

Júlia van de Werken Jordà

PLA DE MÀRQUETING PER AL FORN SISTARÉ

TREBALL DE FI DE GRAU

PLA DE MÀRQUETING

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2024-25

ÍNDEX

RESUM	3
PRESENTACIÓ	5
INTRODUCCIÓ	7
CAPÍTOL 1: MARC TEÒRIC	8
1. Màrqueting	8
2. El mix de màrqueting	9
3. Pla de màrqueting	10
3.1. Definició d'un pla de màrqueting.....	11
3.2. Funció d'un pla de màrqueting.....	11
3.3. Tipus de plans de màrqueting.....	12
3.4. Característiques d'un pla de màrqueting efectiu.....	12
3.5. Importància d'un Pla de Màrqueting ben dissenyat.....	13
4. Fases d'un Pla de Màrqueting	13
METODOLOGIA	15
CAPÍTOL 2: PLA DE MÀRQUETING DEL FORN SISTARÉ	17
1. EL FORN SISTARÉ	17
2. FASE 1: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ	20
2.1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ	20
2.1.1. Anàlisi extern	20
2.1.1.1. Macroentorn: Anàlisi PESTEL.....	20
2.1.1.2. Microentorn: Les cinc forces de Porter	25
2.1.2. Anàlisi intern	27
2.1.2.1. Missió, visió i valors.....	27
2.1.2.2. Les 4Ps del màrqueting.....	29
2.2. INVESTIGACIÓ DE MERCAT.....	31
2.3. DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ.....	38

3. FASE 2: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DEL MARKETING.....	42
3.1. Objectius de màrqueting	42
3.2. Estratègies de màrqueting	44
4. FASE 3: DECISIONS OPERATIVES.....	46
4.1. Pla d'acció i implementació	46
4.1.1. Accions orientades als objectius	46
4.1.3. Cronograma anual i assignació de recursos	53
4.1.4. Justificació de prioritats i temporalitat	53
4.2. Control i seguiment.....	54
CONCLUSIONS	61
BIBLIOGRAFIA.....	62

RESUM

Aquest Treball de Final de Grau té com a objectiu elaborar un pla de màrqueting per al Forn Sistaré, una fleca familiar amb molts anys d'història a la ciutat de Reus, coneguda per oferir productes artesans i de qualitat. L'objectiu principal és ajudar al negoci a millorar la seva presència com a marca, adaptar la comunicació als nous hàbits dels consumidors i detectar possibles millores que puguin contribuir al seu creixement i consolidació. Per fer-ho, s'ha fet una anàlisi de la situació actual del forn mitjançant diferents eines. S'ha realitzat una entrevista amb Xavier Pàmies, representant del forn, i també s'ha elaborat una enquesta per recollir l'opinió dels consumidors. Amb tota aquesta informació i amb el suport del marc teòric estudiat, s'ha pogut dissenyar un pla de màrqueting amb accions concretes i realistes, pensades especialment per a un negoci com el Forn Sistaré. Aquest treball representa una aplicació pràctica dels coneixements adquirits al llarg del grau en Administració i Direcció d'Empreses, i permet reflexionar sobre com una empresa local pot adaptar-se als nous temps i reforçar la seva relació amb els clients. L'objectiu final és oferir idees que ajudin al Forn Sistaré a seguir sent competitiu dins del seu sector.

Paraules clau: Pla de màrqueting, negoci local, fleca tradicional

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo elaborar un plan de marketing para el Forn Sistaré, una panadería familiar con muchos años de historia en la ciudad de Reus, conocida por ofrecer productos artesanales y de calidad. El objetivo principal es ayudar al negocio a mejorar su presencia como marca, adaptar la comunicación a los nuevos hábitos de los consumidores y detectar posibles mejoras que puedan contribuir a su crecimiento y consolidación. Para ello, se ha realizado un análisis de la situación actual del horno mediante diferentes herramientas. Se llevó a cabo una entrevista con Xavier Pàmies, representante del horno, y también se diseñó una encuesta para recoger la opinión de los consumidores. Con toda esta información y con el apoyo del marco teórico estudiado, se ha podido diseñar un plan de marketing con acciones concretas y realistas, pensadas especialmente para un negocio como el Forn Sistaré. Este trabajo representa una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante el grado en Administración y Dirección de Empresas, y permite reflexionar sobre cómo una empresa local puede adaptarse a los nuevos tiempos y reforzar su relación con los clientes. El

objetivo final es ofrecer ideas que ayuden al Forn Sistaré a seguir siendo competitivo dentro de su sector.

Palabras clave: Plan de marketing, negocio local, panadería tradicional

ABSTRACT

This Final Degree Project aims to develop a marketing plan for Forn Sistaré, a family-owned bakery with a long-standing tradition in the city of Reus, well known for offering high-quality, artisan products. The main goal is to help the business strengthen its brand presence, adapt its communication to new consumer habits, and identify potential improvements that could support its growth and consolidation. To achieve this, an analysis of the bakery's current situation was carried out using various tools. An interview was conducted with Xavier Pàmies, a representative of the bakery, and a survey was created to gather customer opinions. With all this information and the support of the theoretical framework studied, a marketing plan was designed with concrete and realistic actions tailored specifically to a business like Forn Sistaré. This project represents a practical application of the knowledge gained during the Business Administration and Management degree, and offers a chance to reflect on how a local company can adapt to modern times and strengthen its relationship with clients. The final aim is to provide ideas that help Forn Sistaré remain competitive in its sector.

Keywords: Marketing plan, local business, traditional bakery

PRESENTACIÓ

La motivació principal per escollir desenvolupar un pla de màrqueting ha estat el meu interès pel màrqueting, una assignatura que des del primer moment em va despertar curiositat i que, al llarg de la carrera, s'ha acabat convertint en una de les meves preferides. Sempre m'ha cridat l'atenció com les empreses connecten amb el seu públic i com prenen decisions estratègiques per millorar la seva presència al mercat. Em semblava interessant poder aplicar tot aquest coneixement en un cas real.

El fet d'haver escollit el Forn Sistaré no és casual. Sóc de Reus, conec bé l'establiment ja que la meva família n'ha sigut clienta des que soc ben petita, i a més, he pogut mantenir contacte directe amb el seu representant, el Xavier Pàmies, cosa que m'ha permès entendre millor la seva realitat. D'altra banda, des de fa uns anys m'agrada molt la pastisseria, tot i que no m'hi dedico de manera professional. Això ha fet que visqués aquest projecte amb implicació i ganes, ja que d'alguna manera m'he pogut sentir part del sector mentre treballava en el projecte.

Pel que fa a les assignatures que m'han ajudat més a desenvolupar aquest treball, destacaria especialment Fonaments del màrqueting, la primera assignatura que vaig tocar de màrqueting a la carrera, ja que em va donar la base teòrica per entendre conceptes essencials. En segon lloc, l'assignatura de direcció estratègica del màrqueting, on vaig aprendre a dissenyar estratègies adaptades als objectius de l'empresa, així com a valorar els canals de comunicació més adequats segons el públic objectiu. I finalment, Investigació de mercats, assignatura que em va permetre entendre com recollir i analitzar informació del consumidor per poder prendre decisions més específiques.

Pel que fa a les competències que he adquirit durant el grau i que he pogut aplicar en aquest treball, destacaria, entre d'altres, la capacitat per analitzar situacions reals i detectar àrees de millora dins d'una empresa, l'elaboració de propostes estratègiques adaptades a cada situació, la creació i interpretació de qüestionaris, la capacitat per comunicar idees de manera clara i entenedora, i el desenvolupament de la meua capacitat per fer una anàlisi crítica i professional dels problemes i solucions. També m'ha ajudat a treballar de forma autònoma i organitzada, ja que el projecte ha requerit constància i planificació al llarg de diversos mesos.

En resum, aquest treball m'ha ajudat a consolidar els coneixements que he après, posar-los en pràctica en un cas real i reafirmar el meu interès pel màrqueting. Ha estat una experiència molt positiva, tant a nivell acadèmic com personal, i em sento satisfeta d'haver pogut contribuir, encara que sigui només una mica, a un negoci local tan apreciat pels habitants de Reus.

INTRODUCCIÓ

El màrqueting s'ha convertit en una eina clau per al creixement i l'èxit de qualsevol empresa, també per aquelles de caràcter local i tradicional. En un entorn on els hàbits de consum canvien ràpidament i la competència és cada cop més gran, és important que els negocis tinguin una estratègia clara per connectar amb el seu públic, diferenciar-se i continuar creixent.

Aquest treball es centra en el Forn Sistaré, un negoci familiar amb molts anys d'història a la ciutat de Reus i molt reconegut per la qualitat del seu producte artesà i per la seva implicació amb el territori. L'objectiu principal d'aquest treball és elaborar un pla de màrqueting adaptat a la realitat actual del forn, amb la intenció de reforçar la seva presència, millorar la comunicació amb els clients i aprofitar noves oportunitats de creixement.

Per fer-ho, primer s'ha analitzat la situació interna i externa de l'empresa, s'ha identificat el perfil dels seus consumidors i s'ha estudiat el posicionament de la marca. Amb tota aquesta informació, s'han proposat diferents accions de màrqueting que podrien ajudar el forn a continuar innovant i adaptant-se a les noves necessitats del mercat.

Pel que fa a la metodologia, s'han combinat fonts d'informació primàries i secundàries. En primer lloc, s'ha fet una enquesta per conèixer millor les opinions i hàbits dels consumidors. També s'ha entrevistat el responsable del forn, Xavier Pàmies, la qual ha portat una visió interna valuosa. A més, s'han consultat fonts secundàries, com ara articles, llibres i informes del sector alimentari per complementar la part més teòrica del treball.

El treball està estructurat en diversos apartats. Primer es contextualitza el sector de la fleca i pastisseria artesana, així com una descripció del Forn Sistaré. A continuació es realitza una l'anàlisi interna i externa de l'empresa, seguida d'una anàlisi DAFO per identificar les seves fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces i es defineix el públic objectiu i una proposta de posicionament. Per acabar, es presenta el pla de màrqueting amb les accions concretes que es recomanen implementar.

Amb aquest estudi es vol fer una proposta pràctica i realista per ajudar al Forn Sistaré a continuar avançant i adaptar-se als nous reptes, alhora que es posa en pràctica tot allò après al llarg del grau d'Administració i Direcció d'Empreses.

CAPÍTOL 1: MARC TEÒRIC

1. Màrqueting

El màrqueting ha estat descrit diverses maneres per diferents autors al llarg dels anys, però coincidint en que és el procés fonamental mitjançant el qual s'entenen, es satisfan i es responen les necessitats dels consumidors.

Kotler, Bowen i Makens (2004) van definir el màrqueting com *un procés social i gerencial a través del qual individus i grups obtenen allò que necessiten i desitgen, creant, oferint i intercanviant productes i serveis amb altres*. Des de la perspectiva administrativa, Kotler (2002) descriu el màrqueting com *"l'art de vendre productes"* (pàg. 4).

Una segona definició que podem trobar és la de American Marketing Association (2025), on es defineix que *el màrqueting és l'activitat, un conjunt d'institucions i processos per crear, comunicar, lliurar i intercanviar ofertes que tenen valor per als consumidors, clients, socis i la societat en general*¹.

Per altra banda, McCarthy i Perreault (2001) subratllen que el màrqueting no forma part del procés de producció, sinó que l'orienta per assegurar-se que els béns i serveis adequats siguin produïts i arribin als consumidors indicats. Segons aquests autors, *el màrqueting és el procés de planificar, desenvolupar, fixar preu, promocionar i distribuir béns i serveis per satisfer les necessitats i desitjos dels clients i, alhora, assolir els objectius de l'empresa*. En aquest sentit, és fonamental partir de les necessitats dels clients potencials i no només del procés productiu.

Així doncs, el màrqueting és un concepte en constant evolució. Segons les definicions proposades, es tracta d'un procés dinàmic d'anàlisi del mercat, comprensió del comportament del consumidor, creació d'estratègies comercials i implementació d'accions per satisfer la demanda i assolir els objectius empresarials.

Entendre el concepte de màrqueting i reconèixer els diferents agents que hi intervenen és crucial per determinar les activitats a les quals s'ha de dirigir. Així doncs, McCarthy i Perreault (2001) van distingir dues fases en aquest procés: abans i després de la venda.

En la primera fase, la prevenda, es troben les accions orientades a fomentar la comercialització, com ara definir els béns i serveis a desenvolupar, decidir el disseny i l'envasat del producte, fixar els preus, així com gestionar el crèdit, cobrament, transport,

¹ <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

emmagatzematge, publicitat i vendes. En la segona fase s'inclouen totes les accions postvenda, com ara la instal·lació, l'atenció al client en tot moment, la garantia i el manteniment del producte.

En termes generals, la gestió del màrqueting en un context corporatiu hauria de centrar-se en analitzar, planificar, executar i controlar estratègies dissenyades per establir i mantenir relacions avantatjoses amb clients seleccionats amb l'objectiu d'assolir les metes de l'empresa (Kotler et al., 2004, p. 12).

Per dur a terme el procés de manera eficaç i rendible, és indispensable assegurar que els béns i serveis arribin als consumidors en el moment i el lloc indicats i al preu que els consumidors estan disposats a pagar. Això permetrà garantir la satisfacció dels consumidors (Powers and Barrows, 2006).



Il·lustració 1: "Un modelo sencillo del proceso de marketing"

Font: "Fundamentos del marketing" per Philip Kotler i Gary Armstrong, 2013, p. 6

2. El mix de màrqueting

El mix de màrqueting, també conegut com les 4P del màrqueting (Producte, Preu, Plaça i Promoció), està desenvolupat principalment per Jerome McCarthy i àmpliament difós per autors com Kotler. Aquest model proporciona un marc estructurat per al disseny i la implementació d'estratègies comercials eficaces que responguin a les necessitats del mercat objectiu i també contribueixin a assolir els objectius de l'empresa (Kotler i Armstrong, 2018).

Segons McCarthy i Perreault (2001), el màrqueting mix inclou quatre variables que controlades per l'empresa i s'han d'integrar de manera òptima per generar valor al client i avantatge competitiu. Aquestes quatre variables són:

- **Producte (Product):** fa referència al bé o servei que l'entitat ven al mercat per satisfer una necessitat o desig. Inclou disseny, qualitat, característiques, marca, embalatge, servei postvenda, etc. Una gestió adequada dels productes és

essencial per posicionar-los de manera eficient i fer-los atractius per al públic objectiu (Armstrong i Kotler, 2017).

- **Preu (Price):** el preu és la quantitat que els consumidors estan disposats a pagar per un producte o servei. Aquest element del mix influeix directament al consumidor quan es tracta de la percepció del valor i també afecta a la rendibilitat de l'empresa. Una estratègia de preus adequada pot incloure descomptes, formes de finançament, política de crèdit, etc. (Kotler i Keller-2016).
- **Distribució (Place):** Aquesta variable inclou totes les activitats necessàries per fer arribar el producte al consumidor final. Inclou l'elecció de canals de distribució, punts de venda, logística, control d'inventaris i delimitació del territori. Una política de distribució eficaç garanteix que el producte estigui disponible al lloc correcte i al moment adequat (Ferrell i Hartline, 2014).
- **Promoció (Promotion):** La promoció engloba totes les accions de comunicació que tenen com a objectiu informar, persuadir i recordar al consumidor sobre el producte o servei. Inclou publicitat, promoció de vendes, relacions públiques, màrqueting directe i venda personal. Una estratègia de promoció efectiva augmenta el coneixement de la marca i estimula la demanda (Kotler et al., 2004).

