es pot comprovar si s'han complert els objectius marcats i si s'han introduït els productes al mercat amb èxit. Així doncs, l'inici d'aquest pla de màrqueting serà el dia 1 de juny de 2021 i la finalització el dia 1 de juny de 2022.

1.1 Objectius de la campanya (Boada, N. 2021)²¹

- Donar a conèixer la marca entre el públic objectiu

Quan un producte és completament nou, té molta necessitat que se'n faci promoció i publicitat perquè pugui ser una opció real en el procés de decisió de compra dels consumidors. És per aquest motiu que l'estratègia i accions del pla de màrqueting aniran

²⁰ Cyberclick. (2021, 12 gener). *Plan de Marketing: qué es y cómo hacerlo paso a paso (+plantilla)*. Recuperat 24 de març de 2021, de <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing#3>

²¹ Boada, N. (2021, 22 març). *Objetivos de un plan de marketing: 10 ejemplos*. Recuperat 27 de març de 2021, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/objetivos-de-un-plan-de-marketing-10-ejemplos>

molt orientades a aconseguir que la marca es faci present i coneguda entre el seu públic objectiu.

- Llançar els nous productes al mercat exitosament

De la mateixa manera, no només la marca s'ha de donar a conèixer entre els consumidors, també els productes que aquesta comercialitza. En el cas de MOVA, a més, com que ven fins a 4 productes diferents, té una necessitat gran en llançar cadascuna de les línies de negoci al mercat de manera exitosa.

- Potenciar el valor de la marca al territori on es produeix: la Vall del Montseny

Com que la intenció i objectiu és que els primers clients de l'empresa (els anomenats 'early adopters'), i els que en seran prescriptors, sigui la població del territori on s'estableix l'empresa, la Vall del Montseny, és imprescindible que aquest en percebin el valor en relació amb el territori que comparteixen. Complint aquest objectiu, s'aconseguirà que els clients de la zona considerin que el producte forma part del territori i enriqueix tant l'economia com l'entorn natural i es decantin per MOVA en comptes de la competència.

- Crear una necessitat entre el públic per consumir el producte

Tan sols posant el producte en circulació en el mercat no s'aconseguirà que les vendes es succeeixin satisfactòriament. S'ha de crear la necessitat d'adquirir el producte entre el públic, fent-los veure que s'han estat conformant amb olis de baixa qualitat i preus monopolitzats durant molt temps i que MOVA ofereix una alternativa amb una relació qualitat-preu molt interessant.

- Captar clients nous a mesura que es distribueix el producte arreu del territori

Inicialment, el producte l'adquiriran sobretot els que formin part de la zona on s'estableix l'empresa, perquè aquest és l'objectiu. Ara bé, convé començar ràpidament a diversificar aquest públic distribuint la marca i el producte arreu del territori català, motiu pel qual la campanya de màrqueting també ha de tenir accions dirigides a aconseguir-ho.

- Posicionar el producte entre el públic amb la competència ja establerta

En portar un producte nou en un mercat amb tanta competència com l'oleícola, és importantíssim saber posicionar-se en un nínxol específic on els competidors no arribin. Així doncs, la campanya també ha d'orientar-se en aconseguir generar aquest posicionament en la ment del consumidor i evitar que posin MOVA al mateix sac que la resta de productors i comercialitzadors d'oli d'oliva verge extra.

- Fer el producte present a diverses grans plataformes de venda al públic

Un objectiu primordial en el cas de la venda d'oli d'oliva verge extra, és fer que aquest producte es vengui en superfícies comercials de molta importància on el gran públic pot adquirir-lo en massa (Bonpreu, Mercadona, LIDL, Dia, etc.). S'ha d'aconseguir, doncs, que siguin les mateixes superfícies en qüestió les que estiguin interessades a vendre el producte de MOVA i, com sol succeir, no sigui al revés (tot i que òbviament interessa).

- Testejar el producte al mercat i extreure'n conclusions

Portar un producte nou en un sector no és senzill, i inicialment hi ha d'haver una fase d'adaptació del producte segons les aportacions, les anàlisis i l'observació del comportament del consumidor. D'aquesta manera, es poden realitzar accions dins la campanya que contribueixin a poder mesurar quina és la resposta del públic vers el producte per, posteriorment, poder-hi fer els retocs oportuns.

1.2 KPI's

Segons cada objectiu es defineixen uns indicadors claus (Zabal, E. 2021) ²² que permet entendre quin ha sigut el nivell d'assoliment per cadascun d'ells. Així doncs, partint dels objectius (Porras Blanco, M. 2017) ²³ proposats, cal exposar com es podrà estudiar si s'ha aconseguit l'objectiu o no.

- Donar a conèixer la marca entre el públic objectiu
 - Aconseguir vendre un 75% de la producció durant el primer any

L'indicador fonamental per poder definir el grau d'assoliment d'aquest objectiu són, principalment, el nombre de vendes i el grau d'extensió dels clients al llarg del territori. Partint de la base que, en primera instància, el producte es comercialitzarà a unes localitats molt concretes i properes, per poder saber si s'està donant a conèixer la marca entre el públic podem veure quina és l'evolució de les vendes i estudiar fins a quin punt els clients d'aquestes zones són capaços de reconèixer el producte.

- Llançar els nous productes al mercat exitosament
 - Assolir una quota de mercat superior al 15% durant el primer any

Per tal de comprovar si s'ha pogut llançar el producte exitosament, s'haurà d'analitzar l'acolliment d'aquest en els punts de venda en els que es comercialitzarà el producte. Per fer-ho, s'haurà d'estudiar quina ha sigut la quota de mercat en cada zona i tenir en compte si hi ha hagut zones en les quals s'han exhaurit les unitats i se n'han demanat més remeses, indicador que el producte ha tingut èxit en la zona en particular.

- Potenciar el valor de la marca al territori on es produeix: la Vall del Montseny
 - Generar un coneixement i valoració positiva de la marca per sobre del 75% en un any

Tenint en compte que la zona 0 en la que es pretén potenciar el producte és al mateix territori on es produeix i s'estableix MOVA, és important que tinguem en compte si els

²² Zabal, E. (2021, 3 febrer). *Qué es un KPI, cómo usarlos y ejemplos*. Recuperat 1 d'abril de 2021, de https://www.cicerocomunicacion.es/que-es-un-kpi-ejemplos/#Ejemplos_de_KPI_en_base_a_nuestros_objetivos

²³ Porras Blanco, M. (2017, 29 setembre). *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?* Recuperat 29 de març de 2021, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>

consumidors de la zona perceben la marca com a valuosa pel territori. Analitzar-ho passa per estudiar quina és la rebuda dels clients envers el producte, pel que fa a vendes, en aquesta zona en particular. Paral·lelament es pot enquestar a la població, en els mateixos punts de venda locals, sobre quin és el seu grau de coneixença de la tasca de MOVA a la zona i de quina n'és la seva opinió o quins valors hi atribueixen.

- Crear una necessitat entre el públic per consumir el producte
 - Aconseguir un augment progressiu de la quota de mercat del producte respecte períodes anteriors (1r mes < 2n mes < 3r mes < 4t mes...) durant el primer mig any

És un objectiu força difícil de mesurar, però hi ha indicadors que ens poden deixar entreveure si s'ha pogut assolir. El més interessant a tenir en compte és si s'ha augmentat el consum de l'oli en general, no només del que comercialitza MOVA, a les zones on s'ha comercialitzat. Estudiant quin és el grau d'augment del consum d'oli respecte als períodes anteriors, podem veure quina ha sigut la resposta dels consumidors davant els estímuls fets. Tot i això, ens interessa saber si s'ha aconseguit crear la necessitat de consumir el nostre producte, de manera que es pot fer una anàlisi de la quota de mercat que ha assolit aquest i posar-lo en comparació amb la resta de competidors en períodes iguals. També pot ser interessant agafar períodes curts de temps i estudiar quina ha sigut l'evolució del producte a la zona pel que fa a vendes.

- Captar clients nous a mesura que es distribueix el producte arreu del territori
 - Augmentar en un 50% l'extensió de territori on es comercialitza el producte durant el primer any

Encara que es comenci a comercialitzar en uns punts de venda, l'objectiu és aconseguir vendre'n cada vegada a més superfícies diferents. Per tal de saber si s'assoleix aquest objectiu, hem de posar èmfasi en l'indicador del creixement no només pel que fa a vendes sinó també en l'expansió territorial. A més, no només ens pot ajudar analitzar si s'ha estès el producte per tot Catalunya, sinó també amb quina freqüència aquests punts de venda han demanat reposicions del producte pels seus establiments.

- Posicionar el producte entre el públic amb la competència ja establerta
 - Assolir una quota de mercat similar (+/- 3%) a la resta de competidors directes durant el primer any

És un objectiu primordial i l'indicador més efectiu per estudiar-ne el grau d'assoliment és la quota de mercat que ha aconseguit el producte. D'aquesta manera, com que és un producte nou, es pot fer també una anàlisi en petits períodes de temps durant el primer semestre, comparant-ne les vendes entre si i veure si el producte s'ha anat posicionant entre la competència de manera efectiva.

- Fer el producte present a diverses grans plataformes de venda al públic
 - Aconseguir un augment progressiu en el nombre de les grans infraestructures de venda que comercialitzen el producte, respecte períodes anteriors (1r mes < 2n mes < 3r mes < 4t mes...) durant el primer any

Inicialment el producte es vendrà a petits negocis locals i al Bonpreu de diverses localitats properes, però l'objectiu és que altres grans superfícies vulguin vendre el nostre producte. Per saber si s'ha complert amb això, haurem d'estudiar quina ha sigut l'evolució dels punts de venda en els que es comercialitza el producte i comparar-ne la situació en períodes inicials i períodes finals al acabar la campanya.

- Testejar el producte al mercat i extreure'n conclusions
 - Fer estudis de divers caire i establir conclusions útils per fer millores

En ser un producte nou en el mercat, és un objectiu en si el fet de poder fer anàlisis diverses de la rebuda del producte en el mercat per poder extreure diverses conclusions i millorar de cara al futur. No hi ha un indicador clau més enllà de saber i comprovar que s'hagin fet aquests estudis posteriors en un període de temps raonable i exposar si se n'han pogut extreure conclusions vàlides i útils.

1.3 Estratègia

Partint dels avantatges principals a nivell competitiu de MOVA, que són el coneixement del món dels olis i l'explotació d'una espècie autòctona única d'alta qualitat (l'olivera de salar), podem definir quina serà l'estratègia a seguir per orientar el pla de màrqueting.

Dividim les estratègies (Minarro, M. 2020)²⁴ segons l'avantatge i la tipologia del producte (OVA i Salar):

La primera estratègia escollida va en relació amb el primer avantatge competitiu, el coneixement profund del món dels olis. MOVA, a l'haver creat un oli d'alta qualitat amb olives de producció aliena, es pot posicionar d'una manera molt diferencial envers els seus competidors. De manera que la primera estratègia escollida serà la de **diferenciació**.

El fet que les varietats d'oli OVA s'hagin fet a partir de l'opinió de grans experts en el tema, permet identificar-ho com a gran avantatge competitiu, ja que és un producte de molta qualitat que es pot vendre a un preu assequible. El client, per tant, percep el

²⁴ Minarro, M. (2020, 14 maig). *Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso*. Recuperat 6 d'abril de 2021, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

producte com a superior envers els seus competidors, i ens permet assolir aquest grau de diferenciació respecte de la resta.

La segona estratègia es defineix seguint el segon avantatge competitiu: l'explotació d'una espècie d'olivera autòctona i única al món per fer l'oli Salar d'Arbúcies. Gràcies al fet que l'olivera de salar sigui única i d'una qualitat extremadament alta, permet aconseguir que el públic consideri aquest producte superior a la resta i doti d'avantatge al producte de MOVA. Per tant, se seguirà l'estratègia de **llançament d'un producte nou i únic al mercat**, promocionant la seva escassetat, alta qualitat, novetat i autenticitat.

1.4 Segmentació

Per l'estratègia del producte OVA, enfocada en la diferenciació, segmentarem el públic objectiu segons l'interès, si és assequible, l'ús que en fan i el motiu de compra. És important segmentar-lo per poder enfocar les accions del pla de màrqueting als consumidors que més ens interressi que comprin el producte.

El públic d'OVA és molt general, ja que no té tanta restricció com el Salar d'Arbúcies. Està dirigit a gent de totes les edats que adquireixin productes d'alimentació de manera recurrent. El nivell adquisitiu d'aquest client pot ser pràcticament qualsevol, ja que el producte es posiciona com una alternativa en l'oli d'oliva verge extra convencional d'ús diari que tothom compra, el qual és més econòmic que els olis gourmet.

En concret, s'enfocarà el pla de màrqueting al públic que està disconforme amb els olis d'oliva actuals, que vol un producte d'ús recurrent de qualitat, amb cos, ànima i sabor real i adient, però a un preu raonable. Està cansat dels olis de sempre que han anat reduint qualitat per oferir preus més competitius i han acabat generant una falta d'exigència per part del client.

Per altra banda, per potenciar l'estratègia de l'oli Salar d'Arbúcies (de llançament d'un nou producte al mercat), segmentarem el públic també segons l'interès en el producte, si és assequible, l'ús que en fan, la recurrència de compra i la intenció amb què l'adquireixen.

Salar d'Arbúcies, en línies generals, es dirigeix a un públic d'entre 25 i 80 anys amb poder adquisitiu mitjà-alt i gust pels productes de qualitat. La intenció amb la qual aquest consumidor compra l'oli Salar d'Arbúcies és gaudir d'una qualitat superior en l'oli verge extra. Aquest client no mira tant el preu a l'hora de comprar sinó la qualitat del producte que obté.

El pla de màrqueting s'enfocarà al públic que busca un producte exclusiu i escàs en el mercat i que, alhora, representi una novetat. Gràcies a la poca quantitat d'oli Salar d'Arbúcies que es fabrica, és molt complicat de trobar, i transmet una sensació

d'exclusivitat al consumidor. A més, al mercat dels olis verges extra de molta qualitat no hi entren gaire sovint nous competidors, de manera que aquest públic també s'interessarà pel producte per ser una novetat en el mercat dels olis gourmet.

2. Planificació

2.1 Pla de Màrqueting 'Offline'

A l'hora de crear un pla de màrqueting, la parcel·la 'offline' té molta rellevància per tal d'aconseguir els objectius establerts. Més enllà dels aspectes que conformen els apartats sobre el producte, 'packaging', preus, distribució, cicle de vida, etc. (ANNEX), en el màrqueting 'offline' també es poden desenvolupar un seguit d'accions (Madinabeitia Domínguez, I. 2014)²⁵ per atraure l'atenció dels clients i assolir els objectius marcats. En productes com els que comercialitza MOVA, els olis, el nombre d'impactes fora de la xarxa (offline), són més elevats i potents que no els que es produeixen en suports digitals (online). Això és degut al fet que es tracta d'un producte recurrent, que els clients adquireixen sovint, i els consumidors no busquen a la xarxa trobar informació o publicitat sobre aquests productes, ja que tenen altres interessos en aquell precís moment. Ara bé, un cop es troben en ple procés de compra, a les superfícies comercials, tenen els seus sentits enfocats en aquest objectiu: comprar, motiu pel qual és molt important que se'ls impacti positivament per activar la intenció d'adquirir producte.

2.1.1 Definir objectius i estratègia

Objectius principals de la comunicació 'offline':

1. Donar a conèixer el producte: En ser una marca nova amb productes nous, és imprescindible que es busqui donar-la a conèixer al públic objectiu.
2. Captar l'atenció dels consumidors: No tan sols s'ha de donar a conèixer al client, també s'ha de captar la seva atenció, primordial per aconseguir vendre-li.
3. Crear desig de compra als clients: Aconseguir que el client estigui interessat a adquirir el producte, despertar-li el desig de comprar-lo per diverses raons.
4. Oferir una opció atractiva: A partir de diverses accions, es pot ajustar el producte perquè resulti una bona opció de compra per part del consumidor.
5. Augmentar les vendes: L'objectiu primordial i que engloba els anteriors és vendre més i millor, obrint el producte a nous públics i mercats.
6. Fidelitzar els clients: A mitjà termini, aquestes accions també s'han d'orientar a fidelitzar els clients que han consumit el producte amb anterioritat.

²⁵ Madinabeitia Domínguez, I. (2014, junio). *PLAN DE MARKETING DE UNA PYME: EDER RODAMIENTOS*. Recuperat 8 d'abril de 2021, de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14602/TFG_madinabeitia.pdf?sequence=2&isAllowed=y

L'estratègia (Galve Espinosa, C. 2014) ²⁶ a seguir és **diferenciar-se** respecte de la competència amb el producte OVA i, alhora, **llançar un producte nou i únic** al mercat amb el Salar d'Arbúcies.

OVA: Diferenciar-se és important per aconseguir que els clients apostin per la compra dels olis de MOVA, les tres varietats d'OVA. L'oleícola és un sector molt estancat, avorrit i pla, on els consumidors s'han conformat amb la baixa qualitat dels olis que hi troben. La clau és aconseguir ser l'alternativa a això, oferint un producte amb bona imatge, modern, nou, de qualitat i assequible pel públic en general. A partir d'això, s'aconsegueixen crear unes sinergies que, si els resultats a l'hora d'adquirir el producte concorden amb les expectatives generades vers aquest, faran que el consumidor es converteixi en habitual i, de mica en mica, es converteixi en amant de la marca.

Salar d'Arbúcies: Llançar un producte nou i únic al mercat, essent la segona estratègia de la comunicació de l'empresa, consisteix a promocionar el fet que el producte que s'està oferint és totalment únic al mercat. No existeix una altra marca que produeixi aquest mateix oli, ja que és extret d'olives de salar, autòctones de la Vall del Montseny i explotades únicament per l'empresa MOVA. Aquest enfocament, li permet ser una alternativa molt atractiva envers els competidors durant el procés de compra dels consumidors. A més, per l'escassetat del producte, els consumidors troben un al·licient per adquirir-lo, ja que se'n denota lo preuat que és.

2.1.2 Publicitat

La publicitat entesa com a anuncis físics, cartells, falques de ràdio, anuncis a televisió, targetes, etc. cada vegada resulta menys útil perquè els consumidors no volen dedicar-hi massa temps si no és perquè poden estar interessats en el producte que es promociona. Per aquest motiu és molt important segmentar aquests consumidors per poder impactar-los en mitjans i situacions en què puguin estar el màxim d'interessats en el producte.

Un cop definit això, les propostes per fer publicitat serien segmentades segons els públics i els mitjans, suports i formats que més freqüenten.

- **Fer un anunci que es posaria a les principals revistes que parlen del sector oleícola: Óleo Revista ²⁷ i Olimerca ²⁸.** Aquest anunci seria de MOVA en general, promocionant i posicionant els dos productes que es venen (Salar d'Arbúcies i OVA) tot gestionant l'entrada de la marca al mercat. L'anunci estaria

²⁶ Galve Espinosa, C. (2014, mayo). *Plan de marketing. Lanzamiento de un nuevo producto, Reebok Energy*. Recuperat 9 d'abril de 2021, de https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto_Reebok%20Energy_TFG_Carlos%20Galve%20Espinosa.pdf

²⁷ *Óleo Revista | Toda la actualidad del sector aceite de oliva*. (s. d.). Recuperat 10 d'abril de 2021, de <https://www.oleorevista.com/>

²⁸ *Olimerca*. (s. d.). Recuperat 10 d'abril de 2021, de <https://www.olimerca.com/>

enfocat de manera que pogués servir tant per la fase de llançament i sortida al mercat com per la fase d'expansió de la marca. La grandària de l'anunci seria de 21 cm x 27 cm, ocupant així una pàgina sencera. Aquesta modalitat de publicitat aniria molt bé perquè els que llegeixen aquestes revistes són gent interessada en aquests productes, ja sigui perquè comercialitzen amb ells, perquè són distribuïdors, productors, o simplement perquè en són consumidors entregats.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Creació de l'anunci: 1/06/21 – 10/06/21 - Compra dels espais: 1/06/21 – 3/06/21 - Durada de l'anunci: 15/06/21 – 15/12/21	- Disseny de l'anunci = 150€ - 1 pàgina Óleo Revista: (100€/1 mes) x 6 mesos = 600€ 1 pàgina Olimerca: (125€/1 mes) x 6 mesos = 750€ TOTAL = 1.500€	- Estudiar el percentatge de lectors que han vist els anuncis i relacionar-los amb el nombre de vendes obtingudes en aquest període, segons si han augmentat o no i en quina mesura

- **Fer un anunci en format cartell per promocionar els productes als punts de venda**, indiferentment de si s'hi ven el Salar d'Arbúcies, l'OVA o ambdós. Aquest cartell seria individual per cadascun dels dos productes, i es faria servir per promocionar-lo en el punt de venda i despertar l'interès dels consumidors un cop estiguessin focalitzats en la compra de productes. És un cartell que sobretot busca fer present el producte en els comerços, ja que és una marca nova i no gaudeix de reconeixement per part dels clients, fet que la podria condemnar al fracàs si no es fan accions d'aquest estil. Les mesures del cartell serien 29,7 cm x 42 cm, la mida estàndard A3. D'aquesta manera s'aconseguiria que el client s'interessés per un producte del qual no té referències i no sap que existeix.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Creació dels cartells: 1/06/21 – 15/06/21 - Acord pels espais: 1/06/21 – 10/06/21 - Durada dels cartells: 20/06/21 – 20/10/21	- Disseny dels cartells: (200€/1 cartell) x 2 cartells = 400€ - Impressió dels cartells: (0,35€/1 cartell) x 200 cartells = 70€ TOTAL = 470€	- Analitzar quants consumidors han estat impactats pels cartells i posar-los en relació a les vendes obtingudes en aquest període, segons si han augmentat o no

2.1.3 Relacions públiques

Les relacions públiques també constitueixen una tècnica de comunicació i màrqueting (MGlobal, 2018)²⁹ que ha sigut potent en el temps, i actualment segueixen sent útils, però han perdut força. Tot i això, segueixen sent interessants si se saben utilitzar i enfocar, i per MOVA podrien ajudar en la fase en la qual s'enfoca aquest pla de màrqueting, la d'introducció d'una marca nova al mercat. Hi ha diverses accions molt recomanables per fer:

- **Aparèixer en mitjans de comunicació** promocionant els valors i accions socials de MOVA. Les primeres aparicions haurien d'anar en relació amb la presentació del projecte, explicant que es tracta d'una empresa conscienciada amb la naturalesa que l'envolta i respectuosa amb el medi ambient. A més, el fet que sigui una empresa que lluita contra l'explotació i el menyspreu pels agricultors (pagant-los les xifres que mereixen per les feines que realitzen i no desvalorant la seva feina com les grans empreses), és molt interessant que aparegui en mitjans i se'n faci ressò, ja que és un tema d'interès social.

La segona aparició interessant en mitjans seria la del **sentiment de pertinença al territori que té l'empresa** i el compromís tant amb la seva gent com amb l'entorn que comparteixen. Susceptible d'aparèixer en mitjans més locals o territorials, seria una opció molt valuosa. El fet que l'empresa comenci a comercialitzar els seus productes a nivell territorial, implica que els primers que han de ser impactats per les accions de màrqueting i comunicació són els habitants d'aquestes localitats, i aquesta en seria una manera molt interessant.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Gestió dels acords amb els mitjans: 1. 20/06/21 – 30/06/21 2. 1/10/21 – 10/10/21 - Entrevistes i material per la notícia: 1. 1/07/21 – 3/07/21 2. 11/10/21 – 13/10/21 - Aparició de la notícia: 1. 10/07/21 2. 20/10/21	- TOTAL = 0 €	- Estudiar quants consumidors han estat impactats per la notícia (segons els lectors del dia 10/07/21 i els del dia 20/10/21) i posar-los en relació a les vendes obtingudes durant el mes posterior d'ambdues notícies

²⁹ MGlobal. (2018, 14 maig). *Plan de Marketing 5: Planes de Acció de Marketing*. Recuperat 15 d'abril de 2021, de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-5-planos-de-accion-de-marketing/>

- **Organitzar visites a les plantacions d'oliveres** que abasten la producció del Salar d'Arbúcies, promocionant-ne els seus bells paisatges i indrets que fan de MOVA una marca única. També oferint una visita guiada pel molí instal·lat a la seu de l'empresa, explicant el funcionament d'aquest, els processos que es segueixen, els controls de qualitat, etc. A més, durant el recorregut, seria interessant exposar quins són els valors de l'empresa i el seu compromís amb el territori que l'envolta. Finalment, com a ganxo per poder captar els clients i aconseguir que comprin el producte un cop finalitzada la visita, es faria un tastet dels olis de MOVA, amb la possibilitat d'adquirir-ne un cop acabat el tastet amb un descompte respecte a les botigues que el comercialitzen (se'n restaria el marge comercial dels comerços, el transport, etc. i es podria vendre a un preu molt atractiu).

