

DESENVOLUPAMENT DE L'ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING

ARIADNA LLORENS
JASMINA BERBEGAL-MIRABENT
ANNA MIR
NATHALIE SEGURA

5.1. L'assignatura

L'assignatura Empresa és troncal i obligatòria al grau en Enginyeria de Disseny Industrial i Desenvolupament del Producte que s'imparteixen a l'Escola Politècnica Superior d'Enginyeria de Vilanova i la Geltrú. Té una càrrega lectiva de 6 ECTS i s'imparteix durant el quadrimestre de primavera, concretament al quart quadrimestre. L'objectiu d'aquest curs és proporcionar als estudiants una visió completa de l'empresa i el seu entorn a fi que coneguin els diferents àmbits de treball, atenent a la clàssica distribució departamental, com els principals aspectes a analitzar: gestió economicofinancera, recursos humans i màrqueting i comercial.

Així, al final de l'assignatura, s'espera que els estudiants siguin capaços de: (i) conèixer les característiques dels diferents tipus d'empreses i els seus objectius econòmics; (ii) comprendre, analitzar, interpretar i explicar amb rigor fenòmens

econòmics bàsics (microeconòmics i macroeconòmics) i la seva influència en les decisions empresarials; (iii) resoldre situacions en les quals el factor humà tingui un efecte notable en els resultats així com problemes i decisions relacionats amb les persones a l'empresa; (iv) prendre iniciatives que generin oportunitats, amb una visió d'implementació de procés i de mercat; (v) identificar les variables clau en la valoració i selecció d'inversions i fonts de finançament, i (vi) comprendre els aspectes claus de la direcció estratègica, com la visió a llarg termini i l'orientació a l'entorn.

El desplegament de l'assignatura s'articula entorn de l'anàlisi de casos reals, els quals serveixen com a exemple per treballar els tres grans temes centrals de l'assignatura, que són l'àmbit econòmic, la gestió de personal i, finalment, l'aspecte comercial. És justament dins d'aquest tercer àmbit, el de la gestió del màrqueting, on es s'incorpora un projecte real. Aquest projecte es du a terme en paral·lel a sessions teoricopràctiques en les quals es van introduint els conceptes necessaris per oferir una perspectiva d'orientació al mercat i al client, s'identifiquen necessitats i valors de compra, i s'expliquen les tècniques bàsiques d'anàlisi del mercat i la competència, el màrqueting mix i la presa de decisions comercials.

L'assignatura fomenta el treball en equip, de forma que s'estableixen equips formats d'entre quatre i sis estudiants, que treballaran de manera conjunta el repte. Aquest intercanvi de perspectives facilita el desenvolupament de competències socials i professionals i imita la dinàmica de l'exercici professional. No obstant això, es permet escollir l'equip, i no s'imposa de forma aleatòria o alfabèticament, de manera que s'hi facilita la incorporació voluntària.

Aquesta assignatura també té com a objectiu desenvolupar competències transversals, que són avaluades de forma contínua al llarg del grau, com a part d'una valoració en paral·lel i en diferents nivells. Donat que es tracta d'una assignatura de segon curs, els nivells són els més baixos.

5.2. Justificació del treball per reptes

El grau en Enginyeria de Disseny Industrial i Desenvolupament del Producte es caracteritza per un fort enfocament pràctic que vincula els estudiants amb les necessitats reals del mercat, tot i que no estigui associat a competències

professionals específiques. Això converteix la metodologia d'aprenentatge basada en reptes en una eina fonamental per preparar els estudiants per al seu futur professional. Aquesta pràctica docent no només permet integrar exemples reals, sinó que també s'articula com una manera activa i dinàmica de connectar el coneixement teòric amb la seva aplicació pràctica.

El treball per reptes facilita que l'estudiantat es posi davant de situacions que simulen la realitat empresarial i industrial i desenvolupin habilitats que van més enllà de l'aula i que són imprescindibles en l'entorn laboral. En l'assignatura d'Empresa, aquesta metodologia es concreta en exercicis que aborden el disseny i la innovació de productes, processos i serveis orientats al mercat. Per exemple, el repte de conceptualitzar una nova marca de beguda energètica introdueix els estudiants en un procés integral que inclou la investigació de mercat, la definició d'estratègies comercials, la segmentació de clients i la creació d'una proposta de valor clara i efectiva.