La correcta combinació i integració d'aquestes quatre variables permet desenvolupar una proposta de valor coherent i competitiva. És important tenir en compte que el màrqueting mix segueix evolucionant i que ara sovint es fa referència a les 7P o fins i tot a les 4C (client, cost, conveniència i comunicació), especialment en entorns orientats al servei i en el màrqueting digital. Tanmateix, el model tradicional 4P segueix sent una base útil per a la formulació i l'execució d'estratègies de màrqueting, per la qual cosa no se'n pot prescindir.

3. Pla de màrqueting

Un pla de màrqueting és un document formal que descriu les estratègies i accions que ha de dur a terme una empresa per assolir els seus objectius comercials. Un pla de màrqueting seria, doncs, una eina fonamental en la gestió del màrqueting que permet a qualsevol organització establir un seguit de passos que han de seguir per posicionar-se de manera efectiva al mercat i augmentar el seu rendiment. Tal com assenyala Kotler (2017), un pla de màrqueting és crucial perquè permet a les empreses identificar,

adaptar-se i respondre de manera òptima a les necessitats canviants dels seus consumidors, les condicions del mercat i els moviments de les empreses competidores.

3.1. Definició d'un pla de màrqueting

El pla de màrqueting es defineix segons Armstrong i Kotler (2018) com un document que especifica detalladament les accions que s'han de dur a terme per promoure i vendre un producte o servei dins d'un determinat mercat. Aquest pla generalment cobreix un període de temps específic, normalment un any, i es basa en uns objectius ben definits que l'empresa pretén assolir juntament amb les estratègies i accions concretes per assolir-los. Un pla de màrqueting no és només una llista de tasques, és un full de ruta que orienta l'empresa en tots els aspectes de la seva relació amb els consumidors, la competència i altres grups d'interès.

Kotler et al. (2004) afirmen que la importància d'un pla de màrqueting és la seva capacitat per guiar els esforços de màrqueting de manera estructurada i eficient, mantenint a l'empresa una coherència interna, i assegurar que tots els membres de l'organització estan alineats amb els mateixos objectius. És una eina per anticipar els canvis del mercat, gestionar els recursos de manera eficaç i minimitzar els riscos, mentre proporciona un marc per mesurar el rendiment i permetre ajustar les accions quan sigui necessari.

3.2. Funció d'un pla de màrqueting

Un pla de màrqueting té diverses funcions dins d'una estratègia corporativa. En primer lloc, funciona com un instrument de direcció que ajuda a la coordinació de les accions de màrqueting amb altres departaments de l'empresa (Ferrell i Hartline, 2006). Això permet al màrqueting es realitzi d'acord amb els objectius generals de l'empresa i que es maximitzi l'eficàcia de les accions implementades. També ajuda als responsables de màrqueting a preveure els moviments dels competidors i ajustar-se als canvis del mercat.

Una altra funció clau d'un pla de màrqueting és la base per a la presa de decisions. El pla ajuda a establir el "què" es vol aconseguir (objectius), el "com" s'aconseguirà (estratègies) i les accions concretes que s'han de dur a terme. D'aquesta manera, aquest document serveix de guia perquè les activitats de màrqueting no siguin reactives o espontànies. A través de l'establiment d'indicadors de rendiment i objectius mesurables, el pla de màrqueting permet el seguiment i el control de les activitats i resultats (Kotler i Keller, 2016).

3.3. Tipus de plans de màrqueting

Els plans de màrqueting poden variar en funció de l'enfocament i el propòsit per als quals s'han dissenyat. Kotler (2017) distingeix diversos tipus de plans de màrqueting en funció de les necessitats i els àmbits d'aplicació:

- **Pla de màrqueting estratègic:** aquest pla constitueix la base de les activitats de màrqueting a llarg termini. Està elaborat amb una visió global de l'empresa i del mercat, centrant-se en les línies generals per assolir els objectius generals de l'empresa. El pla estratègic és, doncs, global i a llarg termini, i s'enfoca a aspectes com la segmentació del mercat, el posicionament de la marca o la creació de noves línies de producte.
- **Pla de màrqueting operatiu:** a diferència del pla estratègic, els plans operatius es centren en accions a curt termini. Això implica el desenvolupament de campanyes publicitàries, llançament de productes o activitats promocionals específiques. El pla operatiu és l'execució directa de decisions estratègiques on es posa èmfasi en l'execució pràctica d'accions (Armstrong i Kotler, 2018).
- **Pla de màrqueting tàctic:** aquest pla és més específic i més detallat que l'estratègic. Inclou l'establiment d'accions puntuals per assolir els objectius establerts dins dels plans estratègics i operatius. Es tracta de plans més curts i específics, dirigits a l'execució de campanyes concretes, promoció o iniciatives puntuals (Kotler et al., 2004).

3.4. Característiques d'un pla de màrqueting efectiu

Perquè un pla de màrqueting sigui efectiu, ha de tenir unes característiques que n'assegurin la viabilitat i l'èxit. En primer lloc, ha de ser realista i basar-se en una anàlisi exhaustiva del mercat i de l'empresa. Les decisions de màrqueting han de ser realistes en funció de les capacitats de l'organització i de les condicions de l'entorn competitiu (Kotler i Armstrong, 2018).

A més, un pla de màrqueting ha de ser flexible. Els mercats són dinàmics i les organitzacions han de respondre a les tendències emergents i als canvis en el comportament dels consumidors. Un pla massa rígid pot generar desavantatges si no permet ajustar-se als imprevistos. També és important que el pla de màrqueting sigui mesurable, per avaluar si els objectius s'estan complint i per a la possible necessitat d'ajustaments (Ferrell i Hartline, 2006).

Finalment, ha de ser coherent amb l'estratègia corporativa global de l'empresa. Un pla de màrqueting que no coincideixi amb la missió, la visió i els valors de l'organització crearà confusió i conflictes interns que dificultaran el seu èxit (Kotler et al., 2004).

3.5. Importància d'un Pla de Màrqueting ben dissenyat

Un pla de màrqueting eficaç és crucial pel creixement i l'expansió d'una empresa perquè proporciona un full de ruta cap a l'assoliment dels objectius establerts. A més, un pla de màrqueting permet als responsables de l'empresa gestionar els recursos de manera eficient, adaptant-se als canvis de l'entorn i anticipant-se a possibles amenaces. Tal com apunten Armstrong i Kotler (2018), les empreses que disposen d'un pla de màrqueting ben estructurat tendeixen a ser més competitives i a aconseguir una millor posició en el mercat. Això es deu al fet que tenen una millor comprensió de les necessitats dels consumidors, gestionen de manera òptima els recursos disponibles i poden mesurar l'eficàcia de les seves accions amb més precisió.

4. Fases d'un Pla de Màrqueting

El desenvolupament d'un pla de màrqueting consta d'un seguit de fases sistemàtiques, orientant així les decisions estratègiques i tàctiques de manera coherent i eficaç. Així, segons Kotler i Keller (2016) un pla ben desenvolupat com ha de seguir una seqüència lògica de fases per facilitar l'anàlisi, planificació, execució i control de qualsevol acció comercial. Aquestes fases garanteixen la coherència amb els objectius corporatius i l'adaptació constant als canvis de l'entorn.

Les fases principals d'un pla de màrqueting són:

1. **Anàlisi de situació:** En aquesta fase inicial, es realitza una anàlisi interna i externa de l'empresa. Aquesta inclou de manera concisa l'avaluació dels recursos disponibles, capacitats, tendències del mercat, competidors i comportament del consumidor. Per tindre una visió clara de la posició de l'empresa, es fa servir habitualment l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).
2. **Establiment dels objectius de màrqueting:** Els objectius han de ser específics, mesurables, assolibles, rellevants i temporals (criteri SMART). Alguns exemples poden incloure l'augment de la quota de mercat, la millora de la notorietat de la marca o l'augment de les vendes en un segment determinat.

3. **Formulació de l'estratègia:** La següent fase estableix línies d'actuació per assolir els objectius. Les estratègies poden estar relacionades amb la segmentació del mercat, el posicionament, l'entrada a nous canals de distribució o la diferenciació del producte. Aquestes estratègies s'han d'integrar en el màrqueting mix: producte, preu, comunicació i distribució (McCarthy i Perreault 2001).
4. **Desenvolupament del pla d'acció (màrqueting mix):** Aquesta etapa posa en marxa les estratègies formulades en accions concretes i detallades. Es defineixen les tasques a realitzar, els responsables, els recursos a utilitzar i els calendaris d'implementació. Kotler i Armstrong (2018) subratllen que la coordinació entre els quatre elements del màrqueting mix és crucial per aconseguir la màxima eficàcia de les accions.
5. **Elaboració del Pressupost:** Ferrell i Hartline (2006) afirmen que cal quantificar les accions previstes en termes econòmics Això inclou les despeses en promoció, producció, distribució, investigació de mercat, etc. A més, un bon pressupost ha de ser realista, flexible i ajustat als recursos disponibles.
6. **Implementació del Pla:** En aquesta fase, es porten a la pràctica totes les accions planificades. Es requereix una gestió eficaç de l'equip humà i dels recursos logístics per assegurar que les accions es duguin a terme segons el calendari i les especificacions previstes.
7. **Control i Seguiment:** Finalment, s'han d'establir mecanismes de control per revisar l'efectivitat del pla i identificar possibles desviacions. Mitjançant indicadors clau de rendiment (KPIs²), com ara les vendes, el ROI³ o el reconeixement de marca, es poden fer ajustaments i millorar l'estratègia contínuament. Segons McCarthy i Perreault (2001), aquest procés de feedback és essencial per garantir una millora contínua i la sostenibilitat del pla.

² Un KPI (Key Performance Indicator) és un indicador clau de rendiment que mesura el grau de compliment d'un objectiu específic dins l'estratègia d'una organització. Els KPIs ajuden a avaluar l'eficàcia de les accions empresarials i permeten prendre decisions basades en dades per millorar resultats futurs.
<https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

³ El ROI (Return on Investment) és un dels indicadors més utilitzats per avaluar l'eficàcia de les accions de màrqueting, ja que permet mesurar la rendibilitat de les inversions realitzades en relació als ingressos generats.
<https://economipedia.com/definiciones/retorno-de-la-inversion-roi.html>

METODOLOGIA

Per tal de desenvolupar la part pràctica del treball i elaborar un pla de màrqueting adaptat al Forn Sistaré, s'ha seguit una metodologia de treball basada en la recollida i anàlisi d'informació tant de fonts primàries com secundàries.

En primer lloc, s'ha realitzat una entrevista al principal representant del forn, Xavier Pàmies, amb l'objectiu d'obtenir informació directa sobre l'empresa, la seva trajectòria, els seus valors, les accions de màrqueting que ja duen a terme i els principals reptes als quals s'enfronten. Aquesta entrevista ha permès tenir una visió clara i actualitzada del negoci des del seu propi punt de vista. Veure l'entrevista en l'ANNEX 1.

En segon lloc, s'ha dissenyat i distribuït un qüestionari en línia, dirigit principalment a clients actuals i potencials del forn. Aquest qüestionari ha tingut com a objectiu conèixer els seus hàbits de compra, el grau de coneixement de la marca, la seva opinió sobre els productes i serveis oferts i detectar possibles àrees de millora o noves oportunitats. Les dades obtingudes han estat essencials per entendre les necessitats del públic objectiu i adaptar les propostes del pla de màrqueting. Veure enquesta completa en l'ANNEX 2.

A més, s'ha fet una recerca d'informació secundària, consultant fonts bibliogràfiques com llibres de màrqueting, articles acadèmics i estudis del sector alimentari. També s'ha analitzat la presència en línia del Forn Sistaré i de la competència per entendre millor el context actual i les estratègies que utilitzen altres negocis similars.

Aquesta metodologia ha facilitat l'aplicació pràctica dels coneixements adquirits al llarg del grau, permetent una aproximació realista d'un cas empresarial local.

Fitxa tècnica de l'enquesta

Títol de l'estudi	Com comprem el pa? Hàbits i preferències dels consumidors.
Univers de l'estudi	Persones consumidores de pa, residents principalment a la zona de Reus i voltants.
Instrument de recollida	Qüestionari mixt (preguntes tancades i obertes)
Mida de la mostra	204 persones
Error mostral	±6,86%
Període de treball de camp	Del 25 de març de 2025 al 10 d'abril de 2025

Sistema de mostreig	Mostra no probabilística, per conveniència, mitjançant difusió digital
Limitacions de l'estudi	<ul style="list-style-type: none">• Predomini de persones joves i usuàries de canals digitals• Resultats especialment representatius de població entre 18 i 25 anys

CAPÍTOL 2: PLA DE MÀRQUETING DEL FORN SISTARÉ

1. EL FORN SISTARÉ

El Forn Sistaré és una fleca artesanal familiar ubicada a Reus, Catalunya. Fundada l'any 1910, aquesta fleca s'ha convertit en un símbol de tradició, qualitat i artesanía a la regió, i actualment disposa de sis locals a Reus, un a Cambrils i un a Tarragona. Amb una història de més de 100 anys, el Forn Sistaré ocupa un paper important en la comunitat local, oferint una àmplia gamma de pans, pastissos i productes especials artesanals, contribuint així a la identitat gastronòmica de la ciutat⁴.

Un dels principals valors diferencials del Forn Sistaré és la voluntat d'arrelament i implicació comunitària. Tal com explica el propietari, Xavier Pàmies, la voluntat del forn és "formar part de la ciutat i de la societat reusenca". Aquesta autenticitat impregna tots els àmbits de l'empresa: des de la selecció de matèries primeres fins al tracte amb el client i la participació a la vida social de la ciutat, amb col·laboracions habituals en iniciatives solidàries, festes populars, entitats i associacions de veïns. L'acció social i la solidaritat han esdevingut una manera de fer, cedint habitualment productes a col·lectius, associacions, escoles i altres entitats del territori.

El Forn Sistaré té els seus orígens en una fleca d'àmbit familiar, gestionada per diverses generacions de la família Sistaré. Amb el pas dels anys, s'ha consolidat com un dels forns més emblemàtics de la ciutat, mantenint un compromís ferm amb la qualitat dels seus ingredients i l'elaboració artesana. Des dels seus inicis, la passió pel bon pa i la innovació constant han estat els pilars fonamentals d'aquest establiment reusenc.