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Organitzar com seran les visites: 1/06/21 – 15/06/21 - Promocionar-les: 15/06/21 – 1/06/22 - 3 visites mensuals: 10,20,30/07/21 10,20,30/08/21 10,20,30/09/21 10,20,30/10/21 10,20,30/11/21 10,20,30/12/21 10,20,30/01/22 9,19,28/02/22 10,20,30/03/22 10,20,30/04/22 10,20,30/05/22	- Personal a les visites: (10€/1 hora) x 49,5 hores = 495€ - Productes pels tastets: (5€/1 tastet) x 33 tastets = 165€ TOTAL = 660€	- Analitzar quantes vendes s'han produït en les visites que es fan. També estudiar si el nombre de vendes s'ha vist incrementat gradualment a posteriori de les visites organitzades

- **Promocionar i gestionar acords amb restaurants** perquè utilitzin l'oli de MOVA i el promocionin, sobretot els de més prestigi. Els restaurants consumeixen molt oli d'oliva en el dia a dia de les seves cuines, de manera que és interessant poder aconseguir que utilitzin els productes de MOVA i, en alguns casos, puguin promocionar-lo als seus clients. Gestionant trobades amb aquests restaurants on se'ls expliqués les propietats dels productes, les seves característiques, com es confeccionen, els usos que tenen en els plats, etc. i se'ls

deixés provar, es podria obrir una via de negoci d'allò més interessant. A més, a la zona hi ha diversos restaurants amb força reconeixement (Les Magnòlies, El Parrufu, 4 Vents, L'Antic Ramonet, etc.) que, pel fet de ser de qualitat, expliquen els plats als seus comensals, i seria molt rellevant que esmentessin que l'oli utilitzat és de MOVA.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Organitzar trobades: 1/06/21 – 1/06/22 - Anar fent les trobades segons convingui i els restaurants s'hi interessin. Lo ideal seria fer al voltant de 4 trobades mensuals	- Personal per trobades: (10€/1 hora) x 48 hores = 480€ - Productes pels tastets: (5€/1 tastet) x 48 tastets = 240€ TOTAL = 720€	- Definir quants restaurants han accedit a utilitzar i promocionar els productes i quin és el grau de vendes que es produeixen directament a aquests establiments per mesurar l'efectivitat de les trobades

- Si bé MOVA no només ven a grans superfícies o de manera directa per ella mateixa, els comerços i distribuïdors, així com els comercials, conformen un grup de persones molt importants a tenir en compte. Així doncs, **s'organitzarien tastets específics per associacions de botiguers, comerços especialitzats, comercials** que operin amb productes alimentaris, etc. amb l'objectiu de captivar-los i aconseguir que venguin els olis de MOVA en els seus comerços o que gestionin acords amb distribuïdors d'altres països per vendre els productes fora. D'aquesta manera es pretén donar a conèixer el producte entre aquests grups perquè es comercialitzi la marca com a més llocs millor i creixi ràpidament. A més, en haver-hi grups d'influència entre els esmentats, és interessant observar les sinergies que es poden donar i el reconeixement que pot adquirir l'empresa més enllà de l'esperat inicialment.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Organitzar trobades: 1/06/21 – 1/06/22 - Anar fent els tastets segons convingui i els grups esmentats s'hi interessin. Lo ideal seria fer al voltant de 2 tastets mensuals, ja que aquesta	- Personal per tastets: (10€/1 hora) x 24 hores = 240€ - Productes pels tastets: (5€/1 tastet) x 24 tastets = 120€ TOTAL = 360€	- Analitzar quina quantitat de persones dels tastets han mostrat interès en tancar acords amb MOVA i quants ho han fet. A més, estudiar quina ha sigut la resposta a mig termini un cop a aquests establiments o

gent s'agruparia segons zones geogràfiques properes		comercials se'ls hagi distribuït la quantitat de productes adquirida
---	--	--

2.1.4 Promoció de vendes

Aquesta tècnica consisteix a oferir als clients incentius de manera temporal perquè adquireixin el producte (Bello, J. J. 2020)³⁰. Els típics 2x1, X% de descompte en segones unitats, descomptes sobre el preu final, etc. Són molt útils per productes com els que comercialitza MOVA, ja que el públic sovint acaba realitzant la decisió de compra en funció d'aquests incentius. És per això que són tan i tan importants, no només en la fase en què s'emmarca aquest pla de màrqueting, també durant les altres fases del cicle de vida del producte.

- **Fer una promoció pels nous clients**, fent que si demostren que és la primera vegada que compren el producte, amb la targeta de client de la superfície comercial, se'ls fa un 10% de descompte sobre el preu final. Amb aquesta acció s'aconseguiria que els clients perdessin la por a fer el pas de comprar un producte totalment nou del qual no tenen referències. Com que estem en la fase d'introducció dels olis al mercat, s'han d'incentivar les compres pels clients nous, ja que d'aquesta manera s'aconseguirà que tornin a consumir-lo en un futur si s'han complert les expectatives.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Gestionar els acords amb les superfícies comercials: 1/06/21 – 10/06/21 - Posar en funcionament la promoció: 15/06/21 – 15/09/21	- Descompte sobre el preu del producte: 10% del marge comercial (1,70€) = 0,17€ x n° de promocions adquirides (estimació de 5.000) = 850€ (Realment no és una despesa, però és capital que deixes d'ingressar) TOTAL = 850€	Estudiar quina ha sigut la resposta dels consumidors envers les previsions fetes i analitzar-ne els resultats tot extraient conclusions útils per a la marca de cares al futur

³⁰ Bello, J. J. (2020, 25 agost). *19 ejemplos de promociones de ventas exitosos para 2019*. Recuperat 11 d'abril de 2021, de <https://portermetrics.com/blog/ejemplos-de-promociones-de-ventas-2018/>

- **Crear una promoció de cupons** a partir dels quals, quan els omplis tots amb etiquetes d'oli OVA (25 cupons), MOVA et regala una ampolla d'oli Salar d'Arbúcies. Si es vol aconseguir vendes inicials del producte, és important recompensar els clients que fan aquest esforç. Al fer-ho, els clients aconseguixen satisfacció i MOVA posiciona el producte entre els consumidors que, si els ha agradat el producte, seguiran comprant-lo un cop acabi la promoció. A més, regalant-los una ampolla de Salar d'Arbúcies, els permetem accedir a un producte que segurament d'inici no comprarien, ja que té un preu més elevat, i el posicionem en les seves ments per si en un futur es plantegen comprar un oli d'altíssima qualitat.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
<ul style="list-style-type: none"> - Crear el paper de cupons i els cupons: 1/09/21 – 15/09/21 - Gestionar els acords amb les superfícies comercials: 1/09/21 – 10/09/21 - Posar en funcionament la promoció: 20/09/21 – 20/03/22 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampolles de Salar d'Arbúcies: 4,90€/1 ampolla x n° promocions adquirides (estimació de 1.000) = 4.900€ TOTAL = 4.900€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar quina ha sigut la resposta dels consumidors envers les previsions fetes i analitzar-ne els resultats tot extraient-ne conclusions. També analitzar quina és l'evolució de la línia de vendes de Salar d'Arbúcies un cop s'acabi la promoció (saber si els que hi ha participat han tornat a adquirir Salar d'Arbúcies)

- **Donar mostres de 5 i 10 ml (segons el producte que acompanyi) d'olis de MOVA** amb productes relacionats amb el seu ús. Per exemple, si l'OVA Fruitat és adient per amanides, gestionar acords a partir dels quals amb una amanida de bossa, el client rep gratuïtament una petita mostra de l'OVA Fruitat. D'aquesta manera s'aconsegueix que els clients provin el producte sense necessitat de fer la despesa inicial que suposa adquirint el producte complet. Si l'experiència consumint aquesta mostra és satisfactòria, el client tornarà a comprar el producte en concret en comptes de buscar alternatives. Fent aquesta acció trenquem una barrera mental relacionada amb la por de pagar un preu una mica per sobre del normal per un producte nou.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
<ul style="list-style-type: none"> - Dissenyar i produir les mostres dels productes: 1/06/21 – 1/07/21 - Gestionar els acords amb les superfícies comercials: 1/06/21 – 10/06/21 - Gestionar els acords amb les marques dels altres productes: 1/06/21 – 25/06/21 - Distribuir les mostres: 1/07/21 – 10/07/21 - Posar en funcionament la promoció: 1/08/21 – 1/12/22 	<ul style="list-style-type: none"> - Disseny de mostres = 150€ - Producció de les mostres: 5ml = 0,04€ x 5.000 mostres = 200€ 10ml = 0,08€ x 5.000 mostres = 400€ TOTAL = 750€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Fer un anàlisi dels resultats de la promoció, segons si s'han venut ràpidament els productes amb les mostres. També estudiar si, a posteriori de la promoció, les vendes de l'oli de MOVA han augmentat de manera directament proporcional a les mostres distribuïdes

- **Llançar al mercat edicions limitades dels productes** amb motiu d'esdeveniments socials, celebracions, dies internacionals, etc. Sortir de la normalitat també és bo pels productes que es comercialitzen, ja que és una manera de vendre el producte 'diferent' al que és normalment i amb un atractiu extra pels consumidors. Així doncs, fent ampolles especials d'oli amb etiquetes commemoratives de certes ocasions especials, s'aconseguiria cridar l'atenció del client perquè consideri l'opció d'adquirir el producte en qüestió.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
<ul style="list-style-type: none"> - Disseny i creació de les edicions limitades: 1/06/21 – 1/07/21 - Distribuir les edicions limitades: Segons la temàtica de les edicions fetes 	<ul style="list-style-type: none"> - Disseny de les edicions limitades = 500€ - Producció de les edicions limitades = 0,50€/1 edició limitada x 2.000 edicions limitades totals = 1.000€ TOTAL = 1.500€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Fer un anàlisi dels resultats de la promoció, segons si s'han venut ràpidament les edicions limitades. També estudiar si, a posteriori de la promoció, les vendes de l'oli de MOVA han augmentat

2.1.5 Màrqueting directe

El màrqueting directe fa referència a les accions que s'enfoquen directament al contacte amb el client perquè compri un producte determinat. Són útils si s' selecciona bé a quins públics impactar, perquè, a causa del seu caràcter intrusiu, sovint són opcions rebutjades pels consumidors. MOVA pot aprofitar aquesta tècnica si s'aconsegueix rebaixar la intrusió en l'acció i es manté sempre una llibertat pel client sobre si atendre a l'acció o no segons si hi està interessat.

- **Crear plans de subscripció del producte** perquè es portin al domicili dels consumidors periòdicament. Gestionant la creació de plans recurrents d'enviament d'olis a les llars dels clients, s'aconsegueix crear una manera senzilla de fer que el client compri el producte recurrentment. Sovint el problema està en el fet que el client va a la superfície comercial i veu moltes opcions per escollir, i no sempre té perquè escollir la mateixa. Ara bé, si estan subscrits a un pla de subscripció, aquests consumidors estaran compromesos amb consumir aquest producte, ja que tindran les seves necessitats d'oli cobertes periòdicament sense haver de parar-se a pensar al comerç quin producte adquirir.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny i creació dels plans de subscripció: 1/09/21 – 15/09/21 - Promoció dels plans de subscripció: 15/09/21 – 15/01/22 - Posada en marxa dels plans de subscripció: 25/09/21 – 1/06/22	- Distribució dels productes: 0,50€/1 enviament x n° subscriptors (previsió de: 100 a partir del 2on mes, 200 a partir del 4rt mes i 300 a partir del 6è mes) (duració total de 9 mesos) = 50€ x 4 mesos = 200€ 100€ x 2 mesos = 200€ 150€ x 3 mesos = 450€ TOTAL = 850€	- Estudiar l'evolució de les subscripcions i la resposta dels consumidors davant aquest plantejament de vendes.

- **Vendre els productes a establiments molt específics** (que venguin només olis) amb personal que s'encarrega de mantenir contacte amb els clients que entren al comerç interessats en el mercat oleícola. Es tracta de posar el producte en venda als llocs on la gent que té un interès molt elevat pel sector, va per trobar-hi opcions. Gràcies al fet que en aquests establiments ja hi ha personal encarregat de

fer el màrqueting directe mitjançant el contacte parlat amb el client, les vendes podrien veure's incrementades en explicar les característiques i beneficis dels productes de MOVA.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Gestionar els acords amb els establiments: 1/06/21 – 1/07/21 La data de finalització és inconcreta perquè és una tasca que es fa recurrentment i no té fi	- TOTAL = 0€	- Fer un anàlisi de les vendes aconseguides en aquests establiments i de l'evolució que han tingut al llarg del temps des que es va començar a comercialitzar allà

- **Donar fulletons als punts de venda més grans** amb informació sobre els valors de MOVA i informació rellevant així com promocions futures. Amb aquesta acció es posaria a disposició del client un element corporatiu que ajudaria a persuadir-lo per efectuar la compra desitjada. En aquests fulletons, hi hauria d'haver la informació més essencial sobre la marca i els productes, creant un impacte més en el client perquè es decanti per comprar els olis de MOVA. A més, si en el fulletó s'hi inclouen les promocions que es faran en un futur, el client pot estar-ne alerta i comprar el producte en aquell moment si li resulta una opció molt atractiva.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny dels fulletons: 1/02/22 – 20/02/22 - Producció dels fulletons: 25/02/22 – 5/03/22 - Distribució dels fulletons: 6/03/22 – 10/03/22	- Disseny dels fulletons = 300€ - Producció dels fulletons = 0,23€/1 fulletó x 5.000 fulletons totals = 1.150€ - Distribució dels fulletons = 0,03€/1 fulletó x 5.000 fulletons = 150€ TOTAL = 1.600€	- Estudiar quina ha sigut la resposta dels consumidors envers les previsions fetes de fulletons, segons quan han tardat a esgotar-se. També analitzar quina és l'evolució de la línia de vendes de MOVA un cop s'acabi l'acció per valorar-ne l'efectivitat

El total de capital destinat a les accions de màrqueting 'offline' ascendeix a **14.160€**. Tot i així, aquestes accions es farien progressivament i tenen un retorn molt elevat, motiu pel qual s'aconseguiria arribar a cobrir aquestes despeses ràpidament i es podria optimitzar el benefici i el creixement de l'empresa en el mercat.

2.2 Pla de màrqueting 'Online'

A diferència del pla de màrqueting 'offline', la part 'online' tindrà unes connotacions i objectius diferents. Com es comenta anteriorment, en productes recurrents d'ús diari, com els olis que comercialitza MOVA, els impactes i accions que més efecte tenen són els que es produeixen en el mateix punt de venda, ja que és en aquell moment que el client està centrat a comprar productes de primera necessitat. En canvi, el món digital serveix per a altres coses no relacionades directament amb la venda del producte en si (MGlobal, 2018)³¹. El públic objectiu que rebí aquests impactes, aconseguirà tenir una visió total del que és i representa la marca, fet que el pot dur a la compra dels seus productes a mitjà termini.

2.2.1 Objectius y estratègia

Objectius principals (Apd, R. 2020)³² de la comunicació 'online':

1. Crear reconeixement de marca entre el públic objectiu. La marca és nova i s'ha d'aconseguir que la gent la conegui, encara que no en consumeixi els seus productes inicialment.
2. Promocionar els valors de la marca. És un objectiu que també es treballa a l'apartat 'offline', però aquí hi ha més recursos i més extensos per fer-ho.
3. Posicionar el producte al mercat. Els mitjans digitals són els més útils i recomanables per poder explicar les característiques del producte amb profunditat i posicionar-lo tant en la ment dels clients com entre la competència.
4. Augmentar les vendes: És l'objectiu primordial del pla de màrqueting, per tant també ho és de les accions 'online'. Vendre més i millor, obrint el producte a nous públics i mercats.
5. Fidelitzar els clients: Aconseguir que els clients que consumeixin el producte trobin, en la parcel·la digital, informació sobre el producte que els fidelitzi.

L'estratègia a seguir és **segmentació del públic objectiu, posicionament de la marca i estratègia de continguts**. Aquí, no es farà una diferenciació segons el producte a l'hora

³¹ MGlobal. (2018, 14 maig). *Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing*. Recuperat 15 d'abril de 2021, de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>

³² Apd, R. (2020, 17 novembre). *¿Cuáles son los objetivos del marketing digital en las empresas?* Recuperat 14 d'abril de 2021, de <https://www.apd.es/objetivos-del-marketing-digital/>

de dur a terme l'estratègia, ja que les accions aniran orientades més a la marca que al producte en particular.

La segmentació del públic objectiu consisteix en diferir en les accions que es faran segons a qui ens interressi més impactar. D'aquesta manera, s'aconsegueix que el públic al qual s'impacta tingui una resposta més positiva davant els impactes rebuts perquè aquestes accions són adients pels seus gustos i interessos.

El posicionament de la marca entès com l'estratègia d'aconseguir que els clients tinguin en compte la marca i la reconeixin de la manera que la mateixa marca vol ser coneguda. L'estratègia s'orienta en dotar el públic objectiu del major nombre d'eines i informació sobre la marca possible perquè, en el moment de compra, sigui una opció per a ells.

L'estratègia de continguts tracta de dotar al públic objectiu de contingut rellevant i de valor referent a la marca. Si el consumidor percep la marca positiva i hi té una bona relació, la probabilitat que acabi comprant-ne els seus productes augmenta molt. L'objectiu és crear simpatia i ser útils més enllà dels productes perquè ens comprin.

2.2.2 Web

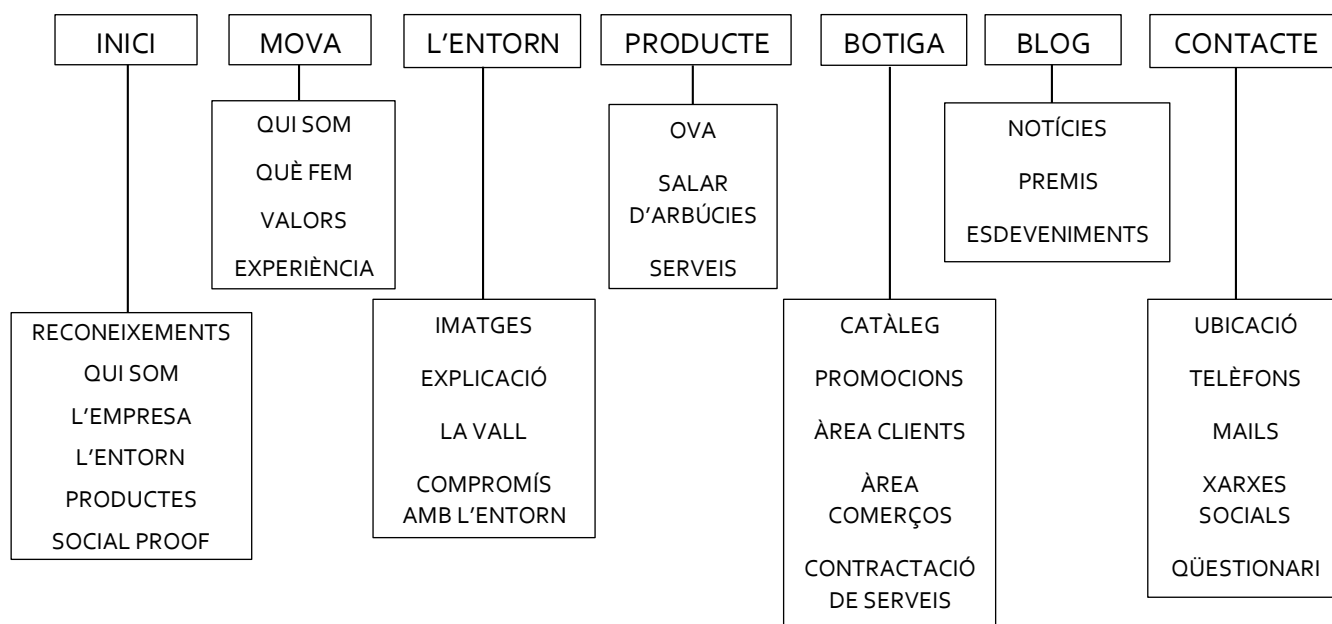
Peça fonamental per al màrqueting digital, la web serà una eina que ajudarà a mostrar el que és l'empresa estant a l'abast de tothom. Dins la web és molt important que creem l'anomenat 'customer journey' (Aceites Maeva, 2020) ³³, que és el recorregut que fa el públic per la web des que entra sense tenir gaire idea del que hi trobarà fins que en surt sent un client. La tasca de la web és donar suport totes les accions digitals amb un suport on hi hagi informació del que és MOVA, què ven, els seus valors, d'on prové, on trobem els seus productes, etc. Aquesta web ha de tenir una estructura definida segons el mercat (Olibaza) ³⁴ en el qual s'inclou l'empresa, l'oleícola, ja que no és el mateix vendre oli que vendre altres productes.

Així doncs, l'acció principal en aquest apartat és la **creació d'una web** potent, que promocióni la marca i doti al públic d'una eina útil per obtenir informació del que és MOVA per poder, a partir d'altres accions posteriors, impactar-los i ser una opció en la seva ment durant el procés de compra.

³³ Aceites Maeva. (2020, 7 octubre). *blog*. Recuperat 19 d'abril de 2021, de <https://aceitesmaeva.com/blog/>

³⁴ Olibaza. (s. d.). *Comprar Aceite de Oliva Ecológico - Aceite de Oliva Virgen Extra*. Recuperat 20 d'abril de 2021, de <https://www.olibaza.com/es/>

L'estructura de la web seria la següent:



PEU DE PÀGINA		
SUBSCRIPCIÓ A LA NEWSLETTER	UBICACIÓ	CONTACTE (TELÈFON I MAIL)
XARXES SOCIALS	ESDEVENIMENTS PROPERS	POLÍTICA DE PRIVACITAT
ÍNDIX DE CONTINGUTS DEL WEB	RECONeixEMENTS	PREGUNTES FREQUÈNTS

Amb aquesta estructura, la web completaria un cicle dins d'ella mateixa ('customer journey') a partir de la qual el públic pot passar de veure què és MOVA, a què es dedica, el reconeixement que té, els seus valors i experiència, la seva relació amb l'entorn... a rebre informació sobre el producte, les seves característiques i usos, i poder-lo comprar fàcilment. Finalment, els clients tenen a disposició apartats com ara les notícies i esdeveniments de la marca o les seves dades i informació de contacte, elements importants per poder crear un vincle amb l'empresa i poder-los fidelitzar. El domini del lloc web hauria de ser **www.mova.com** amb la variant de **www.mova.cat**.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny de la web: 1/06/21 – 15/06/21	- Disseny i creació de la web = 2.000€	- Fer anàlisis periòdics de quina és la resposta del públic davant la web, creant recerques amb mapes de calor, investigant els apartats més útils i observant
- Execució de la web: 15/06/21 – 15/07/21	- Manteniment del domini = 167€ a l'any	
	TOTAL = 2.167€	

<p>- Posada en funcionament: 16/07/21</p>		<p>quin nombre de vendes provenen de la web</p>
--	--	---

2.2.3 Posicionament en cercadors

Haver creat una web no és sinònim de rebre-hi visites i que funcioni de manera efectiva. Perquè això passi, aquesta web ha d'aconseguir un posicionament als cercadors digitals principals tals com 'Google', 'Yahoo' o 'Bing'. Fer-ho no és qüestió de dies, és una tasca que comporta un temps més aviat llarg i que és progressiva. Les dues tècniques més rellevants per posicionar una web en els cercadors digitals són el SEO (Search Engine Optimization) (Socialmood, 2021) ³⁵ i el SEM (Search Engine Marketing) (Rosado, E. 2021) ³⁶. A MOVA li resultaria molt útil poder estar ben posicionada en els cercadors, ja que d'aquesta manera el públic objectiu pot accedir més fàcilment a la web i rep més impactes d'aquesta que el condueixen a ella. Gràcies a la potència de la web creada anteriorment, el públic que acaba al web té altes possibilitats de convertir-se en client i, a la llarga, ser un client fidelitzat. Per tant, aquestes tècniques són un ganxo perquè els possibles clients entrin al web i, un cop allà, l'estructura i experiència web facin la resta de l'impuls.

- **Seguir una estratègia SEO per la pàgina web de MOVA.**

Aquesta estratègia consta de diversos punts (Bravo, J. G. 2021) ³⁷ a destacar que s'haurien de treballar. És una estratègia orgànica, de manera que no hi ha capital dedicat directament a aplicar-la.

- 1- Utilitzar el màxim nombre de paraules clau en el lloc web. Les paraules més repetides en cerques sobre el sector en què s'inclou la web, l'oleícola, haurien d'estar diverses vegades repetides al llarg del seu contingut. Es poden determinar a partir de la denominada 'keyword research'. Paraules com 'oli', 'oliva', 'oli d'oliva verge extra', etc. tindrien una presència gran en el lloc web.
- 2- Crear contingut de qualitat i interessant pel teu públic objectiu. Els cercadors tenen tecnologia instal·lada que estudia si el contingut del lloc web és interessant per les cerques que fan els usuaris. De manera que si en el lloc web de MOVA ens

³⁵ Socialmood. (2021, 16 març). *Guía SEO: Cómo dominar a Google en 10 pasos*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://www.40defiebre.com/guia-seo>

³⁶ Rosado, E. (2021, 12 abril). *¿Qué es una campaña SEM? Funcionamiento y consejos para lograr el éxito*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://neoattack.com/que-es-una-campana-sem/>

³⁷ Bravo, J. G. (2021, 17 març). *Las 10 acciones SEO que debes incorporar a tu estrategia de posicionamiento*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://neoattack.com/acciones-seo/>

centrem en fer contingut de qualitat i útil, els cercadors ens posicionaran més amunt en els resultats de cerca.

- 3- Enllaçar internament el mateix lloc web. Crear enllaços en el mateix contingut del web que redirigeixi a altres apartats és una estratègia molt útil. Els cercadors detecten que en el lloc web la interacció és fàcil i constant, fet que és útil pel públic, i posiciona la web millor.
- 4- Ser constants en la creació de contingut. Si bé és una tasca difícil si no es tracta d'una web d'informació que s'actualitzi constantment, el fet de ser constants en la creació de contingut pel públic ajuda a posicionar el web. Per aquest motiu, en la web de MOVA, hi ha un apartat de 'blog', ja que és allà on el contingut serà penjat recurrentment sobre coses interessants pels possibles consumidors.
- 5- Aconseguir que el màxim nombre de pàgines externes tinguin links a la web de MOVA. La tecnologia dels cercadors detecten quan una web és coneguda i present en diverses altres webs, de manera que, de ser així, li dona més valor i protagonisme. Per aquest motiu, es farien acords amb webs (sobretot blogs i informatives) relacionades amb el sector dels olis perquè pengessin notícies sobre MOVA i creessin links al nostre web.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Establir estratègia: 1/06/21 – 10/06/21 - Execució de l'estratègia: 11/06/21 – 1/06/22	- Professional dedicat al SEO = 150€/1 mes = 150 x 12 = 1.800€ TOTAL = 1.800€	- Bàsicament investigar i comprovar si la millora del posicionament en els cercadors s'ha donat i en quin grau

- **Seguir una estratègia SEM per la pàgina web de MOVA.**

A diferència del SEO, el SEM és pagat, és a dir, requereix fer una inversió per aconseguir un posicionament determinat a buscadors. Per MOVA es seguirien algunes accions (Antevenio, 2021)³⁸ de SEM interessants pel seu sector.