Aquest tipus d'aprenentatge activa la curiositat dels estudiants i els anima a adoptar una actitud proactiva, perquè la solució d'un repte no només depèn del coneixement previ, sinó també de la seva capacitat per investigar, experimentar i adaptar-se als canvis. Aquesta manera de treballar fomenta un pensament crític que no es limita a repetir models existents, sinó que promou la innovació com a pilar fonamental del procés de creació i desenvolupament de solucions.

A més, la dinàmica d'aprenentatge basada en reptes és una eina que facilita la col·laboració i el treball en equip, habilitats imprescindibles en entorns empresarials complexos i globals. Treballar col·lectivament en un repte implica gestionar conflictes, distribuir responsabilitats i prendre decisions en grup, aspectes que reproduïxen de manera fidel les condicions d'un entorn laboral real. Això contribueix a preparar els estudiants per a l'exigència del món professional, on els projectes s'han de desenvolupar de manera col·laborativa en temps limitats i sota pressió.

El plantejament de reptes també ajuda els estudiants a comprendre la importància d'adaptar-se a les necessitats del mercat i a comprendre que el desenvolupament d'un producte no es pot deslligar del seu entorn econòmic, social i cultural. Cal entendre les preferències dels consumidors, identificar les tendències del sector i anticipar-se a les expectatives del client. Aquesta

anàlisi proporciona als estudiants una visió estratègica que transcendeix l'aprenentatge tècnic i que els prepara per prendre decisions informades en un mercat competitiu.

5.3. Empresa i repte

Durant el curs 2023/24, en el context d'aquesta assignatura es va treballar amb el repte plantejat per Damm, una empresa fundada a Barcelona el 1876, i coneguda principalment per la producció de cerveses de reconegut prestigi com Estrella Damm, Voll-Damm i Xibeca. La companyia ha aconseguit consolidar-se com una de les principals referències del sector gràcies a la combinació d'innovació i tradició, mantenint un fort compromís amb la sostenibilitat i la qualitat dels seus productes.

Tot i que la cervesa és l'activitat central de Damm, l'empresa ha anat diversificat la seva oferta amb línies de negoci que inclouen la producció i distribució d'aigües minerals, refrescos, batuts i cafès, així com una presència destacada en el sector de la restauració amb marques com Rodilla. A més, Damm també ha desenvolupat serveis logístics, la qual cosa ha reforçat el seu paper com a operador global.

Entre aquestes línies de negoci, destaca la de begudes energètiques, un segment en creixement impulsat per les noves demandes del mercat. Amb una aposta per oferir productes innovadors, Damm ha introduït begudes que combinen energia i sabor, adreçades a un públic divers i actiu. Aquesta divisió reflecteix l'esperit d'adaptació i expansió de l'empresa, i reforça la seva capacitat per respondre a les necessitats canviants dels consumidors i mantenir-se com una marca líder en el mercat global de begudes. En aquest sentit, Damm ha llançat recentment la beguda Parkour, en la qual es centra el repte.

Parkour (<https://www.parkourenergydrink.com/>) és una beguda energètica que actualment es presenta en tres varietats de sabor. Des de Damm, s'està impulsant un procés de renovació i ampliació creativa per donar un nou enfocament a aquesta línia de productes. Així doncs, el repte plantejat té per objectiu la realització d'una anàlisi exhaustiva de la marca Parkour i del mercat de begudes energètiques, per acabar desenvolupant finalment un pla de màrqueting. A més, es pretén explorar noves oportunitats de desenvolupament de productes per a

Parkour, basant-se en les tendències de mercat detectades durant aquest procés d'investigació, tot posicionant la marca com una referència innovadora en el seu segment.

La proposta que es planteja ha de ser coherent amb els compromisos adquirits per Damm en relació amb la sostenibilitat, amb iniciatives per reduir l'impacte ambiental en el procés productiu i l'ús d'energies renovables. Damm destaca per la seva innovació i adaptació a les tendències del mercat, i per mantenir una forta connexió amb la cultura mediterrània i la seva tradició cervesera.