Actualment, Sistaré no és només una empresa familiar, sinó quasi una gran família. Compta amb un equip de prop de 50 treballadors, alguns dels quals fa més de 40 anys que formen part de l'empresa. Es tracta d'un equip divers, multicultural, amb treballadors procedents de diferents orígens i perfils, integrats de manera natural a la dinàmica diària del forn. El forn aposta per la formació interna: molts treballadors han après aquí l'ofici des de zero, i es dona especial importància a la voluntat, la passió i el valor d'arrelar-se a l'empresa.

L'especialitat més reconeguda del Forn Sistaré és el pa de pagès, així com una àmplia varietat de pans especials i dolços tradicionals. El forn destaca per la seva aposta pels processos manuals, la lenta fermentació i la utilització de farines seleccionades. A més,

⁴ <https://www.fornsistare.com/origen-2/>

una de les seves particularitats és la transparència i la proximitat amb els clients, compartint sovint receptes i tècniques a través de les seves xarxes socials i el seu web oficial.

Un altre aspecte innovador és la creació d'una botiga i obrador exclusiu sense gluten (Zero Gluten Sistaré), fet que el converteix en referent per a persones celíaques o amb intoleràncies. Aquest projecte ha suposat una aposta valenta i costosa, per la dificultat tècnica i l'elaboració individual de cada peça i perquè, sovint, el valor emocional darrere d'aquests productes supera el simple aspecte comercial. El compromís pel servei supera l'afany de negoci, priorititzant la millora de la qualitat de vida de famílies i infants celíacs.



Il·lustració 2: Logotip Forn Sistaré

Font: <https://fornsistare.com/historia/>

L'establiment principal actual disposa d'un obrador modernitzat però respectant la tradició, així com una botiga a peu de carrer on s'exposen diàriament els seus productes acabats de fer. A més, també disposen d'un espai de degustació on els clients poden gaudir dels productes, juntament amb servei de cafeteria. Actualment, el Forn Sistaré compta amb un total de sis establiments a Reus, un dels quals especialitzat en productes sense gluten (Zero Gluten Sistaré), així com un altre local situat a la ciutat de Tarragona, facilitant així l'accés a una major varietat de públics i adaptant-se a les diferents necessitats alimentàries dels seus clients.

El forn també aposta per la modernització tecnològica mínima necessària, però sempre preservant la feina manual, la qualitat i el rigor. L'ús de cambres de fermentació, forns de pedra i una varietat de més de trenta farines procedents de petits molins són aspectes diferencials que doten de personalitat pròpia a cada producte.



Il·lustració 3: Forn de pedra

Font: Elaboració pròpia



Il·lustració 4: Cambra de fermentació

Font: Elaboració pròpia

El forn compta amb una pàgina web pròpia on es pot consultar la història de l'empresa, els valors i filosofia de producció, les especialitats que ofereixen i diferents notícies relacionades amb el món del pa i la fleca. Durant situacions excepcionals, com la pandèmia, han facilitant serveis de reserva i encàrrec previ a través de la web i per telèfon. [Annex 1]

2. FASE 1: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ

2.1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

2.1.1. Anàlisi extern

2.1.1.1. Macroentorn: Anàlisi PESTEL

El macroentorn és essencial pel funcionament del Forn Sistaré perquè influeix en el model de negoci actual i en el possible llançament de nous productes o serveis. Per identificar les oportunitats i amenaces externes que poden afectar el negoci, es realitza a continuació un anàlisi PESTEL, considerant els factors Polítics, Econòmics, Socioculturals, Tecnològics, Ecològics i Legals.

1. Factors legals

El Forn Sistaré, com a fleca espanyola i europea, ha de complir una sèrie de regulacions orientades a garantir la seguretat del producte i el compliment de les lleis laborals i empresarials. Les normatives més rellevants inclouen:

- **Normatives de seguretat alimentària:** Les regulacions europees i espanyoles (com el Reglament CE 852/2004⁵ i el Reial decret 3484/2000⁶), obliguen a controlar la higiene en la preparació, emmagatzematge i servei del pa i pastisseria. Això vol dir protocols estrictes de neteja, requeriments per al tractament d'al·lèrgens i manteniment d'instal·lacions en òptimes condicions.
- **Legislació laboral:** El compliment de l'Estatut dels Treballadors⁷ i la Llei de Prevenció de Riscos Laborals⁸ garanteix uns salaris mínims, la regulació de les jornades, la seguretat al lloc de treball i la contractació sota marcs legals. Com a PIME familiar, el forn també es beneficia de normatives i incentius específics tant fiscals com socials.
- **Regulacions especials pels productes sense gluten:** Per poder comercialitzar productes aptes per a celíacs, cal ajustar-se als estàndards internacionals com el Codex Alimentarius⁹, amb nivells estrictes de gluten i

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32004R0852>

⁶ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-370>

⁷ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

⁸ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

⁹ <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/list-standards/en/>

normes d'etiquetatge. Això obre una finestra a nous clients amb necessitats específiques.

- **Altres regulacions:** També és essencial estar al corrent dels canvis legals relatius a la gestió de residus, l'etiquetatge alimentari¹⁰ o noves mesures imposades per la Unió Europea, ja que poden requerir canvis en processos, documentació o el disseny dels productes.

2. Factors Econòmics

Els factors econòmics tenen un impacte directe en l'activitat del Forn Sistaré, ja que influeixen en les capacitats de consum dels clients, els costos operatius i les possibilitats de creixement. A continuació es detallen els aspectes econòmics més importants pel negoci:

- **Situació econòmica local i regional:** L'estat de l'economia de Reus i Catalunya afecta el consum de pa i especialitats. En períodes de crisi, la gent tendeix a buscar béns més bàsics i assequibles, mentre que en etapes d'expansió es potencia el consum de productes "premium" i diferencials.
- **Costos de producció:** Les fluctuacions en el preu de la farina, el llevat, el sucre i altres ingredients poden desestabilitzar els marges de benefici. Per això, és fonamental negociar amb proveïdors, cercar alternatives o millorar l'eficiència per absorbir aquestes variacions sense traslladar-les íntegrament al client.
- **Poder adquisitiu dels consumidors:** Si la renda de la població augmenta, el consumidor busca més qualitat i diferenciació, fent créixer els productes gourmet, ecològics o sense gluten. Si disminueix, la demanda es concentra en el producte bàsic i econòmic. L'ajust permanent de la proposta comercial és, per tant, necessari per adaptar-se als canvis socials i econòmics.¹¹
- **Sensibilitat creixent al preu en el context actual:** Segons els resultats de l'enquesta, un dels principals motius pels quals els clients no trien el Forn Sistaré o augmentarien la compra en fleques són els preus percebuts massa alts o la recerca d'ofertes. Aquesta tendència obliga a buscar un millor equilibri entre qualitat i cost, així com a potenciar sistemes de promocions, descomptes o

¹⁰ https://agricultura.gencat.cat/web/.content/04-alimentacio/etiquetatge-obligatori-aliments/enllacos-documents/fitxers-binariis/etiquetatge_obligatori_protegit.pdf

¹¹ <https://economipedia.com/definiciones/poder-adquisitivo.html>

fórmules de fidelització adaptades a perfils de consum més moderats i preocupats pel cost. [Annex 2]

- **Competència amb supermercats:** Cal considerar la forta competència per preu dels supermercats (canal de compra preferit del 53% dels enquestats), fet que pot pressionar a les fleques a repensar l'estratègia de valor afegit i diferenciació, sobretot per captar clients recurrents i combatre la percepció de preu elevat. [Annex 2]

3. Factors socioculturals

Els factors socioculturals tenen un gran pes en com els consumidors valoren els productes de fleca i les seves preferències alimentàries. A continuació es detallen alguns dels factors més importants:

- **Tendències en alimentació saludable:** Ha augmentat l'interès per productes naturals, amb menys sucres, sense additius i amb ingredients reconeixibles. Això obliga la fleca a revisar les seves fórmules i incorporar opcions adaptades a intoleràncies (gluten, lactosa) i dietes específiques.
- **Arrelament a la tradició:** El Forn Sistaré, com a negoci emblemàtic a nivell local, es beneficia del valor emocional atribuït a les receptes antigues, la participació en festes populars i la proximitat amb el client recurrent. Això crea fidelitat i vincle amb la comunitat.
- **Canvis demogràfics:** S'observa envelliment progressiu de la ciutadania i una reducció del tamany familiar, així com consumidors més joves amb preferències diferents. Cal adaptar la gamma de productes i els formats (racions individuals, packs familiars, etc.) per poder arribar a nous segments sense perdre el vincle amb els de sempre.
- **Hàbits de compra consolidats:** Els resultats de l'enquesta mostren una freqüència elevada de compra de pa i la importància de la rutina setmanal. Per això, s'ha de mantenir l'oferta regular, la disponibilitat i la bona comunicació de novetats per reforçar la presència del forn en la vida de la clientela.
- **Valoració de la qualitat i la proximitat:** Per a una gran part dels consumidors de fleques, la qualitat del pa i la proximitat són els factors decisius, per davant del preu o la varietat, la qual cosa reforça la necessitat de vetllar per una qualitat constant i un servei proper.

4. Factors tecnològics

La tecnologia es un factor important en el desenvolupament i la competitivitat de qualsevol negoci, incloses les empreses de producció artesanal com el Forn Sistaré. Tot i el caràcter tradicional que defineix aquest forn, la integració de solucions tecnològiques pot aportar importants avantatges en àmbits com la producció, la gestió interna i la comunicació amb el consumidor.

- **Modernització i eficiència productiva:** L'ús de maquinària nova no vol dir perdre l'autenticitat. Una bona combinació d'automatització en tasques repetitives i manteniment del procés artesanal pot reduir costos i millorar la qualitat i homogeneïtat dels productes.
- **Innovació en el desenvolupament de producte:** Les tècniques modernes permeten abordar demandes especials (sense gluten, receptes creatives, integral, ecològic...) i segmentar millor el mercat.
- **Comunicació digital:** La presència web, l'ús d'Instagram i Facebook i altres accions digitals incrementen la visibilitat, creen una comunitat i faciliten la promoció d'ofertes i la difusió dels valors de la marca. És una eina clau per atreure i retenir públic jove.
- **Presència digital i venda online:** Els resultats de l'enquesta apunten que la presència digital del Forn Sistaré és insuficient i mal valorada per una part important dels clients (molts desconeixen l'activitat digital), i existeix una demanda directa de millora en compres online i comunicació. Prioritzar l'actualització del web, la presència en xarxes i les facilitats de compra digital és essencial per captar nous clients, fidelitzar els ja clients i fer front al creixement del consum digital
- **Gestió digital de l'empresa:** Incorporar TPV, sistemes de gestió d'estocs o ERP millora la gestió de comandes, l'organització interna i la planificació, cosa essencial per PIMEs amb recursos limitats.
- **Reptes en la digitalització:** La manca de pressupost, coneixements o temps dificulta implantar noves tecnologies, però hi ha programes d'ajuda i formació orientats a petites empreses.

5. Factors polítics

El context polític influeix notablement en el desenvolupament d'empreses com el Forn Sistaré, especialment pel que fa a les normatives, les ajudes públiques i les regulacions específiques del sector alimentari. A continuació es detallen els principals elements polítics que poden afectar el seu entorn:

- **Estabilitat i suport institucional:** Malgrat moments de tensió política, la normalitat econòmica permet la continuïtat dels negocis tradicionals. Les ajudes de la Generalitat, l'Ajuntament o la Unió Europea (com els fons Next Generation¹²) promouen la modernització, digitalització i la sostenibilitat del comerç local.
- **Regulació alimentària estricta:** Si bé suposa més feina administrativa, assegura la confiança del consumidor i fa de barrera d'entrada per competidors menys rigorosos.
- **Política fiscal i ajuts:** Bonificacions i incentius fiscals ajuden a minimitzar despeses laborals i a fer front a noves inversions, sobretot en negocis familiars.
- **Normatives mediambientals:** Lleis com la restricció en l'ús de plàstics obliga a adoptar materials alternatius (biodegradables, reciclats) i resulten una oportunitat per diferenciar-se.

6. Factors ecològics

L'augment de la consciència mediambiental per part de consumidors i institucions ha fet que les empreses, inclosos negocis d'alimentació artesana com el Forn Sistaré, hagin de tenir en compte els aspectes ecològics com a part de la seva estratègia. Aquests són els principals elements a tenir en compte:

- **Demanda de sostenibilitat:** Cada vegada més persones prioritzen aliments produïts localment, amb tècniques respectuoses amb el medi ambient i envasos ecològics.
- **Productes ecològics i de proximitat:** L'accés a farines ecològiques o ingredients orgànics permet desenvolupar nous productes i accedir a nínxols de mercat fidels i amb poder adquisitiu superior.

¹² <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/oficina-next-generation-eu/>

- **Gestió de residus i energia:** L'adopció d'envasos compostables i la modernització d'equips per reduir el consum energètic poden transformar el cost en inversió a mig termini, gràcies a subvencions i a la millora de la reputació.
- **Compromís amb el territori:** La col·laboració amb productors locals i l'ús de productes de temporada reforcen la responsabilitat social corporativa.
- **Reptes de costos:** La transició pot ser costosa, però el benefici en imatge i la lleialtat del client sensible a la sostenibilitat justifiquen l'aposta per aquestes iniciatives.

2.1.1.2. Microentorn: Les cinc forces de Porter

L'anàlisi del microentorn del Forn Sistaré es centra en les relacions i dinàmiques competitives que afecten la seva activitat diària i en la seva capacitat per créixer i diferenciar-se. L'aplicació del model de les cinc forces de Porter proporciona un anàlisi profund del sector de la fleca a Reus i rodalies, identificant les parts involucrades i el grau de rivalitat existent.

- **Poder de negociació dels clients**

El perfil dels consumidors de fleca a Reus és divers i exigent. Els clients busquen, principalment, qualitat, proximitat i productes que s'adaptin a les seves necessitats dietètiques (integral, ecològic, sense gluten). Tot i una forta tendència a valorar la tradició i la confiança, la sensibilitat al preu és un factor clau: segons les enquestes realitzades per al present estudi, molts consumidors podrien variar d'establiment davant ofertes més ajustades o promocions atractives. La presència creixent de supermercats, que en total capten a un 53% dels consumidors segons l'enquesta, i la flexibilitat dels hàbits de compra (turistes, clients ocasionals) incrementen el poder de negociació dels consumidors. Tanmateix, el fort vincle emocional i la fidelització cap a negocis amb prestigi com el Forn Sistaré moderen aquest poder de negociació, especialment en segments sensibles a la qualitat.

Per tant, **el poder de negociació dels clients és mitjà-alt**, ja que existeixen moltes alternatives però, alhora, una part de la clientela està molt fidelitzada gràcies a la reputació i la diferència qualitativa.

- **Poder de negociació dels proveïdors**

El Forn Sistaré depèn de l'accés a matèries primeres de qualitat, moltes d'elles localitzades i amb una oferta limitada (farina de proximitat, ingredients ecològics o ingredients destinats a dietes especials). L'augment recent en el cost de l'energia i les matèries primeres representen una amenaça, ja que poden afectar la capacitat de mantenir preus competitius sense disminuir marges.