- 1- Campanya de pagament per aparició en els primers resultats dels cercadors. Bàsicament és, pagant certes quantitats de diners, posicionar-te en els 3 primers llocs dels resultats dels cercadors quan el públic busqui certes paraules clau. MOVA hauria de fer campanya de SEM amb les paraules: 'oli d'oliva verge extra', 'oli de la vall del Montseny', 'oli d'oliva català' i 'oli de varietats antigues'.

³⁸ Antevenio. (2021, 11 gener). *Ejemplos de campañas SEM: Inspírate en ellos en tu primera campaña*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://www.antevenio.com/blog/2021/01/ejemplos-de-campanas-sem/>

A partir d'aquesta campanya, el públic veuria la web de MOVA posicionada a dalt de tot del buscador i hi hauria un nombre més elevat d'entrades.

- 2- Acció de reconeixement en altres pàgines web a canvi d'una remuneració. Establint una metodologia de pagament: cost per clic, cost per visita, cost per compra, cost per contacte, etc., es farien acords amb 'blogs' especialitzats en oli d'oliva perquè expliquessin coses sobre MOVA i parlessin de l'empresa i els seus productes. Amb aquesta campanya, el públic que freqüenta aquests 'blogs', que està molt interessat en els olis d'oliva, rebria l'impacte directe de la marca i seria més susceptible de comprar-ne els seus productes.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
<ul style="list-style-type: none"> - Establir estratègia: 1/06/21 – 15/06/21 - Execució de l'estratègia: 15/06/21 – 15/12/22 	<ul style="list-style-type: none"> - Professional dedicat al SEM = 100€/1 mes = 100 x 6 = 600€ - Cost de la campanya de posicionament = 75€/1 mes = 75 x 6 = 450€ - Cost de la campanya de links = 0,08€/1 clic = 0,08 x 10.000 = 800€ TOTAL = 1.850€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Analitzar l'èxit de la campanya de posicionament, segons si hi ha clicat gaire gent. En segon lloc, analitzar l'èxit de la campanya de links, segons quants links s'han generat i si s'ha assolit el nombre de clics esperat en el temps indicat

2.2.4 Xarxes socials

Les xarxes socials són un canal de comunicació molt potent per certs tipus d'empreses. Per MOVA, tot i no ser la millor via de promoció, és una eina interessant a explotar en altres aspectes, motiu pel qual el pla de màrqueting conté accions en aquest àmbit.

Les xarxes socials principals que s'haurien d'obrir per la marca serien Instagram, Facebook i LinkedIn. Instagram i Facebook sobretot encarat als consumidors, promocionant la marca, els productes, els valors, etc., mentre que el LinkedIn s'orienta més a mostrar-se d'empresa a empresa (B2B) per poder captar personal qualificat, establir relacions amb empreses o aconseguir nous distribuïdors per la comercialització.

Al tenir productes de caràcter recurrent, els quals els consumidors només solen atendre'n la seva publicitat quan estan al punt de venda, les xarxes socials han de servir de suport a

la marca (Acera, A. L. 2021) ³⁹, no orientar-les a vendre directament. Malgrat que l'objectiu final sigui aconseguir augmentar les vendes, és una manera indirecta de fer que el públic simpatitzi amb la marca i la conegui en profunditat. Gràcies a això, probablement en un futur pròxim seran més susceptibles d'adquirir-ne els seus productes. Així doncs, el principal ús que es donaria a aquestes xarxes socials seria el següent:

- **Fer 'branding' de MOVA als canals digitals.**

Aconseguir crear una bona imatge de la marca, venent-la als consumidors com a una opció interessant al mercat. MOVA no hauria de promocionar directament els productes, sinó crear contingut que ajudés al públic a entendre què és la marca, què fa, que simbolitza, qui en forma part, quins valors la defineixen, en definitiva, crear un reconeixement de marca entre el públic objectiu.

L'objectiu és aconseguir crear una atmosfera de simpatia al voltant de la marca que, un cop es presentin els productes, evoqui a la compra al públic. Ser actiu, oferir contingut de valor, fer bons 'copys', cuidar les formes, ser simpàtic en el to de comunicació, cuidar els detalls, crear una comunitat, ser accessible pel públic o interaccionar amb ells, són algunes de les claus que ajuden a fer 'branding' de manera efectiva.

A més, complementat amb aquesta estratègia de 'branding', hi hauria també accés al catàleg de productes de MOVA per si el públic tingues intenció de comprar-los. Posant-los-hi fàcil per adquirir els productes podem aconseguir un creixement més ràpid en el volum de vendes.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
<ul style="list-style-type: none"> - Establir continguts: 1/06/21 – 10/06/21 - Execució del seguiment de xarxes socials: 11/06/21 – 1/06/22 	<ul style="list-style-type: none"> - Professional dedicat a les xarxes socials = 300€/1 mes = 300 x 12 = 3.600€ TOTAL = 3.600€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar les gràfiques de les analítiques de xarxes socials i veure si hi ha hagut una evolució positiva que es pugui relacionar amb un augment de les vendes

³⁹ Acera, A. L. (2021, 16 març). *7 acciones de marketing digital en redes sociales para administraciones públicas*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://amalialopezacera.com/7-acciones-marketing-digital-redes-sociales-administraciones-publicas/>

2.2.5 Publicitat digital

A internet hi ha diverses maneres de fer publicitat pagada (Content, R. R. 2021) ⁴⁰ a partir de la qual guanyar clients potencials. Té molts avantatges que MOVA podria explotar, com ara que és una tècnica que permet molta segmentació, l'abast és molt gran, té metodologies de pagament segons els resultats, es pot mesurar fàcilment el seu impacte i té molts formats diferents. Si bé ens trobem amb el mateix inconvenient que amb les anteriors accions digitals, el fet que el públic no sol estar gaire interessat en productes recurrents quan està a internet (en canvi quan està en posició de comprar el producte, sí), no és una via a descartar perquè si es treballa bé aconsegueix resultats molt positius.

Les accions que es seguirien en quant a publicitat digital serien:

- **Anuncis a llocs web especialitzats.** Basats en el pagament per anuncis de diversa mida i estil a les pàgines web alienes. MOVA faria una campanya de publicitat a llocs web relacionats amb l'oli o superfícies digitals de comerç, incloent-hi anuncis en format baner de 2240 píxels x 1260 píxels. En aquest baner hi hauria informació essencial del que és MOVA i els productes que comercialitza. La metodologia de pagament seria sempre de cost per clic, és a dir, que MOVA només pagaria per cada clic que es fes al baner en qüestió. Gràcies a aquesta campanya de pagament, el públic podria accedir a un contingut que els fos d'interès i acabar sent consumidors dels productes de MOVA. També es seguiria una tècnica d'anuncis en llocs web per als usuaris que ja haguessin clicat una vegada a l'anunci, de manera que no necessàriament haurien d'estar a la web d'olis per veure'l. Al ser una persona que ja s'ha mostrat interessada una vegada en el producte, serà bo tornar-la a impactar per atraure'n la seva compra.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny del baner: 1/08/21 – 15/08/21 - Posada en funcionament del baner: 16/08/21 – 16/12/21	- Professional dedicat a la gestió del funcionament de la publicitat digital = 10€/1 hora = 10 x 5 = 50€ - Cost de la publicitat = 1.000€ TOTAL = 1.050€	- Analitzar els resultats de la publicitat digital amb els gràfics pertinents i posar-ho en relació a l'augment de vendes de productes ja sigui 'online' com 'offline'

⁴⁰ Content, R. R. (2021, 12 febrer). *Aprende qué es la publicidad digital y por qué es diferente al Marketing Digital*. Recuperat 28 d'abril de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad-digital/>

- **Anuncis a xarxes socials.** Consisteix en pagar perquè a certs usuaris els apareguin anuncis de MOVA en les seves xarxes socials. El que és interessant d'aquesta tècnica és que es pot segmentar segons diverses característiques molt específiques. Això permetria impactar directament a les persones que ens interesses més segons variants com l'edat, el sexe, la població, els interessos, si han passat per algun lloc concret, etc. També aplicant una metodologia de cost per clic, amb aquests anuncis es podria aconseguir atraure els usuaris més susceptibles de ser clients de MOVA en un futur pròxim. Establint quines característiques són més adients perquè es produeixi una compra, es crearia la campanya per impactar-les i atraure'n les seves compres. Aquest anunci seria bàsicament en format imatge en la qual hi hagués informació del que és MOVA i una fotografia potent.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny de la peça publicitària: 1/08/21 – 15/08/21 - Posada en funcionament de la peça publicitària: 16/08/21 – 16/12/21	- Professional dedicat a la gestió del funcionament de la publicitat digital = 10€/1 hora = 10 x 3 = 30€ - Cost de la publicitat = 1.000€ TOTAL = 1.030€	- Analitzar els resultats de la publicitat digital amb els gràfics pertinents i posar-ho en relació a l'augment de vendes de productes ja sigui 'online' com 'offline'

- **Re-màrqueting.** Bàsicament tracta de tornar a impactar persones que, o bé ja han passat per la nostra web, o han estat a les nostres xarxes socials, o han clicat algun producte en concret, etc. A aquests usuaris els apareixen anuncis sobre la marca o els productes en funció de quines accions hagin fet als mitjans digitals de MOVA. D'aquesta manera s'aconsegueix que tornin a pensar en el producte o la marca i això els serveixi d'empenta perquè acabin adquirint el que volien en un inici. És molt útil perquè impactes a persones que ja havien mostrat un interès en l'empresa i, per alguna raó o altra, no s'havien atrevit a comprar.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny de la campanya: 1/08/21 – 15/08/21	- Professional dedicat a la gestió del funcionament de la publicitat digital = 10€/1 hora = 10 x 4 = 40€	- Analitzar els resultats de la publicitat digital amb els gràfics pertinents i posar-ho en relació a l'augment de vendes de productes ja

- Posada en funcionament de la peça publicitària: 16/08/21 – 16/12/21	- Cost de la publicitat = 500€ TOTAL = 540€	sigui 'online' com 'offline'
---	--	------------------------------

2.2.6 Altres

Hi ha algunes tècniques que no s'inclouen en cap de les anteriors divisions, però que, pel model de negoci de MOVA, són bones opcions a explotar.

- **E-mail màrqueting.** És una tècnica basada en l'enviament de correus electrònics a les persones que s'hagin apuntat a un qüestionari, és a dir que han donat el seu consentiment i han mostrat interès en què així sigui. A la web hi haurà un petit qüestionari que requerirà omplir, amb una adreça de correu electrònic, un espai buit. Apuntant-se a aquesta 'newsletter', els clients tindran recurrentment correus a la seva safata d'entrada amb ofertes de productes de MOVA, notícies interessants, esdeveniments propers, descomptes exclusius, promocions futures, etc. Amb aquesta tècnica el que s'aconsegueix és que el consumidor vagi rebent impactes de la marca temporalment i segueixi tenint-la en la seva ment com a una opció quan va a comprar olis. A més, enviant-los descomptes i ofertes, s'aconsegueix estimular les vendes i que aquestes augmentin considerablement.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny de l'estratègia: 1/07/21 – 15/07/21 - Posada en funcionament de l'e-mail màrqueting: 16/07/21 – 1/06/22	- Professional dedicat a la gestió de l'e-mail màrqueting: 10€/1 hora = 10 x 10 correus al mes a 1 hora per correu = 100€ x 11 mesos = 1.100€ TOTAL = 1.100€	- Investigar quin és el ràtio de subscripció a la 'newsletter' en relació al total de visitants de la web. També analitzar quina quantitat d'usuaris que reben correus aprofiten les avantatges que suposen i quina relació té aquest indicador amb l'augment de les vendes de l'empresa

- **‘Growth hacking’**. Consisteix en aconseguir el màxim volum de vendes, contactes o trànsit web, sense necessàriament realitzar una gran inversió. MOVA podria aprofitar aquesta modalitat de màrqueting per aconseguir més vendes i contactes per la ‘newsletter’. Per fer-ho es crearia una estratègia a partir de la qual l’empresa regalés una mostra de producte a cada usuari que es registrés per primer cop a la ‘newsletter’. Gràcies a això, tant el nombre de vendes com els contactes interessats en el producte augmentarien exponencialment. Aquesta tècnica seria especialment útil perquè els usuaris registrats a la ‘newsletter’ augmentarien molt. A partir d’aquí, tots aquests usuaris anirien rebent impactes de la marca per comprar olis i, a mesura que avances el temps, cada vegada una part més gran d’aquests aprofitaria els descomptes per comprar o simplement ho faria perquè han simpatitzat amb MOVA a partir del contingut rebut.

Calendari	Pressupost	Control de resultats
- Disseny de l’estratègia: 1/07/21 – 15/07/21 - Posada en funcionament del ‘growth hacking’: 16/07/21 – 1/06/22	- Professional que gestionés l’estratègia ‘growth hacking’: 10€/1 hora = 10 x 5 = 50€ - Producció de les mostres: 10ml = 0,08€ x 3.000 mostres = 400€ - Distribució de les mostres: 0,07€/1 mostra x 3.000 mostres = 210€ TOTAL = 660€	- Investigar quin és el ràtio de subscripció a la ‘newsletter’ en relació al total de visitants de la web. Caldria estudiar si el fet d’haver repartit les mostres ha tingut un efecte positiu sobre les vendes durant els períodes posteriors als enviaments

El total de capital destinat a les accions de màrqueting ‘online’ ascendeix a **13.797€**. Tot i ser una xifra alta, aquestes accions es farien progressivament i tenen un retorn molt elevat, motiu pel qual s’aconseguiria arribar a cobrir aquestes despeses ràpidament i es podria optimitzar el benefici i el creixement de l’empresa en el mercat.

Conclusions

Al ser un treball on no hi ha una hipòtesi inicial a corroborar o desmentir, les conclusions s'emmarquen en la constatació d'altres aspectes essencials.

Al llarg dels resultats s'han pogut veure les diverses parts del pla de màrqueting elaborat per a l'empresa MOVA, partint d'uns objectius i estratègies i dividint aquestes accions segons els mitjans, ja siguin fora dels canals digitals o dins d'aquests. Si bé les accions d'aquest pla elaborat no s'han dut a la pràctica, sí que resulten una oportunitat real per a l'empresa que en un futur proper podria plantejar-se aplicar-les totalment o de manera parcial segons els recursos.

El propòsit d'aquest projecte era aportar un pla d'acció de llançament d'una marca al mercat oleícola a una empresa totalment nova en el sector. Al tenir un equip humà més aviat petit, no hi ha un departament pròpiament dit de comunicació i màrqueting, de manera que aquest treball serviria com a base sobre la qual fonamentar les accions a desenvolupar en un futur. La relació de l'autor amb l'empresa és molt estreta, motiu pel qual aquestes accions tenen moltes oportunitats de ser dutes a la pràctica en els mesos posteriors a la realització d'aquest projecte. La raó per la qual no s'han dut a terme per al desenvolupament d'aquest projecte és la falta de recursos de l'empresa, que es troba en una fase molt inicial i té molts aspectes a tenir en consideració abans de poder promocionar-se de manera efectiva.

L'entorn sobre el qual s'ha desenvolupat el pla de màrqueting constitueix un aspecte fonamental en el treball, tot i que per tenir-lo en consideració (a causa de la limitació d'extensió del treball), s'han de visualitzar els annexos detingudament. Es tracta d'un entorn poc canviant, amb un consumidor conformista amb els olis d'oliva verge actuals, que no qüestiona si la qualitat de l'oli que adquireix realment és elevada amb relació al preu que en paga. Entrant amb el seu posicionament en el sector, MOVA pretén solucionar aquest problema i oferir al públic un producte de qualitat a un preu assequible (pel que fa a l'OVA) o bé un producte d'excel·lent qualitat pels grans amants de l'oli d'oliva verge extra (pel que fa a Salar d'Arbúcies). L'avantatge de l'empresa és, doncs, el coneixement: sap realment com ha de ser un producte en el sector per poder agradar al consumidor i fer-li canviar aquesta visió pessimista i conformista.

La seva entrega a l'entorn també constitueix una de les claus per al desenvolupament efectiu de l'empresa. Les empreses productores d'oli d'oliva tenen sempre al darrere grans entorns privilegiats que, gràcies a la seva bellesa i espectacularitat, permeten dotar de valor als productes que es comercialitzen. MOVA, per la seva banda, compte amb la Vall del Montseny, un entorn únic sobre el qual instaurar una activitat oleícola fructífera durant molts anys.

Annexos

Pla d'empresa

3. Contextualització

3.1 Origen i antecedents

La història del naixement de l'oli Salar d'Arbúcies i de l'Oli de Varietats Antigues ve de temps enrere, concretament del 2009. En Pere Garriga Solà, en aquell moment director general de Forestal Catalana a la Generalitat, s'interessa per una pràctica estesa en altres regions que consisteix en recopilar totes les varietats de vegetació, arbres fruiters i hortalisses que hi ha en un territori en concret.

Primerament, i aprofitant la seva posició com a cap de Forestal Catalana (empresa pública a càrrec de la Generalitat de Catalunya), li sorgeix la idea de recopilar la vegetació de tot Catalunya. Després d'un temps de reflexió i davant la impossibilitat de tirar-ho endavant (arran d'una crisi imminent que determina les prioritats de l'administració pública), decideix aparcar-ho una temporada. Un temps després, ja el 2011 i amb en Pere treballant com a alcalde del seu poble natal, Arbúcies, s'interessa altre cop per desenvolupar un projecte similar. Aquesta vegada, però, pretén fer-ho de la gran vall del Montseny.

És en aquest context que es posa a cercar algun expert en el tema que tingui temps per dedicar a la recerca d'aquestes varietats. En aquest punt de la història entra en acció en Ramon Espígol, agricultor de la zona que es dedica a la micorrizació d'arbres i plantes. Quan en Pere li proposa fer aquesta recerca a la zona, en Ramon accepta (essent contractat per l'Ajuntament d'Arbúcies en un projecte de medi ambient) i es posa a treballar.

Uns mesos després, havent recopilat més de 300 espècies de varietats antigues, en Ramon fa un descobriment interessant que comunica a en Pere: ha trobat dues varietats d'oliveres que no consten en cap base de dades del món. Davant aquesta troballa, els dos protagonistes es plantegen cercar tota la informació sobre aquestes varietats. Com a resultat d'aquesta investigació aconsegueixen esbrinar els noms amb els quals es coneixien popularment aquestes tipologies d'oliveres: 'de Salar' i 'de fer Oli'. Un cop sabut això, demanen una anàlisi de l'oli que produeixen aquestes oliveres i, davant els impressionants resultats que els arriben (que marquen un grau de qualitat de l'oli elevadíssim), decideixen crear la Cooperativa de Salar d'Arbúcies.

Aquesta cooperativa funciona com a punt de comunió dels agricultors i la conformen totes les persones que tinguin o vulguin tenir oliveres de Salar plantades a les seves terres a la

zona. Així doncs, neix l'oli de Salar d'Arbúcies, un oli excel·lent segons els experts i que es produeix únicament a la vall d'Arbúcies, d'on és autòctona la varietat.

La quantitat d'oli que se'n pot produir en aquell moment és molt baixa, a causa de les poques oliveres ben cuidades que es conserven a la zona. Però amb l'energia i impuls d'en Ramon com a productor i agricultor, es posen a disposició de tots els integrants de la cooperativa el planter de les oliveres per plantar-les als terrenys propietat d'aquests. D'aquesta manera, molts dels propietaris compren aquestes llavors i les comencen a plantar arreu del municipi (amb la previsió que al cap d'uns 5-7 anys les oliveres donaran una quantitat d'oli considerable per poder comercialitzar-lo).

Durant els primers anys, fins al 2019, totes les olives que es basten (que no són gaires) es porten a premsar a molins d'altres pobles. Tot i això, el fet que els molins més propers estan a hores d'Arbúcies, sumat al fet que cada vegada hi ha més olives per premsar i que la previsió és que aquesta quantitat es multipliqui en els anys posteriors, creen la necessitat d'instal·lar un molí al mateix poble.

Per fer-ho, decideixen muntar l'empresa MOVA (Molí d'Oli de la Vall d'Arbúcies), una societat limitada on l'accionista majoritari sigui la Cooperativa de Salar d'Arbúcies (i els seus socis) i pugui entrar-hi qui vulgui prèvia aportació de 1000 € per acció (amb un total de 200 accions). Aquesta empresa té una fi inicial, que és comprar i instal·lar un molí de premsa d'olives per fabricar oli. Ara bé, un molí val més de 120.000 € i l'adequació de l'espai en val prop de 50.000 € més, i sumant-hi despeses de gestió, manteniment, transport, instal·lació, etc. no surten els números. Això, sumat al fet que en aquest moment es produeix poc oli de Salar com a obtenció d'ingressos, els porta a crear una nova via de negoci que els permetrà obtenir beneficis per amortitzar el molí any rere any de manera més ràpida. A més, al conformar-se com a societat limitada en una activitat agrícola, i davant la feina realitzada per alguns dels integrants de MOVA, aconsegueixen una subvenció de la Diputació de Girona per valor de 40.000 euros que els permet tirar endavant el projecte.

Aquesta nova via de negoci és l'oli OVA (Oli de Varietats Antigues). L'OVA neix de la barreja de diferents tipologies d'oliva (no autòctones d'Arbúcies) entre les quals trobem Arbequina, Vera, Argudell i Empeltre, que resulten en tres varietats d'olis amb connotacions diverses. La primera és la varietat d'oli verge extra madur, composta d'oliva Empeltre de la Terra Alta i d'oliva Arbequina de les Garrigues. La segona és la varietat d'oli verge extra verd, composta d'oliva Vera del Vallès i d'oliva Arbequina de les Garrigues. La tercera és la varietat d'oli verge extra fruitat, composta d'oliva Argudell de l'Empordà i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

El que es pretén fer amb aquestes varietats d'oli és comercialitzar-lo en grans quantitats (no com l'oli de Salar, que es ven en quantitats petites per la seva qualitat excel·lent) per vendre al gran públic. Aquesta oportunitat de negoci la detecten a partir de l'observació de la baixa qualitat que tenen els olis que es comercialitzen a les grans infraestructures comercials i supermercats. A més, el fet que aquest oli es creï amb olives comprades que no són autòctones del poble, permeten crear-ne molt més en comparació al de Salar (limitat a la poca producció del territori) i d'aquesta manera poder-ne aconseguir més benefici.

Així doncs, les vies d'ingressos de l'empresa MOVA són: l'oli Salar d'Arbúcies que es ven en punts concrets del territori especialitzats en olis d'oliva verge extra, l'oli OVA que es ven en grans superfícies comercials i en més quantitat que el de Salar (pel fet que el proveïment de la primera matèria s'obté dels proveïdors amb més capacitat de producció), les funcions de premsa d'olives que es fan per altres agricultors de zones properes que venen per la necessitat d'extreure l'oli i, per últim, l'assessorament en funcions de producció, conreu, cura, etc. dels conreus i procediments d'extracció de l'oli a altres productors que necessiten ser ajudats.

A partir d'aquesta gran estructura creada podem diferenciar les dues vies de negoci en les que es basarà el pla empresarial: L'oli de Salar d'Arbúcies, i les tres varietats d'oli OVA (Verd, Madur i Fruitat).

4. Problemàtica que resolem

Dividint-ho en les dues vies de negoci de l'empresa MOVA:

Salar d'Arbúcies és un producte que neix per millorar l'oferta que hi ha al mercat d'olis verges extra. No resol una problemàtica concreta ni busca solucionar cap aspecte en especial. Bàsicament es serveix d'una gran oportunitat que sorgeix en un context idoni per oferir un producte d'extrema qualitat que pot ser diferencial en el mercat d'olis verges extra catalans.

Així doncs, Salar d'Arbúcies s'afegeix com a competidor en el mercat dels olis verges extra d'excel·lent qualitat. A més, al ser un oli autòcton del poble d'Arbúcies, potencia molt la pròpia marca perquè és únic al món i permet explotar-lo més enllà dels límits del territori. Gràcies als seus components, a la seva classificació i a la gran història de supervivència de l'espècie que hi ha darrere, entra a competir directament amb olis de qualitat i tradicions centenàries que fa anys que dominen el sector dels olis gourmet.

A tot això s'hi suma que és un producte extremadament limitat, a causa de la seva baixa quantitat de producció, fet que el converteix en un oli molt preuat en un mercat amb una

competència molt estèril i poc mòbil, on la novetat en els productes ha anat a menys en els darrers anys.

L'OVA, en canvi, sí que neix per solucionar una problemàtica molt estesa en la societat: el conformisme amb la qualitat de l'oli verge extra més econòmic, d'ús recurrent.

La població s'ha acostumat tant a la baixa qualitat dels olis verges extra barats que venen als supermercats, que no exigeix cap millora en aquest aspecte, ho veuen normal. Són olis banals, sense cos, sense gust, sense ànima, i tot i així la gent els compra perquè no hi ha alternatives a un preu raonable que valguin la pena. Així doncs, l'oli OVA s'ha creat amb l'objectiu de substituir aquests olis i convertir-se en el producte de referència en aquest nínxol del mercat: els olis més accessibles econòmicament d'ús diari.