La Taula 5.1 recull les tasques principals a desenvolupar en aquest repte plantejat per Damm.

Taula 5.1. Relació de tasques del repte Damm

| Repte DAMM - Parkour |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Anàlisi del sector: Investigació del mercat del sector de les begudes energètiques: Tendència i evolució, concentració, mida del mercat, etc.</p> |
| <p>Anàlisi dels clients potencials: Segmentació i definició del mercat objectiu.</p> |
| <p>Anàlisi de la competència: Competència directa i indirecta: Quines empreses competeixen? Quina quota de mercat tenen? Quin és el seu marc d'actuació? Hi ha alguna especialització per segments? Hi ha competència indirecta (productes substitutius/complementaris)? Mapa de posicionament dels principals competidors.</p> |
| <p>Definició de l'estratègia: Selecciona un dels competidors que has identificat en la part anterior i per aquest, realitza: Matriu DAFO. Anàlisi de les variables del màrqueting mix, incloent-hi decisions i accions concretes sobre el producte/servei, el preu, la distribució i la comunicació.</p> |
| <p>Recomanacions sobre com ampliar la línia i augmentar la proposta de valor i/o clients.</p> |

5.4. Desenvolupament

L'assignatura d'Empresa combina sessions teòriques i pràctiques per estructurar el seu contingut. El desenvolupament del repte es va abordar tant a les classes teòriques, on es van introduir els conceptes generals, com especialment a les pràctiques, on es van aplicar de manera més directa. Per dur-ho a terme, els estudiants es van distribuir en equips per fomentar la col·laboració i la resolució conjunta del repte. Com que es tracta d'una assignatura troncal i obligatòria, el nombre d'estudiants era elevat: vuitanta-sis. Es van formar vint-i-dos equips, amb grups de quatre alumnes de mitjana, i es va permetre que fossin els mateixos estudiants qui escollissin el seu grup.

El 24 d'abril es va donar el tret de sortida al repte amb la presentació d'aquest per part de representants de Damm. Aquesta presentació es va dur a terme en dues sessions separades: una destinada als grups del matí i l'altra, als grups de la tarda. En aquesta jornada de presentació, es va exposar el context, la problemàtica i els requeriments específics per a les solucions buscades. Es va considerar interessant que tots els grups treballessin els mateixos objectius en relació amb el repte, per tal de cercar diferents aproximacions i elements diferencials, però amb un substrat comú, que al final enriquessin la solució i ajudessin a dotar-la d'uns prismes diferents, que, malgrat partir dels mateixos conceptes, permetria una comparativa final entre grups.

A partir d'aquesta data i fins al final del quadrimestre, els diferents grups van anar treballant els reptes de forma autònoma. Paral·lelament, les sessions de pràctiques, tot i no estar íntegrament dedicades al repte, van incloure espais específics per resoldre dubtes i fer-ne un seguiment actiu per part del professorat, per assegurar així un suport constant durant tot el procés.

Per garantir un bon acompanyament en el desenvolupament del repte, les sessions teòriques de l'assignatura en l'àmbit temàtic del màrqueting es van dissenyar per progressar de manera gradual i paral·lela als conceptes necessaris per abordar el repte proposat. Aquesta estructura va permetre que els continguts teòrics i metodològics s'integressin directament en el treball pràctic, la qual cosa en va facilitar l'aplicació immediata en el desenvolupament del projecte. Addicionalment, en alguns casos es va detectar la necessitat d'incorporar nous conceptes que inicialment no formaven part del temari, però que era necessari tractar per poder donar resposta al repte. Així doncs, es van habilitar moments específics per treballar-los.

Finalment, els darrers dies de classe van tenir lloc les presentacions finals, amb la presència de representants de l'empresa Damm i el professorat de l'assignatura.

Donat l'elevat nombre d'alumnes del grup classe, aquestes presentacions es van repartir en tres sessions.