Tot i que existeix cert marge per buscar nous subministradors, el mercat de productes de qualitat és força tancat, per la qual cosa la bona relació amb proveïdors fidels esdevé estratègica. A més, la necessitat de trobar ingredients específics per la línia sense gluten (Zero Gluten Sistaré) augmenta la dependència d'uns quants proveïdors d'aquest nínxol, cosa que pot reduir el poder de negociació del Forn davant augments de preus o falta d'oferta.

Per tant, **el poder de negociació dels proveïdors mitjà**, amb tendència a augmentar si hi ha escassetat o increments de preu.

- **Amenaça de productes substitutius**

El mercat de productes substitutius per a la fleca artesana inclou principalment pel pa industrial, brioixeria envasada, cereals, aperitius i, fins i tot, alternatives baixes en carbohidrats, cada cop més presents en determinats segments de la població. El factor preu i la comoditat, com ara amplis horaris d'obertura dels supermercats o productes llestos per menjar, són els grans avantatges competitius dels substitutius. Tanmateix, la diferenciació del Forn Sistaré es recolza en la seva oferta de productes frescs, receptes tradicionals, qualitat certificada i participació en esdeveniments locals, aspectes difícils de replicar per alternatives industrials. Tot i això, la pressió per part del pa industrial i de noves tendències de consum (productes vegans, dieta sense gluten,...) exigeix una continua innovació per no veure reduïda la base de clients.

Per tant, **l'amenaça de productes substitutius és mitjana**, ja que hi ha una alternativa clara per preu i conveniència, però el valor afegit del forn modera la pèrdua.

- **Amenaça de nous competidors**

El sector de la fleca a Reus té unes barreres d'entrada moderades: es requereix una inversió significativa en locals, maquinària, certificats sanitaris i personal qualificat. Tot i així, el mercat local és força atractiu per atreure nous projectes de fleques artesanes, i la tendència pel "pa autèntic" ha impulsat l'obertura de fleques a moltes ciutats. No obstant, el fet que el Forn Sistaré tingui una llarga història, una bona reputació i la

confiança dels clients fa que sigui un cas especial. Això vol dir que, per a un nou negoci, seria molt difícil competir des del principi amb el gran nombre de clients habituals i l'experiència acumulada que té el Forn Sistaré. Per altra banda, el compliment de noves normatives (al·lèrgens, productes sense gluten, residus) suposa una inversió inicial per qualsevol nouvingut, cosa que també reforça la posició dels establiments consolidats.

Per tant, **l'amenaça de nous competidors és baixa-mitjana**; el sector és atractiu però el Forn Sistaré compta amb arrels, història i especialització en productes diferencials.

- **Rivalitat entre els competidors actuals**

A Reus i voltants, la rivalitat entre fleques artesanes és forta, alimentada per la proximitat geogràfica, una oferta i camps d'innovació similars (productes saludables, alimentació específica, presència en fires gastronòmiques...). Les fleques familiars han de competir, a més, amb altres canals (supermercats, botigues de conveniència, cafeteries) que, en molts casos, és molt difícil competir en preus però sí pel servei o l'horari. El Forn Sistaré manté una posició destacada gràcies a la seva marca, qualitat, innovació en productes de temporada i adaptació a les necessitats (per exemple, la botiga sense gluten). No obstant, la competència necessita una estratègia de màrqueting i comunicació més proactiva, més presència digital i la recerca constant de col·laboracions amb altres agents del sector o esdeveniments locals.

Per tant, **la rivalitat competitiva és alta**, amb molts actors lluitant per segmentar el mercat, però el Forn Sistaré conserva un avantatge per tradició, diferenciació i qualitat.

2.1.2. Anàlisi intern

2.1.2.1. Missió, visió i valors

A l'hora d'analitzar el Forn Sistaré és fonamental definir la seva missió, visió i valors, ja que aquests conceptes serveixen de guia tant per a la gestió quotidiana com per a la planificació a llarg termini. La missió recull el motiu pel qual existeix la fleca i la seva funció principal dins del sector. D'altra banda, la visió reflecteix l'objectiu i la situació de futur desitjada per l'empresa. Els valors, al seu torn, defineixen la filosofia, els criteris ètics i el comportament que regeix l'activitat del forn i la relació amb la clientela i la comunitat.

Missió

La missió del Forn Sistaré se centra en combinar tradició i innovació per crear pastisseria artesanals de la més alta qualitat, mentre fomenta connexions profundes amb la comunitat local i pràctiques sostenibles. Aquesta missió és la base sobre la qual es construeixen la seva identitat i la seva proposta de valor, mantenint l'autenticitat pròpia d'una fleca familiar amb més de cent anys d'història.

Visió

La visió del Forn Sistaré és ser el referent de la rebosteria artesanal a Catalunya, mantenint l'herència de la fleca tradicional i introduint mètodes moderns de màrqueting i producció per arribar a un públic més ampli. D'aquesta manera, el forn aspira a situar-se al capdavant del sector, mantenint la seva essència i apostant per l'excel·lència.

Valors

L'activitat i l'estratègia del Forn Sistaré es fonamenten en diversos valors corporatius que guien la seva manera de fer:

- **Autenticitat i compromís social:** La voluntat de formar part activa del teixit social de Reus i implicar-se en les necessitats de clients, col·lectius i entitats (donació de pa, suport solidari, participació cultural) defineix bona part de la manera d'entendre el negoci. L'autenticitat i l'artesania impregnen tant els processos productius com la forma de relacionar-se amb la comunitat.
- **Qualitat:** Recerca constant de l'excel·lència en cada producte, seleccionant sempre els millors ingredients i treballant amb estàndards alts de producció.
- **Tradició:** Preservació de les receptes i els processos que defineixen la fleca i pastisseria catalanes, transmetent el valor de la història familiar.
- **Sostenibilitat:** Compromís amb l'entorn, prioritzant proveïdors locals, optant per pràctiques respectuoses amb el medi ambient i impulsant l'economia de proximitat.
- **Comunitat:** Enfortiment dels vincles amb la ciutadania i participació activa en la vida social de Reus, contribuint a la cohesió local des de la rebosteria.
- **Innovació:** Capacitat d'adaptació incorporant noves tecnologies i conceptes moderns alineats amb les necessitats actuals dels consumidors.

A través d'aquests principis, el Forn Sistaré manté el seu compromís d'oferir una experiència excepcional al client i, al mateix temps, mantenir-se fidel a les seves arrels com a fleca familiar amb una rica història i passió pel seu ofici.

2.1.2.2. Les 4Ps del màrqueting

Les 4 Ps del màrqueting són una eina fonamental per definir l'estratègia comercial de qualsevol negoci. A través d'aquests quatre elements, Producte, Preu, Promoció i Distribució (*Place*), el Forn Sistaré articula la seva proposta de valor i la manera com arriba a la seva clientela.

- **Producte**

El Forn Sistaré destaca per l'elaboració de pa artesà fresc cada dia, sent el seu producte insígnia el tradicional "pa de pagès". Tots els seus productes es fan de manera artesanal, amb processos manuals i una gran varietat de farines. La fermentació és lenta, la producció s'adapta fins al punt que molts productes només es fan en dates determinades i quan s'esgoten, s'esgoten, com a mostra d'autenticitat i respecte al calendari tradicional. Molts productes de la gamma es mantenen per respecte a la tradició (com el llonguet, el llengüet), tot i que el volum de venda sigui baix. Aquesta elecció reforça la identitat del forn i la seva voluntat de conservar el patrimoni gastronòmic.

Disposen d'una línia específica sense gluten (Zero Gluten Sistaré) feta a un obrador exclusiu, pensada tant per a celíacs com per intolerants al gluten, i que va néixer per donar servei més que no pas per motius estrictament econòmics.

En brioixeria i pastisseria, es poden trobar coques de Sant Joan, coques de cireres, ensaïmades, berlines, croissants, panellets durant la castanyada, tortells de Reis, xuxos i magdalenes, entre altres dolços típics catalans. Aquests productes es presenten sovint en formats adaptats a la temporada i a les festes locals (brioixeria de Sant Jordi, mones de Pasqua, etc.), reforçant el vincle amb la comunitat.

Principals atributs del producte:

- Sabor i textura únics gràcies a l'elaboració lenta i receptes pròpies.
- Frescor assegurada: productes enfornats diàriament.
- Adaptació a necessitats especials (sense gluten, ecològic...).

- **Preu**

El Forn Sistaré estableix una política de preus que busca trobar l'equilibri entre la qualitat aportada pel procés artesanal i el posicionament com a fleca referent a la ciutat. Els preus són superiors als del pa industrial i supermercats, però el Xavier defensa que el client "no paga només pel pa, sinó per tot el valor afegit: la feina, la selecció de matèries primeres, la solidaritat, la innovació...". El cost de la lentitud, la feina individual de peces (especialment al sense gluten) i el valor emocional d'alguns productes són factors que el client sovint desconeix i que s'haurien de comunicar millor segons explica el Xavier.

- **Promoció**

La promoció del Forn Sistaré tradicionalment s'ha basat molt en el boca-orella entre veïns i famílies de Reus, que reconeixen la marca i l'associen a qualitat i tradició. Per reforçar el reconeixement, el forn participa activament en festes populars (Sant Joan, Setmana Santa, Mercat de Nadal...) elaborant productes específics per a cadascuna d'aquestes dates i col·laborant amb altres comerços o associacions de la ciutat.

En l'actualitat, s'ha professionalitzat la comunicació digital a través d'una agència externa (Acomunica), que gestiona la presència a xarxes socials (Instagram i Facebook) i la web, on es mostren processos artesanals, novetats, valors corporatius i es consoliden vincles amb la comunitat virtual. El Xavier destaca que han intentat "ser visibles a les xarxes i a la ciutat", però per volum de feina, sovint això implica prioritzar quin contingut es pot mostrar, i que la gestió recau cada cop més en professionals externs. Les col·laboracions, els concursos, tallers, i la presència a fires i mercats són altres vies promocionals. La narrativa de la marca se centra en explicar tot el que hi ha darrere: "Hi ha clients que venen només perquè saben que fem bé les coses, que no posem trampes al pa ni als processos, i tot això s'ha de saber transmetre".

- **Distribució (*Place*)**

El principal canal de venda és la seva xarxa de botigues físiques: sis establiments a Reus, un a Cambrils i un a Tarragona. La venda online va néixer arran de la pandèmia i es manté per necessitat de molts clients, però la recollida a botiga, i no l'enviament a domicili, és la fórmula preferida pel Xavier per no perdre frescor ni contacte amb el client. L'encàrrec previ i la venda sota reserva ajuden a ajustar la producció per evitar el malbaratament alimentari i optimitzar recursos.

Cada local compta amb un obrador modernitzat i zona de venda directa, i alguns disposen d'espais de degustació i cafeteria perquè els clients puguin gaudir del producte *in situ*. El local especialitzat Zero Gluten Sistaré, dedicat íntegrament als productes sense gluten, permet accedir a un segment de mercat amb necessitats específiques.

Aquest ampli ventall de punts de venda i canals d'accés als productes permet arribar a clients de diferents barris i perfils, cobrint així tant el consum local tradicional com les noves demandes de comoditat i proximitat.

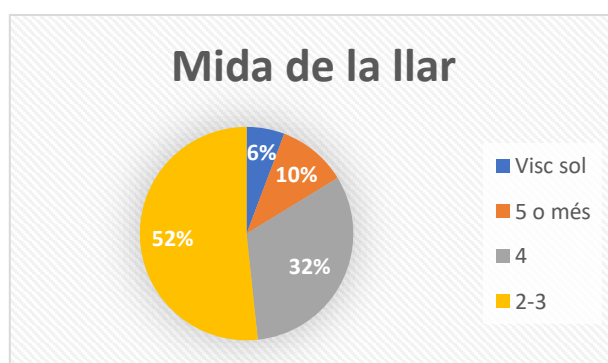
2.2. INVESTIGACIÓ DE MERCAT

Amb l'objectiu d'obtenir una visió real de les percepcions, hàbits i necessitats dels consumidors de pa i, en especial, de la clientela potencial i real del Forn Sistaré, s'ha dut a terme una enquesta. Aquest qüestionari ha permès captar tant l'opinió dels clients habituals com la de persones que adquireixen pa en altres punts de venda, i serveix com a base per establir millores al negoci.

El qüestionari complet es pot consultar a l'**ANNEX 2**, amb la composició de la mostra, dades de perfil demogràfic i metodologia.

La primera pregunta recull la mida de la llar, una dada clau per entendre tant el volum com la freqüència de compra de pa. El gruix de la mostra el formen llars de 2-3 persones (52%), seguides de prop per famílies de 4 membres (32%). Es constata també la presència d'un 10% de llars nombroses i un 6% d'enquestats que viuen sols, segments que poden tenir preferències molt diverses pel que fa a format i quantitat de compra.

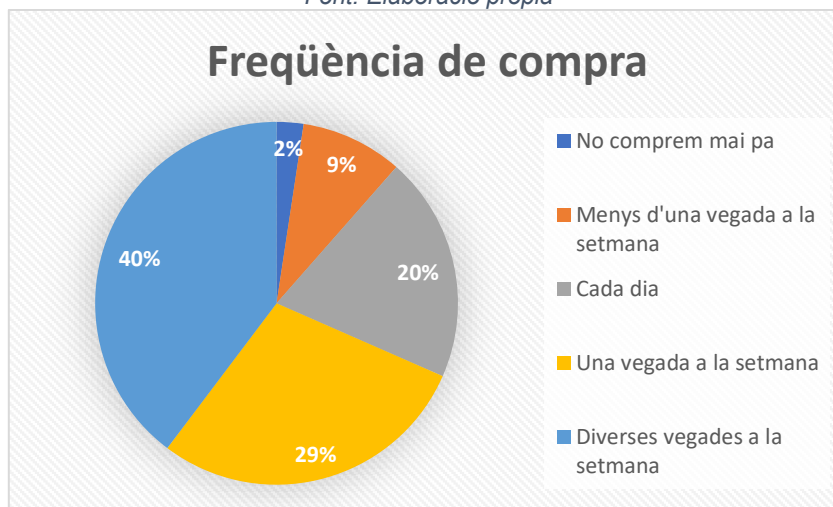
Taula 1: Mida de la llar
Font: Elaboració pròpia



Pel que fa als hàbits de compra, la majoria dels participants adquireix pa una o més vegades per setmana: un 40% ho fa diversos cops i un 20% diàriament, la qual cosa

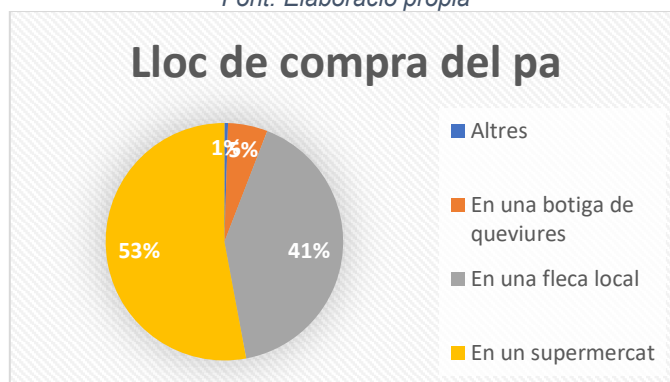
confirma la importància del pa com a producte bàsic dins la cistella d'alimentació habitual. Aquesta dada també suggereix que cal mantenir una oferta regular i atractiva al llarg de tota la setmana per fidelitzar la clientela.