La intenció principal del producte OVA és aconseguir donar una major qualitat de l'oli verge extra corrent al client, és a dir, que l'oli d'ús diari no sigui de baixa qualitat, que realment tingui gust del que és: oli. Sense que el consumidor s'hagi de gastar uns diners dels quals potser no disposa en un oli gourmet, pot aconseguir un producte de molta qualitat en comparació als olis verges extra que es venen pel mateix preu i als que està acostumat. Es vol aconseguir esborrar aquest mur que genera la creença a la societat que per aconseguir un oli bo t'has de gastar molts diners, motiu pel qual als olis d'ús recurrent no se'ls exigeixen uns mínims de qualitat, aroma i gust.

5. Organització

5.1 Situació actual

Actualment l'empresa MOVA està en fase de creixement i expansió en les seves dues línies de negoci.

Pel que fa al **Salar d'Arbúcies**, hi ha un total de 49 socis amb prop de 7.000 oliveres plantades i amb previsió que s'arribi a les 16.000 en cinc anys.

Tot i que els primers anys es va fer molt poca quantitat d'oli a causa de la baixa presència de les oliveres de salar al territori, es va fer una feina de recopilació de les zones on es podia plantar i es va distribuir la seva llavor arreu. Es van anar atraient persones interessades en plantar-ne en les seves terres per formar part del projecte i, en un futur, extreure'n beneficis del rendiment de les plantacions.

Avui dia la situació és molt més favorable que en els seus inicis, ja que s'han passat dels inicis que hi havia unes 20 oliveres conservades, a les 7.000 plantades actualment, amb la previsió de les 16.000 esmentades anteriorment com a objectiu final.

Aquest any passat 2020 es van fer al voltant de 850 unitats de 100ml d'oli Salar d'Arbúcies, que s'han distribuït entre els socis de la cooperativa, les infraestructures de més capacitat comercial en grans nuclis com Barcelona, Boston, París, Milà, etc. i les botigues de proximitat del poble d'Arbúcies. La previsió és que aquestes xifres segueixin augmentant any rere any, ja que les oliveres que s'han anat plantant començaran a rendir i generaran olives que es transformaran en oli de Salar.

Referent a l'OVA, la situació és un pèl diferent, ja que, tot i que la idea va sorgir ara fa un any, tot just el gener del 2021 se n'ha iniciat la venda de les primeres unitats d'aquest producte. Els primers llocs on s'han començat a vendre han sigut els establiments de comerç locals d'Arbúcies, per donar-los a conèixer a la població i testejar quina és la resposta del públic envers el producte. Una cosa similar s'ha fet amb grans superfícies comercials, com ara el Bonpreu-Esclat. I és que també el gener del 2021 s'han posat a la venda a 5 supermercats Bonpreu-Esclat (Arbúcies, Hostalric, Sant Celoni, Sant Hilari i Blanes) per començar a observar-ne quina és la resposta del client i obtenir informació sobre la seva predisposició a comprar el producte. Si la resposta és bona, l'acord amb els supermercats Bonpreu-Esclat estableix que automàticament hi hagi una compra massiva del producte i es comenci a comercialitzar en moltes altres superfícies Bonpreu-Esclat de Catalunya. Com que és un oli que es crea a partir d'olives que abunden, no tenen una limitació tan gran en la seva capacitat de producció, fet que permet, a diferència del Salar, generar-ne moltes més ampolles.

5.2 Productes i serveis

Productes

Salar d'Arbúcies: Només hi ha un producte existent, l'ampolla de 100 mil·lilitres d'oli de Salar (verge extra) que va en una ampolla arrodonida i un tap de suro que en conserva el líquid a l'interior en òptimes condicions. Aquesta ampolla s'inclou dins una capsula de cartró blanc que va dins una funda, també de cartró, on hi ha el logotip de Salar d'Arbúcies. Aquest oli té una qualitat excel·lent, motiu pel qual es pot utilitzar amb tota mena d'aliments. Tot i això, es recomana ser selectiu amb quins usos se li dona, ja que el seu preu és elevat i la quantitat d'oli en cada ampolla és molt limitada. Està fet 100% amb olives de Salar, provinents de les oliveres d'Arbúcies, varietat autòctona de la zona.

OVA: Es divideix en tres varietats d'oli verge extra diferents entre elles.

- La primera és la varietat d'oli verge extra **madur**, corresponent a l'oli més potent de gust on hi predomina la fruita madura amb un toc amarg. El seu ús es destina sobretot al

pa amb tomàquet, les vinagretes i els escabetxos i està composta d'oliva Empeltre de la Terra Alta i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

- La segona és la varietat d'oli verge extra **verd**, que té un perfil on predomina l'herba tallada, la carxofa i la tomaquera que li dona molta aroma. El seu ús es destina principalment als esmorzars, torrades i verdures i està composta d'oliva Vera del Vallès i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

- La tercera és la varietat d'oli verge extra **fruitat**, amb una suavitat i tendresa més elevada que es barregen amb un amarg i astringent moderats. Aquest oli es destina principalment a les amanides per la suavitat i el toc de gust que dona i està composta d'oliva Argudell de l'Empordà i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

Serveis

El servei principal que ofereix l'empresa MOVA és la de premsa d'oliva al seu molí propi instal·lat a la mateixa població d'Arbúcies. Al ser un dels pocs molins de la zona, el molí d'Arbúcies rep molts agricultors amb necessitat de premsar les olives que han conreat a les seves terres al llarg de l'any, de manera que troben aquí un servei que els és del tot necessari i molt útil.

MOVA també ofereix com a servei l'ajuda i assessorament constant en el conreu de les terres dels agricultors que formen part de l'organització. D'aquesta manera, sempre que necessiten ajuda, MOVA els serveix les seves eines, màquines i coneixements per solucionar problemes, crear oportunitats o expandir el conreu.

5.3 Identitat

Missió

Crear oli verge extra de qualitat enfocat a la venda pel públic, ja sigui en grans o petites superfícies comercials, perquè aquest pugui accedir a un producte de gran qualitat a un preu raonable. Tot això potenciant sempre la marca 'Arbúcies' en relació a la pertinença al territori que caracteritza a MOVA.

Visió

A curt termini, venent els productes de les dues línies de negoci en l'àmbit local i comarcal, fabricant i distribuint prop de 40 mil litres d'oli anuals.

A llarg termini, expandint la marca arreu de Catalunya venent en superfícies de tot el territori, fabricant i distribuint més de 500 mil litres d'oli a l'any.

Valors

- Sentiment de pertinença al territori (la vall d'Arbúcies i el Montseny)
- Qualitat tant en els processos de producció com en el producte final

- Compromís amb la societat treballant la Responsabilitat Social Corporativa
- Proximitat amb el client i tracte amb aquest d'igual a igual
- Relació qualitat-preu immillorable pel compromís amb el consumidor
- Qualitat humana en la conformació de l'equip que treballa a l'empresa

Why? (perquè)

Perquè el consumidor pugui sentir la verdadera essència, cos i ànima de l'oli verge extra de veritat, tenint-hi un accés fàcil tant a nivell econòmic com a nivell logístic.

How? (com)

Creant i oferint diversos productes de gran qualitat que són accessibles pels consumidors, sempre amb els valors de l'empresa entre cella i cella.

What? (què)

Fabricar i vendre ampolles d'oli verge extra de diferents classes i mides per al consum del públic en general, no necessàriament pels amants del bon oli (diferència entre Salar i OVA).

Naming

El nom de la marca, MOVA, és amb aquesta combinació de sigles perquè dona joc entre dos noms diferents. Per una banda, pot ser Molí d'Oli de la Vall d'Arbúcies i, per l'altra, Moli d'Oli de Varietats Antigues. Si bé el nom acceptat i reconegut per l'empresa és el primer, d'aquesta manera s'aconsegueix crear una esfera d'autenticitat envers la marca i de relació amb els productes que comercialitza.

Els noms dels productes són Salar d'Arbúcies, en referència a l'olivera de salar de la qual es produeix aquest, i OVA (Oli de Varietats Antigues) que, com les sigles indiquen, fa referència a l'oli produït amb varietats amb una gran història i trajectòria en el territori català.

Logotip

Els logotips desenvolupats pels productes, al ser diferents se n'ha fet un per cada línia de negoci, són els següents:

OVA



Es tracta d'un logotip senzill, potent i modern. No es busquen les formes de les marques d'oli tradicionals, es vol trencar amb aquesta tradició.

SALAR D'ARBÚCIES



És un logotip més orientat al sector gourmet, elaborat amb formes i lletres refinades. L'any que hi apareix, 2014, fa referència a l'any de descobriment de l'espècie de Salar d'Arbúcies.

5.4 Filosofia

El que defineix MOVA amb més precisió i amplitud és la qualitat i compromís. Tot el que es fa a MOVA ho fan persones que han nascut i crescut al mateix poble d'Arbúcies, de manera que totes les accions i els resultats d'aquestes es fan amb una cura i una precisió impecables. Aquesta pràctica aporta molt valor al producte i el dota d'una qualitat superior que no s'aconsegueix en grans infraestructures que fan productes similars.

El fet que l'empresa neixi en el marc del conreu d'una espècie autòctona del poble d'Arbúcies, fa que la gent senti seva aquesta missió de crear oli de la millor qualitat com només ho poden fer poques persones. És un procés complex, llarg i feixuc, però tot val la pena quan s'aconsegueix un resultat impecable com el que es busca des de la filosofia de

MOVA. La qualitat és l'atribut fonamental de l'empresa, en tot el que es fa, en tot el que se'n deriva i en tot el que s'aconsegueix en forma de productes.

També cal destacar, en el marc de la filosofia corporativa, el sentiment de pertinença al territori que té MOVA. L'empresa va néixer gràcies i pel territori on s'estableix, de manera que el sentiment de pertànyer a una terra bella, natural i amable que connecta l'ésser humà amb la naturalesa implica que l'entrega per l'activitat que s'hi duu a terme sigui total. De fet, les primeres unitats fabricades dels productes, ja siguin de l'oli Salar d'Arbúcies com de les varietats de l'oli OVA, s'han posat en circulació al mateix poble, perquè la gent pugui apreciar-ne els mateixos atributs que fan de MOVA una empresa compromesa amb la seva gent i l'entorn on treballa.

5.5 Avantatge competitiva

Els avantatges principals a nivell competitiu de MOVA són principalment dos: el coneixement del món dels olis i l'explotació d'una espècie autòctona única d'alta qualitat, l'olivera de salar.

El coneixement del món dels olis verges extra sobretot en relació a les varietats d'oli OVA, ja que aquests s'han creat a partir de barreges d'olives de diversa classe que ja existien, però mai ningú havia combinat en les varietats i quantitats idònies. Això ha sigut possible gràcies al fet que, a MOVA, s'han contractat diversos sommeliers d'oli d'oliva que, juntament amb els integrants de l'empresa experts en la matèria, han confeccionat un oli verge extra d'alta qualitat amb olives de producció aliena. Aquesta pràctica és meritòria en tant que s'ha aconseguit crear, amb una primera matèria ja existent i d'elaboració externa a MOVA, un producte nou de molta qualitat a l'abast de tot el públic en general.

D'aquesta manera, el fet d'haver elaborat aquest oli amb grans experts en el tema, permet identificar-ho com a gran avantatge competitiu, ja que és un producte de molta qualitat que es pot vendre a un preu assequible pel fet que les olives que el confeccionen no tenen preus desorbitats. El client, per tant, percep el producte com a superior envers els seus competidors. No tan sols pel fet que sigui elaborat per experts en el tema, sinó perquè la seva qualitat és major i fa que MOVA es posicioni un esglaó per sobre la resta, motiu pel qual li dona un avantatge tan gran.

El segon avantatge competitiu a destacar és que s'exploti una espècie autòctona i única al món per fer l'oli Salar d'Arbúcies. Gràcies al fet que l'olivera de salar sigui única i d'una

qualitat extrema, permet aconseguir que el públic consideri aquest producte superior a la resta i doti d'avantatge al producte de MOVA.

A través de la comercialització d'aquest oli, s'ha donat a conèixer al món la història que hi ha darrere l'olivera de salar i n'ha incrementat el seu valor de mercat, fent-lo així molt més competitiu envers altres olis gurmets que feia anys que es comercialitzaven. A més, a partir de la categorització de la qualitat de l'oli Salar d'Arbúcies, se l'ha considerat un gran oli a tenir en compte internacionalment.

6. Investigació

6.1 Públics (Anònim, 2019) ⁴¹

Dividint-ho en les dues vies de negoci de l'empresa MOVA:

Salar d'Arbúcies es dirigeix a un públic d'entre 25 i 80 anys amb poder adquisitiu mitjà-alt i gust pels productes de qualitat i gurmets. Aquest públic (Schüler, L. 2020) ⁴² no té restricció geogràfica, ja que el producte es distribueix arreu del món, tot i que està més enfocat a la venda a la península Ibèrica i, en segon lloc, a Europa. La intenció amb la qual aquest consumidor compra l'oli Salar d'Arbúcies és gaudir d'una qualitat superior en l'oli verge extra, acompanyat de què el consumidor prefereixi en cada moment indiferentment, ja que l'oli de salar és apte per a tota mena de combinacions amb productes de tota classe.

Aquest client no mira tant el preu a l'hora de comprar sinó la qualitat del producte, sol buscar el millor en tot el que compra i no li importa si és car en relació amb la resta perquè disposa de capital. A més, gràcies a la poca quantitat que se'n fabrica és molt complicat de trobar, i transmet una sensació d'exclusivitat al consumidor (amb numeració de les ampolles en relació amb el total fabricat, per exemple). També cal destacar que al mercat dels olis verges extra de molta qualitat no hi entren gaire sovint nous competidors, de manera que el públic sol estar acostumat a veure els mateixos productes sense gaire mobilitat ni diversitat. Així doncs, Salar d'Arbúcies és idoni per ell per haver estat catalogat com un oli d'extrema qualitat que és molt escàs i representa una novetat respecte al mercat dels olis gurmets.

⁴¹ Anònim (2019, 20 setembre). *Público objetivo: Qué es, cómo definirlo y cuál es su importancia en las estrategias de marketing*. Recuperat 17 de novembre de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/como-definir-el-publico-objetivo/>

⁴² Schüler, L. (2020, 25 abril). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* Recuperat 17 de novembre de 2020, de <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>

Pel que fa a l'**oli OVA**, el seu públic és molt general. Està enfocat a gent de totes les edats que estiguin en posició d'adquirir productes d'alimentació de manera recurrent. El nivell adquisitiu d'aquest client pot ser pràcticament qualsevol, ja que el producte es posiciona com una alternativa en l'oli d'oliva verge extra convencional d'ús diari que tothom compra. Per tant, aquest producte és molt més accessible econòmicament pel consumidor. Aquest client ha de viure o, si més no, comprar productes d'alimentació a Catalunya, ja que és la zona en la qual, a priori, es vendrà el producte a llarg termini.

El públic per excel·lència és aquell que vol un oli verge extra d'ús recurrent de qualitat, amb cos, ànima i sabor real i adient pel producte que adquireix, però a un preu raonable. Realment el consumidor en general ha estat molts anys adquirint olis de poca qualitat per preus força elevats sense rebre un producte adient a canvi. De manera que el fet d'introduir una alternativa d'aquestes característiques al mercat, encaixa amb aquest consumidor disconforme. Tot i així, hi ha molts altres clients que potser no estan disconformes amb l'oli verge extra d'ús diari que compren, però que seran impactats igualment pel producte. Molts d'ells acabaran comprant-lo per testejar-ne la qualitat pel fet que la seva presentació i preu criden més l'atenció que els olis convencionals i, gràcies a això, es convertiran en clients fidels.

6.2 Mapa de posicionament

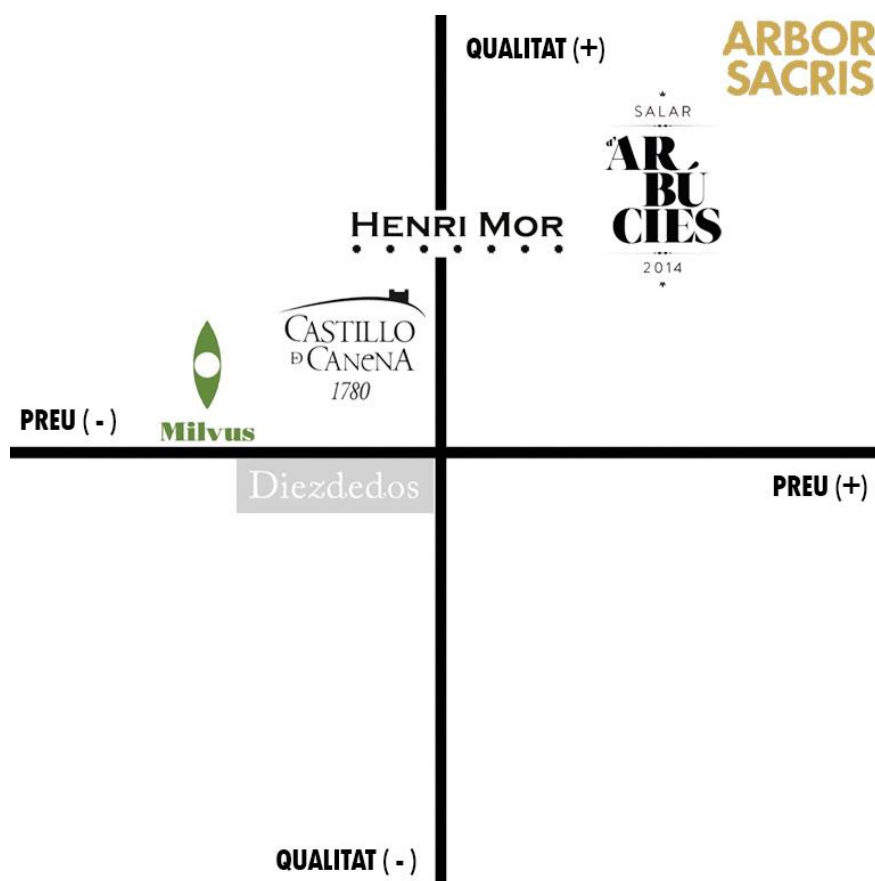
Dividint-ho en les dues vies de negoci de l'empresa MOVA:

Salar d'Arbúcies

Atributs rellevants a tenir en compte a l'hora de posicionar el producte (Mohamed Amar, R., Barcelona Benítez, J. F., & Fernandez Alles, M. T. 2015) ⁴³:

- Qualitat i Preu

Salar d'Arbúcies es posiciona com un oli d'oliva verge extra d'altíssima qualitat (OCU, 2018) ⁴⁴, amb un preu, en conseqüència, per sobre la mitjana d'olis d'oliva verge extra. Es tracta d'un producte d'ús puntual per ocasions especials o de més recurrència pels consumidors amb més nivell adquisitiu. Es tracta d'un producte que es ven en botigues especialitzades d'olis gourmets i no es pot trobar en grans superfícies.



45

⁴³ Mohamed Amar, R., Barcelona Benítez, J. F., & Fernandez Alles, M. T. (2015, 2 maig). *Análisis del posicionamiento del aceite de oliva en los hogares españoles*. Recuperat 4 de desembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565226.pdf>

⁴⁴ *Los tres mejores aceites de oliva virgen extra de España (según la OCU)*. (2018, 30 octubre). Recuperat 5 de desembre de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20181030/452651173661/mejores-aceites-oliva-virgen-extra-espana-ocu.html>

⁴⁵ Elaboració pròpia

- Exclusivitat i Novetat

Salar d'Arbúcies és un producte molt nou en un sector que poques vegades té incorporacions i sempre té les mateixes opcions a l'hora de comprar-ne. El fet que sigui un oli d'una varietat totalment nova i d'una qualitat tan alta, el fa una opció molt atractiva pels amants de l'oli d'oliva verge extra gurmets. A més, com que la seva producció és limitada a les poques oliveres que en produeixen l'oliva de salar, és un producte molt exclusiu, fet que encara el fa més atractiu davant el públic.



46

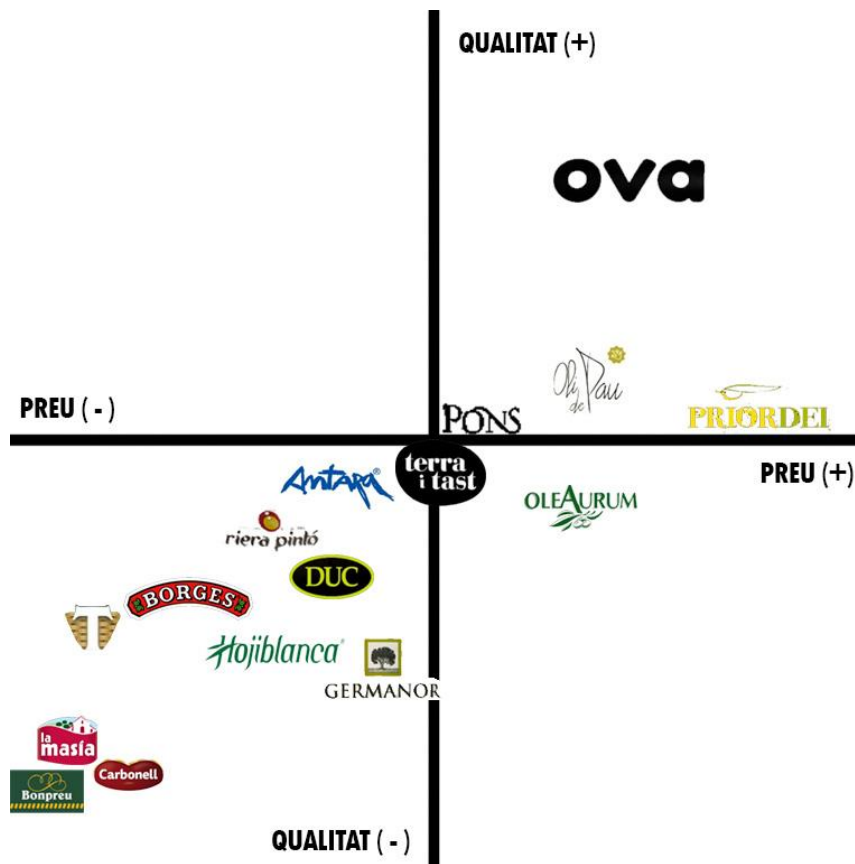
⁴⁶ Elaboració Pròpia

OVA

Atributs rellevants a tenir en compte a l'hora de posicionar el producte (González Molina, L. 2017) ⁴⁷:

- Qualitat i Preu

OVA es posiciona com un oli d'oliva verge extra de molta qualitat (Valero, M. 2018) ⁴⁸ a un preu mitjà però accessible per a tots els públics. La mitjana de gasto que fan els consumidors per comprar oli verge extra és semblant al preu de l'OVA, de manera que no suposa un sobre esforç econòmic i, en canvi, sí que té una qualitat afegida superior.



49

⁴⁷ González Molina, L. (2017, 13 marzo). *Mapa Posicionamiento AOVE* Laura González Molina. Recuperat 5 de desembre de 2020, de <https://es.scribd.com/document/399206337/Mapa-Posicionamiento-AOVE-Laura-Gonzalez-Molina>

⁴⁸ Valero, M. (2018, 29 octubre). *La mitad de los aceites de oliva revisados por la OCU se vende como virgen extra sin serlo*. Recuperat 5 de desembre de 2020, de https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-25/aceite-oliva-virgen-extra-fraude_1635366/

⁴⁹ Elaboració Pròpia

- Novetat i Modernitat (en la línia gràfica i manera de presentar el producte)

OVA es posiciona com a una marca molt moderna, tant en el seu disseny com en la seva composició, fent-la així molt més agradable a la vista cridant l'atenció del consumidor. També, com que és un producte nou, es posiciona com a novetat en el sector, de manera que també crea un altre al·licient per decantar-se per aquest producte en el procés de compra.



50

6.3 Microentorn

6.3.1 Proveïdors

Dividint-ho en les vies de negoci de l'empresa MOVA:

Salar d'Arbúcies

L'oli de salar es fa a partir d'olives plantades a la vall del Montseny, en la varietat d'olivera salar. Els propietaris de les terres on hi ha aquestes oliveres plantades, de les quals ells mateixos es fan càrrec amb l'ajuda dels professionals encarregats de la gestió de les plantacions de MOVA, formen part de l'empresa, de manera que ells mateixos n'acaben resultant els proveïdors de matèria primera.

Ara bé, tot i que aquest procés només es fa amb les olives que proveeixen els participants en l'empresa, hi ha molta feina al darrere de gestió dels terrenys, cura de les oliveres, tractament d'aquestes, bastament de les olives, etc. que fa que tot això sigui possible. A més, un cop es proveeixen aquestes olives al molí, són unes terceres persones, treballadors exclusivament formats per fer funcionar el molí al màxim rendiment durant el major temps possible, les que s'encarreguen de produir l'oli que acaba embotellant-se i venent-se.

OVA

L'OVA, per la seva banda, es crea a partir d'olives conreades per persones alienes a MOVA en altres territoris. Els proveïdors d'aquestes olives, doncs, no formen part de l'empresa i són els que doten de capacitat al negoci per produir les ampolles suficients per abastar la demanda.

Aquests proveïdors són:

Per produir la varietat d'oli verge extra madur, l'oliva Empeltre de la Terra Alta

Per produir la varietat d'oli verge extra verd, l'oliva Vera del Vallès

Per produir la varietat d'oli verge extra fruitat, l'oliva Argudell de l'Empordà

Totes aquestes varietats es complementen també amb l'oliva Arbequina de les Garrigues.

També cal destacar com a proveïdors generals de MOVA a les empreses que proveeix les ampolles, taps i capsos o embalatges, per poder embotellar i distribuir les ampolles d'oli arreu del territori. Pel que fa a les ampolles, és l'empresa 'TAPAS Y ENVASES SA' la que s'encarrega de proveir-les. Les etiquetes estan produïdes per l'empresa 'OVELAR', i els aplicadors de 'sleeve', encarregats de confeccionar el producte final, els proveeix l'empresa 'ENTALPIA SA'.