Les sessions de teoria, que complementaven el treball pràctic, van abordar els temes següents en relació amb el temari de màrqueting: l'orientació al mercat i l'orientació al client, el coneixement del mercat, el comportament del consumidor i la investigació de mercats, el màrqueting operatiu, les decisions de màrqueting en el conjunt de l'empresa, el producte (la seva qualitat des de la perspectiva comercial), la diferenciació i la identificació, el preu (restriccions internes i externes), els sistemes de determinació de preus, la promoció i la publicitat (comunicació comercial i projecció d'imatge), la distribució comercial, la selecció de canals i les estratègies de distribució. L'objectiu principal d'aprenentatge era oferir una visió clara de l'orientació al mercat i al client per ajudar a identificar problemes clau i a adquirir coneixements sobre tècniques essencials per a la comprensió del mercat i la presa de decisions comercials.

5.5. Resultats

La valoració d'aquesta experiència docent s'ha basat en tres fonts principals: els resultats acadèmics dels estudiants, el seu nivell de satisfacció amb l'activitat i les opinions recollides de l'empresa que hi ha participat.

5.5.1. Resultats acadèmics

Les solucions proposades es van avaluar per mitjà de tres evidències. En primer lloc, l'equip docent de l'assignatura va puntuar les memòries que van presentar els diferents grups amb la proposta de solució. Per garantir coherència i homogeneïtat en els criteris d'avaluació entre el professorat, es van considerar els ítems amb els pesos respectius que es mostren a la Taula 5.2. Addicionalment, es va valorar la presentació oral, atribuïnt al contingut amb un 40 % de la puntuació (incloent-hi la precisió, la comprensió i l'adequació de la informació presentada), a la comunicació (verbal i no verbal) un altre 40 %, i al material gràfic de suport un 20 %. Cal destacar que, mentre que la qualificació de la memòria era compartida per tots els membres del grup, l'avaluació de les presentacions es va realitzar de manera individual per a cada alumne, fet que va permetre valorar tant el rendiment com l'aportació personal de cadascun. A més, en el cas de les presentacions, la nota final es va calcular mitjançant la mitjana ponderada entre la qualificació atorgada pel professorat i la proporcionada pels representants de l'empresa per oferir una visió més completa i equilibrada del treball realitzat.

Taula 5.2. Ítems utilitzats en la valoració de les memòries

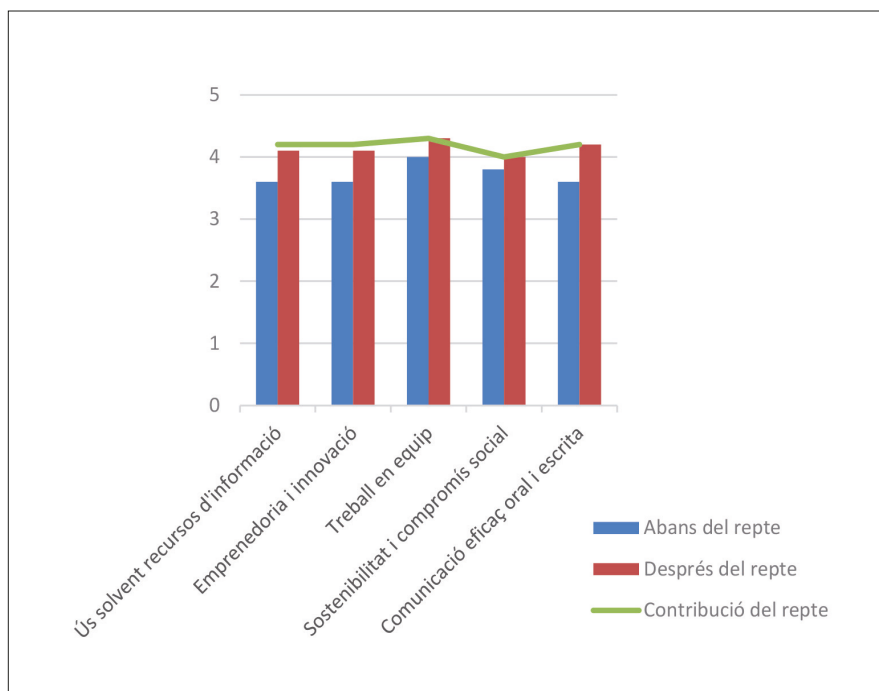
| Dimensió | | Ítems |
|--------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| Contingut (70 %) | Anàlisi del sector | Caracterització del sector (10 %) |
| | | Clients potencials (10 %) |
| | | Competència i mapa de posicionament (10 %) |
| | Estratègia | DAFO (10 %) |
| | | 4P (30 %) |
| Format (20 %) | | |
| Referències (10 %) | | |