Taula 2: Freqüència de compra
Font: Elaboració pròpia



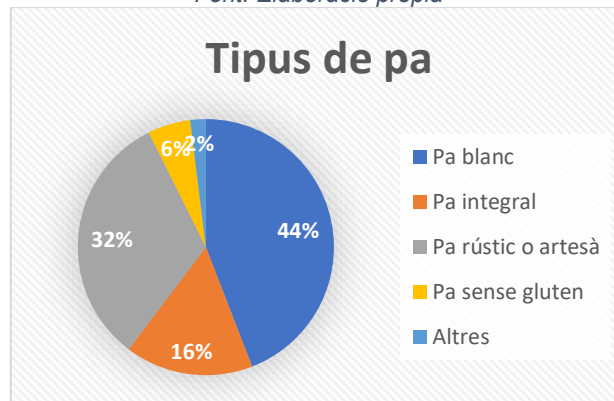
També s'ha preguntat on prefereixen comprar principalment el pa. Destaquen dues tendències molt diferenciades: la compra en supermercats (53%) i a fleques locals (41%). Aquest resultat posa de manifest que la clientela es divideix entre la conveniència/preu del supermercat i la valoració del producte tradicional i la proximitat que ofereix la fleca de barri.

Taula 3: Llocs de compra del pa
Font: Elaboració pròpia



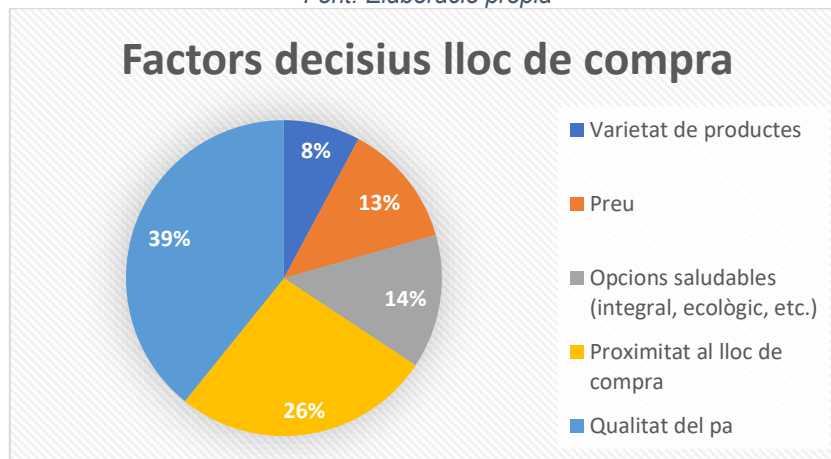
Relacionat amb l'oferta, s'ha explorat quin tipus de pa es consumeix amb més freqüència. El pa blanc lidera amb un 44% de preferència, tot i que el pa rústic o artesà (32%) i l'integral (16%) sumen una part rellevant, reflectint una demanda combinada entre tradició i salut. Només un 5% compra habitualment pa sense gluten, i un 2% altres varietats.

Taula 4: Tipus de pa
Font: Elaboració pròpia



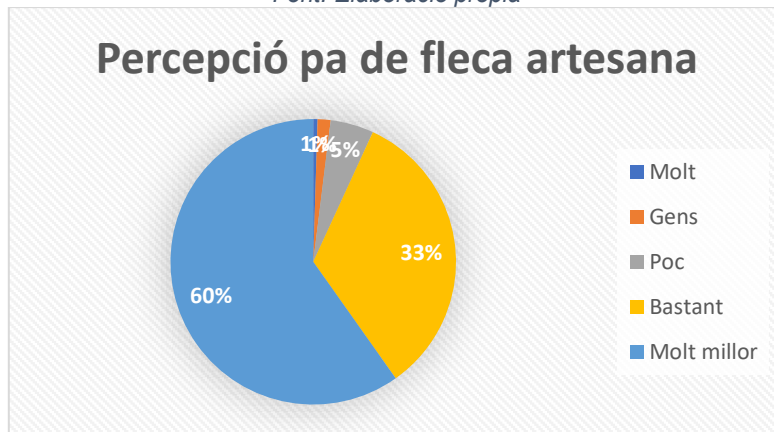
A l'hora de decidir on comprar pa, la qualitat és el factor més determinant (30%), seguida per la proximitat geogràfica (16%) i el preu i la varietat (13% cadascun). La presència d'opcions saludables (8%) i l'atenció personalitzada (10%) també són valorades, especialment entre perfils més joves i amb preferències especials. Aquestes dades reflecteixen oportunitats de diferenciació i d'adaptació del missatge de marca.

Taula 5: Factors decisius lloc de compra
Font: Elaboració pròpia



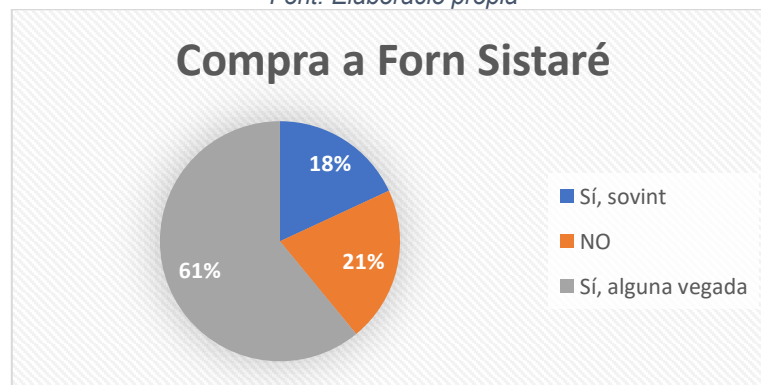
Un aspecte rellevant a destacar és la percepció envers el pa de fleca artesana: el 93% dels participants consideren que és bastant millor o molt millor que el del supermercat. Aquest fet consolida el valor diferencial del producte artesanal, especialment per atributs com la frescor, el sabor i l'elaboració tradicional.

Taula 6: Percepció del pa de fleca artesana
 Font: Elaboració pròpia

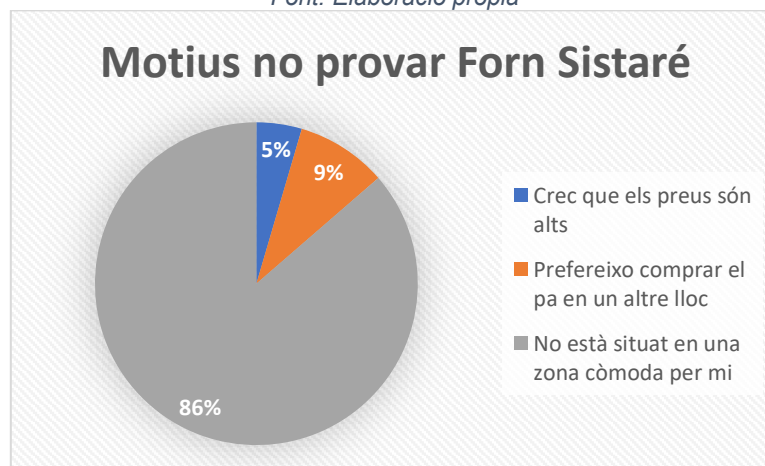


Analitzant la notorietat del Forn Sistaré, el 51% dels enquestats confirma conèixer la fleca. Entre aquests, el 79% l'ha provada almenys una vegada (un 18% de forma habitual i un 61% ocasional). Les persones que no l'han provada (21%) apunten com a principals motius la ubicació (86%), la preferència per altres establiments (9%) i el preu percebut com elevat (5%).

Taula 7: Compra a Forn Sistaré
 Font: Elaboració pròpia

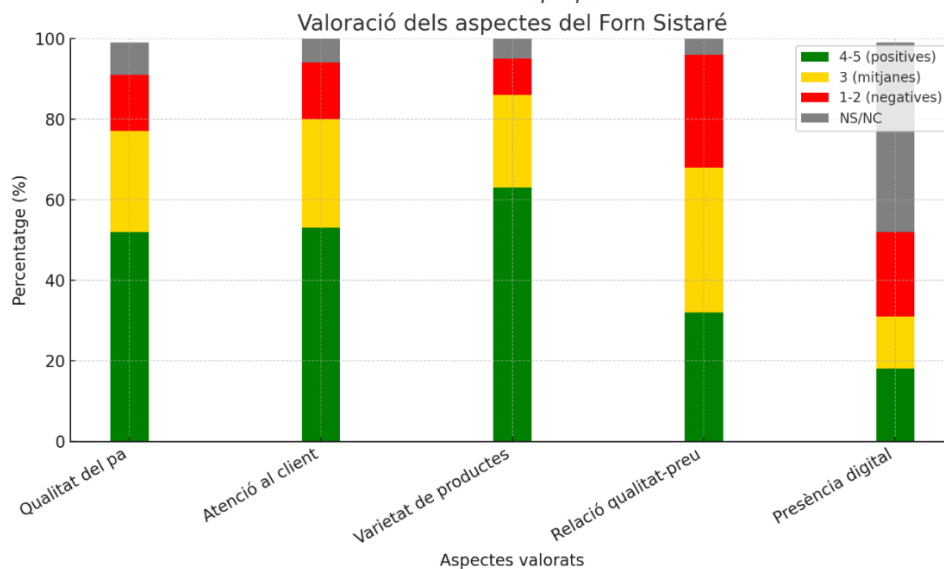


Taula 8: Motius pels quals no ha provat el Forn Sistaré
 Font: Elaboració pròpia



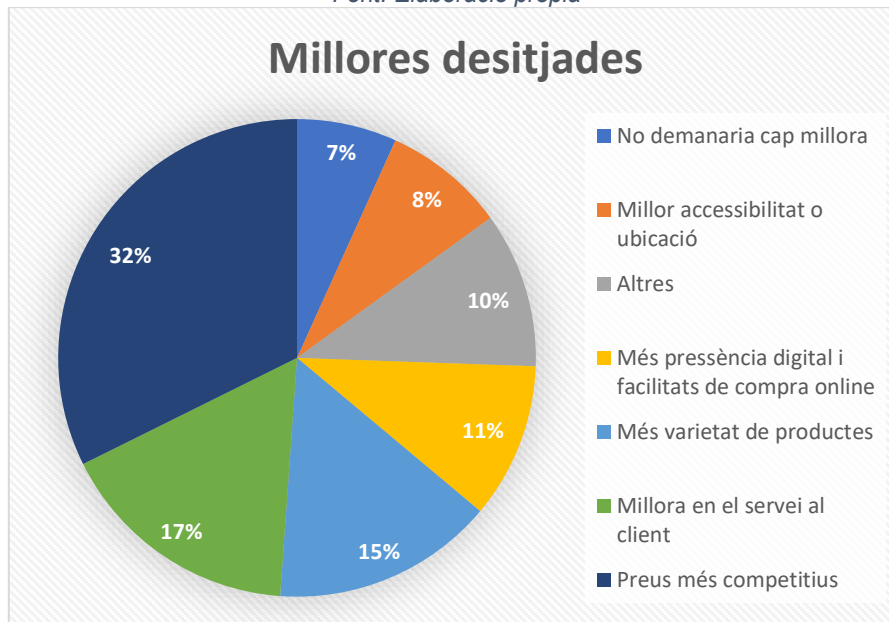
Respecte a la valoració dels aspectes clau del Forn Sistaré, més de la meitat dels clients freqüents puntuen la qualitat del pa amb un 4 o 5 sobre 5, i la varietat rep mencions positives similars. No obstant això, la relació qualitat-preu i la presència digital de la marca són percebudes com àrees de millora: només un 32% considera que la relació qualitat-preu està molt o bastant justificada, i un 18% valora positivament la presència digital.

Taula 9: Valoració dels aspectes del Forn Sistaré
Font: Elaboració pròpia



Finalment, quan es pregunta per les millores més desitjades pels consumidors, destaquen principalment tres punts: la necessitat de preus més competitius (32%), una millor atenció al client (17%) i una ampliació de l'oferta de productes (15%). Així mateix, un 11% reclama una presència més activa i facilitats per a la compra en línia, especialment entre el públic més jove.

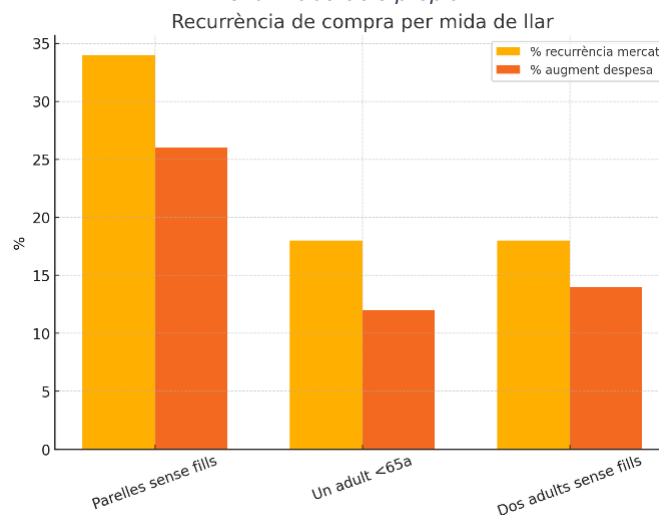
Taula 10: Millores desitjades
Font: Elaboració pròpia



Per ampliar aquesta visió i trobar matisos importants, l'anàlisi ha inclòs creuaments de variables com la freqüència de compra segons mida de la llar, el canal de compra segons regularitat d'adquisició, o els factors decisius segons l'edat de l'enquestat. Aquests creuaments permeten entendre millor la diversitat d'hàbits i expectatives i ajuden a identificar oportunitats d'adaptació de l'oferta segons els diferents perfils de clientela.

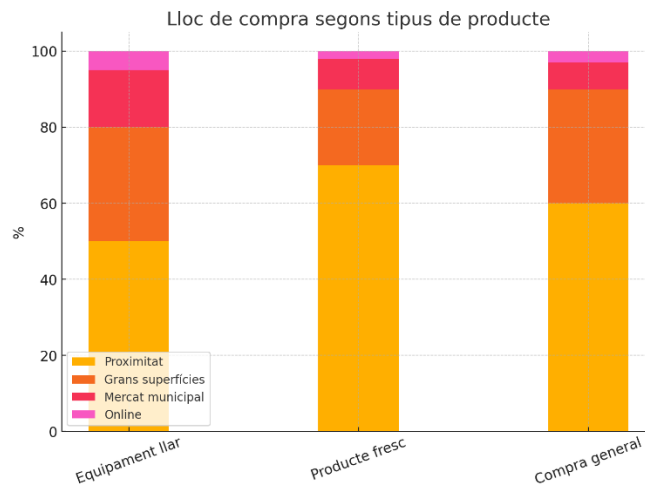
Freqüència de compra segons mida de la llar: Les llars de més de 4 membres presenten una freqüència de compra setmanal molt superior a la mitjana, arribant en alguns casos a compres gairebé diàries, mentre que els qui viuen sols o en parella tendeixen a buscar formats més petits i pa de millor conservació.