6.3.2 Competidors

Dividint-ho en les dues vies de negoci de l'empresa MOVA:

Salar d'Arbúcies

Castillo de Canena (Jaén) ⁵¹: Empresa experta en producció i comercialització d'oli d'oliva verge extra d'alta qualitat. Tenen més de 240 anys d'experiència en el sector oleícola. Els seus olivars es troben a la Vall del Guadalquivir, on recol·lecten les olives amb les quals elaboren l'oli verge extra d'alta qualitat de varietats clàssiques com les Picual, Arbequina i Royal. Molt tradicionals i força lineals en els temps moderns, no resulten una novetat ni són excepcionals, fet que els perjudica si no renoven la seva imatge. Pel que fa al preu, tenen diverses línies d'olis, però la majoria són inferiors als preus de Salar d'Arbúcies. Qualitativament, tenen una bona valoració, però no és l'atribut en el qual més destaquen.

Diezdedos (Aragó) ⁵²: Empresa relativament nova que el 2008 comença a conrear a Cretas (Terol) oliveres d'oliva Arbequina, Empeltre, Arroniz, Frantoio i Corbella. El seu objectiu exposa quina és la visió de la seva activitat empresarial: volen crear el millor oli d'oliva verge extra del món. Destaquen en el fet que cultiven fins a 5 varietats d'oliva diferents en un mateix terreny i amb atencions personalitzades a cadascuna d'elles. És interessant la seva novetat en el panorama oleícola, ja que tenen pocs anys de vida i opten a explotar l'avantatge que els suposa ser una opció nova en el mercat, igual que Salar d'Arbúcies. A nivell econòmic, ofereixen diverses opcions, però no estableixen preus que superin els de Salar d'Arbúcies. Pel que fa a la qualitat del seu producte, tenen una bona valoració tot i que no destaquen només per la qualitat dels seus olis i sí pel preu.

Henri Mor (Lleida) ⁵³: Compten amb una llarga col·lecció de premis, d'entre els quals destaca el de la segona millor oliva arbequina del món. Busquen diferenciar-se en la innovació en els processos de cura i recol·lecció per obtenir olives de més qualitat que els competidors. A nivell de novetat, suposen una opció força recent, i amb una línia gràfica interessant. Ara bé, pel que fa a l'exclusivitat del producte, potser no busquen tant diferenciar-s'hi i sí vendre'n més quantitat, a diferència de Salar d'Arbúcies que pretén ser un producte exclusiu d'accés molt limitat amb un preu elevat degut a l'extrema qualitat del seu producte. El seu preu és alt, però no tant com d'altres que englobem en

⁵¹ *Castillo de Canena – Aceite de oliva Virgen Extra Premium.* (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.castillodecanena.com/es/>

⁵² *Diezdedos - Aceite con huella.* (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.diezdedos.eu/>

⁵³ *Henri Mor – Olive passion.* (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://henri-mor.com/>

aquesta categoria, fet que pot suposar que el client no el tingui tant en compte en aquesta categoria d'olis 'cars'.

Milvus (Osca) ⁵⁴: Producte inclòs en l'oferta de l'empresa Aceites Alías, amb menys de 10 anys d'existència i que compta amb una producció força limitada. És un producte que té forces paral·lelismes amb Salar d'Arbúcies, ja que també neix arran d'una espècie d'olivera autòctona de la zona en la qual s'estableix l'organització. Aposten per una imatge estètica, diferent de les formes i colors tradicionals que tenen les empreses del sector oleícola de sempre. Busquen trencar amb allò establert, aprofitant també la seva condició de producte nou en un mercat lineal i sense novetats. A nivell qualitatiu, no destaquen per la seva gran qualitat, i realment trobem productes millors en el mercat. Ara bé, a nivell econòmic sí que destaquen, ja que tenen la capacitat per oferir uns preus molt baixos en comparació als competidors del mateix nínxol del sector.

Arbor Sacris (Tarragona) ⁵⁵: Es tracta d'una empresa que neix a La Sénia, Tarragona. Oliveres d'altíssima qualitat i escasses. Exploten la seva condició de producte únic amb unes oliveres declarades Sistema Important de Patrimoni Agrícola Mundial, fet que els dona un avantatge competitiva gegant envers els seus competidors. Es tracta d'un producte molt escàs, amb poques unitats produïdes que la fan una opció d'allò més atractiva pel consumidor. A nivell estètic aconsegueixen transmetre aquesta sensació de producte únic, connectat amb la naturalesa i amb una qualitat excepcional. Pel que fa al seu preu, és el producte més car d'aquesta categoria, arribant als 350€ per Litre de mitjans.

⁵⁴ *Aceites Alia - Procedente de Olivos Centenarios*. (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.aceitesalia.com/>

⁵⁵ *Aceites de Oliva Virgen Extra AOVE / Mil&Un Verd*. (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.miliunverd.com/>

Carbonell: Empresa amb més de 150 anys d'història que fa oli d'oliva diferenciant-se en el preu del producte. Són una gran companyia però enfocades a vendre en massa i no tant en la qualitat del producte. Poc moderns i poca novetat en el seu producte.

Germanor: La marca va ser pionera a l'hora d'envasar l'oli d'oliva verge extra en envàs de vidre, però no han aconseguit aprofitar aquest avantatge competitiva i s'han quedat estancats en la qualitat del seu producte i en els dissenys clàssics.

Borges: Gran multinacional que comercialitza grans quantitats d'oli i que busca diferenciant-se pel preu al qual ofereix el seu producte. Són una companyia tan gran que no poden centrar-se en la qualitat i busquen competir en preu. No resulten cap novetat en el sector però mínimament cuiden la seva modernitat.

Olearum: Marca creada a partir de la denominació d'origen 'Siurana' però que mai ha aconseguit assolir la qualitat que té aquest oli. Tot i així el seu preu és mitjà-alt com si fos un oli de molta qualitat, demostrant així quin és el seu objectiu a assolir. Disseny força atractiu i modern alhora que resulta un producte força nou en el mercat.

Hojiblanca: Oli relativament nou però força ancorat en allò clàssic. La seva qualitat no resulta suficient per al consumidor i el seu preu és mig, de manera que es veu condemnat a trobar-se en una situació poc favorable en la competència per qualitat i preu.

Priordei: Marca d'oli que pretén trencar amb els olis barats de baixa qualitat i que, per tant, ofereix el seu producte a un alt preu. Tot i així, pel preu que té no assoleix la qualitat que se n'hauria de pressuposar i acaba resultant car i poc satisfactori. Pretén mostrar una marca moderna i ho aconsegueix força, però que no deixa de fer temps que va deixar de ser novetat.

⁵⁶ *Bonpreu Esclat - el teu supermercat per comprar online.* (s. d.). Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://www.compraonline.bonpreuesclat.cat/products?sublocationId=b4098292-6a2a-428f-ace6-076a19878890>

⁵⁷ *Comprar Aceite de Cataluña.* (s. d.). Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://www.bullmet.com/aceites/por-zona/cataluna>

⁵⁸ *Aceite de oliva de autor: la propuesta de Olea Soul.* (2016, 7 octubre). Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://estucasa.catalunya.com/aceite-oliva-autor-propuesta-oleasoul/>

⁵⁹ *OCU 40 Aceites de oliva virgen a examen. 9 cometen fraude. Los5Mejores.* (2019, 2 abril). Recuperat 14 de desembre de 2020, de https://www.los5mejores.com/labocamagazine/seccionesmagazine-la-boca/menu_del_dia/ocu-40-aceites-de-oliva-virgen-examen-9-cometen-fraude/

⁶⁰ Sayadi, S., Erraach, Y., & Parra-López, C. (2013, 1 mayo). *Valoración y percepción de la calidad del Aceite de Oliva Virgen Extra: Influencia de la formación de los consumidores.* Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3256446.pdf>

Bonpreu: Marca blanca de la companyia Bonpreu, que pretén diferenciar-se pel preu i, consegüentment, oferint una qualitat d'oli molt baixa. És l'opció per les persones amb menys poder adquisitiu que, probablement, no tinguin pretensions molt altes envers l'oli que consumeixen. Ni nou ni modern.

La Masia: Negoci molt gran que es troba amb problemes també en la qualitat de l'oli que produeix. Si bé es situa per sobre de marques més regulars pel que fa a aquest aspecte, també pretén diferenciar-se pel preu que ofereix i no per la qualitat. Molt ancorats en la tradició i el classicisme, força nous en el mercat.

Duc: L'oli DUC es troba en un terme mitjà entre alta qualitat i baix preu. És a dir, no té una mala qualitat pel preu que ofereix, però es troba força lluny de les marques amb un oli de major qualitat i també de les que competeixen per preu. Pel que fa a modernitat, tenen un disseny força senzill però que suma per la seva novetat en el sector.

Oli de Pau: Marca orientada a crear un oli de qualitat a un preu mitjà-alt. Ho aconsegueixen relativament, però acaba resultant car pel producte que s'obté. Força moderns i nous en el mercat, fet que els dona cert avantatge competitiu.

Riera: Oli de qualitat mitjà-baixa amb un preu força competitiu, una bona opció per les persones que no busquen una gran qualitat i prefereixen centrar-se en el preu. Pel que fa a la modernitat i novetat, no resulten gaire ben posicionats en aquests aspectes, molt antics i clàssics en els seus dissenys.

Pons: Marca amb força història que crea un oli de qualitat prou elevada i a un preu relativament alt. No es posicionen ni molt amunt ni molt avall, de manera que són una alternativa mitjana a les altres. Pel que fa al disseny és prou modern i el seu oli tot i no ser molt nou, encara està ben posicionat en aquest aspecte.

Tortosa: Empresa que busca diferenciar-se pel preu que ofereix, però alhora, amb un producte de força qualitat que no deixa de sorprendre. És una gran alternativa als seus competidors per preu com ara Bonpreu, La Masia o Carbonell. A nivell de disseny són prou moderns, però no tenen com a factor diferencial la novetat que suposen.

Antara: Oli de qualitat mitja amb un preu també mig, no busca ser el referent ni en preu ni en qualitat però sempre atraient el client indecís. A nivell de disseny pretenen ser força moderns i ho aconsegueixen a simple vista, fet que també es demostra amb la novetat que suposen dins el mercat.

Terra i Tast: És el paradigma de l'oli que no es posiciona ni per ser molt bo ni per ser molt barat, busca també absorbir aquest client que no fa prevaldre el preu, però que no

vol pagar més per un producte secundari com ho és l'oli. Força modern pel que fa a disseny, però han deixat de ser la gran novetat que eren als seus inicis.

6.3.3 Stakeholders

Primaris

L'equip directiu de l'empresa (MOVA). Són els que impulsen el desenvolupament de l'empresa en tots els seus nivells i, en definitiva, els màxims responsables que la situació d'aquesta sigui favorable. Teòricament són els més interessats en el bon funcionament i desenvolupament de l'organització perquè és el seu mitjà de vida i n'extreuen un gran benefici.

Accionistes de l'empresa (MOVA). Aporten el capital necessari perquè l'organització pugui desenvolupar els processos necessaris, però no formen part de l'impuls i aplicació d'aquests, se'n desenten en gran part. D'aquesta manera, tenen un alt grau d'implicació en l'activitat empresarial i en són interessats tot i que no tant com l'equip que dirigeix l'empresa.

Treballadors de l'empresa (MOVA). Conformen tot el seguit de personal contractat per desenvolupar les tasques que es realitzen a l'empresa. Així doncs, són els manobres que realment fan i aconsegueixen que l'organització i l'activitat empresarial tiri endavant amb èxit. Són una part relativament interessada en què el negoci vagi bé, però sol ser només perquè a nivell personal els dona estabilitat a l'hora de rebre una retribució econòmica amb la qual poder viure dignament.

Els proveïdors de l'empresa (MOVA). Si bé els proveïdors de l'organització haurien de ser una part força interessada en què l'empresa es desenvolupi amb èxit, no sempre és així. Això passa sobretot perquè els proveïdors no veuen sempre en el client al qual serveixen, una organització o individu essencial per al seu desenvolupament propi, de manera que no s'esforcen en excés, no sempre és així, en el fet que la relació sigui fructífera. Ara bé, formen part d'una part imprescindible per al negoci (portant les olives d'altres llocs, servint l'empaquetatge amb el qual s'embotellarà l'oli i es vendrà, etc.), de manera que s'ha de cuidar la relació que es té amb ells per evitar mals majors.

Inversors en l'empresa (MOVA). Les persones o entitats que han invertit cert capital o recursos diversos en el negoci també formen part d'aquest grup d'*stakeholders* primaris. Són individus o organitzacions que sovint busquen el benefici propi a partir d'invertir en altres empreses. Així doncs, si el desenvolupament de l'empresa en la qual inverteixen no és idoni, poden perdre una quantitat de capital i/o recursos important.

Secundaris

La Generalitat de Catalunya. Pot semblar sorprenent però té lògica. El departament d'Agricultura i Ramaderia de la Generalitat de Catalunya va concedir un crèdit de 20.000 euros perquè MOVA pogués adequar un espai i instal·lar-hi un molí d'oli amb el qual poder donar un servei essencial per a l'empresa. Aquesta entitat, doncs, és una gran interessada en què el desenvolupament de MOVA sigui positiu perquè hi ha invertit uns diners públics amb la intenció de fer prosperar el sector oleic.

La població d'Arbúcies. Els habitants de la població i els seus voltants més pròxims formen part del grup d'*stakeholders* secundari, ja que MOVA és una empresa que potencia el nom de la població d'Arbúcies arreu, i crea una denominació d'origen amb un producte de qualitat del qual la població pot sentir-se orgullós, de manera que la gent de la localitat ha d'estar interessada en què es desenvolupi positivament. Crea un clima de satisfacció i sentiment de pertinença a un territori ric i connectat amb la naturalesa en la seva màxima esplendor.

Les botigues que comercialitzin els productes de MOVA. Són interessats secundaris en tant que si tenen un producte de qualitat amb un preu competitiu, poden ser reclam de més consumidors, de manera que faran créixer el seu nombre de vendes amb aquest avantatge respecte a les altres superfícies de comercialització de productes alimentaris.

Els clients de l'empresa. També seguint la mateixa línia que en l'anterior públic interessat (les botigues), els clients també formen part dels *stakeholders* secundaris per la seva implicació imprescindible en el procés d'èxit de MOVA. Els clients, al tenir un producte de qualitat a un preu assequible a l'abast, realment han de mostrar interès en què l'empresa que el fabrica i distribueix tingui l'èxit suficient perquè ells puguin seguir gaudint d'aquest producte, en aquest cas, de l'oli.

Els competidors de l'empresa. Les empreses que competeixen amb MOVA també són una part interessada en què l'organització es desenvolupi positivament, ja que sovint el fet que una empresa del teu mateix sector evolucioni bé obliga a les altres a millorar en diversos aspectes. A més, que entrin i es mantinguin competidors en el mercat fa que el sector en si guanyi popularitat i augmenti les vendes, no només del teu competidor, sinó també les teves de manera indirecta.

Agricultors de la zona. La població d'Arbúcies té una llarga tradició d'agricultura a la zona. Així doncs, si el negoci de l'oli es demostra que funciona i l'empresa evoluciona positivament, molts d'ells s'interessaran en produir olives també en les seves terres i faran créixer MOVA de manera indirecta.

6.4 Macroentorn

6.4.1 Estudi del mercat

A la cadena que conforma el sector oleícola (Cortés Roca, D. 2016)⁶¹ hi trobem diverses fases que comencen en la producció de l'oli i acaben en la distribució d'aquest. Diferenciem tres tipus d'empreses definides en aquest procés: Les que produeixen, les que transformen i les que comercialitzen.

Les que produeixen bàsicament es dediquen a, com denota el seu nom, crear el producte, tractant-lo des del principi quan és primera matèria perquè en surtin olives que, tractant-se en el segon grup d'empreses, acaben sent aptes pel consum del client en forma d'oli. El segon grup conformen aquelles empreses que transformen aquestes olives en l'oli que el consumidor adquirirà i les tracten de diverses maneres per fer-les aptes pel consum humà. Es dediquen única i exclusivament a fer aquest procés de premsa en molins molt sofisticats amb mecanismes complexos.

Finalment, existeixen les empreses dedicades a la comercialització d'aquests productes que es creen amb la unió dels processos de les dues primeres tipologies d'empreses esmentades. En aquest cas, la dedicació d'aquestes organitzacions és posar el producte en condicions a l'abast del client, fent-ne la promoció, distribució, envasament, etc. La unió de les tres tipologies d'empreses són les que acaben creant un ecosistema que s'alimenta a ell mateix i acaba creant el resultat final que el consumidor adquireix.

Tot i aquest sofisticat entramat d'organitzacions que es complementen per gestionar aquest procés, actualment lo habitual no és que es desenvolupi d'aquesta manera. La majoria d'empreses que es dediquen a la producció i venda d'oli, no són ni de bon tros grans infraestructures. Per aquest motiu, les mateixes empreses solen dur a terme tots els processos esmentats amb anterioritat. És a dir, la mateixa organització és la que produeix, transforma i comercialitza el producte per acabar completant el cercle amb la venda del producte al client final. Així doncs, el gran gruix del sector es dedica als tres processos de manera conjunta.

Les dades sobre empreses del sector aporten una mica més de llum al sector:

Actualment, a Catalunya hi trobem 347 empreses productores d'oli d'oliva que facturen prop de 900 milions d'euros conjuntament, amb un nombre aproximat de 1.500

⁶¹ Cortés Roca, D. (2016, 13 mayo). *L'OLI D'OLIVA AMB DENOMINACIÓ D'ORIGEN*. Recuperat 8 de gener de 2021, de https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/13886/Cort%C3%A9s_Roca.pdf.pdf?sequence=1

treballadors contractats pels diferents serveis que s'hi desenvolupen (Prodeca, 2020) ⁶². Aquestes dades s'extreuen de l'estudi elaborat per Prodeca que pretén situar el sector de l'oli d'oliva a Catalunya, ja que conforma una gran part de la massa de la producció agroalimentària del territori.

L'informe aporta llum sobre la indústria (Generalitat de Catalunya, 2015) ⁶³, de les que podem destacar diverses dades interessants que expliquen en quina situació es troba el sector oleícola a Catalunya:

El 99% de les empreses que es dediquen a la producció, transformació i comercialització de l'oli són petites i mitjanes empreses (pimes). D'aquestes, més del 60% compten amb un recorregut de més de 10 anys d'experiència en el sector i aproximadament un 25% supera els 50 anys. El 37% d'aquestes empreses són cooperatives, dada interessant tenint en compte que aquesta modalitat d'organització té molta rellevància en el sector.

Els territoris on més protagonisme té, amb la meitat del gruix d'empreses del sector, és Tarragona, amb més de 180 empreses dedicades a l'oli en diverses fases de la seva producció, transformació i comercialització. Seguidament hi trobem Lleida, on hi ha prop de 90 empreses, però hi trobem fins a un 65% de la facturació total del sector català (560 Milions d'euros).

De mitjana a Catalunya es produeixen prop de 30.000 tones d'oli anuals, i el 95% d'aquest es produeix entre Tarragona i Lleida. La gran majoria d'aquest oli, un 85%, és de la categoria més preuada del mercat: l'Oli d'Oliva Verge Extra (OOVE), fet que n'explica la seva popularitat també en mercats exteriors. Pel que fa a la comercialització, en els últims anys s'ha comercialitzat una mitjana de 210.000 tones d'oli d'oliva, dels quals només un 15% de l'oli que es comercialitza des de Catalunya és produït al mateix territori català.

Amb relació al tipus de mercats als quals es dirigeixen, diferenciem les que es dediquen al mercat massiu (el 49% del total), les que són productores artesanals (el 28% del total), i les que es dediquen al segment gourmet (el 20% del total). El 3% restant es dediquen a altres tipus de mercats no especificats o generals.

⁶² El sector de l'oli d'oliva a Catalunya: 347 empreses, 1.500 treballadors i 863M€ de facturació anuals | Prodeca. (2020, 27 novembre). Recuperat 8 de gener de 2021, de <https://www.prodeca.cat/ca/actualitat/el-sector-de-loli-doliva-catalunya-347-empreses-1500-treballadors-i-863meu-de-facturacio>

⁶³ Generalitat de Catalunya. (2015, novembre). *L'OLI D'OLIVA A CATALUNYA*. Recuperat 11 de gener de 2021, <https://ruralcat.gencat.cat/documents/20181/160840/DLFE-38201.pdf/606b0378-2b45-4b78-9971-adf84fa5bbe4>

En aquest punt, cal fer un esment a la presència que tenen els clústers en el sector. Els clústers formen agrupacions dins un sector per crear unes economies de concentració que proporcionen avantatges competitius als seus membres. Així doncs, hi trobem diversos clústers: Clúster oleícola de Catalunya, Catalonia Gourmet, Innoví i Food Service, entre d'altres. Aquestes organitzacions treballen creant diverses iniciatives en el sector oleícola a Catalunya (fires, museus, exposicions, esdeveniments, centres d'interpretació, etc.)

Alguna de les altres dades interessants que s'extreuen de l'estudi del Prodeca fan referència a la presència internacional del producte oleícola català.

Exposa el fet que hi ha un 30% d'empreses dedicades al sector a Catalunya que exporten els seus productes a altres mercats i no es queden només a la Península. Durant el període del 2016 al 2020, les exportacions catalanes d'oli a l'estranger pugen a més de 2.000 milions d'euros. Hi ha alguns països que reben més part d'aquestes exportacions que d'altres, sobretot en funció de si la seva qualitat en el sector oleícola és més elevada o menys. D'aquesta manera, els països que reben més oli català són Itàlia, França i els Estats Units, que pràcticament constitueixen el 50% de les exportacions d'oli des de Catalunya.

6.4.2 PEST (sociològica, econòmica, demogràfica)

L'anàlisi PEST consisteix en estudiar les variables polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques de l'entorn per saber com poden afectar amb el seu impacte en el negoci, en aquest cas en l'empresa MOVA.

Entorn Polític

Dividint l'entorn polític en tres grans grups d'implicació en els processos empresarials de MOVA, diferenciem: la Unió Europea, l'Estat Espanyol i/o la Generalitat i el govern local o municipal. Cadascun d'aquests grups té una manera diferent d'afectar a les decisions de MOVA per diverses raons seguint amb la seva capacitat i potestat d'intervenir o influir de maneres diverses.

La Unió Europea, per la seva banda, es caracteritza per finançar el desenvolupament d'activitats agrícoles amb diversos tipus de subvencions per activitats acreditades, fent patent la seva política d'ajudar els agricultors. La política agrària comuna (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020) ⁶⁴ és un dels principals mecanismes de

⁶⁴ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020, agost). *DOCUMENTO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PAC*. Recuperat 15 de gener de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/200824_propuestametodologicaelaboracionpepac_web_tcm30-525023.pdf

desenvolupament rural que té la Unió Europea per promoure aquest tipus d'activitats entre els països que la conformen.

Com a objectius principals trobem: sostenir l'activitat rural i agricultora al país, assegurar ingressos suficients per a aquests, i donar-los suport tot millorant-ne la seva productivitat. Adopten diverses mesures per aconseguir aquests objectius, d'entre les quals destaquen el pagament de remuneracions especials a agricultors que respecten el medi ambient, diverses mesures d'estabilització i regulació del mercat per intentar equilibrar els efectes d'atzar en la producció agrària i mesures de desenvolupament rural a través de programes regionals. El 2020, la Unió Europea va destinar prop de 90 milions d'euros al programa de Política agrària comuna (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020) ⁶⁵. A més, els impostos que aquesta imposa als agricultors no són abusius i sempre són també regulats per organismes externs.

A nivell estatal, definim que Espanya centra la seva política agrària en sis pilars bàsics (Gobierno de Espanya, 2020) ⁶⁶: la innovació i transferència de coneixements en l'agricultura, l'organització de la cadena alimentària, l'eficiència del clima, el desenvolupament local i la inclusió social en àrees rurals, la competitivitat sana del sector, la sostenibilitat, i el benestar dels animals i éssers vius.

Pel que fa a ajudes econòmiques, l'estat espanyol destina una part del pressupost estatal a les ajudes del pla de foment de l'ocupació agrària. A partir de les ajudes que es donen a les comunitats autònomes per destinar a l'agricultura, MOVA va aconseguir una subvenció de 20.000 euros que el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya va concedir-li en el marc de la seva activitat agrària i en col·laboració al manteniment del paisatge vegetal de l'entorn.

Finalment, pel que fa al govern local o municipal, MOVA compta amb un gran suport de l'administració pública del municipi on s'estableix, Arbúcies. Tant és així, que el mateix alcalde del poble, en Pere Garriga Solà, és un dels impulsors del projecte que ha permès que l'empresa tiri endavant. Així doncs, gràcies a la situació privilegiada de MOVA en aquest sentit, es va aconseguir una altra subvenció de la Diputació de Girona per valor de 40.000 euros. I això sense esmentar que l'Ajuntament d'Arbúcies ha ajudat l'empresa per la seva tasca de conserva del paisatge natural de la Vall del Montseny.

⁶⁵ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020, octubre). *NOTA SOBRE LA CONTRIBUCIÓN AMBIENTAL Y CLIMÁTICA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LA PAC*. Recuperat 15 de gener de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/contribucionambientalyclimaticadelosplanesestrategicosdelapac_tcm30-547378.pdf

⁶⁶ *Plan Estratégico de España para la PAC post 2020*. (2020, 19 desembre). Recuperat 13 de gener de 2021, de <https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/default.aspx>

En definitiva, MOVA té a l'abast tres institucions i administracions públiques que cuiden del sector amb els quals pot ajudar-se mitjançant les seves ajudes i subvencions. Tot i així, sí que és cert que l'estat espanyol, per exemple, destina molts més recursos per al sector de l'oli d'oliva a comunitats com Andalusia o Castella La Manxa, per ser les més grans a nivell de producció.