Les notes obtingudes es mostren a la Taula 5.3. En concret, s'indica el percentatge d'estudiants en les diferents franges numèriques. Els resultats evidencien una distribució variada de les qualificacions: un 53 % dels grups va obtenir notes superiors a 8 tant a les memòries com a les presentacions, i un destacat 23 % va assolir excel·lència (entre 9 i 10). No obstant això, es detecta un nombre significatiu de no presentats (NP) a les presentacions (24 enfront d'1 a les memòries). Aquests casos corresponen, en la seva majoria, a alumnes que ja havien superat l'assignatura a través de l'avaluació contínua i que, per tant, molt probablement van considerar innecessari completar aquesta activitat. En aquests casos, és una llàstima que no veiessin la gran oportunitat de viure l'experiència completa del repte, presentar les seves idees davant de representants de l'empresa i rebre la seva retroacció directa.

A més d'avaluar la qualitat del projecte mitjançant la memòria i la presentació, es va voler identificar quines competències s'havien treballat més intensament durant el repte. El Gràfic 5.1 il·lustra l'autopercepció dels estudiants sobre les competències clau en dos moments: abans d'iniciar el repte i just després de finalitzar-lo. A més, s'inclou una sèrie addicional que reflecteix com els estudiants van valorar l'impacte del repte en la seva comprensió de la titulació i les competències assolides al llarg de l'assignatura.

Taula 5.3. Resultats del rendiment acadèmic del repte

| Franja | Memòria | | Presentació oral | |
|--------|---------|-------|------------------|-------|
| | N | % | N | % |
| [5,6) | 3 | 3 % | 0 | 3 % |
| [6,7) | 18 | 21 % | 2 | 21 % |
| [7,8) | 18 | 21 % | 12 | 21 % |
| [8,9) | 26 | 30 % | 31 | 30 % |
| [9,10) | 20 | 23 % | 17 | 23 % |
| NP | 1 | 1 % | 24 | 1 % |
| | 86 | 100 % | 86 | 100 % |



Gràfic 5.1. Resultats del desenvolupament de competències transversals a través del repte

5.5.2. Satisfacció dels estudiants

Per avaluar la satisfacció dels estudiants, s'ha utilitzat una enquesta ad hoc elaborada en el marc del projecte InnoCrowd. Val a dir que en aquest cas la taxa de resposta dels alumnes fou del 100 %, ja que es va insistir molt a l'aula sobre la seva rellevància. La Taula 5.4 recull els ítems que s'inclouen a l'enquesta.

Taula 5.4. Resultats de l'enquesta dels estudiants sobre el fet de treballar per reptes dins l'assignatura

| Pregunta | Mitjana |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Aquesta activitat m'ha servit per entendre millor els conceptes de l'assignatura | 4,32 |
| Aquesta activitat m'ha servit per entendre millor els problemes d'una empresa | 4,38 |
| Aquesta activitat m'ha servit per entendre millor el funcionament d'una empresa | 4,02 |
| En global, considero útil l'activitat realitzada | 4,45 |
| Estic satisfet/a amb com s'ha dut a terme l'activitat | 4,49 |
| M'agradaria que el treball per reptes s'incorporés també en altres assignatures | 4,49 |

Els resultats obtinguts reflecteixen un impacte molt positiu d'aquesta activitat en el procés d'aprenentatge dels estudiants. Amb valoracions globals que oscil·len entre 4,02 i 4,49 sobre 5, queda palesa la utilitat i rellevància d'aquesta metodologia, tant per comprendre els conceptes acadèmics com per adquirir una visió pràctica del món empresarial. L'activitat va tenir un efecte especialment significatiu en la comprensió dels problemes empresarials, amb una puntuació de 4,38, així com en l'enteniment general de l'assignatura (4,32). Aquests resultats indiquen que l'enfocament aplicat, centrat en reptes reals, ajuda a contextualitzar els coneixements teòrics dins de situacions pràctiques, cosa que facilita un aprenentatge més significatiu i profund.