Taula 11: Recurrència de compra per mida de la llar
Font: Elaboració pròpia



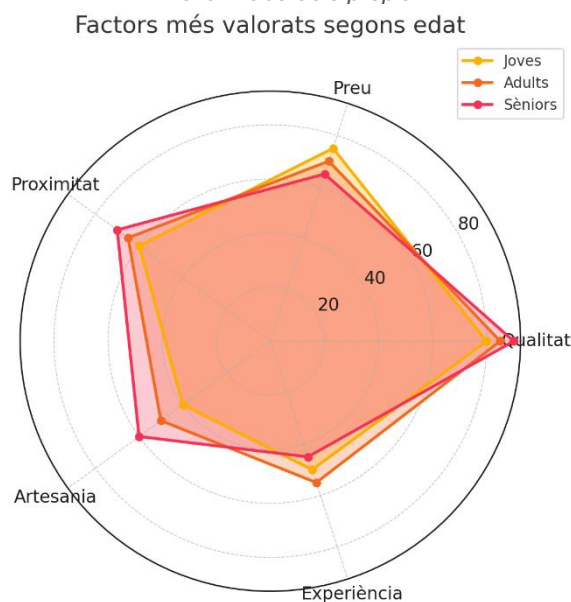
Canal de compra segons freqüència: Els clients que opten per comprar el pa a la fleca local són els que mantenen hàbits de compra més recurrents (diària o diversos cops per setmana), fet que evidencia una major fidelització i valoració de la frescor i l'artesania. En canvi, els compradors habituals de supermercat acostumen a realitzar compres setmanals o menys freqüents, prioritant la comoditat i el preu.

Taula 12: Lloc de compra segons tipus de producte
Font: Elaboració pròpia



Factors més valorats segons franja d'edat: Entre els menors de 35 anys predomina la sensibilitat al preu i la comoditat, mentre que en franges d'edat superiors la qualitat i l'atenció al client adquireixen més importància. Això suggereix la necessitat d'adaptar la proposta de valor i la comunicació als diferents segments de clientela.

Taula 13: Factors més valorats segons l'edat
Font: Elaboració pròpia



2.3. DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ

El diagnòstic de la situació és un pas fonamental en la definició del pla de màrqueting del Forn Sistaré. Gràcies a l'anàlisi de les opinions i hàbits recollits a través de l'enquesta, es pot valorar amb precisió la imatge, els punts forts i les principals necessitats detectades a la clientela real i potencial.

Amb tota aquesta informació, es presenta tot seguit l'anàlisi DAFO, on es recullen les debilitats i fortalezes internes, així com les oportunitats i amenaces de l'entorn. Aquest exercici serveix de punt de partida per establir uns objectius i unes estratègies de màrqueting adaptades a la realitat del Forn Sistaré.

*Taula 14: Anàlisi DAFO
Font: Elaboració pròpia*

	Fortalezes	Debilitats
Anàlisi Intern	<ul style="list-style-type: none"> - Reputació històrica i reconeixement local. - Elevada qualitat percebuda dels productes. - Innovació social. - Amplia varietat de productes. - Equip humà cohesionat i format. - Oferta específica per a intoleràncies. - Implantació local amb diverses botigues. - Apostes per la proximitat i ingredients locals. - Seguretat alimentària i compliment normatiu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presència digital limitada. - Percepció de preus elevats. - Dificultat per captar perfils amb vocació d'ofici per a l'artesania - Recursos limitats per a innovació, investigació i màrqueting. - Varietat limitada en algun establiment concret. - Dependència de processos manuals.
	Amenaces	Oportunitats
Anàlisi Extern	<ul style="list-style-type: none"> - Augment de la competència, tant de cadenes com de noves fleques. - Increment dels costos de matèries primeres i energia. - Canvis en els hàbits de consum. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creixent l'interès pels productes artesanals i saludables. - Creixement del turisme a la ciutat. - Aliances amb altres comerços locals.

	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilitat econòmica general. - Possibles restriccions sanitàries futures. - Dependència de proveïdors locals amb oferta limitada. - Competència forta de supermercats. - Pressió sobre els preus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupament de canals digitals - Promoció i fidelització - Expansió de la gamma de productes - Boca-orella i bones recomanacions - Col·laboració amb supermercats o botigues 24h
--	---	--

1. Fortaleses

- **Reputació històrica i reconeixement local:** El Forn Sistaré és un establiment de Reus de tota la vida, amb una història que inspira confiança i estima per part dels seus clients.
- **Elevada qualitat percebuda dels productes:** La gent valora molt la qualitat del producte, gràcies a la seva elaboració artesanal i amb ingredients de proximitat.
- **Innovació social:** El Forn no només ven pa, sinó que també s'implica en accions solidàries i comunitàries que el fan encara més proper.
- **Amplia varietat de productes:** Hi ha opcions per a tots els gustos i èpoques de l'any, cosa que permet adaptar-se a diferents tipus de clients.
- **Equip humà cohesionat i format:** Tenen un equip humà amb anys d'experiència, amb ganes de fer bé la feina i de mantenir viu l'ofici de forner.
- **Oferta específica per a intoleràncies:** Amb la botiga 100% sense gluten i productes per intolerants, cobreixen necessitats específiques.
- **Implantació local amb diverses botigues:** Tenen diversos punts de venda a Reus i voltants, cosa que facilita l'accés i fa que siguin presents al dia a dia dels clients.
- **Apostes per la proximitat i ingredients locals:** Aposten pels productes de la terra i de temporada, cosa que connecta amb el consumidor conscient.
- **Seguretat alimentària i compliment normatiu:** Treballen amb rigor i responsabilitat, complint totes les normatives per garantir un producte segur i de confiança.

2. Oportunitats

- **Creixent l'interès pels productes artesanals i saludables:** cada com més gent vol productes naturals i de qualitat, això juga a favor del forn, ja que fa temps que aposta per aquest camí.
- **Creixement del turisme a la ciutat:** Els visitants poden ser una bona oportunitat per donar-se a conèixer i captar nous clients que busquen experiències locals.
- **Aliances amb altres comerços locals:** Col·laborar amb altres negocis de Reus pot obrir noves portes i generar més presència i confiança.
- **Desenvolupament de canals digitals:** Millorar la seva presència a internet i a les xarxes socials pot ajudar a arribar a un públic més jove i mantenir el contacte amb clients habituals.
- **Promocions i fidelització:** Crear descomptes o recompenses pot fer que més gent repeteixi la compra i es senti part d'una comunitat.
- **Expansió de la gamma de productes:** Provar novetats o adaptar-se a les noves tendències pot fer que el forn segueixi sent atractiu i actual.
- **Boca-orella i bones recomanacions:** Un client satisfet és la millor promoció, fomentar les recomanacions i ressenyes pot ajudar a atraure nous clients
- **Col·laboració amb supermercats o botigues 24h:** Fer arribar els productes a més llocs pot ser una manera d'arribar a clients que tenen menys temps o disponibilitat.

3. Debilitats

- **Presència digital limitada:** La presència digital del forn és bastant millorable, i això pot fer perdre oportunitats.
- **Percepció de preus elevats:** Alguns clients poden pensar que els preus són alts, sense acabar de veure tot el valor que hi ha darrere de cada producte.
- **Dificultat per captar perfils amb vocació d'ofici per a l'artesania:** Trobar joves que vulguin aprendre aquest ofici artesanal i compromès no és fàcil, cosa que pot dificultar el relleu.
- **Recursos limitats per a innovació, investigació i màrqueting:** Al ser una empresa petita, no sempre es pot invertir tant com es voldria en novetats o promoció.
- **Varietat limitada en algun establiment concret:** A vegades, algun dels establiments pot tenir menys oferta, cosa que pot fer que els clients busquin alternatives.
- **Dependència de processos manuals:** Fer les coses a mà dona molta qualitat, però també implica més esforç i menys capacitat de producció.

4. Amenaces

- **Augment de la competència, tant de cadenes com de noves fleques:** Cada vegada hi ha més llocs on comprar pa, això fa que calgui destacar encara més entre la resta per no perdre clients.
- **Increment dels costos de matèries primeres i energia:** Tot s'encareix i això afecta directament als beneficis del forn, que ha de fer equilibris per no pujar els preus dels productes excessivament.
- **Canvis en els hàbits de consum:** La gent té menys temps i sovint compra en un sol lloc, cosa que afavoreix a les grans superfícies.
- **Inestabilitat econòmica general:** Quan l'economia va malament, es redueix la despesa i els productes artesanals poden quedar en segon pla.
- **Possibles restriccions sanitàries futures:** Per exemple, situacions com la pandèmia poden afectar la manera com el forn es relaciona amb els seus clients.
- **Dependència de proveïdors locals amb oferta limitada:** Si algun proveïdor falla, és difícil trobar alternatives que mantinguin la mateixa qualitat.
- **Competència forta de supermercats:** Els supermercats ofereixen pa més barat i tenen horaris d'obertura més amplis, cosa que pot afectar a les fleques.
- **Pressió sobre els preus:** Molts clients prenen la decisió de compra només basada en el preu, això pot fer difícil la percepció del valor afegit del pa artesà.

3. FASE 2: DECISIONS ESTRATÈGIQUES DEL MARKETING

3.1. Objectius de màrqueting

Després de l'anàlisi del mercat, dels resultats de l'enquesta i de l'estudi DAFO elaborat, el pas següent consisteix en establir els objectius de màrqueting del Forn Sistaré. Per tal que aquests objectius siguin realment útils i orientin adequadament les accions de l'empresa, es fixen segons el model SMART¹³, que indica que han de ser concrets, quantificables, realistes, rellevants i delimitats en el temps. Aquesta metodologia garanteix que les accions plantejades estiguin alineades amb els punts forts del negoci, alhora que permetin abordar les àrees de millora o les possibles amenaces externes identificades.

Per tal de facilitar la planificació i l'avaluació de resultats, els objectius es classifiquen en dues tipologies diferenciades:

- **Objectius qualitatius**, orientats a consolidar la imatge, el posicionament i el vincle emocional amb el públic;
- **Objectius quantitativs**, encaminats a assolir metes mesurables en termes de vendes, quota de mercat o altres indicadors concrets de rendiment per al proper exercici.

Objectius qualitatius:

- **Objectiu 1: Reforçar la percepció de qualitat i autenticitat dels productes.**

Consolidar el reconeixement del Forn Sistaré com a fleca de referència en elaboració artesanal i producte de qualitat. Aquest objectiu es centra a comunicar de manera clara i transparent els processos tradicionals, la selecció de matèries primeres i l'experiència de l'equip, amb la voluntat de generar més confiança i diferenciació respecte a altres opcions del mercat.

- **Objectiu 2: Millorar la notorietat i el reconeixement de la marca entre la població jove (menors de 35 anys).**

¹³ <https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/>

Impulsar accions específiques de comunicació digital, col·laboracions i activitats dirigides a centres educatius, entitats culturals i associacions juvenils. Aquest objectiu proposa augmentar la presència de la marca entre el públic jove, segment en què l'enquesta i el DAFO aconsellen reforçar-hi la penetració.

Objectius quantitatius:

- **Objectiu 3: Incrementar la fidelització de la clientela actual, augmentant el percentatge de clients habituals en un 10% en el proper any.**

Desplegar accions de comunicació personalitzada, propostes d'experiència al punt de venda i adaptacions d'oferta, com productes sense gluten o campanyes de temporada, per aconseguir una major recurrència i vinculació emocional amb la clientela, la qual cosa ha de repercutir directament en la consolidació de vendes.

- **Objectiu 4: Potenciar la venda online de manera que, com a mínim, un 20% de les comandes anuals es realitzin a través de la web o de les xarxes socials.**

Implementar millores a la web i a les xarxes socials, així com facilitar el procés de reserva i recollida en línia per tal de captar clients que valoren la comoditat i reforçar el canal digital, actualment poc aprofitat segons es veu en els resultats de l'enquesta (on només el 18% de la mostra valora positivament aquest aspecte).

- **Objectiu 5: Millorar la percepció del preu i aconseguir un augment del 20% en les valoracions positives sobre la relació qualitat-preu.**

Dur a terme accions de transparència i d'educació sobre processos, matèries primeres i criteris de qualitat, amb la voluntat que el client percebi el cost com a just i corresponent al valor real del producte, combatent així la percepció de preu elevat.

3.2. Estratègies de màrqueting

Un cop definits els objectius de màrqueting, el següent pas consisteix a escollir les estratègies que permetran aconseguir-los. Les estratègies de màrqueting serveixen com a guia per orientar les accions que farà el Forn Sistaré, tot assegurant que s'aprofiten les oportunitats del mercat i es millora la posició respecte a la competència.

Aquestes estratègies s'han triat tenint en compte l'anàlisi del mercat i de la competència, els punts forts i febles de l'empresa, així com les noves tendències i necessitats dels clients detectades a través de l'enquesta i el DAFO. Es presenten a continuació les quatre grans línies estratègiques del Forn Sistaré: desenvolupament, competitivitat, creixement i segmentació/posicionament.

- **Estratègies de desenvolupament**

Per assolir els seus objectius, el Forn Sistaré aposta per estratègies de desenvolupament basades principalment en dues línies: innovació de producte i millora dels canals de venda.

D'una banda, es proposa crear noves varietats de pa i brioixeria adaptats a les noves tendències del mercat, com més opcions sense gluten, productes ecològics o pans elaborats amb farines de proximitat. Aquesta innovació no només respon a les noves demandes dels consumidors, sinó que també reforcen la imatge d'un forn autèntic i de qualitat.

A més, es vol fer més fàcil la compra a través d'internet, millorant la pàgina web i simplificant el procés de reserva i recollida perquè cada vegada més persones s'animin a fer comandes online o per xarxes socials. Al mateix temps, es preveuen millores a les botigues físiques per fer l'experiència de compra més còmoda, especialment pensant en els joves i les famílies. Amb aquestes accions, el Forn Sistaré espera arribar a més gent, mantenir la seva clientela habitual i també obrir-se a nous clients.

- **Estratègies competitives**

El Forn Sistaré aposta per diferenciar-se de la competència posant l'èmfasi en la qualitat dels seus productes i en el valor afegit que ofereix com a empresa local. En un mercat

on molts clients poden triar entre supermercats i altres fleques, el forn vol destacar per la seva producció artesanal, la proximitat en el tracte, la implicació amb el territori i el respecte pel medi ambient.

Per aconseguir aquest avantatge competitiu, el forn dedica esforços a comunicar de manera clara i honesta com es fan els productes, quins ingredients s'utilitzen i quina és la tradició que hi ha darrere de cada peça. Una altra peça clau de l'estratègia és l'atenció al client: es vol que cada compra sigui una experiència especial, per això es proposen accions com tallers, degustacions, dies temàtics i activitats obertes a tothom.