La situació pel que fa a l'entorn polític, però, és favorable per l'empresa.

Entorn econòmic

A l'hora de valorar l'entorn i les variables econòmiques hem de tenir molt en compte la situació econòmica en el moment d'analitzar-lo.

Actualment, la situació econòmica està marcada per la pandèmia de la Covid-19 que estem vivint. Així doncs, no és el millor context on desenvolupar una activitat empresarial en el sector que sigui, però menys en el sector agrícola. Per culpa de la crisi instaurada, l'economia va de capa caiguda, els consumidors disposen de menys recursos per adquirir productes, de manera que busquen opcions més barates, ofertes, promocions, etc. Per MOVA, doncs, no és favorable aquesta situació, ja que el seu producte s'emmarca en el de l'alta qualitat a un preu una mica més elevat que la competència amb preus baixos. D'aquesta manera, doncs, pot afectar negativament al desenvolupament de l'empresa.

Si bé és veritat que la situació global ha millorat respecte l'últim any, encara es troba en vies de restauració, de forma que tardarà un temps encara a normalitzar-se, fet que no només el sector agrícola sinó tots en general esperen.

Deixant, en certa manera, de banda la situació excepcional actual, si ens remuntem a les dades d'abans de la Covid-19, podem extreure conclusions més clares de quina era la posició del sector respecte a l'economia global.

Als volts del 2019, la producció agrària va suposar uns 30 milions d'euros en el total del PIB espanyol. Xifres relativament corrents, si no fos perquè l'oli d'oliva va caure per sota el 6% del valor total d'aquesta producció. Comparant-lo amb altres sectors com el de les fruites (19%), les verdures i hortalisses (21%) o el de la carn (22%), són xifres molt baixes.

A més, si fem una anàlisi de l'evolució del valor del consum d'oli d'oliva en relació a l'evolució del PIB per càpita a nivell estatal (Giménez, I. 2019) ⁶⁷, podem veure que la

⁶⁷ Giménez, I. (2019, 14 febrer). *¿Es el PIB el indicador apropiado para conocer el crecimiento de un país?* Recuperat 19 de gener de 2021, de <https://www.ieb.es/es-el-pib-el-indicador-apropiado-para-conocer-el-crecimiento-de-un-pais/>

trajectòria de la valoració de l'oli d'oliva va baixar tot i que el PIB per càpita augmentava en línies generals. El consum d'oli d'oliva, doncs, no s'ha recuperat des de la crisi econòmica del 2008 i, a més, el 2018 va registrar xifres molt baixes que, per sort, el 2019 es van recuperar en certa manera.

Cal diferenciar, però els mercats interiors i els exteriors. Les deficiències que trobem en el mercat interior (Universitat Rovira i Virgili, 2018)⁶⁸ semblen provenir de la tendència de mantenir els preus dels productes baixos mentre les condicions agràries cada vegada són pitjors. Al mercat exterior, doncs, el problema principal és la comercialització, a la qual es destinen molts recursos econòmics i que encareixen el preu de venda final, a més de perdre's el control del producte i les condicions en les quals se serveix.

MOVA, d'aquesta manera, ha sabut detectar la importància del motor de venda a l'interior per impulsar el seu negoci de venda d'oli d'oliva, ja que és un sector on hi ha una guerra de preus i no es lluita per la qualitat del producte, nínxol en el qual s'ha establert l'organització. El futur de MOVA, doncs, va molt lligat a l'evolució de l'economia global i, en conseqüència, de la catalana. A més, la previsió és que es pugui exportar tant l'Oli de Salar com l'OVA a fora el territori català, de manera que la millora en l'economia dels països exteriors també afavorirà el desenvolupament econòmic de l'empresa.

Entorn social

Els canvis que s'han produït a l'entorn del mercat de l'oli d'oliva han marcat com s'han desenvolupat els actors que intervenen en el procés (de Domingo Hageböck, C. 2019)⁶⁹. Podem diferenciar els que han influenciat als consumidors, base de la societat que genera riquesa.

Avui dia, l'economia s'ha globalitzat tant que els productes arriben a tots els racons del món sense gaire dificultat. Això ha fet que tothom pugui accedir a l'oli d'oliva, considerat una de les bases de la dieta mediterrània, arreu del món. A més, com que aquesta dieta mediterrània és coneguda per ser una de les millors del món, ha fet créixer l'interès i la popularitat dels productes que la conformen. Especialment, han incidit en aquest aspecte l'obertura de fronteres de la Unió Europea i la instauració de la lliure circulació de mercaderies. De manera que ha afavorit molt les empreses exportadores d'oli d'oliva permetent que comercialitzin amb el seu producte arreu. MOVA, en aquest aspecte, encara no s'ha aprofitat d'aquest aspecte, però és un dels punts interessants a destacar de

⁶⁸ Universitat Rovira i Virgili. (2018, desembre). *INFORME D'ECONOMIA LOCAL I REGIONAL TERRES DE L'EBRE 2018*. Recuperat 19 de gener de 2021, de https://www.urv.cat/media/upload/imatges/catedra-economia-local-regional/2019/IEL_2018_definitiu_amb_portada.pdf

⁶⁹ de Domingo Hageböck, C. (2019, 6 junio). *El mercado del aceite de oliva. Caso especial de su exportación*. Recuperat 13 de gener de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/290000825.pdf>

la seva projecció futura, ja que traspasar fronteres amb els seus productes, sobretot amb l'Oli de Salar, és una de les claus per desenvolupar l'empresa.

A nivell més proper, val la pena fer un incís en els comportaments de les persones envers el producte d'oli d'oliva. Abans de la crisi era comú entre la societat, no estalviar massa, gastar molt i donar-se molts tipus de capricis. I el sector oleícola en sortia beneficiat com tots els altres. Tot això va canviar, però, amb la crisi del 2008, quan va explotar tot. Des d'aquell moment, l'economia va fer una davallada tan gran, que la gent va haver de començar a ser selectiva amb el que compraven. L'oli d'oliva, doncs, no en va ser menys, i es va veure afectat greument. El consumidor ja no tenia tant en compte la qualitat del producte com el preu, i el sector de l'oli es va transformar en una batalla campal per veure qui oferia el preu més baix, tot reduint-ne la qualitat en gran manera.

La societat, doncs, es va veure immersa en un cicle en el qual el consumidor no podia pagar de més per l'oli d'oliva i es veia obligat a buscar les opcions més barates. Tot i així, quan s'ha anat sortint d'aquesta crisi, la majoria d'empreses productores d'oli no han buscat millorar el seu producte i tornar-lo a posicionar com estaven abans. MOVA, en canvi, busca fer-se lloc en aquest nínxol que abans estava ocupat, però que des de la crisi del 2008 ha quedat buit. És per això que, entrant a analitzar el factor social, val la pena esmentar el fet que la societat ja havia oblidat que es podia exigir un oli d'oliva de qualitat tot i pagar-ne un preu una mica més elevat. I MOVA pretén aconseguir que el consumidor recordi el tipus d'oli que abans estava al mercat i demani més qualitat en relació al preu sense buscar sempre el producte barat.

Entorn tecnològic

Les innovacions tecnològiques se succeeixen amb rapidesa, de manera que algunes són tan recents que encara no s'han pogut aplicar en la indústria, però no obstant això, prometen portar més enllà el control de qualitat de l'oli d'oliva.

Els canvis en l'entorn tecnològic han afectat en diversos espais de l'activitat de les empreses dedicades a l'oli d'oliva. A grans trets, podem diferenciar-ne tres de claus: Els canvis en els processos de producció, els canvis en els processos de comercialització i els canvis en els processos de venda.

Pel que fa als processos de producció, s'ha passat d'una agricultura majoritàriament mecànica a integrar dins els processos productius, diversos tipus de mecanismes tecnològics moderns. Els agricultors s'han hagut d'adaptar a les noves circumstàncies i aprendre a fer servir aquestes màquines que, un cop dominen, els permeten augmentar i accelerar la seva producció. MOVA, al ser una empresa jove, ja ha nascut amb aquests processos nous, i ha pogut aprofitar-los al màxim per desenvolupar la seva activitat.

Referent als canvis en els processos comercials, és una obvietat el fet que en els últims anys s'ha aconseguit, com es comentava abans, la globalització del mercat de tal manera que avui dia tots els productes poden arribar més enllà d'allò imaginat i esperat. Això s'ha aconseguit amb la millora de les infraestructures, les comunicacions, els mitjans de transport, les relacions entre països, etc. Així doncs, és interessant tenir en compte aquest fet per aprofitar que les noves tecnologies han pogut evolucionar fins a tal punt que el nostre client pot ser pràcticament qualsevol persona del món. MOVA, per la seva banda, pretén aprofitar aquesta millora per exportar els seus productes en un futur proper i vendre més per influència estrangera. Actualment, amb l'Oli de Salar, ja s'està venent a diversos distribuïdors estrangers que comercialitzen amb l'oli d'oliva arreu del món.

Finalment, els processos de venda al públic també han evolucionat amb la integració de la tecnologia. Avui dia es pot demanar al comprar per internet, es pot consultar la disponibilitat d'un producte, la seva data de llançament, i moltes coses més. Això afavoreix a les empreses perquè creen més canals a partir dels quals poder impactar els clients per crear-los la necessitat de consumir els seus productes. MOVA, en aquest cas, no es serveix directament d'aquest tipus de tecnologies de manera molt òbvia, però se n'aprofita en tant que els seus distribuïdors fan ús d'eines tecnològiques similars a les esmentades per comercialitzar amb els olis d'oliva de l'empresa.

6.4.3 Les 5 forces de Porter (The Power MBA, 2020) ⁷⁰

Poder de negociació amb els clients

Els clients són una part fonamental en l'activitat empresarial d'una empresa. D'aquesta manera, doncs, s'ha d'intentar identificar-los, definir-los, captar-los, fidelitzar-los, etc. si es vol tenir èxit en un negoci. És per aquest motiu que també n'és essencial l'estudi de la seva capacitat d'influenciar en l'empresa com a consumidor final del producte, ja no només exposant les seves necessitats o recomanant canvis o noves vies de negoci, sinó també observant-ne les seves exigències i la capacitat organitzativa que tenen si pretenen que hi hagi un gran canvi envers l'empresa.

Al sector de l'oli d'oliva sempre li ha resultat complicat lluitar contra l'organització del consumidor davant una exigència a les empreses productores i, encara més, identificant-les com a agricultors individuals. Ara bé, això era fa uns anys, ja que els productes no es venien a l'engròs, no creuaven tantes fronteres i, en general, no era accessible per tothom.

⁷⁰ The Power MBA. (2020, 5 novembre). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperat 27 de gener de 2021, de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Ara, en canvi, la globalització ha comportat una comercialització a tots els nivells i escales dels productes ⁷¹, de manera que les fronteres deixen d'existir en aquest sentit, i tothom és o pot ser consumidor de l'oli d'oliva. També hi ha tingut a veure la industrialització, que ha provocat una diversificació del producte tan gran, que ningú en pot tenir el monopoli. Això ha ocasionat una desconcentració del focus del consumidor en segons quines zones, depenent del territori de producció del producte, de màxims nivells de consum, etc. Arran d'aquesta globalització, el consumidor deixa de ser un públic homogeni i proper entre ell, fet que els permetria exigir certes mesures a les empreses i obligar-les a fer canvis que no els són convenients.

Actualment el consumidor està dispers, no està tan definit com abans a nivell de pensament (sí a nivell social i fisiològic), de manera que no hi ha tanta capacitat de conjuntar-se davant d'un reclam o una necessitat que té el client. Per tant, agafant com a referència aquesta evolució, podem dir que el consumidor, en aquest cas el client, no té un poder de negociació gaire elevat i, ans el contrari, sovint li resulta complicat demanar segons quines coses a les empreses. Són aquestes últimes les que acaparen el transcurs del negoci, és el client qui s'adapta al negoci i no al revés, com solia ser antigament.

Ara bé, cal constatar una pràctica que en els últims anys ha anat a l'alça, però que realment troba els seus orígens ja fa més de setanta anys: la creació de sindicats i agrupacions de defensa dels interessos dels clients.

És un fet que els clients sempre tenen organismes dels quals disposen quan es tracta d'assenyalar i denunciar certes males pràctiques a les empreses o demanar canvis concrets, i el sector de l'oli d'oliva no n'és una excepció. Sempre que una empresa abusa d'un poder i/o acapara un mercat, hi ha una organització que vetlla per garantir els drets dels consumidors, de manera que realment sí que tenen poder de negociació els clients (si bé són, a vegades, de difícil accés).

En definitiva, el poder de negociació del client ha anat evolucionant en els últims anys. Si bé fa un temps la capacitat i interès dels consumidors en agrupar-se per fer demandes a les empreses o denunciar irregularitats era més gran, en els últims anys aquesta tendència ha anat a la baixa (en el sector alimentari sobretot). Així doncs, el sector de l'oli d'oliva s'ha vist beneficiat d'aquesta dispersió del client perquè tenen menys impacte si s'agrupen i les empreses poden fer més la seva. Òbviament pot semblar que a partir d'això les empreses fan el que volen i maltracten el consumidor, però no és així. El client sempre està en el punt de mira del negoci per tal d'adaptar el producte a les seves necessitats i

⁷¹ *Olivicultura y oleicultura*. (s. d.). Recuperat 27 de gener de 2021, de <http://www.ujaen.es/huesped/planestra/2/2h.html>

aconseguir més quota de mercat. La diferència està en què, al principi, hi havia poques empreses productores d'oli d'oliva, i aquestes marcaven el preu segons els convenia. Ara, a partir de la industrialització i l'aparició de moltes empreses diferents (i l'arribada d'altres de països llunyans), és impossible que en un sector com l'oleícola hi hagi aquest tipus de pràctiques.

Finalment, cal remarcar que, tot i aquesta davallada en la capacitat del públic per agrupar-se, s'han creat unes organitzacions que vetllen perquè les empreses duguin a terme bones pràctiques i siguin honestos envers els seus clients. S'han creat, a més, lleis que emparen legalment als consumidors i perjudiquen els interessos subjectius de les empreses.

L'amenaça per MOVA, doncs, que els clients puguin afectar molt directament al desenvolupament de l'empresa és baixa, ja que els consumidors no tenen la facilitat que tenien abans d'agrupar-se per reclamar certes coses a les empreses. També és interessant exposar el fet que, com que MOVA és una empresa més local que d'altres, sí que hi pot haver més implicació dels clients en les decisions i canvis en l'empresa, però aquesta relació és positiva en tant que aquesta relació és positiva i els canvis que es proposen i duen a terme són bons per ambdues parts (sempre i quan no suposin un canvi molt gran en l'estructura financera).

Poder de negociació amb els proveïdors

El conjunt de proveïdors d'una empresa conforma també un dels grups importants als quals s'ha de dedicar atenció en una activitat empresarial. Si bé el consumidor va i bé i no és sempre el mateix, els proveïdors, si són bons, solen durar molts anys i se'ls ha de cuidar per poder crear una relació fructífera que faci avançar el negoci. Sempre, però, s'ha de tenir en compte que el tracte amb el proveïdor sigui honest, no hi hagi abusos per part de cap de les dues parts, i se'n defineixi la capacitat de negociació que té aquest envers l'empresa.

El sector oleícola no sempre ha sigut com és ara. Antigament, els que proveïen olives ho feien a títol personal, per fer alguns diners amb què viure i sense pensar massa en el preu que els pagaven sempre i quan els fos suficient per viure amb dignitat. Avui dia, en canvi, hi ha una guerra de preus estesa arreu per tots els sectors relacionats amb l'agricultura. A partir de la globalització, altre cop un fet diferencial en el desenvolupament d'un sector, l'oferta d'oliva ha augmentat molt. Això s'ha produït per diversos motius, entre els quals destaquen la millora en els canals i mitjans de transport comercials, que permeten portar conreu de tot el món, la millora en els processos de recol·lecció, sembrament, cuidat, etc. dels conreus, i dels nous mètodes d'agricultura que han nascut com ho poden ser els

hivernacles (que permeten produir conreus de temporades que no pertoquen amb el cicle de la naturalesa).

A partir d'aquesta diversificació i augment de l'oferta d'oliva (del Llano Molina, S. 2014)⁷², les empreses han buscat sempre el preu més baix per tenir més marge de benefici, per la qual cosa molts dels agricultors de tota la vida han hagut de disminuir les seves pretensions i han passat a estar mal pagats per aquests negocis. Els proveïdors, doncs, tenen un nivell de poder de negociació baixíssim, ja que no es poden agrupar per fer cap mena de boicot, perquè l'oferta es tan gran que si les empreses no compren oliva a un lloc, la compraran a un altre sense problemes, i no tenen, a diferència dels clients, organismes ben definits per defensar els seus interessos amb contundència.

MOVA, però, compte amb un avantatge, i és que la seva relació amb els proveïdors és diferent, ja que els que produeixen les olives de Salar són, en gran part, els mateixos que conformen l'empresa, de manera que no hi ha interessos i la relació és justa i positiva. A més, pel que fa a l'oli OVA, els proveïdors que doten d'olives a l'empresa són coneguts de membres de l'empresa i se'ls tracta bé, fet que implica una millor relació amb ells. Així doncs, el poder de negociació dels proveïdors no és un factor que pugui afectar molt negativament a MOVA i, si es segueix amb la mateixa dinàmica actual, és un dels fets diferencials de l'organització que la pot fer triomfar en el sector.

Barreres d'entrada

Avui dia, les barreres d'entrada en els mercats són menors que en temps passats. Abans, per entrar a desenvolupar una activitat econòmica en un mercat o sector concret havies de tenir molt definida la infraestructura per no tenir problemes pel camí. Actualment, però, és molt fàcil muntar un sistema empresarial amb el qual constituir una empresa i començar a vendre al consumidor. Tant és així, que el nombre de noves empreses no ha parat de créixer des que vam entrar a l'any 2000 (Fortuño, M. 2019)⁷³.

El sector de l'oli d'oliva no ha sigut diferent. Si bé és cert que fa anys hi havia poques empreses dedicades a la producció i comercialització d'oli d'oliva, actualment n'hi ha tantes marques que el client no sap diferenciar-ne la seva qualitat només veient-lo. Ara bé, no totes les empreses que s'han instaurat en el sector en els últims anys s'engloben

⁷² del Llano Molina, S. (2014, junio). *ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR OLEÍCOLA EN ESPAÑA*. Recuperat 27 de gener de 2021, de https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/12607/TFG_DELLANO_MOLINA_Sara.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁷³ Fortuño, M. (2019, 20 juliol). *El sector del aceite reclama precios más justos: ¿pagaremos los consumidores?* Recuperat 3 de febrer de 2021, de <https://www.elblogsalmon.com/sectores/sector-aceite-reclama-precios-justos-pagaremos-consumidores>

sota la mateixa denominació. Moltes tenen objectius diferents entre elles i, per aquesta raó, es conformen diferent, tenen propietats diferents i els seus valors no són els mateixos. És per això que definir les barreres d'entrades sol ser ambigu, però per una empresa que vulgui instaurar-se en aquest mercat, les principals són: l'aportació de capital inicial, la infraestructura necessària, l'accés a la distribució i proveïdors, la conformació d'un sistema comercial eficient i l'obtenció de reconeixement en el sector.

MOVA, per la seva banda, competeix en un mercat d'olis d'oliva de qualitat, en el qual no hi trobem tants competidors com en el de l'oli d'oliva estàndard de les grans superfícies de consum i venda. En aquest mercat, les barreres d'entrada són diferents, els principals problemes poden sorgir sobretot a nivell d'obtenció d'oliva de qualitat amb la qual fer l'oli de la qualitat que reclamen els consumidors. A més, també hi entra una altra problemàtica, la legalitat en la protecció de la denominació d'origen, ja que avui dia no pots patrocinar que un producte utilitza olives d'una espècie de denominació d'origen pròpia i establerta perquè la llei només li ho permet fer a les empreses del territori en qüestió i sota unes bases a les quals les organitzacions externes no poden suportar.

Concloent, el nínxol en el sector oleícola dins el qual es mou MOVA és molt més tancat que el sector de l'oli d'oliva en general. Obtenir un producte de qualitat no és senzill (la majoria ja té propietari que proveeix empreses que ja existeixen), i si el vols promocionar has de vigilar molt no posar-te en terreny dels altres perquè pots tenir problemes. També és important remarcar la gran despesa en infraestructura que necessites per suportar una activitat com la de producció d'oli d'oliva, que requereix d'una inversió de capital força elevada. Finalment, és interessant apuntar que crear i dotar de valor a la marca és complicat si vols aconseguir entrar dins aquest grup d'olis d'oliva selectes en els quals s'ha de destinar molt capital en promoció, màrqueting i comunicació en general.

Barreres de sortida

Referent a les dificultats per variar el producte o sortir d'un mercat concret, ens trobem amb la necessitat de parlar dels productes substitutius. En aquest cas la competència que hi ha i les barreres establertes són més importants i dificulten en major part el desenvolupament de l'activitat econòmica. Així doncs, s'han de tenir molt en compte quines possibilitats hi ha que els nostres competidors marquin els preus del producte, creïn productes substitutius, abarateixin costos més ràpidament, innovin tecnològicament, etc. Per combatre aquestes pràctiques, hi ha diverses estratègies que es poden seguir: millorar els canals de venda, augmentar la inversió en màrqueting perquè el client percebi més valor en el nostre producte, generar un avantatge en el preu per fer-lo més competitiu, incrementar el valor de la marca augmentant-ne la qualitat o també diversificar l'oferta dels productes per tenir més quota de mercat abastant més públics.

Al sector de l'oli d'oliva, particularment, hi ha diverses barreres de sortida importants. Una d'elles és referent al preu del producte, ja que les empreses que lluiten per oferir el producte al preu més competitiu fan percebre l'oli com un element de preu baix que crea la creença entre els consumidors que no val la pena pagar una mica més per un producte de més qualitat. Així doncs, estableixen una mena de límit en el qual es pot vendre el producte, i dificulta el desenvolupament de l'activitat comercial de productes que tenen el preu de mercat més alt que aquest nivell. Pel que fa a la innovació, no hi ha gaires barreres que suposin un problema, ja que si bé en la producció i recol·lecta sí que hi ha avenços (tot i que molt espaiats en el temps), en el tema venda no es perceben i no generen cap avantatge competitiu que creï un monopoli per part d'una empresa. Finalment, els productes substitutius tampoc són un problema en el sector, ja que la seva característica textura, gust i usos, l'oli és complicat de substituir, de manera que les poques vies que n'existeixen (oli de gira-sol, oli de coco, oli d'advocat, etc.) són minoritàries i no representen una dificultat pel desenvolupament del sector oleícola.

MOVA, per la seva banda, pot tenir problemes amb una barrera de sortida clara: el preu del producte. Com que els olis d'oliva que produeix i comercialitza l'empresa són de qualitat, no s'emmarquen ni competeixen amb els de les altres marques amb preus molt més baixos. Ara bé, aquesta diferència en el preu pot confondre al consumidor, que pot pensar i establir un preu mitjà com a òptim i deixar de banda totes les opcions que representin un cos superior. Així doncs, MOVA ha de potenciar en gran part la seva diferenciació en valor, qualitat i marca, per no competir directament amb aquestes opcions de menor preu i qualitat i posicionar-se com a un 'producte diferent' per les seves característiques i diferència amb la competència.

Una de les oportunitats, en aquest sentit, que té MOVA i que pot aprofitar, és l'exclusivitat i escassetat del seu producte. Sobretot amb l'oli Salar d'Arbúcies, però també amb l'OVA, s'han produït poques unitats del producte, de manera que si es potencia aquest fet, juntament amb la seva qualitat, novetat i disseny, es pot posicionar com a opció preferida d'oli d'oliva verge extra de verdadera qualitat. D'aquesta manera, seria molt difícil que els competidors establissin barreres de sortida com ara productes substitutius (perquè no existeix cap producte amb les seves mateixes qualitats i propietats que substitueixi l'oli d'oliva verge extra), nivells màxims de preu de compra per part del consumidor (ja que el client percebria el producte com a una opció de qualitat i, pel seu preu - que es situa a prop d'aquest llindar estàndard en el qual es ven l'oli d'oliva - és una opció assequible) o innovar tecnològicament (perquè és costós, complicat i realment no acaba suposant una gran diferència a l'hora d'obtenir quota de mercat).

També representa un avantatge en les barreres de sortida la diversitat del producte a l'empresa. MOVA comercialitza amb 4 productes diferents, fet que li permet abastar una gran quota de mercat. La majoria dels seus competidors només tenen una o dues vies de negoci o productes, de manera que no poden competir en algunes categories on MOVA sí.

Rivalitat entre competidors

La rivalitat entre els competidors representa la suma dels quatre fenòmens explicats fins ara. És important definir quin grau de rivalitat hi ha entre els competidors en un sector per saber si és atractiu i com comportar-te un cop ets dins d'aquest. Així doncs, aquesta rivalitat proporciona una informació necessària a l'empresa perquè pugui establir les seves estratègies de posicionament al mercat (Robles, L. 2021) ⁷⁴. Cadascun d'aquests competidors tindrà les seves pròpies estratègies per destacar en algun aspecte, però aquí hi entra en joc la comprensió del client i de com actua aquest. Si una d'elles és capaç d'entendre com pensa el client millor que la resta, obtindrà una quota de mercat superior. La rivalitat augmenta si els competidors són molts i estan ben posicionats, estan consolidats en el sector, tenen avantatges competitiu importants, etc.

Al sector oleícola hi destaquen diverses característiques que marquen aquesta rivalitat entre els competidors.