La puntuació més alta, de 4,49, correspon a la satisfacció amb l'activitat i al desig d'incorporar el treball per reptes en altres assignatures. Això mostra que els

estudiants no només valoren l'experiència positivament, sinó que la consideren una eina pedagògica que podria enriquir altres àrees del seu currículum acadèmic.

En els camps per a comentaris, l'experiència del repte va ser valorada molt positivament per gran part dels estudiants, i destaquen aspectes com la connexió amb el món professional, l'aplicació pràctica dels coneixements teòrics i el desenvolupament de competències per a la resolució de problemes reals. Molts van ressaltar l'oportunitat de treballar amb una empresa com Damm, ja que això va aportar autenticitat i motivació al projecte. Com afirmava un alumne: “el contacte amb una empresa real, gran i local, ens ha permès aportar conceptes i idees tangibles”. Aquesta relació també va permetre als estudiants obtenir una visió més clara del mercat laboral i les seves dinàmiques: “col·laborar amb professionals experimentats ha enriquit la meua experiència i m'ha ofert noves perspectives”.

Un altre aspecte molt ben valorat va ser la possibilitat de posar en pràctica els coneixements adquirits a l'aula. Molts participants van apreciar com el repte integrava teoria i pràctica, la qual cosa feia més enriquidora l'experiència acadèmica. Un estudiant ho va expressar així: “aplicar el temari a un projecte real m'ha ajudat a entendre millor els continguts i a interioritzar-los”. A més, l'experiència va permetre veure de prop situacions reals dins del context empresarial: “hem pogut veure de prop una situació real d'una empresa i com es gestionen aquests problemes”.

No obstant això, alguns estudiants van identificar àrees de millora, especialment en la comunicació amb l'empresa. Diversos comentaris van destacar que hauria estat útil tenir un contacte més directe amb els representants de Damm durant el desenvolupament del projecte, ja que això hauria facilitat la resolució de dubtes i una millor alineació amb les necessitats reals de l'empresa: “ens hauria agradat tenir més contacte directe amb l'empresa i mostrar-los la nostra proposta durant el procés”. També es va suggerir una major definició dels requisits del treball, ja que algunes indicacions inicials van ser percebudes com a massa obertes: “es podria concretar amb més claredat quins punts són de més interès per al repte”.

Pel que fa al temps disponible, es va assenyalar que el repte podria beneficiar-se d'una durada més llarga, ja que “el poc temps és el factor més desfavorable”. A més, alguns van suggerir formats alternatius que podrien incrementar encara més la motivació, com convertir el repte en un concurs amb premis simbòlics o integrar-lo en altres assignatures per aprofundir en la seva aplicació.

5.5.3. Satisfacció de les empreses

Per part de l'empresa hi va haver una gran satisfacció amb les solucions proposades pels estudiants i, en general, amb la seva participació en aquesta iniciativa (projecte InnoCrowd). Precisament aquesta col·laboració es va valorar com una experiència molt enriquidora, no només per la qualitat de les propostes presentades, sinó també per la possibilitat de contribuir al desenvolupament de futurs professionals.

Tal com assenyala un representant de l'empresa, “considerem aquest tipus de col·laboracions molt valuoses, ja que fomenten la creativitat i la innovació, cosa que permet als estudiants aplicar els seus coneixements teòrics en situacions reals”. Aquesta afirmació posa de manifest com aquest tipus d'iniciatives poden oferir beneficis mutus: els estudiants tenen l'oportunitat de treballar en un context real, mentre que l'empresa rep solucions fresques i creatives que poden ajudar a abordar els seus reptes.

També des de Damm es va destacar la importància d'aquestes col·laboracions per enfortir els vincles entre la universitat i el món empresarial. En paraules de l'empresa, “estem encantats de seguir col·laborant perquè també ajuda a establir vincles professionals universitat-empresa”. Aquesta sinergia és vista com una manera de contribuir al creixement del talent emergent i, al mateix temps, com una oportunitat per incorporar perspectives innovadores i rellevants al seu propi procés de desenvolupament.