A més, el Forn Sistaré manté una presència activa a la vida de la ciutat, participant en actes locals i col·laborant amb entitats de Reus, escoles i associacions. Tot això ajuda a enfortir el vincle emocional amb la clientela i a fer que la marca sigui percebuda com a pròxima i compromesa amb la comunitat.

- **Estratègies de creixement**

El Forn Sistaré vol continuar creixent aprofitant diferents opcions que es complementen entre si. Per una banda, es vol millorar la presència al mercat local, arribant a més barris de Reus i també a poblacions properes. Per aconseguir-ho, es preveuen accions de màrqueting adaptades a cada zona i col·laboracions amb altres comerços que ajudin a fer més visible la marca.

Pel que fa a l'oferta, es busca ampliar la varietat de productes, pensant en persones amb necessitats alimentàries especials (com opcions veganes o riques en proteïnes) i en nous gustos de la clientela. A més, es volen establir aliances amb empreses del voltant, com restaurants, escoles o associacions, per arribar a més gent i fer créixer les vendes.

Finalment, també es té en compte el creixement a través d'internet i de les noves tecnologies. Millorar la botiga online i aprofitar més les xarxes socials permetrà arribar a nous clients que potser encara no coneixen el forn, i donar una imatge de marca innovadora dins del sector artesà.

- **Estratègies de segmentació i posicionament**

El Forn Sistaré vol dirigir els seus esforços especialment a tres grans grups de clients: el públic jove (menors de 35 anys), les famílies i les persones amb necessitats alimentàries especials, com ara celíacs, gent amb intoleràncies o qui prefereix productes ecològics. Per arribar millor a cada segment, s'adaptarà la comunicació i també l'oferta, utilitzant canals i missatges que s'ajustin als interessos i valors de cada grup.

Pel que fa al posicionament, l'objectiu és que la marca sigui coneguda com una fleca de qualitat, autèntica i molt implicada amb la comunitat de Reus. Per aconseguir-ho, es reforçarà la comunicació de la història familiar i del procés artesanal dels seus productes, a més de destacar la participació en activitats i esdeveniments de la ciutat. Tot això es veurà tant a les campanyes de promoció com en el tracte proper i personalitzat que es dona a botiga, per tal que la clientela associï sempre el Forn Sistaré amb confiança i tradició.

4. FASE 3: DECISIONS OPERATIVES

4.1. Pla d'acció i implementació

A partir de l'anàlisi realitzada i dels objectius marcats, s'ha elaborat un pla d'accions específic per tal de donar resposta tant als objectius qualitius com quantitius definits al pla de màrqueting del Forn Sistaré. Per a cada acció, es concreta la responsabilitat, la temporalitat i el cost, amb la finalitat d'assegurar una implementació eficaç i viable durant el període anual.

A continuació, es detalla la relació d'accions previstes, agrupades pel tipus d'objectiu a què donen resposta:

4.1.1. Accions orientades als objectius

Objectiu 1: Reforçar la percepció de qualitat i autenticitat

- Acció 1: Creació de continguts audiovisuals (“Elaboració Artesana”)

Amb l'objectiu de posar en valor la qualitat artesanal dels productes i mostrar la manera de treballar del Forn Sistaré, es proposa dur a terme una campanya audiovisual que presenti el dia a dia de l'obrador. Aquesta acció consisteix en l'elaboració d'una sèrie de

vídeos i fotografies que expliquen, de manera clara i entenedora, totes les fases del procés, des de la selecció de matèries primeres, l'ús de farines de proximitat, la importància dels processos manuals i la fermentació lenta, així com la cura amb que es dona forma i es cou cada peça. També es donarà visibilitat a l'equip humà, la seva experiència i la diversitat de perfils que conformen el forn, així com els valors de sostenibilitat la comunitat i la innovació.

Els continguts audiovisuals es difondran a través de la web i de les xarxes socials corporatives, amb l'objectiu d'arribar a un públic divers i reforçar la transparència i la confiança en la marca. Aquesta acció permetrà que els consumidors puguin conèixer, de primera mà, la realitat d'un obrador artesanal i trencar possibles percepcions de producció industrial. Es considera que aquesta iniciativa ajudarà a consolidar la imatge del Forn Sistaré com a referent de qualitat, autenticitat i proximitat.

El pressupost previst per a aquesta campanya de producció audiovisual seria de 1.200€, incloent la contractació d'un fotògraf/videògraf professional, l'edició dels materials i la seva difusió als canals digitals corporatius.

- **Responsable:** Agència de comunicació (Acomunica) / Direcció
- **Temporalitat:** Tot l'any
- **Pressupost:** 1.200€

- **Acció 2: Jornades de portes obertes a l'obrador i tastos**

Amb l'objectiu de reforçar la transparència i apropar el client a la marca, es proposa organitzar jornades de portes obertes a l'obrador del Forn Sistaré. Aquesta acció consisteix en oferir visites guiades, on els que hi assisteixin podran observar en directe el procés d'elaboració del pa i la brioixeria, conèixer les instal·lacions i rebre explicacions detallades sobre cada etapa de la producció. A més, es faran degustacions de productes acabats de fer perquè els participants puguin apreciar la qualitat i la varietat de l'oferta.

Aquesta activitat permet als clients resoldre dubtes, establir un contacte directe amb l'equip humà i reforçar la confiança en la manera de treballar del forn. S'espera que aquestes jornades ajudin a crear vincles més propers amb la clientela i consolidin la reputació del Forn Sistaré com a projecte compromès amb la transparència, l'autenticitat i la qualitat.

El pressupost estimat per a la realització d'aquestes jornades és de 800 €, incloent materials per a la visita i degustació, així com el reforç de personal per gestionar l'activitat de manera òptima.

- **Responsable:** Direcció / Responsable botigues
- **Temporalitat:** Març i Juny
- **Pressupost:** 800 €

Objectiu 2. Millorar la notorietat entre el públic jove

- Acció 3: Tallers i col·laboracions amb centres educatius

Amb l'objectiu d'apropar la marca al públic adolescent i millorar la notorietat del Forn Sistaré entre els joves, es proposa organitzar tallers pràctics d'elaboració de pa i xerrades informatives a escoles i instituts de la zona. Durant aquestes activitats, es mostrarà tot el procés de preparació del pa artesanal, destacant la importància de la qualitat dels ingredients, els valors de proximitat i la feina manual. Així mateix, es donarà a conèixer la història i la filosofia del forn, reforçant el vincle amb la comunitat educativa.

Aquesta acció busca estimular l'interès dels estudiants pel món de la fleca i fomentar els valors de l'artesania, al mateix temps que es construeix una relació més propera amb les noves generacions de consumidors. Es preveu que aquesta iniciativa contribueixi a fer créixer la presència del Forn Sistaré entre el públic jove i enforteixi la seva imatge com a empresa compromesa amb l'entorn.

El pressupost total estimat és de 400 €, destinats principalment al material necessari per dur a terme els tallers i als desplaçaments.

- **Responsable:** Àrea de responsabilitat social / Direcció
- **Temporalitat:** Febrer – Maig i Octubre – Novembre
- **Pressupost:** 400 €

- Acció 4: Concursos i campanyes a xarxes socials (públic jove):

Per augmentar la presència del Forn Sistaré entre el públic menor de 35 anys, es proposa desenvolupar concursos i campanyes interactives a xarxes socials, especialment Instagram. Aquesta acció inclou la creació de hashtags propis, reptes fotogràfics i la promoció de premis atractius per incentivar la participació dels joves.

Els participants poden compartir imatges, experiències de consum o recomanacions fent servir les etiquetes establertes, fet que ajuda a ampliar l'abast de la marca i a captar nous seguidors de manera natural. A més, la dinàmica de concursos permet generar contingut creat per la pròpia comunitat, potenciant així el sentiment de pertinença i la relació directa amb la marca.

Aquesta acció busca no només augmentar el coneixement del forn en aquest segment, sinó també estimular la interacció digital, reforçar la imatge innovadora i adaptar la comunicació a les noves tendències de consum. El pressupost destinat a aquesta iniciativa és de 450 €, principalment per als premis i la gestió de les campanyes.

- **Responsable:** Agència de comunicació
- **Temporalitat:** Abril, setembre
- **Pressupost:** 450 €



*Il·lustració 5: Exemple concurs instagram
Font: Elaboració pròpia*

Objectiu 3: Incrementar la fidelització de la clientela actual

- **Acció 5: Promoció puntual de bosses de cotó personalitzades per fidelitzar clients**

Amb l'objectiu d'incentivar la fidelització dels clients i donar visibilitat a la marca, es proposa dur a terme una promoció especial de curta durada, en què es regalaran bosses de cotó personalitzades amb el logotip del Forn Sistaré. Aquesta campanya es planteja per un període màxim d'un mes i s'activarà en una època clau de l'any, per exemple, abans de començar l'estiu.

Per assegurar un impacte significatiu, es proposa una tirada de 1.000 bosses de cotó, pensant en la mitjana de clients habituals del forn durant un mes i en la distribució entre els diferents establiments. El criteri per rebre la bossa serà fer una compra mínima establerta, reforçant així la percepció de valor i premiant la fidelitat. Aquesta iniciativa busca crear un efecte exclusiu i, al mateix temps, fomentar el boca-orella entre la clientela.

El pressupost assignat a la producció de les bosses és de 2.000 €, a raó de 2 € per unitat aproximadament.

- **Responsable:** Cap de botiga i àrea comercial.
- **Temporalitat:** Maig.
- **Pressupost:** 2.000 € (1.000 bosses personalitzades).



*Il·lustració 6: Exemple bossa cotó
Font: Elaboració pròpia*

Objectiu 4: Potenciar la venda online

- Acció 6: Redisseny i millora de la plataforma web:

Davant l'augment de la demanda digital, es proposa actualitzar la pàgina web del Forn Sistaré per fer-la més funcional, intuïtiva i accessible, tot prioritant la millora del servei de reserva a botiga. Aquesta acció inclou la revisió i ampliació del catàleg de productes disponible en línia, així com l'optimització del sistema de reserves perquè sigui més senzill i pràctic per als usuaris, tant des d'ordinadors com des de dispositius mòbils. També es preveu treballar l'experiència d'usuari (usabilitat), per tal que la navegació per la web sigui clara i satisfactòria per a tothom.

L'objectiu principal d'aquesta acció és facilitar la reserva prèvia de productes, millorant el servei actual i adaptant-se als hàbits de consum digitals. D'aquesta manera, es vol oferir una eina àgil i moderna, que reflecteixi els valors d'innovació i qualitat del Forn Sistaré, i reforci la seva imatge de marca.

El pressupost estimat per a la remodelació tecnològica i el manteniment de la nova web és de 2.500 €, incloent el disseny, la programació, la integració de les millores al sistema de reserves i el suport tècnic necessari.

- **Responsable:** Agència TIC / Direcció
- **Temporalitat:** Gener – Març
- **Pressupost:** 2.500 €

- Acció 7: Campanya “Compra quan vulguis, recull quan et convingui”

Amb l'objectiu de potenciar la venda online i aprofitar el canal digital sobretot a la botiga sense gluten, es proposa impulsar una campanya de comunicació que posi en valor la flexibilitat d'encarregar productes per internet i recollir-los al moment que sigui més convenient per al client. Aquesta acció consisteix a informar clarament que, a través de la web, es poden reservar amb antelació productes d'estoc limitat, assegurant-ne la disponibilitat i evitant l'esgotament d'unitats per manca de stock.

Aquesta iniciativa és especialment rellevant al punt de venda sense gluten, on molts clients realitzen compres més grans i planificades. Per això, s'incidirà en la comunicació a la pàgina web i a xarxes socials, amb missatges clars i visuals que expliquin els avantatges de la reserva online. Així mateix, el personal de botiga informará als clients sobre aquesta opció i els animará a utilitzar-la per assegurar-se els productes que desitgin.

L'objectiu és facilitar al màxim la compra al client, reduir les esperes i les possibles decepcions per falta d'estoc, així com reforçar la imatge innovadora i orientada al servei del Forn Sistaré.

- **Responsable:** Àrea de comunicació i màrqueting digital.
- **Temporalitat:** Llançament durant un mes específic amb recordatoris periòdics.
- **Pressupost:** 400 € (disseny gràfic, materials digitals i suport a botiga).

Objectiu 5: Millorar la percepció del preu

Acció 8: Campanya informativa sobre el valor del producte

Amb l'objectiu de millorar la percepció que tenen els consumidors sobre el preu, es proposa posar en marxa una campanya informativa que expliqui de manera clara el valor real dels productes del Forn Sistaré. Aquesta acció consisteix a dissenyar materials visuals, com ara cartells i infografies, per situar a les botigues i punts de venda, on es mostrin els principals atributs que justifiquen el preu: la selecció de matèries primeres d'alta qualitat, els processos manuals, la fermentació lenta i el treball artesanal de tot l'equip.

A més, es compartiran publicacions regulars a la pàgina web i a les xarxes socials, reforçant el discurs sobre el valor afegit dels productes i donant visibilitat a tot el que hi ha darrere de cada peça. Aquesta iniciativa vol fomentar la transparència i ajudar els clients a entendre què fa especial el producte i per què el seu preu està justificat.

Es preveu portar a terme aquesta acció al llarg de tot l'any, amb més intensitat en moments de més aflluència com són el juny i el novembre. El pressupost assignat és de 400 €, destinat principalment a la producció de materials gràfics.

- **Responsable:** Màrqueting / Comunicació
- **Temporalitat:** Tot l'any
- **Pressupost:** 400 €

4.1.3. Cronograma anual i assignació de recursos

Taula 15: Cronograma anual i assignació de recursos
Font: Elaboració pròpia

Acció	Responsable	Pressupost (€)	gen	feb	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	oct	nov	des
1. Continguts audiovisuals artesans	Agència comunicació	1.200 €	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Jornades tast i portes obertes	Direcció	800 €			X			X						
3. Tallers educatius i entitats	RSC/direcció	400 €		X	X	X	X					X	X	
4. Concursos a xarxes socials	Comunicació	450 €				X					X			
5. Promoció totebags	Comercial/botiga	2.000 €					X							
6. Redisseny web i venda online	TIC/direcció	2.500 €	X	X	X									
7. Campanya	Comunicació/Màrqueting	400 €			X	X								
8. Valor afegit i informació	Màrqueting/botiga	400 €	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL		8.150 €												

4.1.4. Justificació de prioritats i temporalitat

La major part de les accions s'ha planificat perquè es mantinguin durant tot l'any, ja que es considera que la seva eficàcia depèn de tenir una presència constant de la marca. Aquest és el cas de les tasques relacionades amb la comunicació digital, la transparència i l'explicació del valor del producte, que es mantenen actives per reforçar la confiança dels clients i donar coherència a la imatge del Forn Sistaré.

Les accions pensades per arribar a un públic més jove, com els tallers i col·laboracions amb centres educatius, s'han situat principalment a l'inici i al final del curs escolar. Això es deu al fet que normalment, durant aquests períodes, hi ha més disponibilitat per part de les escoles i una millor participació dels estudiants.