- La primera és el preu, la diferenciació en el preu pot ser clau perquè el client final es decanti per una opció o una altra. Ara bé, no sempre es tracta de diferenciar-te per baix, oferint preus menors, a vegades és interessant establir un preu superior perquè el públic t'identifiqui com a una empresa de qualitat amb un producte bo.
- La segona que podem destacar és la mateixa qualitat, que sovint es relaciona amb el preu. Al ser un producte recurrent, és importantíssim que el client percebi la qualitat i el valor del producte quan el provi i, quan torni a necessitar comprar-ne, es decanti altre cop per la mateixa opció. A més, sovint com més qualitat té el producte, més costos fixos i variables hi ha en el seu procés de producció i comercialització, de manera que el producte final tindrà un preu més elevat.
- La tercera important és la innovació, no tant en el procés de producció o comercialització, sinó en el producte en si. El sector oleícola té un nivell d'entrada de nous productes molt baix, sempre hi ha els mateixos i costa molt trobar una nova opció al mercat. D'aquesta manera, ser una opció nova és interessant i, un cop ja formes part del mercat des de fa temps, renovar-te en diverses formes per donar sensació de novetat. L'última característica a destacar és la presentació de la marca, fent referència a la seva

⁷⁴ Robles, L. (2021, 12 gener). *¿De verdad existen sustitutos del aceite de oliva?* Recuperat 4 de febrer de 2021, de <https://tusdudasdesalud.com/peso-saludable/sustitutos-aceite-de-oliva/>

percepció de valor per part del públic. Que el consumidor percebi un valor concret per la marca, intentant sempre que sigui el més elevat possible, és un factor clau per ser més competitiu en el mercat. També tenint en compte que aquest valor, en el mercat de l'oli d'oliva, sovint es transmet amb les denominacions d'origen, pròpies de territoris concrets on la qualitat de les olives produïdes és considerat elevada.

MOVA, en el seu sector, constitueix una referència dels olis d'oliva verge extra. La rivalitat dins aquest mercat és constant, i les marques tradicionals veuen amenaces en l'entrada de nous empreses com ho és MOVA. Així doncs, analitzant una per una les característiques que defineixen la rivalitat entre competidors, destaquem que MOVA es troba en una situació òptima per desenvolupar-se positivament.

Pel que fa al preu, si bé MOVA estableix preus un pèl per sobre la mitjana, aconsegueix que el client percebi la qualitat del producte i estigui disposat a pagar aquest petit increment. Els seus competidors, en canvi, es veuen obligats a oferir preus menors si volen aconseguir una quota del mercat decent o fer guerra de preus amb MOVA, per exemple posant preus just per sota el dels seus productes, o rebaixant la qualitat del seu producte per poder oferir els preus estàndards.

Referent a la qualitat, MOVA utilitza les millors olives del mercat i destria sempre el producte abans de produir. L'èxit de MOVA rau en l'èxit que pot tenir en la recurrència dels consumidors a l'hora d'adquirir el producte de nou un cop ja l'hagin testejat. Així doncs, MOVA es posiciona com una alternativa a l'oli d'oliva d'ús freqüent, però que realment dota de qualitat el seu producte, i així ho percep el públic perquè repeteix comprant-lo novament. No hi ha competidors en el mercat que ofereixi una qualitat com la de MOVA amb tantes vies de negoci diferents i, a més, amb un preu assequible com el que té. La rivalitat en aquest aspecte, doncs, recau en qui es sap vendre millor al públic perquè aquest el percebi com a l'opció de major qualitat.

En el tema innovació i novetat, MOVA té un avantatge, el de ser un producte nou en un sector molt estancat, sense nous competidors. No pot ser només un avantatge, de cara al client, sinó també un inconvenient, de cara als competidors. Les marques que ja fa temps que estan al mercat, tenen mecanismes a partir dels quals intenten mantenir a ratlla els nous competidors, ocasionant-los problemes perquè no desenvolupin la seva activitat amb la mateixa efectivitat que ho farien sense entrebancs. Tot i això, lo important és la percepció del client, que és qui finalment defineix l'èxit de l'empresa comprant el producte.

Finalment, desenvolupant la percepció del valor de la marca per part del client, MOVA també té un avantatge competitiu que li permet posicionar-se com al rival a desbancar. I

és que, sumat a què és un nou producte, de molta qualitat i un preu assequible, s'hi ha de sumar el fet que té un disseny i una línia gràfica moderna i sap transmetre molt bé al client què és, què fa, com ho fa, etc. Gràcies a això, MOVA pot ser considerada una empresa interessant per part dels consumidors, que sempre veuen que les opcions pel que fa a l'oli són les mateixes, amb línies tradicionals, amb el mateix gust, preus baixos però poca qualitat, tons apagats, etc. A partir d'aquestes diferències, el producte de MOVA pot aparèixer com a opció de compra per part dels consumidors que, sumat a les altres característiques que té, farà que sigui l'opció escollida durant temps. La rivalitat dels competidors, doncs, no suposa un problema perquè no hi ha pràcticament cap marca que es promocioni de la mateixa manera, es posicioni com una alternativa nova, moderna i atractiva ni aconsegueixi mostrar aquesta sensació de valor que MOVA sí que aconsegueix.

6.5 DAFO

La matriu DAFO serveix per constatar i evidenciar quina és la situació del sector en el qual s'emmarca l'empresa, en un punt concret del temps, i de la pròpia empresa, en referència als factors interns i externs. Així doncs, podem saber de quina manera és probable que es desenvolupi el negoci en un futur no gaire llunyà.

Pel que fa al sector oleícola ⁷⁵, la situació no és gaire canviant en el temps. Sempre es manté força lineal i constant i no s'esdevenen massa canvis contundents que generin un impacte potent sobre el sector. D'aquesta manera, no sempre analitzar la situació d'aquest sector voldrà dir que hi hagi una resposta o una altra concreta, però sí que va bé per saber en quin punt es troba el mercat dels olis.

La següent matriu DAFO s'emmarca en el sector oleícola a nivell estatal, àmbit en el qual MOVA desenvolupa la seva activitat empresarial, però amb projecció al mercat global, en el que MOVA té previst iniciar-se en un període curt de temps.

⁷⁵ *Olivicultura y oleicultura*. (s. d.). Recuperat 27 de gener de 2021, de <http://www.ujaen.es/huesped/planestra/2/2h.html>

ANÀLISIS DAFO

DEBILITATS ⁷⁶

- Sector molt estancat i lineal
- Poca predisposició a assumir riscos
- Explotacions petites que no permeten la globalització del producte
- Denominacions d'origen monopolitzades
- Complexitat per agrupar el client sota uns mateixos paràmetres
- Explotacions de baix rendiment
- Dificultat d'aportar valor diferencial al client
- Creença social que per l'oli no val la pena pagar preus elevats
- Poca capacitat d'associació entre productors
- Dèbil cultura empresarial
- Gran desconeixement dels mecanismes del mercat
- Poca consciència i autocrítica dins el sector
- Explotacions afectades pel canvi climàtic (factor incontrolable a petita escala)
- Poca col·laboració entre productors
- Escassa professionalització del sector
- Grans diferències entre les característiques dels olis d'uns productors i els dels altres
- Poca mobilitat i novetat, molt rutinari
- Gran quantitat d'empreses dins el sector, molta competència
- Poca concentració de la oferta, molt dispersa
- Gran variació en el preu establert entre competidors
- Dèbil imatge del mercat nacional
- Debilitat en la distribució comercial

AMENACES

- Globalització de l'economia
- Canvis en els hàbits de consum dels consumidors d'oli
- Característiques del mercat concretes i impredecibles
- Crisis mundial post pandèmia Covid-19
- Descontrol de la oferta
- Preus elevats per la mecanització de processos
- Creixent poder de negociació del client pel seu coneixement del sector, els preus, les alternatives, etc.
- Reducció de les ajudes en el marc de l'agricultura
- Domini de les cadenes de distribució sobre els productors d'oli
- Creació de marques 'blanques' de les grans superfícies
- Arribada de productes substitutius a preus menors
- Globalització de la oferta per part de les empreses importadores
- Increment constant de la oferta
- Grans productors que acaparen el mercat monopolitzant el sector
- Baix coneixement dels beneficis de l'oli d'oliva verge extra
- Millora en els mitjans de transport de mercaderies
- Augment de les plagues (i de les seves tipologies) que malmeten les collites
- Liberalització de l'agricultura
- Reducció de la població en zones rurals
- Barreres d'entrada que dificulten l'expansió del mercat
- Pèrdua d'interès de les noves generacions en l'agricultura
- Saturació del mercat mediterrani pel que fa al sector oleícola

⁷⁶ Oleo Revista. (2020, 27 novembre). *Debilitades y oportunidades del sector oleícola, a análisis*. Recuperat 21 de febrer de 2021, de <https://www.oleorevista.com/?p=366400>

- Dificultat de mecanització dels processos
- Diferència massa gran entre els productors que tenen el monopoli del mercat i la resta
- Falta de comunicació i cooperació en el procés empresarial
- Poc interès en les activitats per promocionar el producte
- Consideració de l'activitat del sector com un generador de rendes secundàries
- Dificultat de fidelitzar el client per la gran oferta existent
- Temporalitat de collita reduïda a un temps molt concret

- Competències directes i properes geogràficament
- Desaparició de mecanismes de protecció pels productors
- Aparició de productors de països pobres que ofereixen uns preus molt baixos

FORTALESES

- Beneficis i característiques de l'oli d'oliva verge extra
- Producte d'altíssima qualitat
- Augment de l'especialització per part dels productors
- Gran presència d'oliva arbequina (la més utilitzada)
- Augment de la conscienciació mediambiental
- Valoració de l'oli d'oliva verge com a essencial en la dieta mediterrània
- Gran clima per la producció d'olives
- Gran catàleg de productes i variants
- Extensió de terreny immensa per l'explotació de l'olivera
- Gran tradició del sector oleícola en el territori
- Millora constant en la qualitat d'oli dels productors tradicionals
- Creació de les denominacions d'origen
- Bona inversió en desenvolupament
- Bones infraestructures
- Coneixement del sector per part dels productors

OPORTUNITATS ⁷⁷

- Augment del consum d'oli d'oliva a nivell mundial
- Increment de l'ús d'oli d'oliva verge extra a la hostaleria i restauració
- Coneixement general dels beneficis saludables de l'oli d'oliva
- Ampli coneixement dels beneficis de la dieta mediterrània
- Reconeixement de l'olivera com a potenciadora del desenvolupament rural
- Tendència a consumir olis d'oliva certificats
- Reconeixement social de les denominacions d'origen en els pertinents territoris
- Tendència a consumir aliments més saludables, naturals i de qualitat
- Aparició de nous mercats emergents
- Tendència a la globalització de l'economia
- Augment en el consum de productes obtinguts respectant el medi ambient
- Consumidors satisfets amb els productes de qualitat
- Consum elevat en zones productores

⁷⁷ Oleo Revista. (2020, 27 novembre). *Debilidades y oportunidades del sector oleícola, a análisis*. Recuperat 21 de febrer de 2021, de <https://www.oleorevista.com/?p=366400>

- Implicació dels estaments públics en els processos oleícoles

- Sector considerat primordial per constatar una identitat territorial

En conclusió, la situació actual del sector oleícola no és la millor, però tampoc és tan negativa com pot semblar vista des de l'exterior. Si bé és veritat que hi ha certes debilitats greus que necessiten ser solucionades ben aviat, també trobem que les fortaleses marquen la diferència sovint enfront altres sectors. El mateix passa amb les amenaces i les oportunitats. Mentre hi ha certes amenaces importants que podrien esdevenir nefastes pel sector, també trobem oportunitats a diversa escala que resulten molt esperançadores pel seu desenvolupament (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2019) ⁷⁸.

Així doncs, és un sector incert, que actualment viu una època prou bona (deixant de banda la crisi post pandèmia de la Covid-19) en comparació al global dels últims anys. Hi estan havent novetats en el sector, innovacions tecnològiques, estan apareixent associacions de defensa dels interessos dels agricultors, les collites són bones i s'han deixat enrere velles èpoques en les quals el clima destruïa les oliveres, etc. No podem deixar de banda, però, les amenaces i els problemes que té el sector, tals com la globalització del mercat i l'economia, l'aparició de productes substitutius, la monopolització de certes empreses del sector, poc interès en la promoció del producte, sector molt estancat i tradicional, etc.

A MOVA, per la seva banda, li van força bé aquestes circumstàncies. És una empresa nova que aportarà innovació en el sector (a més amb un aire no tan tradicional en els seus dissenys i personalitat). Està enfocada a nivell territorial a curt termini, però amb previsió d'obrir-se a nous mercats en expansió en un futur (fet que es veu beneficiat per l'obertura de mercats nous emergents interessats en productes de la dieta mediterrània com el Japó o els Estats Units).

Té un sentiment de pertinença a un territori i una estima vers aquest que li dona una visió local del negoci i n'afavoreix l'economia territorial (actualment les empreses es preocupen més dels processos que impliquen la gent de fora i no els de dins). A més, un factor diferencial és que MOVA explota una varietat d'olivera totalment nova i desconeguda en el sector i que està catalogada molt positivament, motiu pel qual els consumidors seran més susceptibles a provar els seus productes si es sap explotar i promocionar adequadament.

⁷⁸ Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (2019, setembre). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*. Recuperat 21 de febrer de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_aceite_tcm30-89491.pdf

7. Elements rellevants

7.1 Productes

7.1.1 Característiques, usos y atributs ⁷⁹

El producte que comercialitza MOVA es divideix en dos seguint les línies de negoci de l'empresa: L'oli Salar d'Arbúcies i l'OVA (Oli de Varietats Antigues).

Salar d'Arbúcies: Només hi ha un producte existent, l'ampolla de 100 mil·lilitres d'oli d'oliva de Salar (verge extra) que va en una ampolla arrodonida i un tap de suro que en conserva el líquid a l'interior en òptimes condicions. Aquesta ampolla s'inclou dins una capsa de cartró blanc que va dins una funda, també de cartró, on hi ha el logotip de Salar d'Arbúcies. L'oli que conté té una qualitat excel·lent, motiu pel qual es pot utilitzar per acompanyar tota mena d'aliments. Tot i així, es recomana ser selectiu amb quins usos se li dona, ja que el seu preu és elevat i la quantitat d'oli en cada ampolla és molt limitada. Està fet 100% amb olives de Salar, provinents de les oliveres d'Arbúcies, varietat autòctona de la zona. Pel que fa als seus atributs, és un oli amb un alt grau de fruitat, fet que en fa recordar el gust de les olives de Salar de les quals s'ha extret. Es tracta d'una varietat d'oli madura, fet que en permet recordar les sensacions olfactivas que s'obtenen amb els fruits madurs. Tot i això, té un regust final a picant, és una característica dels olis obtinguts en el moment òptim de collita, i es pot apreciar sobretot a la gola un cop s'ha empassat.

OVA: Es divideix en tres varietats d'oli verge extra diferents entre elles.

- La primera és la varietat d'oli verge extra **madur**, corresponent a l'oli més potent de gust on hi predomina la fruita madura amb un toc amarg. També té un toc picant al final, un cop ja ha passat per la cavitat bucal, fet que en demostra la seva autenticitat i puresa. El seu ús es destina sobretot al pa amb tomàquet, les vinagretes i els escabetxos, tot i que és apte per a tots els usos. Aquesta varietat està composta d'oliva Empeltre de la Terra Alta i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

- La segona és la varietat d'oli verge extra **verd**, que té un perfil on predomina l'herba tallada, la carxofa i la tomaquera que li dona molta aroma. El seu ús es destina principalment als esmorzars, torrades i verdures, però és apte per acompanyar qualsevol plat. Està composta d'oliva Vera del Vallès i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

- La tercera és la varietat d'oli verge extra **fruitat**, amb una suavitat i tendresa més elevada que es barregen amb un amarg i astringent moderats. Aquest oli es destina principalment

⁷⁹ Molí de Vall Major SL. (s. d.). *Paràmetres organolèptics, anàlisis sensorials dels olis d'oliva verges - Molí de la Vall Major*. Recuperat 3 d'abril de 2021, de <https://www.molidelavallmajor.es/ca/oli-d-oliva-verge-extra/parametres-organoleptics>

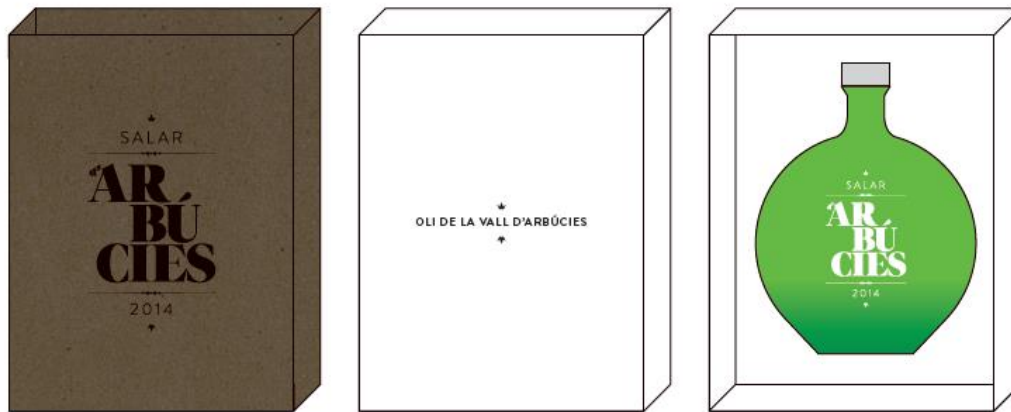
a les amanides per la suavitat i el toc de gust que dona, molt diferent als que s'aconsegueixen al degustar tant la varietat de verd com la de madur. Està composta d'oliva Argudell de l'Empordà i d'oliva Arbequina de les Garrigues.

7.1.2 Packaging y etiquetatge

El packaging i l'etiquetatge són molt importants per MOVA. Constitueixen la demostració dels trets diferencials que tenen els seus olis, de manera que han d'anar en consonància a aquests. Sovint els consumidors prenen decisions de compra seguint elements com l'aspecte de l'ampolla, la informació que hi ha en aquesta, la línia gràfica seguida, els valors que transmet la marca, etc. És per aquest motiu que és tan rellevant fer un bon packaging i etiquetatge, ja que moltes vegades acaben sent els que impulsen els consumidors a decantar-se per un producte o un altre en el procés de compra.

MOVA, doncs, ha definit que aquesta parcel·la és molt rellevant, i per aquest motiu s'han desenvolupat uns packagings i etiquetatges en funció d'aquesta importància de cara al client. Al tenir dues línies de negoci clares, hi haurà també un packaging i etiquetatge per a cada una.

Salar d'Arbúcies: El que es vol transmetre amb aquest packaging és la qualitat, l'esforç i dedicació que hi ha darrere cada ampolla d'oli de salar. És un producte premium, gourmet, motiu pel qual el seu packaging també haurà de transmetre aquesta sensació al client si es vol aconseguir que el tingui en compte en el seu procés de compra. L'ampolla de l'interior, de 100 mil·lilitres de capacitat, és transparent i té forma arrodonida, amb un tap de suro que permet que el líquid a l'interior s'hi conservi degudament per, quan es degusti, mantenir tots els aromes, sabors i textures originals. Aquesta petita ampolla s'inclou dins una capsula de cartró blanc en la que hi ha un forat de les mides exactes de l'ampolla i una tapa (amb la frase 'OLI DE LA VALL D'ARBÚCIES'), que permet mantenir una estabilitat pel contingut i evitar que es malmeti abans de ser consumit. Externament, hi ha una funda, també de cartró, on hi apareix el logotip de Salar d'Arbúcies. Aquesta funda serveix per evitar que la capsula s'obri indegudament i el contingut caigui i es malmeti. A més, hi dona un toc de qualitat i sensació de producte premium.



Pel que fa a l'etiquetatge, com que és un producte tan exclusiu, es vol donar una sensació d'obtenir un producte d'altíssima qualitat. És per això que, a l'interior de la capsa, hi ha una targeta amb una il·lustració d'una branca d'olivera. Al revers, hi trobem el logotip amb un text que expressa el desig perquè el consumidor gaudeixi del contingut de l'ampolla tant com els agricultors de MOVA han cuidat les oliveres de salar. A més, manualment s'hi escriu el número de l'ampolla que és amb relació al total d'ampolles que se n'han fabricat, fet que dona exclusivitat i escassetat al producte.



Amb aquesta ampolla volem compartir la nostra passió pel que és autèntic de veritat perquè en cada gota hi ha una mica de la nostra vella història que ens ha reservat una única olivera, amagada pel temps, per convertir-la en la Planta Mare dels nous olivars.

Esperem que l'esforç diari ens porti cap a l'excel·lència i desitgem que l'oli de l'antiga olivera de Salar d'Arbúcies inspire el teu paladar i t'ompli de plaer.

Gràcies per creure en el nostre desig.

— OLI DE LA VALL D'ARBUCIES S.L —

OVA: Per la seva banda, l'oli OVA és més comú, de recurrència pels consumidors i d'ús diari. Per això, encara que sigui d'alta qualitat i preu per sobre la mitjana dels olis

recurrents, el packaging ha d'anar d'acord amb els objectius pels quals s'ha creat. És un packaging orientat a obtenir l'atenció del consumidor, molt diferent dels colors i formes tradicionals dels olis d'oliva verge extra. L'objectiu és clar, aconseguir que el client vegi l'OVA com una alternativa nova, moderna i de qualitat, seguint amb les seves característiques, atributs i usos. És per aquest motiu que l'ampolla té una forma allargada, rodona i prima, amb una capacitat per 500 mil·lilitres de contingut i feta de vidre de color verd. El tap s'enrosca i és d'alumini negre, i a la punta de l'ampolla hi ha un acabat de plàstic amb una bola per poder tirar l'oli degudament i el contingut d'aquesta no caigui sense control.

L'etiquetatge també va en consonància, amb una gran peça blanca que recobreix tota l'ampolla i li dona un aire de qualitat superior. A sobre, hi trobem el logotip d'OVA en negre i centrat, juntament amb el nom de les varietats d'olives fetes servir per cada tipus d'oli i quin tipus d'oli és (oli d'oliva verge extra). També s'hi aplica una capa de color a la part inferior de l'ampolla segons cada varietat (color verd per la varietat de verd, color negre per la varietat madur i color vermellós per la varietat fruitat) amb un text en color blanc amb el nom de la varietat.. A la part de darrera, hi trobem les explicacions pertinents i les característiques alimentàries, així com la informació nutricional.



7.1.3 Cicle de vida del producte

El cicle de vida del producte es pot definir seguint 4 etapes fonamentals (Arispón, M. J. M.)⁸⁰ dels productes que es treuen al mercat.

Introducció

En la fase introductòria, el producte és nou al mercat i hi entra amb moltes incerteses i riscos, però és un procés que tots han de passar per arribar a ser un èxit. A més, es tracta de l'etapa on hi ha més costos degut a la inversió en promocions i publicitat que se'n fa en massa inicialment, els costos de producció i d'emmagatzematge de l'oli i els de desenvolupament del producte inicialment, cuidant les oliveres, gastant en maquinària, productes, mà d'obra, etc. i això sense comptar el cost inicial del molí que es fa. També hi ha un altre gran inconvenient, i és que la demanda és molt inferior a l'oferta, ja que només ens estan començant a comprar els anomenats 'early adopters'.

La clau per MOVA serà, doncs, treballar molt bé el posicionament en el sector i investigar quina és la resposta dels clients davant el producte, escoltar-ne les seves peticions i demandes, i adaptar el producte al que el mercat demani.

Creixement

Un cop MOVA hagi aconseguit posicionar-se en el mercat com pretenia, entrarà en la fase de creixement. Durant aquesta etapa, els consumidors accepten el producte i perden la por a consumir-lo recurrentment, de manera que l'activitat econòmica comença a ser rendible.

Al vendre més, es poden reduir els costos variables de producció i tenir un marge econòmic més elevat. Tot i així, també hi ha inconvenients, com per exemple el fet que els competidors comencen a veure el producte com a una amenaça, motiu pel qual intenten desprestigiar-lo. Si no s'aconsegueix resistir a aquest frec a frec, el producte pot acabar condemnat al fracàs.

El que resulta més important per MOVA en aquest procés és aconseguir refermar el seu posicionament en el sector i, mentrestant, adaptar els seus productes a la demanda.

⁸⁰ Arispón, M. J. M. (s. d.). 3.3. *Ciclo Vida Producto* / *EL PLAN DE MARKETING*. Recuperat 7 d'abril de 2021, de http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/10022015/35/es-an_2015021013_9080417/33_ciclo_vida_producto.html

Maduresa

Aquesta fase és la que tot producte vol assolir satisfactòriament. Es basa en l'etapa en la qual MOVA ha aconseguit una quota de mercat molt alta en el sector i ja és una referència. És una fase que dura força més temps que la resta, ja que es tracta del moment en què el producte ja està instaurat en el mercat i dura fins que no s'entra en declivi.

En aquest punt, les vendes s'estabilitzen molt, hi ha petites pujades i petites baixades, però en general manté unes dades similars. La competència ja forma part del pa de cada dia i s'hi ha de fer front constantment, però no hi ha tant perill que et facin fora del mercat.

MOVA, en aquesta etapa, haurà de treballar molt bé la innovació per tal d'evitar una davallada en les vendes que condueixi l'empresa a l'última fase.

Declivi

Es tracta de l'última fase, a la que cap producte vol arribar, ja que comencen a baixar les vendes (sovint perquè han sortit alternatives, el producte s'ha estancat, etc.) i la quota de mercat deixa de ser la que era.

Comencen a haver-hi pèrdues i el negoci deixa de ser rendible a curt termini, motiu pel qual la sortida habitual sol ser la sortida del mercat i la finalització de la comercialització d'aquest producte.

Per lluitar-hi, MOVA podria intentar minimitzar el seu grau d'inversió en aquesta fase i cercar productes innovadors o modificar el producte existent per aconseguir un relleu.

7.2 Preu

El preu al qual es ven el producte, tant de distribuïdor a comerç, com de comerç al públic, té molt pes en el pla de màrqueting. És important perquè és una de les barreres més grans que tenen tant clients com comerciants a l'hora d'adquirir el producte, ja sigui per vendre'l o consumir-lo. Així doncs, definir un preu concret no és una tasca fàcil, i pot resultar un mal de cap per les empreses. Per aquest motiu és important fer una bona anàlisi del posicionament del negoci, de les capacitats que té, els costos fixos i variables, els marges comercials, etc.

7.2.1 Mètodes de fixació de preus (Campeen, A. 2020) ⁸¹

MOVA té una metodologia de fixació de preus (Argudo, J. M. 2018) ⁸² força peculiar. Si bé les empreses normalment fixen uns preus força generals per a tots els punts de venda als que comercialitzen els seus productes, MOVA defineix els preus en funció de característiques com el tipus de negoci, la relació amb l'empresa, la quantitat o la recurrència d'aquestes comandes.

Això és degut a la fase inicial en què es troba el producte, sobretot l'OVA, ja que el Salar d'Arbúcies té més temps de vida. El que interessa és poder vendre ampolles d'oli i donar a conèixer la marca arreu, fent-la present en tantes superfícies com sigui possible i augmentar-ne el reconeixement social. Per fer-ho, sempre es té en el punt de mira el cost de produir cadascuna d'aquestes unitats del producte, però l'empresa es permet jugar amb els marges relatius al benefici comercial a l'hora de comercialitzar-lo per poder potenciar la marca.

Per l'OVA es fixa que el cost de generar cada producte és de 3'80€, contant-hi l'oli, el packaging, l'etiquetatge, la producció, etc. A partir d'aquest preu, l'empresa distribueix el producte amb uns preus o uns altres segons les característiques anteriorment esmentades. A les grans superfícies com el Bonpreu, es distribueix a un preu de 5'60€, ja que és la principal plataforma de venda a l'engròs i és qui pot aconseguir donar popularitat al producte. A més, com que és una gran superfície comercial que ven molta quantitat de cada producte, les comandes que fan són molt més grans i per això aconsegueixen el millor preu del producte, ja que constitueixen una gran part dels ingressos de l'empresa. En segon lloc, les botigues del poble d'Arbúcies, que és on està instaurada MOVA, obtenen un avantatge amb el preu pel fet que l'empresa té la intenció de potenciar el valor del territori, del producte natural i de l'harmonia amb l'ecosistema que envolta l'organització. El preu al qual se'ls ven, doncs, és de 6'20€. Pot semblar incongruent, ja que al Bonpreu se li ofereix a un preu més baix, però la gran diferència està en què el Bonpreu pot fer comandes molt grans (i amb això aconsegueixen un descompte per compres grans), que suposen un gran ingrés per MOVA, mentre que els negocis locals ho venen en petites quantitats i no representen el factor diferencial que representa Bonpreu. Els tercers agents als quals se'ls comercialitza el producte són la resta de comerços del país, als que s'ofereix un preu de 7'00€ per unitat. Finalment, a tots els comerços de l'estranger que vulguin exportar el producte, se'ls demanen 7'30€ per unitat del producte.

⁸¹ Campeen, A. (2020, 22 octubre). *Estrategia de precios y fijación de precios*. Recuperat 7 d'abril de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-precios-y-fijacion-de-precios/>

⁸² Argudo, J. M. (2018, 19 gener). *MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS*. Recuperat 7 d'abril de 2021, de <http://www.econosublime.com/2020/01/metodos-fijacion-precios.html>

Es demostra, doncs, que el preu al qual obtenen el producte els comerços depèn de diversos factors. Actualment és així perquè l'objectiu no és obtenir rendibilitats molt altes des d'inici, sinó popularitzar la marca, testejar el producte al mercat, i fer les adaptacions pertinents perquè el producte sigui un èxit. Tot i això, a mitjà termini l'objectiu és aconseguir estabilitzar aquest preu per poder oferir-los sota unes condicions homogènies, independentment de les variables que hi influeixen actualment.

Salar d'Arbúcies, per la seva banda, no té tantes complicacions com l'OVA, ja que només ven un sol producte i sol ser a superfícies especialitzades o comercials. El cost de generar cadascuna de les ampolles d'oli de salar, juntament amb el seu packaging, etiquetatge, etc. és de 4,90€. Al no tenir tanta diversitat de comerços a qui vendre i tenir un sol producte, pot oferir un mateix preu per a totes les superfícies comercials que el vulguin obtenir, que concretament és de 9,70€. Aquest preu segueix una estratègia de preu diferent del de l'OVA, com analitzarem en el següent apartat.

7.2.2 Estratègia de preus

L'estratègia de preus (Pursell, S. 2020)⁸³ a seguir per cada producte és diferent dins la pròpia marca. MOVA, doncs, estableix una estratègia diferent per l'OVA que pel Salar d'Arbúcies en conseqüència de les diferències entre ambdós productes.

Al **Salar d'Arbúcies** se li fa una estratègia de preus segons el valor percebut pel client. És a dir, el preu s'estableix a partir del valor que el client sent que percep quan adquireix el producte, fet que el condueix a pagar aquest preu o no. L'aspecte més important a l'hora de fixar aquesta metodologia de preus, és saber vendre bé el fet que l'oli Salar d'Arbúcies gaudeix d'unes qualitats molt superiors envers altres tipus d'olis del mercat. Només així s'aconseguirà que el client estigui disposat a pagar un preu que s'ha elevat força respecte al cost de producció del producte, per la gran qualitat del producte que es comercialitza. A més, no tan sols es basa en la qualitat que es percep del producte, sinó també el preu que el client està disposat a pagar per l'esmentat producte, en aquest cas el Salar d'Arbúcies.

A l'**OVA**, per la seva banda, se li aplica una estratègia de preus basada en els costos de producció del producte i, alhora, basada també en els preus que estableix la competència. Aquesta metodologia consisteix, tal com se'n denota pel nom, fixar els preus dels productes segons el que et costa generar-los (producció, empaquetatge, premsa de les olives, distribució, etc.) i, en la segona, fixar-los segons els preus que tenen la

⁸³ Pursell, S. (2020, 31 desembre). *Tipos estrategias de precio para tus productos (con ejemplos)*. Recuperat 8 d'abril de 2021, de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>

competència en el mateix sector. OVA, doncs, al ser un producte que es ven com a recurrent i d'ús diari, no pot fixar uns preus molt elevats en comparació als seus costos de producció ni als seus competidors, perquè el client no el compraria. D'aquesta manera, aconseguix que el client pugui adquirir el producte, perquè el preu no és desmesurat, i alhora no li sembla que estigui comprant quelcom massa car amb relació a la competència, ja que els preus també tenen en compte aquesta característica. Així doncs, l'OVA es ven amb un marge comercial menor amb relació als costos de producció que el Salar d'Arbúcies perquè el que interessa és vendre'l més en massa que aquest darrer.

7.3 Distribució

7.3.1 Selecció del canal

La distribució és quelcom important també per cada empresa. Si bé no sempre es fa de la millor manera, optimitzar aquest aspecte pot generar un bon avantatge per part del negoci. Per aquest motiu val la pena definir bé quins canals de distribució (Sabority®)⁸⁴ s'utilitzaran i estudiar noves vies per distribuir el producte que li permetin agilitzar el procés.

MOVA, al ser una empresa de nova creació i amb pocs recursos actualment, té uns canals de distribució poc definits. Al començar l'activitat comercial a la zona de la Vall del Montseny, lloc on hi ha l'empresa instaurada, la gran majoria de distribucions de producte es fan amb vehicles particulars dels integrants de l'equip de MOVA. Les caixes del producte es carreguen en furgonetes d'algunes d'aquestes persones i es va als comerços que han adquirit productes de MOVA a dur-los les mercaderies. Aquesta manera de fer és inicial i ha de durar poc temps, ja que és només temporal per la falta de recursos que té tota empresa quan comença la seva activitat, i la proximitat que de moment té el comerç que ven el producte (la intenció és vendre'l a infraestructures més llunyanes a curt termini).

També es distribueix a les superfícies grans, com ara Bonpreu, utilitzant una empresa de transports de la zona que es diu Fredist S.L. Al ser una infraestructura comercial molt gran, les comandes que se'ls han de fer són més elevades i logísticament és complicat distribuir-ho amb vehicles particulars. És per això que aquesta empresa, que té uns costos de distribució baixos pel fet que és propera i els negocis als quals distribueix són també propers, és una bona opció pel curt termini de l'empresa.

A llarg termini, però, MOVA hauria de definir un canal de distribució fix per totes les superfícies comercials que venguin els seus productes. D'aquesta manera, crees unes

⁸⁴ *Comprar Aceites de Oliva Virgen Extra, Gourmet y Premium, Oleoteca: Sabority®.* (s. d.). Recuperat 25 de febrer de 2021, de <https://sabority.com/aceites-de-oliva-gourmet/>

sinergies i processos automàtics que s'ajusten entre ells i que permeten que la logística de l'empresa sigui molt més senzilla i eficaç.

7.3.2 Mètodes de venda

Els mètodes de venda també difereixen en funció del producte que es comercialitza. MOVA ha definit diverses característiques per cadascun dels seus productes i els pretén posicionar d'una manera concreta, motiu pel qual els punts de venda no seran els mateixos per ambdós productes.

El Salar d'Arbúcies, a causa de la seva gran qualitat, la seva escassetat, i el seu elevat preu, només es ven en botigues específiques de venda d'olis d'extrema qualitat. Aquestes botigues comercialitzen amb els millors olis del món, dels quals molts són de la vessant mediterrània. A més, comercialitzen aquests productes també arreu del món, mitjançant acords amb tercers que exporten el Salar d'Arbúcies a mercats com ara l'americà, el japonès o el rus. Així doncs, aquests punts de venda són molt concrets, es poden trobar a les grans ciutats i els seus públics són gent amb poder adquisitiu elevat i interès pels productes de qualitat elevada.

L'OVA, en canvi, al ser un producte de recurrència i ús diari, amb molta més quantitat de producció i preu més baix, es ven a comerços i infraestructures comercials com ara supermercats. El fet que estigui orientat a un públic general i que l'objectiu en sigui aconseguir que l'OVA sigui l'oli d'oliva que els clients tenen a taula durant el dia a dia, el producte també es ven en superfícies que els consumidors freqüenten per fer les seves compres referents a l'alimentació diària. L'objectiu és aconseguir que el producte es vengui a com més llocs millor per fer visible el producte i crear una imatge de marca potent que li permeti assolir l'èxit. El producte es ven a comerços locals de les poblacions de la Vall del Montseny, com ara Arbúcies, Sant Hilari, Breda, Riells i Viabrea, Sant Celoni, etc. i, paral·lelament, com a gran superfície es compta amb un acord amb el Bonpreu perquè es vengui també en els seus supermercats.

Bibliografia

- Acera, A. L. (2021, 16 març). *7 acciones de marketing digital en redes sociales para administraciones públicas*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://amalialopezacera.com/7-acciones-marketing-digital-redes-sociales-administraciones-publicas/>
- Aceites Alia - Procedente de Olivos Centenarios. (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.aceitesalia.com/>
- Aceite de oliva de autor: la propuesta de Olea Soul. (2016, 7 octubre). Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://estucasa.catalunya.com/aceite-oliva-autor-propuesta-oleasoul/>
- Aceites de Oliva Virgen Extra AOVE | Mil&Un Verd. (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.miliunverd.com/>
- Aceites Maeva. (2020, 7 octubre). *blog*. Recuperat 19 d'abril de 2021, de <https://aceitesmaeva.com/blog/>
- Anònim (2019, 20 setembre). *Público objetivo: Qué es, cómo definirlo y cuál es su importancia en las estrategias de marketing*. Recuperat 17 de novembre de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/como-definir-el-publico-objetivo/>
- Antevenio. (2021, 11 gener). *Ejemplos de campañas SEM: Inspírate en ellos en tu primera campaña*. Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://www.antevenio.com/blog/2021/01/ejemplos-de-campanas-sem/>
- Apd, R. (2020, 17 novembre). *¿Cuáles son los objetivos del marketing digital en las empresas?* Recuperat 14 d'abril de 2021, de <https://www.apd.es/objetivos-del-marketing-digital/>
- Argudo, J. M. (2018, 19 gener). *MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS*. Recuperat 7 d'abril de 2021, de <http://www.econosublime.com/2020/01/metodos-fijacion-precios.html>
- Arispón, M. J. M. (s. d.). *3.3. Ciclo Vida Producto | EL PLAN DE MARKETING*. Recuperat 7 d'abril de 2021, de http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/10022015/35/es-an_2015021013_9080417/33_ciclo_vida_producto.html
- Bello, J. J. (2020, 25 agost). *19 ejemplos de promociones de ventas exitosos para 2019*. Recuperat 11 d'abril de 2021, de <https://portermetrics.com/blog/ejemplos-de-promociones-de-ventas-2018/>
- Bel, O. (2019, 1 febrer). *Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Boada, N. (2021, 22 març). *Objetivos de un plan de marketing: 10 ejemplos*. Recuperat 27 de març de 2021, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/objetivos-de-un-plan-de-marketing-10-ejemplos>

- *Bonpreu Esclat - el teu supermercat per comprar online.* (s. d.). Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://www.compraonline.bonpreuesclat.cat/products?sublocationId=b4098292-6a2a-428f-ace6-076a19878890>
- Borges, V. (2018, 22 febrer). *Definición de prescriptor.* Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://metodomarketing.com/definicion-de-prescriptor/>
- Bravo, J. G. (2021, 17 març). *Las 10 acciones SEO que debes incorporar a tu estrategia de posicionamiento.* Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://neoattack.com/acciones-seo/>
- Campeen, A. (2020, 22 octubre). *Estrategia de precios y fijación de precios.* Recuperat 7 d'abril de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-precios-y-fijacion-de-precios/>
- *Castillo de Canena – Aceite de oliva Virgen Extra Premium.* (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.castillodecanena.com/es/>
- CEF. (s. d.). *5. Fase de lanzamiento o introducción.* Recuperat 1 de maig de 2021, de <https://www.marketing-xxi.com/fase-de-lanzamiento-o-introduccion-37.htm>
- Chico Fernández de Terán, Á. (2019, junio). *Campaña de branding e identidad visual del aceite de oliva «Aíla».* Recuperat 6 d'abril de 2021, de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/97426/8/achicofeTFG0619memoria.pdf>
- *Comprar Aceite de Cataluña.* (s. d.). Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://www.bullmet.com/aceites/por-zona/cataluna>
- *Comprar Aceites de Oliva Virgen Extra, Gourmet y Premium, Oleoteca: Sabority®.* (s. d.). Recuperat 25 de febrer de 2021, de <https://sabority.com/aceites-de-oliva-gourmet/>
- Content, R. R. (2021, 12 febrer). *Aprende qué es la publicidad digital y por qué es diferente al Marketing Digital.* Recuperat 28 d'abril de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad-digital/>
- Cortés Roca, D. (2016, 13 mayo). *L'OLI D'OLIVA AMB DENOMINACIÓ D'ORIGEN.* Recuperat 8 de gener de 2021, de https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/13886/Cort%C3%A9s_Roca.pdf.pdf?sequence=1
- Cuellar, C. H. (2015, 27 març). *Cuota de mercado.* Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>
- Cyberclick. (2021, 12 gener). *Plan de Marketing: qué es y cómo hacerlo paso a paso (+plantilla).* Recuperat 24 de març de 2021, de <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing#3>
- de Domingo Hageböck, C. (2019, 6 junio). *El mercado del aceite de oliva. Caso especial de su exportación.* Recuperat 13 de gener de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/290000825.pdf>
- del Llano Molina, S. (2014, junio). *ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR OLEÍCOLA EN ESPAÑA.* Recuperat 27 de gener de 2021, de https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/12607/TFG_DELLANO_MOLINA_Sara.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Destinonegocio. (2015, 17 octubre). *Qué son los early adopters*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/la-importancia-de-los-clientes-early-adopters/>
- Diezdedos - Aceite con huella. (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://www.diezdedos.eu/>
- *El sector de l'oli d'oliva a Catalunya: 347 empreses, 1.500 treballadors i 863M€ de facturació anuals* | Prodeca. (2020, 27 novembre). Recuperat 8 de gener de 2021, de <https://www.prodeca.cat/ca/actualitat/el-sector-de-loli-doliva-catalunya-347-empreses-1500-treballadors-i-863meu-de-facturacio>
- Fortuño, M. (2019, 20 juliol). *El sector del aceite reclama precios más justos: ¿pagaremos los consumidores?* Recuperat 3 de febrer de 2021, de <https://www.elblogsalmon.com/sectores/sector-aceite-reclama-precios-justos-pagaremos-consumidores>
- Fuente, O. (2021, 20 gener). *Growth Hacking: Nuevas técnicas para el crecimiento empresarial*. Recuperat 28 d'abril de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-growth-hacking-como-aplicarlo-marketing-marketing-digital/>
- Fuente, O. (2021, 20 gener). *Growth Hacking: Nuevas técnicas para el crecimiento empresarial*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-growth-hacking-como-aplicarlo-marketing-marketing-digital/>
- Galve Espinosa, C. (2014, mayo). *Plan de marketing. Lanzamiento de un nuevo producto, Reebok Energy*. Recuperat 9 d'abril de 2021, de https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto_Reebok%20Energy_TFG_Carlos%20Galve%20Espinosa.pdf
- Generalitat de Catalunya. (2015, novembre). *L'OLIVAD'OLIVA A CATALUNYA*. Recuperat 11 de gener de 2021, <https://ruralcat.gencat.cat/documents/20181/160840/DLFE-38201.pdf/606b0378-2b45-4b78-9971-adf84fa5bbe4>
- Generalitat de Catalunya. (2018, 6 juny). *Pla de màrqueting*. Recuperat 28 d'abril de 2021, de https://canalempresa.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/planificar-un-negoci/pla-empresa/pla-de-marqueting
- Giménez, I. (2019, 14 febrer). *¿Es el PIB el indicador apropiado para conocer el crecimiento de un país?* Recuperat 19 de gener de 2021, de <https://www.ieb.es/es-el-pib-el-indicador-apropiado-para-conocer-el-crecimiento-de-un-pais/>
- González, J. (2015, 11 novembre). *Las 7 dimensiones del branding: IV. El posicionamiento de marca*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iv-el-posicionamiento-de-marca/>
- González Molina, L. (2017, 13 marzo). *Mapa Posicionamiento AOVE Laura González Molina*. Recuperat 5 de desembre de 2020, de <https://es.scribd.com/document/399206337/Mapa-Posicionamiento-AOVE-Laura-Gonzalez-Molina>

- *Henri Mor – Olive passion*. (s. d.). Recuperat 8 de desembre de 2020, de <https://henri-mor.com/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003, maig). *Fundamentos de marketing*. Pearson. Recuperat 8 de maig de 2021, de https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=philip+kotler+fundamentos+de+marketing&ots=Ifh3eJ2Pn&sig=YBCzUyxq8EmnQ5GJ-TB46gN97r4#v=onepage&q=philip%20kotler%20fundamentos%20de%20marketing&f=false
- *Línea de negocios - Copro, la enciclopedia libre*. (s. d.). Recuperat 3 de maig de 2021, de https://copro.com.ar/Linea_de_negocio.html
- *Los tres mejores aceites de oliva virgen extra de España (según la OCU)*. (2018, 30 octubre). Recuperat 5 de desembre de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20181030/452651173661/mejores-aceites-oliva-virgen-extra-espana-ocu.html>
- Madinabeitia Domínguez, I. (2014, junio). *PLAN DE MARKETING DE UNA PYME: EDER RODAMIENTOS*. Recuperat 8 d'abril de 2021, de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14602/TFG_madinabeitia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- MGlobal. (2018, 14 maig). *Plan de Marketing 5: Planes de Acción de Marketing*. Recuperat 15 d'abril de 2021, de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-5-planes-de-accion-de-marketing/>
- MGlobal. (2018, 14 maig). *Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing*. Recuperat 15 d'abril de 2021, de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Minarro, M. (2020, 14 maig). *Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso*. Recuperat 6 d'abril de 2021, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020, agost). *DOCUMENTO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PAC*. Recuperat 15 de gener de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/200824_propuestametodologicaelaboracionpepac_web_tcm30-525023.pdf
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (2019, setembre). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*. Recuperat 21 de febrer de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_aceite_tcm30-89491.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020, octubre). *NOTA SOBRE LA CONTRIBUCIÓN AMBIENTAL Y CLIMÁTICA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LA PAC*. Recuperat 15 de gener de 2021, de https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/contribucionambientalyclimaticadelosplanesestrategicosdelapac_tcm30-547378.pdf

- Mohamed Amar, R., Barcelona Benítez, J. F., & Fernandez Alles, M. T. (2015, 2 maig). *Análisis del posicionamiento del aceite de oliva en los hogares españoles*. Recuperat 4 de desembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565226.pdf>
- Molí de Vall Major SL. (s. d.). *Paràmetres organolèptics, anàlisis sensorials dels olis d'oliva verges - Molí de la Vall Major*. Recuperat 3 d'abril de 2021, de <https://www.molidelavallmajor.es/ca/oli-d-oliva-verge-extra/parametres-organoleptics>
- Moreira, B. (2021, 12 febrero). *Descubre qué es nicho de mercados y cómo definir el tuyo*. Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/nicho-de-mercados/>
- Nager, E. (2020, 30 juny). *¿Qué es el marketing digital o marketing online?* Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- OCU 40 Aceites de oliva virgen a examen. 9 cometen fraude. *Los5Mejores*. (2019, 2 abril). Recuperat 14 de desembre de 2020, de https://www.los5mejores.com/labocamagazine/seccionemagazine-la-boca/menu_del_dia/ocu-40-aceites-de-oliva-virgen-examen-9-cometen-fraude/
- Oleo Revista. (2020, 27 novembre). *Debilidades y oportunidades del sector oleícola, a análisis*. Recuperat 21 de febrer de 2021, de <https://www.oleorevista.com/?p=366400>
- Óleo Revista | *Toda la actualidad del sector aceite de oliva*. (s. d.). Recuperat 10 d'abril de 2021, de <https://www.oleorevista.com/>
- Olibaza. (s. d.). *Comprar Aceite de Oliva Ecológico - Aceite de Oliva Virgen Extra*. Recuperat 20 d'abril de 2021, de <https://www.olibaza.com/es/>
- Olinerca. (s. d.). Recuperat 10 d'abril de 2021, de <https://www.olimerca.com/>
- *Olivicultura y oleicultura*. (s. d.). Recuperat 27 de gener de 2021, de <http://www.ujaen.es/huesped/planestra/2/2h.html>
- Pérez Porto, J. (2014, 1 març). *Definición de packaging — Definicion.de*. Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://definicion.de/packaging/>
- *Plan Estratégico de España para la PAC post 2020*. (2020, 19 desembre). Recuperat 13 de gener de 2021, de <https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/default.aspx>
- Porras Blanco, M. (2017, 29 setembre). *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?* Recuperat 29 de març de 2021, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>
- Puigdollers, M. (2019, 3 octubre). *Estrategia de diferenciación comercial: ¿cuáles son sus 4 tipos?* Recuperat 3 de maig de 2021, de <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/estrategia-de-diferenciacion>
- Pursell, S. (2020, 31 desembre). *Tipos estrategias de precio para tus productos (con ejemplos)*. Recuperat 8 d'abril de 2021, de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>

- Robles, L. (2021, 12 gener). *¿De verdad existen sustitutos del aceite de oliva?* Recuperat 4 de febrer de 2021, de <https://tusdudasdesalud.com/peso-saludable/sustitutos-aceite-de-oliva/>
- Rosado, E. (2021, 12 abril). *¿Qué es una campaña SEM? Funcionamiento y consejos para lograr el éxito.* Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://neoattack.com/que-es-una-campana-sem/>
- Ruiz, R. Á. B. (2020, 12 maig). *Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia.* Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Sayadi, S., Erraach, Y., & Parra-López, C. (2013, 1 mayo). *Valoración y percepción de la calidad del Aceite de Oliva Virgen Extra: Influencia de la formación de los consumidores.* Recuperat 14 de desembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3256446.pdf>
- Schüler, L. (2020, 25 abril). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* Recuperat 17 de novembre de 2020, de <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>
- Schüler, L. (2020, 20 novembre). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* Recuperat 1 de maig de 2021, de <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>
- Socialmood. (2021, 16 març). *Guía SEO: Cómo dominar a Google en 10 pasos.* Recuperat 24 d'abril de 2021, de <https://www.40defiebre.com/guia-seo>
- The Power MBA. (2020, 5 novembre). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa.* Recuperat 27 de gener de 2021, de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Universitat Rovira i Virgili. (2018, desembre). *INFORME D'ECONOMIA LOCAL I REGIONAL TERRES DE L'EBRE 2018.* Recuperat 19 de gener de 2021, de https://www.urv.cat/media/upload/imatges/catedra-economia-local-regional/2019/IEL_2018_definitiu_amb_portada.pdf
- Valero, M. (2018, 29 octubre). *La mitad de los aceites de oliva revisados por la OCU se vende como virgen extra sin serlo.* Recuperat 5 de desembre de 2020, de https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-25/aceite-oliva-virgen-extra-fraude_1635366/
- Veas Comunicación. (2021, 17 febrer). *Qué es el Marketing Offline.* Recuperat 4 de maig de 2021, de <https://veascomunicacion.com/que-es-el-marketing-offline/>
- Zabala, E. (2021, 3 febrer). *Qué es un KPI, cómo usarlos y ejemplos.* Recuperat 1 d'abril de 2021, de <https://www.cicero comunicacion.es/que-es-un-kpi-ejemplos/#Ejemplos de KPI en base a nuestros objetivos>