Les promocions orientades a fidelitzar la clientela, com la campanya de bosses de cotó, s'han previst pels mesos de més consum, especialment abans de l'estiu. Aquesta

decisió s'ha pres perquè, habitualment, durant aquests mesos es registra un augment del consum¹⁴ i es preveu que la clientela mostri més interès en aquest tipus d'iniciatives.

D'altra banda, la creació de continguts audiovisuals i l'actualització de la web s'han programat a l'inici de l'any. Aquesta elecció permet aprofitar les novetats tecnològiques i les noves tendències digitals, i tenir materials actualitzats per a la resta de l'any, facilitant així la difusió de la marca i la captació de nous clients.

En resum, la distribució de les accions s'ha fet tenint en compte tant la naturalesa de cada acció com els hàbits de consum i els moments de màxima demanda observats. Això ajuda a aconseguir els objectius del pla i assegura que cada iniciativa tingui el màxim impacte al llarg de l'any.

4.2. Control i seguiment

Per saber si el pla de màrqueting funciona i s'aconsegueixen els objectius, s'ha fet un sistema de control i seguiment per a cada acció principal. Aquest sistema permet veure quin resultat dona cada acció i, si fa falta, ajustar-la o canviar-la per obtenir millors resultats. A continuació, s'explica com es farà aquest seguiment:

Acció 1: Creació de continguts audiovisuals (“Elaboració Artesana”)

Es farà un seguiment mensual de les visualitzacions, els m'agrada i els comentaris que tinguin els vídeos i fotografies a les xarxes socials i a la web. També es podrà fer una petita enquesta a la clientela per saber si han vist el contingut i si això els fa tenir millor opinió del forn. Així es podrà ajustar la temàtica o la freqüència de publicació si no s'assoleixen els objectius de visibilitat i qualitat de marca.

Acció 2: Jornades de portes obertes i tastos

Després de cada jornada, es demanarà als visitants que omplin una petita enquesta sobre si els ha agradat l'activitat i què millorarien. També es comptarà quanta gent hi ha

¹⁴ https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe_2023_baja_tcm30-685878.pdf

assistit i si hi ha més moviment a la botiga els dies següents. Si la valoració no és positiva o l'afluència baixa, es revisarà la manera d'anunciar les jornades.

Acció 3: Tallers i col·laboracions amb centres educatius

Cada cop que es faci un taller s'anotarà el nombre d'alumnes participants i es demanarà una valoració al professorat. Es farà un balanç a final de curs per veure si l'acció ha ajudat a donar a conèixer el Forn entre els joves i si algun d'ells s'ha convertit en client habitual.

Acció 4: Concursos i campanyes a xarxes socials (públic jove)

Es controlaran els seguidors, les interaccions (comentaris, m'agrada, compartits) i la participació als concursos. Si no hi ha molta resposta, es provaran nous formats o premis més atractius per la comunitat.

Acció 5: Promoció bosses de cotó

Després de la campanya, es revisarà quantes bosses s'han repartit, com han anat les vendes durant la campanya i si els clients han tornat a comprar després. Un petit qüestionari a la botiga podrà ajudar a saber si als clients els ha agradat rebre la bossa i si això els anima a tornar.

Acció 6: Redisseny i millora de la web

El control es farà amb eines d'analítica per saber quantes persones visiten i utilitzen la web, quantes fan una reserva, i si l'experiència és positiva. A mitjà termini, es compararan les comandes online abans i després de la nova web. Si no hi ha una pujada sostinguda, caldrà revisar la usabilitat i incorporació de noves funcionalitats.

Acció 7: Campanya "Compra quan vulguis, recull quan et convingui"

Es farà un seguiment del nombre de reserves fetes a la web i de la reacció dels clients mitjançant preguntes a la botiga i valoracions online. També es compararà la reserva online durant la campanya respecte als mesos anteriors.

Acció 8: Campanya informativa sobre el valor del producte

S'avaluarà, mitjançant enquestes i feedback de la clientela, si millora la valoració del preu i si els clients entenen millor els motius d'aquest. Es podrà mirar també si augmenta la recurrència de compra o disminueixen comentaris sobre preu elevat al punt de venda i xarxes socials.

Responsables del control:

La supervisió i seguiment anirà a càrrec de l'equip de direcció i el responsable de màrqueting o comunicació. Es planteja fer reunions trimestrals de revisió i fer servir informes periòdics (mensuals o després de cada acció concreta) per analitzar els resultats, comparar-los amb els objectius inicials i prendre decisions. Si alguna acció no funciona com s'esperava, es corregirà el plantejament o es buscaran alternatives.

Fitxes resum d'accions

ACCIÓ 1: Creació de continguts audiovisuals ("Elaboració Artesana")

Taula 16: ACCIÓ 1: Creació de continguts audiovisuals ("Elaboració Artesana")
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Reforçar la percepció de qualitat i autenticitat
Descripció de l'acció	Crear vídeos i fotos sobre el procés d'elaboració artesanal, compartir-los a web i xarxes.
Calendari	Tot l'any
Pressupost	1.200 €
Prioritat	Alta
Responsables	Agència de comunicació (Acomunica) / Direcció
Indicador seguiment	Visualitzacions, <i>likes</i> i comentaris a xarxes, i petites enquestes als clients.

ACCIÓ 2: Jornades de portes obertes a l'obrador i tastos

Taula 17: ACCIÓ 2: Jornades de portes obertes a l'obrador i tastos
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Reforçar la percepció de qualitat i autenticitat
Descripció de l'acció	Visites guiades i tastos a l'obrador, amb explicacions del procés de producció.
Calendari	Març i juny
Pressupost	800 €
Prioritat	Mitjana-alta
Responsables	Direcció / Responsable botigues
Indicador seguiment	Nombre d'assistents, enquestes als participants, més visites/despeses a la botiga després.

ACCIÓ 3: Tallers i col·laboracions amb centres educatius

Taula 18: ACCIÓ 3: Tallers i col·laboracions amb centres educatius
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Millorar la notorietat entre el públic jove
Descripció de l'acció	Tallers pràctics i xerrades sobre pa artesà a escoles i instituts locals.
Calendari	Febrer-maig i octubre-novembre
Pressupost	400 €
Prioritat	Mitjana
Responsables	Àrea de responsabilitat social / Direcció
Indicador seguiment	Nombre de tallers, participants, valoració del professorat, nous clients joves identificats.

ACCIÓ 4: Concursos i campanyes a xarxes socials (públic jove)

Taula 19: ACCIÓ 4: Concursos i campanyes a xarxes socials (públic jove)
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Millorar la notorietat entre el públic jove
Descripció de l'acció	Concursos, hashtags i reptes a Instagram, regalant premis per fomentar l'activitat digital.
Calendari	Abril i setembre
Pressupost	450 €
Prioritat	Mitjana
Responsables	Agència de comunicació
Indicador seguiment	Nous seguidors, participació als concursos (comentaris, likes), feedback jove

ACCIÓ 5: Promoció de bosses de cotó personalitzades

Taula 20: ACCIÓ 5: Promoció de bosses de cotó personalitzades
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Incrementar la fidelització de la clientela actual
Descripció de l'acció	Regal d'una bossa de cotó amb el logotip a clients que comprin per sobre d'una quantitat mínima.
Calendari	Maig
Pressupost	2.000 €
Prioritat	Alta
Responsables	Cap de botiga i àrea comercial
Indicador seguiment	Nombre de bosses repartides, vendes durant la campanya, clients que repeteixen compra.

ACCIÓ 6: Redisseny i millora de la plataforma web

Taula 21: ACCIÓ 6: Redisseny i millora de la plataforma web
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Potenciar la venda online
Descripció de l'acció	Renovar i optimitzar la web, millorar el catàleg online i la usabilitat per a reserves.
Calendari	Gener-març
Pressupost	2.500 €
Prioritat	Alta
Responsables	Agència TIC / Direcció
Indicador seguiment	Nombre de visites i comandes online, valoració de la web per part dels usuaris.

ACCIÓ 7: Campanya “Compra quan vulguis, recull quan et convingui”

Taula 22: ACCIÓ 7: Campanya “Compra quan vulguis, recull quan et convingui”
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Potenciar la venda online
Descripció de l'acció	Campanya de comunicació per explicar la reserva online i recollida flexible de productes.
Calendari	Llançament d'un mes específic amb recordatoris periòdics
Pressupost	400 €
Prioritat	Mitjana
Responsables	Àrea de comunicació i màrqueting digital
Indicador seguiment	Nombre de reserves fetes i opinió dels clients durant/ després de la campanya.

ACCIÓ 8: Campanya informativa sobre el valor del producte

Taula 23: ACCIÓ 8: Campanya informativa sobre el valor del producte
Font: Elaboració pròpia

Conceptes	Contingut
Objectiu específic	Millorar la percepció del preu
Descripció de l'acció	Creació de cartells i posts explicatius sobre el valor artesanal i la qualitat als punts de venda.
Calendari	Tot l'any, amb més intensitat al juny i novembre
Pressupost	400 €
Prioritat	Alta
Responsables	Màrqueting / Comunicació
Indicador seguiment	Respostes de clients, enquestes i feedback, menys queixes pel preu, més clients convençuts.

CONCLUSIONS

Aquest treball ha consistit en la creació d'un pla de màrqueting per al Forn Sistaré, una fleca amb molta història i molt coneguda a la ciutat de Reus i voltats. El pla s'ha fet seguint diferents fases, començant per una anàlisi de la situació actual del negoci, tant a nivell intern com extern, per després definir uns objectius concrets i proposar accions adaptades a la realitat del forn.

Per a fer aquesta anàlisi, s'han utilitzat eines com el model PESTEL, les cinc forces de Porter i el màrqueting mix (les 4Ps). També s'ha obtingut informació directa a través d'una entrevista amb el responsable del forn i d'una enquesta dirigida als clients i a potencials clients. Aquesta combinació de dades ha donat una visió clara i completa, ajudant a identificar els punts forts i aspectes a millorar. S'ha pogut veure que el Forn Sistaré té una identitat molt forta, basada en la qualitat, la tradició i la proximitat. Els clients habituals valoren molt aquestes característiques, però també s'ha detectat que hi ha coses que es poden millorar, com ara la presència digital, captació de públic més jove i tenir una comunicació més constant i ben planificada.

Un altre punt important ha estat veure com les tendències actuals mostren que els consumidors volen més opcions digitals i més informació accessible. Els clients volen rebre informació sobre productes nous o ofertes a través de les xarxes socials i poder confiar en una marca que sigui transparent i que estigui compromesa amb la sostenibilitat i amb la comunitat local.

Aquest pla de màrqueting ha permès proposar accions realistes i possibles d'aplicar, pensades per millorar la visibilitat del forn i assegurar que continuï tenint èxit en un mercat cada vegada més competitiu. S'ha demostrat que fins i tot els negocis petits poden marcar la diferència amb una bona planificació. De cara al futur, seria interessant mesurar com estan funcionant les accions proposades i veure si cal fer alguns canvis. També seria interessant aprofundir més en el vincle emocional entre la marca i els clients, ja que això pot ajudar a fidelitzar i ampliar el públic.

En resum, el Forn Sistaré té un gran potencial per seguir creixent, i aquest treball vol ser una eina útil per ajudar a dirigir aquest camí amb una estratègia clara, però sense perdre l'essència del que el fa especial.

BIBLIOGRAFIA

ACCIÓ – Generalitat de Catalunya. (s.f.). *Oficina Next Generation EU*. <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/oficina-next-generation-eu/> Consulta: 22 d'abril de 2025

American Marketing Association. (2025). *The definition of marketing: What is marketing?* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> Consulta: 10 de maig de 2025

Armstrong, G., & Kotler, P. (2018). *Principios de marketing* (15a ed.). Pearson Educación.

Boletín Oficial del Estado. (1995). Ley 6/1995, de 28 de marzo, de medidas urgentes para la protección de los consumidores y usuarios. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292> Consulta: 15 de març de 2025

Boletín Oficial del Estado. (2001). Ley 2/2001, de 4 de marzo, de medidas para la protección de los consumidores y usuarios. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-370> Consulta: 15 de març de 2025

Boletín Oficial del Estado. (2015). Ley 14/2015, de 14 de octubre, de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430> Consulta: 5 d'abril de 2025

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*.

Economipedia. (s.f.). *Análisis DAFO*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html> Consulta: 6 d'abril de 2025

Economipedia. (s.f.). *Marketing mix*. <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html> Consulta: 6 d'abril de 2025

Economipedia. (s.f.). *Poder adquisitivo*. <https://economipedia.com/definiciones/poder-adquisitivo.html> Consulta: 6 de maig de 2025

Economipedia. (s.f.). *Retorno de la inversión (ROI)*. <https://economipedia.com/definiciones/retorno-de-la-inversion-roi.html> Consulta: 6 de maig de 2025

FAO/OMS Codex Alimentarius. (s.f.). *Codex alimentarius: Textos y estándares*. <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/list-standards/es/> Consulta: 20 d'abril de 2025

FAO y OMS. (2023). *Comisión del Codex Alimentarius: Manual de procedimiento (28a ed.)*. <https://openknowledge.fao.org/items/0159f5bc-df57-47a8-b0cd-0c9604402031> Consulta: 20 d'abril de 2025

Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2014). *Estrategia de marketing (5a ed.)*. Cengage Learning.

Fornsistare.com. (s.f.). *Origen i història del Forn Sistaré*. <https://www.fornsistare.com/origen-2/> Consulta: 9 de maig de 2025

Generalitat de Catalunya. (s.f.). *Etiquetatge obligatori d'aliments*. https://agricultura.gencat.cat/web/.content/04-alimentacio/etiquetatge-obligatori-aliments/enllacos-documentos/fitxers-binaris/etiquetatge_obligatori_protegit.pdf Consulta: 25 d'abril de 2025

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral: Indicadores estratégicos para la gestión empresarial*. McGraw-Hill.

Klipfolio. (s.f.). *What is a key performance indicator (KPI)?* <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator> Consulta: 29 d'abril de 2025

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing (10a ed.)*. Pearson Educación.

Kotler, P. (2017). *Dirección de marketing (15a ed.)*. Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2017). *Principios de marketing (16a ed.)*. Pearson Educación.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2004). *Marketing para la hospitalidad y el turismo* (2a ed.). Pearson Educación.

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

Ley 10/2023, de 28 de diciembre, de medidas fiscales y administrativas. <https://boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2024-2777> Consulta: 7 de maig de 2025

McCarthy, E. J. (1960). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2001). *Fundamentos de marketing* (9a ed.). McGraw-Hill.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). *Plan Nacional de Control Oficial de la Cadena Alimentaria 2021-2025*. <https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/plan-nacional-de-control-de-la-cadena-alimentaria/plan-nacional-control-oficial-cadena-alimentaria-2021-2025.aspx> Consulta: 5 d'abril de 2025

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. McGraw-Hill.

Powers, T., & Barrows, C. W. (2006). *Introducción al marketing* (1a ed.). Pearson Educación.

Reglamento (UE) 2024/2633 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2024, relativo a la higiene de los productos alimenticios. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/2633/spa> Consulta: 3 de maig de 2025

Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*.